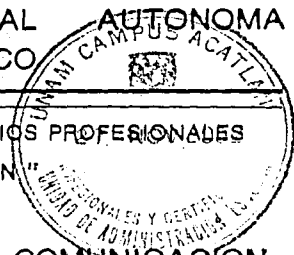


7



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"

LA PLANIFICACION DE LA COMUNICACION INTERNA EN EL SECTOR BANCARIO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA PRESENTA MA. DE LOURDES BEJARANO GARCIA

ASESOR: MAESTRA ALMA ROSA ALVA DE LA SELVA



NOV.-2002

TEJIS CON FALLA LE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### A mi madre

Maestra. Graciela García Gómez

Porque con tu ejemplo aprendí la importancia de la excelencia profesional. Tu calidad humana, rectitud, honestidad y capacidad para dar amor siempre a quienes te rodeamos es y será por siempre mi mayor orgullo.

Para ti mi eterna gratitud  
TE AMO MAMITA

### A mis hermanas

Lic. Ma. Teresa Bejarano G.  
C.P. Ma. de los Angeles Bejarano G.

Quienes en todo momento han sido la razón de múltiples alegrías. Gracias por ser mis cómplices en esta gran aventura llamada vida.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico el contenido de mi trabajo recibo

NOMBRE: Ma. de los Angeles Bejarano Garcia

FECHA: 28 Nov 2002

FIRMA: Ma. de los Angeles Bejarano Garcia

### A mi esposo

Lic. Louis De Mauléon M.

Por su amor, comprensión y apoyo en este largo pero fructuoso proceso.

TE AMO WISITO

### A la memoria de mis abuelos

Prof. Ramón García Chávez  
Profra. Ma de Jesús Gómez de García

Su aportación a la Educación de la Niñez en México, seguirá siendo el mayor orgullo y la mejor herencia que la Fam. García pudimos recibir.

**A mi asesor**

**Maestra. Alma Rosa Alva de la Selva**

Gracias por compartir conmigo su vasta experiencia profesional en el ámbito periodístico y de la comunicación organizacional en México.

Dedico a usted este trabajo, con profundo respeto y admiración.

**A la memoria del  
Dr. Gabriel García Gómez**

La ausencia sólo es física...  
en mi camino, siempre estarás  
presente y por ello continuo  
diciéndote gracias.

**Gracias a todos los Profesores  
y Consultores Externos**

Por hacer posible el desarrollo de  
esta investigación.

**A mis amigos**

**Dra. Imelda Becerra Villegas  
C.P. Ramiro Becerra Villegas  
Gracias por su apoyo incondicional.**

**A Dios**

Gracias Padre por iluminar  
con tu amor todos los días  
de mi vida.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1.- EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y SU IMPORTANCIA

1.1.-	Definición de organización	1
1.1.1.-	Elementos	2
1.1.2.-	Tipología de la Organización	3
1.1.2.1.-	Organizaciones formales	3
1.1.3.-	Objetivos	5
1.1.4.-	Recursos	6
1.2.-	Enfoques básicos para el estudio de la organización	7
1.2.1.-	Clásico	7
1.2.2.-	Humanista	12
1.2.3.-	Sistemas Sociales	14
1.2.4.-	Contingente	17
1.3.-	Motivación, Productividad y Comunicación: Su Relación con el Recurso Humano	20
1.3.1.-	La motivación humana	21
1.3.1.1.-	Definición	21
1.3.1.1.1.-	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	22
1.3.1.1.2.-	La Teoría de los 2 Factores de Herzberg	24
1.3.1.1.3.-	Teoría de Mc Clelland	26
1.3.1.1.4.-	Teoría EGR de necesidades de Alderfer	26
1.3.1.1.5.-	El Modelo Contingencial de Vroom	27
1.3.1.1.6.-	Edward E. Lawler III Expectativas	28
1.3.1.2.-	Efectos de la motivación	28
1.3.2.-	La productividad	30
1.3.2.1.-	Ámbitos de la productividad	31
1.3.2.2.-	Comunicación, Motivación y Productividad: su relación	33
1.3.2.3.-	Rol de la Comunicación en la Motivación y Productividad	34

### CAPÍTULO 2.- LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1.-	¿Qué es comunicación?	37
2.1.1.-	Proceso de comunicación	38
2.2.-	Definición de comunicación organizacional	42
2.2.1.-	Las relaciones Públicas: antecedente de la C.O.	47
2.3.-	Objetivos de la C.O.	50
2.3.1.-	Ubicación del departamento de C.O.	51

2.4.-	Clasificación de los mensajes en la organización	52
2.4.1.-	6 características del mensaje	54
2.5.-	Los públicos de la organización	55
2.6.-	Redes de comunicación	55
2.7.-	Flujo de comunicación	58
2.8.-	Barreras de comunicación	60
2.9.-	Medios de comunicación en las organizaciones	61

### **CAPITULO 3.- LOS PÚBLICOS INTERNOS: SU VÍNCULO CON LA CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA**

3.1.-	Definición de cultura	66
3.1.1.-	La cultura organizacional y la efectividad	67
3.1.2.-	Funciones de la cultura organizacional	68
3.1.3.-	¿Cómo se transmite la cultura organizacional?	69
3.1.4.-	Comunicación y cultura corporativa	70
3.2.-	La identidad corporativa	70
3.2.1.-	¿Cómo se forma una imagen mental?	71
3.2.1.1.-	Estructura de la imagen	73
3.2.2.-	Antecedentes de la identidad visual	74
3.2.2.1.-	Surgimiento de la identidad corporativa	75
3.2.3.-	Definición de identidad corporativa	76
3.2.3.1.-	Facetas de la identidad	78
3.2.3.2.-	Los soportes de la identidad	78
3.2.3.2.1.-	El logotipo	79
3.2.3.2.1.1.-	Características formales	81
3.2.3.2.1.2.-	Variantes del signo verbal	81
3.2.3.2.2.-	El símbolo	82
3.2.3.2.3.-	La gama cromática	83
3.2.3.2.3.-	El identificador	86
3.2.3.2.4.-	El sistema del diseño	86
3.2.4.-	La consistencia	87
3.2.4.1.-	Indicadores de la identidad	88
3.2.5.-	Importancia de la identidad corporativa para los públicos internos de la organización	89
3.2.6.-	Elaboración de un programa de identidad corporativa	90
3.2.6.1.-	La implementación del programa	91
3.2.6.2.-	Control de la evolución del programa	92
3.3.-	La práctica de la comunicación interna	93
3.3.1.-	Investigación planificación e implementación de la Comunicación Interna	93
3.3.2.-	Tipos de planes de la comunicación	95

3.4.-	Comunicación interna e identidad corporativa	95
-------	--	----

#### **CAPÍTULO 4.- UNA APROXIMACIÓN AL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL SECTOR BANCARIO**

4.1.-	El sistema financiero mexicano	100
4.1.2.-	Sistema Bancario	102
4.1.3.-	La nacionalización de la Banca privada	104
4.2.-	Bancrecer: Hacia una cultura organizacional	106
4.3.-	Banamex: Una estrategia integral de negocio	109
4.4.-	Bancomer: Un plan general de comunicación	113
4.5.-	Banpais: La integración de tres culturas	115
4.6.-	Inverlat: Plan de mejora de medios	118
4.7.-	Serfin: Plan respuesta Serfin al entorno	122
4.8.-	Apreciaciones de la comunicación interna en las seis instituciones bancarias	126

#### **CONCLUSIONES**

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

En la última década del siglo pasado surgieron innumerables cambios que transformaron, en gran medida, el entorno de las organizaciones, obligándolas a adaptarse o morir. Al observar estos fuertes avances, se puede pensar que las tendencias que continuarán en los próximos años se volverán más radicales y sorpresivas, por lo que navegarán entre vientos turbulentos y cambiantes.

Es por ello que uno de los factores fundamentales que decidirán su sobrevivencia será, el definir las políticas de comunicación que las organizaciones lleven a cabo, específicamente en relación a los públicos internos, para con ello, a través de su plena certidumbre y satisfacción, crear identidades corporativas consistentes y por consiguiente proyectar a las organizaciones hacia el exterior. De no ser así, a la menor amenaza, éstas, podrían perderse en el camino.

Cabe mencionar que con la introducción del Tratado de Libre Comercio en México, las organizaciones tendrán que dirigir su atención hacia un contexto mayormente competitivo, debiendo partir desde sus propias raíces, para poder responder estratégicamente a ellos, asumiendo responsabilidades para prevenir riesgos y amenazas que pueden desestabilizar su sentido.

Ante este panorama, surgió la inquietud en una servidora de estudiar un sector que no se sustrajo de estas tendencias, el sector bancario mexicano, tema del presente trabajo. El objetivo general está basado en la importancia que posee la planificación de las políticas de comunicación interna para la creación de una identidad corporativa consistente, ya que en este rubro, durante el periodo 1993 - 1997 se observaron fusiones o asociaciones, con el fin bien determinado de ser más competitivos a nivel interno, capitalizarse y enfrentar la competencia externa con mejores argumentos, adecuando su tecnología y sus servicios a un primer nivel, y en donde la identidad corporativa se tornó crecientemente en un factor de competitividad.

Esta tesis sostiene que la identidad no solo es cuestión del diseño gráfico, va más allá, significa hablar de cultura.

Nuestra hipótesis está planteada de la siguiente manera: *“Si las acciones de las instituciones bancarias referentes al área de comunicación organizacional van ligadas con el plan de comunicación interna, entonces habrá un ambiente más armónico en la organización y mayor eficacia; al mismo tiempo que acciones más adecuadas en el campo de la comunicación y ello se reflejará en una identidad corporativa consistente, convirtiéndose en un rubro estratégico para la competitividad.”*



En otro sentido, la importancia de la comunicación interna en el sector bancario no podría justificarse sin entender su contexto a través de los años. A nuestro juicio cuando la Banca estaba en manos del gobierno se caracterizaba por poseer estructuras rígidas y jerárquicas, que originaban la necesidad interna de establecer complejos procedimientos burocráticos, así como el realizar esfuerzos redundantes y actividades innecesarias. Los flujos de comunicación se tomaban lentos e ineficientes, tanto al interior como al exterior de las instituciones.

Así mismo, las plantillas de personal en su mayoría eran inflexibles y de tamaño excesivo, lo que siempre representaba la norma más que la excepción. Ello redundaba en recursos humanos poco motivados y comprometidos con los objetivos de la institución.

Con la privatización de los bancos nacionalizados durante el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari (1990), éstos adquieren otra dimensión, tienen que intensificar sus acciones estructurales, operacionales y comunicativas para incrementar la eficiencia de sus servicios.

Lo anterior, en este lapso, requería de estrategias y planes que permitieran más recursos humanos dedicados a la operación y menos a la administración, que permitieran aumentar el número de clientes promoviendo de una manera más eficaz el uso de los avances tecnológicos. Ello implicó la utilización de políticas de comunicación congruentes con las necesidades de cada banco, con el fin de mantener o crear, según sea el caso, una identidad corporativa consistente para hacer frente a los cambios que se suscitaban en el entorno.

En diversas ocasiones hemos sido testigo de que muchas organizaciones no alcanzan a comprender la vorágine de acontecimientos que se presentan en su alrededor y dejan muy a la ligera la atención que requieren los públicos internos en torno a las políticas de comunicación que han de llevarse a cabo y sucumben, ya que como se observará en el transcurso de este trabajo de grado, el público interno o recurso humano, es el elemento clave en tiempos de turbulencia.

Por lo anterior consideramos de suma importancia destacar el carácter que debe merecer la comunicación organizacional interna, como el instrumento capaz de crear identidades corporativas consistentes, es decir, como el medio que ayuda a integrar a los miembros de la organización para conjuntamente conseguir los objetivos corporativos; como generadora del clima idóneo para la proyección del trabajo individual y colectivo que reditúe en un compromiso intrínseco de pertenencia y lealtad entre el personal; como un elemento clave para difundir a través de diversos medios los valores y creencias que personalizan a la institución.

Reconocerla realmente así, en todo este conjunto, representa la afirmación inmediata de que el éxito o el fracaso de una organización está marcado por la orientación de esfuerzos y estrategias operativas llevadas a cabo por esta disciplina.

Los resultados obtenidos se reflejarán al exterior, a través de la preferencia del cliente y su satisfacción, lo que será una ventaja competitiva que se podría traducir en utilidades y progreso para la organización y su personal.

Desafortunadamente en nuestro país, la gran mayoría de las organizaciones no consideran a la comunicación organizacional interna como una alternativa de cambio, lo que origina empresas carentes de identidad y públicos desorientados, desmotivados y pareciera hasta ajenos a los compromisos de la institución. Cabe destacar que con lo anterior no pretendemos afirmar que la comunicación sea una panacea, pero sí como lo señalamos una alternativa de cambio para aquellas empresas que no han logrado consumir sus objetivos.

Ahora bien, de acuerdo con la metodología empleada nuestro trabajo consta de dos modelos de investigación: documental y de campo, así como un breve marco de referencia. Cada uno posee las reglas básicas y técnicas requeridas para la comprobación de nuestra hipótesis.

Para la realización de esta investigación nos enfrentamos a la falta de información documental respecto a la comunicación interna en el sector bancario, lo cual de ninguna manera fue una limitante para que nuestro trabajo siguiera su curso, por el contrario decidimos utilizar la entrevista como técnica de estudio, lo cual nos permitió un acercamiento con las fuentes inmersas directamente con nuestro tema.

Así, los responsables directos del quehacer comunicativo de seis instituciones del tipo banca múltiple, durante 1997 año clave dentro de la transformación vivida, nos expusieron su muy particular punto de vista acerca de la importancia de la comunicación interna en el sector. Cada uno de ellos realizó esfuerzos relevantes y sumamente significativos en la materia, convirtiéndose en un factor importante para la competitividad en un entorno complejo y tecnificado.

La elección de Banamex, Bancomer, Banpais, Bancrecer, Inverlat y Serfin como objeto de estudio, se debió a la búsqueda de organizaciones donde se pudiera llevar a cabo la investigación, pero más aún por tratarse de instituciones de gran experiencia y prestigio, donde gran parte de éste se debe a la consistencia de su identidad, la cual está relacionada con muchos de los aspectos de comunicación organizacional tanto interna como externa, porque es bien sabido que todo lo que pasa dentro de la organización es lo que se refleja hacia el exterior. De ahí que resulta interesante su estudio, al ser también instituciones de gran magnitud y destacada presencia dentro de su rubro.

Debemos reconocer que la investigación de campo pudo efectuarse gracias a la disposición de los comunicólogos quienes compartieron sus conocimientos teóricos-prácticos aplicados en las instituciones donde prestan sus servicios profesionales.

Sin embargo, nos encontramos con una situación inesperada. Un punto medular del trabajo es el conocer si existe una planificación de la comunicación interna en la institución bancaria y también cuáles son sus lineamientos, pues bien: esta información si fue proporcionada, pero de una manera muy general. Resulta que toda la información que se suscita dentro de una organización financiera, en todas sus áreas no solo la de comunicación, es considerada como confidencial por tratarse de un factor importante para la competitividad. Por tal motivo no fue posible profundizar más en este apartado, por lo que se expresan sólo puntos fundamentales, no obstante con un valor interpretativo singular.

Al utilizar la técnica de la entrevista nos vimos en la necesidad de aplicar un cuestionario, el cual se anexa al final del texto, que de manera general nos permitiera un conocimiento sobre las instituciones financieras, por lo que se utilizaron preguntas abiertas y cerradas, diecisiete en total divididas en seis temáticas: apreciación de la comunicación organizacional interna, recurso humano, cultura e identidad corporativa, medios de comunicación, planes de comunicación, y el papel del comunicador organizacional.

Estas temáticas tenían el fin de ir respondiendo a los objetivos planteados. Realizadas las entrevistas se depuró la información quedando sólo aquella que respondía a nuestros intereses, así que tratamos de verirla lo más fielmente posible.

Así pues, con base en lo expuesto, la capitulación de nuestro trabajo está dividido en 4 partes.

Durante el Capítulo 1 revisaremos la evolución del pensamiento organizacional y los procesos de comunicación, motivación y productividad que se generan en las organizaciones.

El Capítulo 2 está enfocado a conocer la importancia de la comunicación organizacional y los mecanismos que la conforman, para explicarla como un proceso dentro de la organización.

El Capítulo 3 estudiará a los públicos internos de la organización y los vínculos de identificación que éstos establecen con la cultura e identidad corporativa.

Por último en el Capítulo 4 se realizará una aproximación al campo de la comunicación interna en el sector bancario, lugar donde toma forma la teoría expuesta.

# CAPÍTULO 1

EL CONCEPTO DE  
ORGANIZACIÓN Y SU  
IMPORTANCIA

## 1.1.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

El análisis de la organización se ha vuelto fundamental para comprender el proceso de la comunicación. Ello obedece a una lógica, el espacio entre los dos puntos en el tiempo del ser humano, el vivir y morir dentro de una organización; como bien lo menciona Richard Hall. *"Tal vez el único momento en el cual nos escapamos de las organizaciones es cuando decidimos irnos a dormir"*.<sup>1</sup>

Lo anterior nos habla del tiempo que los individuos pasan dentro de las organizaciones; por ello no podemos dejar de lado esta afirmación, ya que todos los hombres, hombres que por naturaleza se comunican e interactúan pertenecen a una de éstas y esta pertenencia proporciona satisfacciones de diversa índole o también deja de hacerlo.

En este sentido, la respuesta inmediata a que es organización la tomaremos de tres autores, no sin antes observar que etimológicamente este término proviene del griego "organon" que significa instrumento, por lo tanto se considera a la organización como un medio para hacer algo.<sup>2</sup>

La primera definición dice: *"La organización es una unidad rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Las empresas de servicio y de fabricación reúnen los requisitos de este planteamiento, lo mismo que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas minoristas, departamentos de policía, organismos del gobierno federal, estatal y municipal"*.<sup>3</sup>

La segunda de éstas señala lo siguiente: *"Son unidades socialmente creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos"*.<sup>4</sup>

Por último citaremos la de Gerald M. Goldhaber: *"Organización es una unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos"*.<sup>5</sup>

Carlos Fernández Collado además menciona que la organización está relacionada con dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación, obtienen materiales energía e información del ambiente, se integran y coordinan sus actividades para transformar los recursos, reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Richard Hall, *Organizaciones, Estructuras y Procesos*, 3ª ed. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Colombia 1983. Pág. 23

<sup>2</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, *La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas*, Ed. Trillas, México 1988. Pág. 15

<sup>3</sup> Stephen Robbins P., *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1987. Pág. 5

<sup>4</sup> Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, 2ª ed. Ed. Trillas, México 1990. Pág. 49

<sup>5</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México 1984. Pág. 35

<sup>6</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México 1991. Pág. 13

Así pues definimos a la organización como el sistema social donde a través de la acción coordinada de sus componentes y de la interrelación de los individuos que se desenvuelven en ella, conformándola, conlleva a la consecución de objetivos organizacionales convergentes, mediante la división del trabajo específico.

### 1.1.1.- ELEMENTOS

Las organizaciones poseen elementos básicos que permiten visualizarla en su conjunto, entre éstos se encuentran:

**TAMAÑO.**- El tamaño puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Es un elemento que se refiere al número de personas que trabajan en ella. Cabe hacer notar que si la organización aumenta su tamaño se vuelve más compleja, la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más ardua y necesaria.

**INTERDEPENDENCIA.**- Se refiere a las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente.

**INSUMOS.**- Son aquellos que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma.

**TRANSFORMACIÓN.**- Se llama así al proceso en el cual los insumos se convierten en productos. La organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre los insumos en el momento preciso.

**PRODUCTOS.**- Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele integrarse al medio ambiente.<sup>7</sup>

Como podemos apreciar, toda organización cuenta con elementos comunes e interrelacionados para el óptimo desenvolvimiento de la misma. Estos elementos clave se deben mantener en armonía para lograr los objetivos que se plantean y que a su vez, éstos se den de forma positiva. En el siguiente inciso se visualizarán algunos tipos de organizaciones que existen y que se determinan en función de las formas de estructuración que poseen.

---

<sup>7</sup> Ibid, págs. 13-15

## 1.1.2.- TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Gerald M. Goldhaber describe dos tipos de organizaciones:

**ORGANIZACIONES FORMALES.**- Están conformadas por normas legales de funcionamiento. Se caracterizan por la división del trabajo al interior, jerarquización de puestos, delegación de actividades y mecanismos de control.

**ORGANIZACIONES INFORMALES.**- Surgen al interior de una formal, se conforman en el agrupamiento espontáneo de los individuos, generalmente no son motivo de trabajo lo que los une. Nace de la interrelación y la interacción es voluntaria.<sup>8</sup> Carlos Bonilla además agrega que la organización informal retiene el poder, lo cual influye decisivamente tanto en la eficacia como en la productividad.<sup>9</sup>

Para los fines de esta investigación nos basaremos en el estudio de las organizaciones formales. Para ello se hace necesario mencionar los tipos de organizaciones formales que algunos de los estudiosos de la materia proponen, lo cual nos permitirá una mejor ubicación.

### 1.1.2.1.- ORGANIZACIONES FORMALES.

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

**INSTITUCIÓN.**- Para Ma. Luisa Muriel y Rota, dentro de la Teoría de Sistemas, la institución es: *"Un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada"*.<sup>10</sup>

Así mismo las instituciones pueden ser públicas o privadas y se refieren al propósito que persiguen quienes están al frente de ellas.

**INSTITUCIONES PUBLICAS.**- El Estado originó su nacimiento. Tienen como fin común satisfacer las necesidades de carácter general y social, a través de la distribución de bienes y prestación de servicios.

<sup>8</sup> Goldhaber, *op. cit.*, pág. 35

<sup>9</sup> Bonilla, *op. cit.*, pág. 16

<sup>10</sup> M<sup>a</sup> Luisa Muriel y Gilda Rota, *Comunicación Institucional*, Ed. Andina. Quito 1980. CIESPAL. Pág. 39

**INSTITUCIONES PRIVADAS.-** Las que mediante la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades, pretenden la obtención de una ganancia o utilidad.

En este tipo de clasificación se establecen una serie de requisitos de orden legal que regulan su constitución, formación de capital, etc.; en los que no vamos a profundizar debido a que se alejan demasiado de nuestro objeto de estudio.

**EMPRESA.-** Algunos significados de empresa coinciden en definirla como una unidad económico-social que produce bienes y servicios para satisfacer necesidades de una misma comunidad. Lo anterior implica que se trata de una unidad económica ya que debe producir algo; las máquinas, sistemas y hombres que están involucrados con el trabajo están destinados a lograr esa producción. No importa si es pública o privada, de lucro o beneficio; todo el conjunto de elementos materiales, humanos y administrativos se dirige a un fin determinado.<sup>11</sup>

Existen diferentes tipos de empresa y su clasificación parte de dos criterios representativos de acuerdo con la actividad o giro, o por la magnitud de la misma. Se acuerdo con su giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicio.

**INDUSTRIALES.-** Son aquellas que se dedican a la transformación física o química de las materias primas, o de artículos que otras empresas consideran finales y que se consideran insumos para luego convertirlas en satisfactores.

**COMERCIALES.-** Son intermediarias entre el productor y el consumidor. Es decir aquellas que desempeñan actividades de compra-venta, ya sea de materias primas o de artículos terminados. Las empresas de este tipo pueden llegar a ser mayoristas, detallistas o mixtas.

**SERVICIO.-** Sirven estas empresas para llenar las necesidades financieras y económicas de otras empresas o negocios y las representan principalmente las instituciones bancarias, las organizaciones de crédito y de cambio, las compañías de inversiones y fiduciarias, las empresas de seguros, bolsa de valores y otra serie de negociaciones subsidiarias o de control que requieren estudios especializados.<sup>12</sup>

Cabe hacer mención de que sin esta clase de empresas, la economía moderna no hubiera podido nacer, pues en ella se encuentra el resorte que a todas anima y el centro de convergencia a todas las actividades económicas, así como en gran parte la estructura de todos los recursos de carácter social que proveen las necesidades humanas. Desgraciadamente, la existencia y funcionamiento de las empresas financieras que prestan elementos tan cuantiosos a la imaginación y a la especulación suelen presentar fallas graves en la economía moderna.

<sup>11</sup> Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresa. 1ª Parte, Ed. Limusa, México 1987. Pág 36

<sup>12</sup> Antonio Manero. Organización de Empresa. Ed. Porrúa, México 1986. Pág. 17



Según el criterio de magnitud, las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, considerando la magnitud de su capital, el mercado que abastece, la automatización en sus procesos, el número de personal empleado o la posición respecto a otras empresas de su propio giro.

**ORGANISMOS REPRESENTATIVOS.**- Es una organización o agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados. Así mismo contribuyen al desarrollo de la sociedad. Por ejemplo, las cámaras y sindicatos.<sup>13</sup>

A partir de esta clasificación podemos observar que existen una similitud importante y un punto de convergencia entre las definiciones expuestas, tanto la empresa, la institución y los organismos representativos conforman la tipología de las organizaciones formales, en donde el fin último es el cumplimiento de objetivos a través de interrelaciones de los miembros que la conforman. Con ello, a lo largo de esta investigación no habrá confusión al utilizar indistintamente los términos empresa e institución.

### 1.1.3.- OBJETIVOS

Las organizaciones formales como lo mencionamos anteriormente tienen un propósito determinado que cumplir, lo cual permite que las acciones que tomen los dirigentes de éstas sean encaminadas hacia un objetivo específico o varios bien delimitados, para poder cumplir con ellos satisfactoriamente y evitar las imprecisiones que a menudo ocurren por no atender este planteamiento.

Los objetivos en las organizaciones se dividen en: económicos, de servicio, sociales y técnicos.

**OBJETIVOS ECONÓMICOS.**- Se caracterizan por cumplir con los intereses de los inversionistas con dividendos justos sobre la inversión colocada. Cubren los pagos por intereses a acreedores sobre préstamos concedidos. Retribuyen a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

**OBJETIVOS DE SERVICIO.**- Busca satisfacer las necesidades de los usuarios agremiados o consumidores con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

**OBJETIVOS TÉCNICOS.**- Utilizan los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización para coadyuvar así al logro de los demás objetivos.

---

<sup>13</sup> Bonilla, op. cit., pág. 19

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

### 1.1.4.- RECURSOS

A lo largo de este capítulo, hemos reiterado en más de una vez la importancia de los recursos que la organización posee para su óptimo desenvolvimiento, en esta ocasión mencionaremos de una forma más precisa cuáles son éstos y cómo se clasifican.

**RECURSOS MATERIALES.-** Son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la organización. Desde el edificio hasta los productos terminados.

**RECURSOS TÉCNICOS.-** Son bienes tangibles e intangibles que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de recursos materiales y humanos. Por ejemplo, los sistemas de producción, ventas, patentes, entre otros.

**RECURSOS FINANCIEROS.-** Son los elementos monetarios con que cuenta la organización que resultan importantes para la toma de decisiones.

**RECURSOS HUMANOS.-** Constituyen un elemento trascendental para la existencia de la empresa, ya que de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás recursos. Sus características son: las ideas, creatividad, habilidad, experiencia, posibilidad de desarrollo, entre otras, que los diferencian de los otros recursos. Se clasifican de acuerdo a su nivel jerárquico dentro de la organización.<sup>14</sup>

Lo dicho hasta ahora, basta para demostrar que para conseguir los objetivos organizacionales y trabajar en armonía se deben agrupar las actividades de los miembros de la organización con un sólo fin, cada actividad necesita de funciones precisas, las cuales se clasifican en específicas que son el financiamiento, la producción, la contabilidad, las ventas y la mercadotecnia. Las funciones administrativas que comprenden la planeación, organización, integración, dirección y control. Las funciones orgánicas que formalizan la creación legal de la organización. le señalan su finalidad en el entorno socioeconómico y promueven la solidaridad con propios y extraños para conseguir apoyo constante. Las funciones orgánicas comprenden a la cuestión jurídica, las relaciones industriales y las relaciones públicas.

---

<sup>14</sup> Bonilla, *op. cit.*, pág. 21

## 1.2.- ENFOQUES BÁSICOS PARA EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

A pesar de que las organizaciones han existido de una u otra forma desde tiempos remotos, cabe señalar que no fue sino hasta principios del siglo XX cuando las teorías formales de la organización comenzaron a desarrollarse, lo anterior gracias al avance tecnológico que surge después de la revolución industrial, cuando las empresas adquieren formas y estructuras más complejas.

En este contexto se requería atender nuevas necesidades de productividad así como las del personal. De este modo, se deja a un lado la idea del capataz, del esclavismo y feudalismo y se busca que toda la organización sea productiva por medio del binomio estructura-humanos.

Del mismo modo la mayor parte de estas teorías establecen principios claros, acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas del rol de ésta en la empresa. Aunque existen muchos enfoques o teorías dentro del pensamiento organizacional, la mayoría se pueden resumir en cuatro categorías que se estudiarán a continuación.

### 1.2.1.- ENFOQUE CLÁSICO

Para clarificar este primer enfoque debemos precisar que la época de la evolución del pensamiento administrativo se denomina etapa científica, debido a que a finales del siglo pasado y principios de éste, algunos autores como Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, trataron de investigar científicamente los problemas que presentaban las organizaciones industriales por el fenómeno de la producción masiva. Estas investigaciones tendían a mejorar las formas de operar las empresas mediante el conocimiento profundo de su desenvolvimiento.

A Taylor se le califica como Padre del Movimiento Científico, por haber investigado de forma sistemática el trabajo humano, sus ideas respecto a cómo debería funcionar una organización, representaron grandes aportaciones que aún hoy en día siguen operando.

Taylor se dio cuenta de que hay puntos universales que se pueden aplicar a las organizaciones. *"Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros negocios, a la organización de nuestra iglesia, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales"*.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Frederick Taylor, *Principios de la Administración Científica*, Ed. El Ateneo, México 1976, pag.126

Los principios a los que se refiere este autor son:

- I.- Tiempos y movimientos*
- II.- Selección de obreros*
- III.- La colaboración en la administración*
- IV.- Responsabilidad compartida*"<sup>16</sup>

El método de Taylor estudia profundamente las operaciones necesarias para realizar una tarea, para que por medio de la observación se pueda inferir y determinar cuáles son los principios que optimizan su desempeño.

Se puede decir que el Taylorismo como escuela representó un instrumento para explotar al trabajador, reduciéndolo a la condición de máquina. Así mismo separa al obrero del trabajo creativo y lo relega dándole el rol de apéndice de una máquina, ya que la planeación del trabajo lo hace la directiva, es decir la creatividad de los empleados es nula.

En cuanto a la comunicación Taylor tuvo poco que decir sobre ésta y su función en el proceso de la organización. Para los ingenieros de la escuela de la administración científica, la comunicación descendente de los supervisores a los obreros era la mejor manera de enseñar a éstos últimos a desempeñar sus labores. Los supuestos eran que los trabajadores podían entender lo que se les decía y estar de acuerdo en efectuarlo.

Taylor supuso que producir satisfactoriamente significaba la máxima ventaja económica para los trabajadores, éstos se apegarían lógicamente y racionalmente a las instituciones. No se prestó atención en lo absoluto al hecho de que los trabajadores hablaban entre sí en el trabajo, de que los grupos laborales interpretaban las instrucciones en forma que a veces no correspondían a las intenciones de los supervisores y que con frecuencia éstos grupos tomaban decisiones independientemente para mantener estándares bajos de producción. En breve se ignoró simplemente el papel informal de la comunicación.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> *Ibid.*, pág. 125

<sup>17</sup> Michele Totela Myers, *Administración Mediante Comunicación*, Ed. Mc Graw Hill, México 1982, Págs. 28-29

## HENRY FAYOL

Este empresario e ingeniero francés vislumbró con mayor claridad los pensamientos confusos que había en su época. Planteó principios sencillos y eficaces y universalmente aplicables en forma científica.

Fayol observó la naturaleza de la alta gerencia y establece 14 principios generales de administración que se refieren a:

*" División del trabajo  
 Autoridad  
 Disciplina  
 Unidad de mando  
 Unidad de dirección  
 Subordinación del interés individual al general  
 Justa remuneración  
 Centralización contra descentralización  
 Jerarquía  
 Orden  
 Equidad  
 Estabilidad del personal  
 Iniciativa  
 Espíritu de grupo o unión del personal "*<sup>18</sup>

Fayol menciona que estos principios se adaptan a todas las necesidades pero hay que servirse de ellos, es aquí donde se exige mesura, inteligencia, experiencia y decisión. Cabe señalar que este autor presentó interesantes ideas para apoyar al obrero, también defendió el reparto de utilidades, pensó en cómo retribuir el trabajo y además sus aportaciones son aceptadas universalmente.

Con relación a Taylor se puede decir que éste tenía una visión de abajo hacia la dirección y Fayol de la dirección general hacia abajo, ya que vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los cargos directivos.<sup>19</sup>

## MAX WEBER

Sin duda alguna ha sido uno de los sociólogos más importantes, escribió libros acerca de las organizaciones. Dicho autor determinó una forma de organización que respondiera a las necesidades primordiales que demandaba la sociedad industrial y con base a la cual planteó posteriormente su teoría de la burocracia.

<sup>18</sup> Henry Fayol, Administración Industrial General, Ed. Herreros, México 1983. Págs.3-4

<sup>19</sup> Sergio Hernández y Nicolás Ballesteros, Principios de Administración, Ed. Interamericana, México 1980. Pág.119

Para Weber la burocracia representaba un modelo de estructura organizacional en la que la comunicación estaba muy formalizada y la flexibilidad era mínima. El énfasis en las reglas y procedimientos exigía que la comunicación se iniciara en la punta de la jerarquía o cadena de mando.

La comunicación entre compañeros era casi inexistente. " *La burocracia representaba una visión limitada de que funciones desempeñaba la comunicación en la organización. Ignoraba la complejidad de la motivación humana y la riqueza de los recursos humanos.*"<sup>20</sup>

Este autor propuso algunos de los elementos esenciales que fomentarian el trabajo ideal dentro de una organización, puntos que retomó de la filosofía de Adam Smith, los cuales quedan resumidos de la siguiente manera.

*" División precisa del trabajo  
Jerarquía laboral  
Desarrollo de normas, reglas y estándares de operación  
Delimitación de injerencias emitidas por el sector laboral  
Elaboración de informes administrativos sobre reglamentos, actos y decisiones  
Trato impersonal y formal "*<sup>21</sup>

El modelo de Weber es criticado por el excesivo formalismo y por ortodoxo en sus lineamientos. Así pues se puede observar que el enfoque clásico para organizar a los trabajadores se desarrolló para satisfacer las necesidades de los gerentes científicos.

Por su parte Goldhaber cita el trabajo de Scott, basado en los principios clásicos, mediante el cual define a la organización formal como un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común, bajo un liderazgo y autoridad.

Scott identifica cuatro componentes que definen a la teoría clásica, éstos son: la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales, la estructura y el campo de control.

El primero determina como se divide una cantidad de trabajo entre los recursos humanos disponibles. Aquí se depende de la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma.

Los procesos escalares y funcionales se refieren al desarrollo y estructura vertical de la organización. El término escala define los niveles de jerarquía y el proceso funcional denota el trabajo específico del empleado.

<sup>20</sup> Totela Myers, *op.cit.*, pág.30

<sup>21</sup> Fernández Collado, *op.cit.*, pág.38

La estructura significa, los roles que existen en la organización. Esta permite que la organización alcance los objetivos con dos estructuras, la de línea y de staff. La primera incluye la cadena de mando y las funciones primarias de la organización. La segunda está al servicio de la organización de forma general o especializada.

El campo de control hace mención al número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente. Si los gerentes tienen un campo de control pequeño, la configuración general será alta, si por el contrario es extenso, la configuración será plana.

Una de las implicaciones del campo de control menciona el autor, se relaciona con lo centralizado o descentralizado que sea la estructura de la organización. La organización centralizada tiene el poder y la toma de decisiones localizada en unos cuantos puntos.

La descentralizada extiende autoridad a las unidades prácticas más pequeñas. La centralización de la autoridad acelera la toma de decisiones. La descentralización implica un mayor número de individuos, consume más tiempo, pero puede mejorar la moral de la organización. Una como la otra tienen sus ventajas y desventajas, se pueden conjuntar dependiendo de las necesidades de la organización.<sup>22</sup>

## FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Siendo el principal punto de estudio la comunicación en las organizaciones, podemos apreciar que la función que desempeña ésta para la escuela clásica es absolutamente formal, oficial y vertical, por lo que dadas sus características se vuelve lenta, impositiva y nada humana. No otorga importancia a las necesidades de los empleados ya que son considerados como vimos con Taylor, una extensión de las máquinas. Las relaciones formales que se establecen al interior, se caracterizan por la autoridad y la jerarquía.

El organigrama es la clave de estas organizaciones formales ya que como vimos con Goldhaber, tanto la estructura como las funciones son privativas de los clásicos. También observamos que el ser humano desde esta perspectiva es concebido como un ser que podía ser motivado con la técnica del premio-castigo.

Así pues hemos conocido a los diversos autores que conforman la denominada etapa científica, quienes compartieron algunas ideas centrales de cómo debería funcionar una organización. Ahora toca conocer los puntos fundamentales de la Teoría Humanista, doctrina que toca tópicos interesantes.

---

<sup>22</sup> Goldhaber, op.cit., págs. 41-47

## 1.2.2.- ENFOQUE HUMANISTA

La Teoría de las Relaciones Humanas nació a mediados de la década de los treinta. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando pruebas para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, la luminosidad, etc., y establecer cuáles eran las causas del aburrimiento producido por el trabajo repetitivo.

Con todo esto se inicia un cambio de valores. Los administradores abandonan la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, y la idea de que el obrero sólo trabaja por dinero. A partir de esas ideas surge el slogan de que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

En este clima surge la idea que genera la escuela de las Relaciones Humanas, misma que presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas. Es por ello que para fines de estudio se considera a Elton Mayo y sus aportaciones, como el inicio de este movimiento.

### ELTON MAYO

El inicio de esta corriente está directamente relacionada con el interés de Frederick Taylor para medir las conductas productivas del personal de una manera científica. Así los estudios realizados por Elton Mayo en la planta de la Western Electric de Hawthorne Illinois, por más de 5 años, se consideran como el inicio formal de este movimiento.

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. No obstante, a pesar de bajarse la luz, la productividad siguió creciendo. Mayo en tanto concluyó que la motivación de haberse sabido elegidos para un experimento, los llevó a seguir levantando la producción, por lo que la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, rebasa los niveles formales e informales, los elementos estructurales o económicos y llegan hasta los psicológicos.



Especialmente los resultados de los estudios Hawthorne como otros, fueron interpretados como apoyo creciente a la participación del trabajador en la toma de decisiones, dando con ello la importancia a la comunicación descendente dentro de las organizaciones, mayor confianza y comunicación abierta entre la gerencia y los trabajadores, así como el desarrollo de la habilidad de comunicación interpersonal de los gerentes en los grupos y la interacción en parejas.<sup>23</sup>

Las teorías de Kurt Lewin, Rensis Likert (1961), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957) representan el enfoque típico de las relaciones humanas.

## KURT LEWIN

Este destacado sociólogo se dedicó a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas.

## RENIS LIKERT

Este autor desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción y fuerza, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo. Likert apoya el participativo.

## DOUGLAS MCGREGOR

McGregor realizó sus mayores contribuciones a través de las conocidas teorías X y Y, las cuales proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana: la teoría X más cercana a las ideas de la teoría clásica; considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a desenvolverse.

La teoría Y en cambio reconoce en el empleado el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Con ello este estudioso propone la administración por objetivos, en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, pero no con su supervisión.<sup>24</sup>

De manera similar, Argyris, sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

<sup>23</sup> Fredric Jablin M., Estudio de la Comunicación Organizacional: su evolución y su futuro; en Carlos Fernández Collado, Gordon L. Dahnke. La comunicación humana. Ciencia social, Ed. McGraw-Hill, México 1990. Pág. 118

<sup>24</sup> Idem

## CHRIS ARGYRIS

Este autor propone la administración participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave como el enriquecimiento del trabajo. Hay seis propiedades clave, identificadas por el autor para determinar la salud o enfermedad de los miembros de la organización y son:

- "-Interrelación entre las partes más que control de una sobre las demás*
- Consciencia de los patrones o redes de relación con las partes*
- Logro de los objetivos en los que intervengan toda la organización, no solo las partes*
- Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia adentro*
- Habilidades para accionar actividades dirigidas hacia a fuera*
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización, sobre las actividades centrales "*<sup>25</sup>

Argyris comenta y exhorta la participación de los empleados en la toma de decisiones siempre centrado en el trabajador.

## FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Esta escuela valora al elemento humano de una manera diferente, lo exalta, se pronuncia por una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjugación de las necesidades organizacionales con las individuales, la preocupación por el desarrollo personal y la motivación.

La comunicación desempeña un papel fundamental en los diversos aspectos mencionados pugnando siempre por utilizar a ésta como el único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

En contraste con los clásicos ellos se basan en estructuras que se preocupan por los niveles inferiores de la organización, sin embargo existe un punto en común, y es el no tomar en cuenta la influencia que el medio ambiente pueda tener en la organización.

### 1.2.3.- ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES

A lo largo de esta investigación hemos apreciado a las organizaciones como sistemas, ya que éstas están compuestas de actividades interdependientes y poseen fronteras identificables, pero en esta ocasión debemos señalar que existen sistemas cerrados o abiertos y a éstos últimos son a los que nos vamos a referir a continuación.

<sup>25</sup> Fernández Collado, *op.cit.*, págs. 47-48

El origen de la escuela de los sistemas sociales se remonta al enfoque de las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor, que sirvieron a Galileo Galilei en el siglo XVII para defender la tesis de Copérnico de que la tierra no era el centro del universo, como se venía sosteniendo desde Ptolomeo.

La moderna teoría de sistemas se desarrolló a merced de las aplicaciones y concepciones del biólogo L. Von Bertalanffy, quien señaló que no existe un sistema cerrado en el universo físico o químico porque todo está en movimiento, con excepción de los sistemas cerrados abstractos, como los elementos matemáticos.

Los orígenes de esta escuela se ubican en los años cincuenta en Estados Unidos y se refuerzan en los sesenta con las aportaciones de Katz y Kahan. En ella se enfoca a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales en constante movimiento o que se relacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente.

William G. Scott y Mitchell R. Terence mencionan que la teoría de los sistemas es un aspecto del análisis de la organización y que el propósito es la creación de una ciencia de universales que utilice como punto de partida los elementos y procesos comunes a todos los sistemas.<sup>26</sup>

Para comprender mejor esta teoría se hace necesario conocer el concepto de sistema, para así tener una visión más integradora. En este entendido, Williams P. Sextón cita a Seymour Tilles el cual define al sistema como: "*Un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y así se producen determinados resultados*".<sup>27</sup>

Otros autores afirman que el universo se puede conceptualizar como un sistema, es decir todo lo que hay en él, desde la célula humana hasta la empresa misma. Para Sergio Hernández y Nicolás Ballesteros un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí.<sup>28</sup>

Nosotros apreciamos al sistema como el conjunto de partes que forman un todo que es único y además complejo.

Podemos entender que el comportamiento individual o las actividades de la organización no pueden darse fuera del sistema social en el cual interactúan, ya que cada acción tiene repercusiones en toda la organización, debido a que las unidades humanas y las no humanas están conectadas.

<sup>26</sup> Williams G. Scott, Terence R. Mitchell, *Sociología de la Organización*. Ed. El Ateneo. Argentina 1978. Pág.37

<sup>27</sup> Williams P. Sextón, *Teorías de la Organización*. Ed. Trillas. México 1977. Pág. 241

<sup>28</sup> Hernández y Ballesteros, *op.cit.*, pág.228

Gerald M. Goldhaber subraya la importancia del concepto de sistema en función de las interrelaciones. Para este estudioso la organización funge como un sistema abierto, cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente. También resalta que la naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema afectaban y eran afectadas mutuamente, lo que significa que si hay algún cambio en cualquier parte del sistema, afectará a todas las partes.<sup>29</sup>

Como lo mencionamos Katz y Kahan fueron pioneros de la teoría de sistemas, ambos hablan de algunos elementos fundamentales de los sistemas abiertos al que definen como aquel que tiene fronteras permeables y que está en constante interacción con su medio ambiente y que posee un proceso cíclico entre lo que importa y lo que exporta, lo que permite un constante cambio. Exactamente lo contrario al sistema cerrado. Dichos elementos son los siguientes.

**ENTRADA.**- Es la energía importada del medio ambiente.

**PROCESO.**- La transformación interna de la energía para crear un producto un bien o un servicio.

**SALIDA.** El elemento terminado es exportado al medio ambiente.

**CICLOS DE EVENTOS.**- El intercambio de energía con el medio es repetitivo. Es un proceso continuo.

**ENTROPIA NEGATIVA.**- Si la entropía es el proceso natural de desorganización, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan.

**INFORMACION.**- A las organizaciones no solo entran materias primas sino información del medio que les permite planear. Además una vez exportado el producto, la información vuelve a entrar en forma de retroalimentación, fundamental para la evolución y control organizacional.

**ESTADO DE EQUILIBRIO.**- La importación de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis)

**DIFERENCIACIÓN.**- Las organizaciones se mueven hacia una diferenciación (especialización de las funciones de las partes)

**EQUIFINALIDAD.**- Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

En resumen, el enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones complementa a la escuela clásica y la humanista en cuanto a que presenta una versión más reciente de la organización, como un complejo todo y con elementos externos que la impactan, es decir los factores estructurales, sociales o psicológicos que se suscitan al interior de la organización, también influyen diversos aspectos del entorno, mismas que no pueden entenderse de forma aislada sin comprender primero la totalidad de la que forman parte.

<sup>29</sup> Goldhaber, op.cit., pág. 51

## FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

El rol que desempeña la comunicación dentro de esta teoría tiene que ver explícitamente con dos conceptos. La importancia que se da a la información como entrada al sistema y la retroalimentación como elemento básico en la reciprocidad y evolución de la organización, es decir, la comunicación tiene que adecuarse a los requerimientos de ésta.

Si bien es cierto que hasta el momento se ha realizado un recorrido por las tres teorías del pensamiento organizacional, que como vimos han logrado enriquecerse entre sí, también es cierto que no se puede dejar de lado el enfoque de la teoría contingente, considerada como parte del pensamiento administrativo contemporáneo que en la actualidad brinda un panorama real y tangible sobre la organización.

Esta teoría se remonta hacia finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta y la idea principal radica en las formas de respuesta organizacional ante las demandas del entorno social, como veremos a continuación.

### 1.2.4.- ENFOQUE CONTINGENTE

Esta teoría se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos. Su postura se caracteriza por dar relevancia a la influencia del medio ambiente o contexto. Destaca la relación que existe entre las demandas del entorno y la forma en la que las organizaciones responden.

A su vez propone que: *" Lo que es eficiente en una organización, puede no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, el personal, la estructura pueden variar en distintas organizaciones "*<sup>30</sup>

### JOAN WOODWARD

Uno de los principales exponentes de esta corriente es Joan Woodward; en sus estudios encontró una correlación entre la tecnología y la estructura de la empresa, destacando la complejidad que surge en la organización cuando aumenta los niveles. Definió tres tipos de complejidad tecnológica:

- Unitaria** (productos hechos a mano)
- Masiva** (producción en cadena)
- Elaborada** (producción de flujo continuo)

Se fundamenta el hecho de que las respuestas de las organizaciones son diferentes de acuerdo a su capacidad tecnológica.

<sup>30</sup> Jablin, op.cit., pág. 120

## PAUL LAWRENCE Y JAY LORSCH

Su aportación más significativa fue delimitar los impactos del medio ambiente en distintas partes de la organización, señalaron que el funcionamiento de las organizaciones debe ser congruente con las tareas de la organización, la tecnología, el medio ambiente y las necesidades de sus miembros.

El objetivo de estos teóricos consiste en identificar, cuáles son las formas más eficaces para organizar, en relación con la incertidumbre que pueden enfrentar los subsistemas en la organización. La homogeneidad entre la heterogeneidad debe permanecer más o menos estable.

## BURNS Y STALKER

Ambos investigadores realizaron un estudio en veinte empresas americanas y observaron los dos tipos de administración que ejecutaban y sus respuestas ante los cambios del entorno. En estos estudios fue evidente que el grado de cambio o estabilidad en el medio ambiente afectaba los estilos de administración y de comunicación. Señalaron dos puntos.

**ESTILO MECÁNICO.**- Era un estilo muy clásico en un medio estable, con estructuras formales, jerarquías de autoridad, patrones de comunicación vertical. Cuando había la urgencia de cambio, la respuesta era lenta debido al rigor formal y burocrático.

**ESTILO ORGÁNICO.**- Fue el estilo idóneo en ambientes cuyas condiciones económicas y técnicas eran cambiantes. Se caracterizaba por tener una estructura más flexible e informal. Se daban sugerencias en lugar de instrucciones. Autoridad situacional y comunicación informal.

En general la teoría contingente considera estímulo al medio ambiente y respuesta a la forma en que funciona la estructura de una organización.

## FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación en esta escuela se presenta como un elemento integrador en la empresa, cuando existe un contexto o ambiente dinámico y cambiante. Cada organización deberá adaptarse a las demandas del ambiente, de esta capacidad, de los estilos de administración llevados a cabo al interior de éstas, así como de las intenciones de cooperación y cumplimiento de objetivos que exige la organización, dependerá el éxito que se desea.

La fundamentación teórica del pensamiento organizacional que presentamos en este capítulo, nos brinda la posibilidad de cancelar enfoques fragmentados en torno a suposiciones erróneas de cuál es la forma ideal de operar una organización para su buen funcionamiento. Ello obedece a la comprensión de que las organizaciones han funcionado a través de los años según las características privativas de su época, del avance tecnológico y de las exigencias que les ha demandado el ambiente o contexto.

Por ello no podemos enfascarnos en señalar que cada teoría por sí misma aporta los elementos suficientes e idóneos para operar, llámese clásica o contingente, lo que sí podemos mencionar es que desde su línea, cada una le ha aportado a la administración instrumentos valiosos, para que con el paso del tiempo se siga enriqueciendo en favor de las empresas o instituciones que van surgiendo con el paso del tiempo.

En este orden distinguimos que el estudio de la organización en torno a la comunicación no puede reducirse a la simpleza de que ésta sólo sirve para enviar mensajes a los empleados, más allá de esta visión monocular, se debe encontrar la identificación y análisis de hechos que nos permitan conocer satisfactoriamente la realidad de las instituciones, importándonos en ese caso una visión en conjunto, fundamentada, como dijimos, en el conocimiento de cada componente y su interactividad.

El entorno exige a las empresas mexicanas concebirse como un instrumento abierto, con altos índices de integración e interdependencia para poder enfrentar las demandas de éste, para sustentar esta afirmación sólo basta señalar el estudio que realizó Darvelio A. Castaño referente a los problemas más frecuentes que enfrentan las organizaciones mexicanas, entre otras él enumera las fallas en la planeación, falta de objetivos y metas, problemas de comunicación y coordinación interpersonal, falta de liderazgo, información insuficiente de las personas con respecto a los programas a llevar a cabo, problemas de satisfacción en el trabajo, lo cual provoca entre otras cosas ausentismo y rotación de personal.<sup>31</sup>

Como podemos ver bajo estos parámetros, la comunicación tiene su principal reto, adecuar a cada empresa, una comunicación que esté acorde al proceso que ella solicita. El tránsito de este proceso es un indicador de que las organizaciones deberán romper los mitos arraigados por las escuelas que quedaron ya muy atrás y que así como provocaron cambios favorables e importantes, también ocasionaron vicios que todavía no podemos erradicar: por ejemplo lo que para Weber fue la burocracia, una forma de operar eficiente, durante el periodo que él vivió, ahora se utiliza como un término peyorativo y detestable para la voráGINE de acontecimientos que se están sucediendo y en donde ésta ya no tiene cabida.

Por último diremos que los estudiosos del pensamiento organizacional, continúan enriqueciendo los planteamientos hasta ahora conocidos para la realización de futuras investigaciones.

---

<sup>31</sup> Darvelio A. Castaño, *Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. Una Aproximación al Trabajo Organizado*, UNAM, México 1984, Págs. 39-40

### 1.3.- MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMUNICACIÓN: SU RELACIÓN CON EL RECURSO HUMANO.

La motivación, la productividad y la comunicación son procesos organizacionales. En tanto procesos, es decir, en constante cambio, son fenómenos complejos, dinámicos y cambiantes en la organización. Sin embargo estos procesos serían imposibles sin un elemento clave: el recurso humano.

Como lo mencionamos algunas páginas antes, el recurso humano es el elemento trascendental para la existencia de la organización, debido a que los individuos son los encargados de utilizar los demás recursos. De forma breve señalamos que el recurso humano tiene cualidades muy específicas que lo distinguen de los demás, encontramos ideas, habilidades, creatividad, experiencia y posibilidad de desarrollo.

Es decir, el recurso humano ha sido objeto de múltiples investigaciones para demostrar que invertir en el personal de la empresa es la única inversión que realmente asegura la permanencia de la organización dentro de un mercado turbulento.

Luigi A. Valdés Buratti escribe que: *"El único recurso real y sostenible que pueda desarrollar una empresa es la posibilidad de generar nuevo conocimiento sistemáticamente y la forma más segura de lograrlo es mediante el desarrollo de su capital intelectual"*.<sup>32</sup>

El mismo define el capital intelectual como todo el inventario de conocimiento generado por la empresa y expresado como tecnología, información, habilidades desarrolladas en el personal, orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

Cuando habla de capital intelectual divide dos rubros, el desarrollo de habilidades en la empresa y en la generación de valor agregado por conocimiento e información.

Así pues en este inciso se destacará la importancia que el factor humano adquiere dentro de la organización ya que aunque el desarrollo tecnológico es impresionante y las exigencias que la sociedad reclama son cada vez mayores, el hombre, creemos, es y siempre será el eje que determina su presente y futuro.

Ahora bien basados en las apreciaciones anteriores creemos necesario enfocar nuestro interés hacia tres procesos muy importantes en la organización, la motivación, la productividad y el tema que nos concierne, la comunicación, para luego observar la relación que guardan entre sí.

<sup>32</sup> Luigi A. Valdés Buratti, Capital Intelectual, en el Universal, diario, México D.F., Jueves 29 de diciembre de 1994, Págs.



### 1.3.1.- LA MOTIVACIÓN HUMANA

Podemos decir que la motivación aparece al mismo tiempo que el hombre en la tierra, al alimentarse, al cubrirse del frío, tener una familia, vivir en comunidades, se ve motivado para cubrir necesidades. Es decir el origen de la motivación surge cuando aparece la necesidad en el hombre ya que la necesidad está ligada con la motivación, por lo que al surgir una necesidad, aparece la motivación para poder cubrir ésta.

En general los hombres o seres humanos actuamos buscando diversos fines, obedecemos a motivaciones de diversa índole, nuestros instintos, necesidades e intereses son parte de esos resortes y motivos que derivan en determinadas conductas. Por lo que se considera a la motivación como un tema humano y universal.

Recordemos que desde que Mayo realizó sus estudios se han realizado múltiples investigaciones sobre administración humana, entre éstas se encuentra la corriente de la motivación o también conocida como escuela conductista que se desarrolló como resultado de numerosos escritos sobre las causas del comportamiento humano.

#### 1.3.1.1.- DEFINICIÓN

De modo general motivación viene de motivo, motivo viene del verbo latino movere, motum de donde también procede móvil, motor, etc. Luego entonces la palabra designa una fuerza motriz psicológica.

La motivación se puede definir como. "*Todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo*".<sup>33</sup>

Esta definición nos remite a pensar en una clase de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas generales. Por otra parte Fernando Arias Galicia dice que: "La motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, así que como factores se consideran tanto los biológicos, psicológicos, sociales y culturales".<sup>34</sup>

En otras palabras la motivación nos fuerza a conocer cuáles son los objetivos de las personas que pueden ser logrados a través de un medio, el trabajo en la organización, por lo que a continuación nos ocuparemos de algunas de las teorías que le han dado forma a este concepto.

<sup>33</sup> O'Donnell Koontz y Wehrich, Administración, 3ª ed. Ed. McGraw Hill. México 1989. Pág. 528

<sup>34</sup> Fernando Arias Galicia, Comportamiento Humano, 2ª ed. Ed. Trillas. México 1977. Pág.65

### 1.3.1.1.- TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

El periodo de inicio para el desarrollo de las teorías relacionadas con la motivación fue la década de los cincuenta. En este sentido el doctor Abraham Maslow en 1943 postuló que el hombre posee una escala de necesidades a saber, para él los motivos humanos se basan en necesidades que se expresan de forma consciente o inconsciente. Concibió una jerarquía que explica las relaciones entre las motivaciones y los tipos de necesidades humanas que se presentan en el transcurso de la vida.

El sistema que él propone lo graficó en una pirámide que está dividida en dos sectores: necesidades básicas y necesidades de crecimiento, tiene 5 niveles.

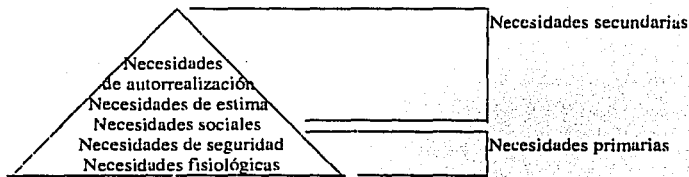


Fig. 2.9. La jerarquía de las necesidades según Maslow <sup>35</sup>

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos: una necesidad satisfecha no es motivadora de la conducta, apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndola hacia objetivos individuales. Así el individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como hambre, sed, el sexo, etc., en este momento el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.

Aquí surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. A medida de que el hombre satisface o controla las necesidades fisiológicas y de seguridad, van surgiendo las necesidades sociales, cuando éstas se satisfacen el hombre busca satisfacer las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas surgen las necesidades de autorrealización, el deseo cumplido de haberse convertido en lo que es posible o capaz de poder hacer.

<sup>35</sup> Tomado de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2ª ed. Ed. McGraw Hill, México 1988. Pág. 61

Abraham Nosnik nos refiere esta tipología pero con un enfoque hacia el trabajo, el cual presentamos a continuación.

Cuadro 5.1. Tipología de las necesidades para el estudio de la motivación en el trabajo.	
Necesidades humanas	Necesidades de trabajo
<b>a) Necesidades fisiológicas</b>	
Naturaleza biológica: sed, alimentación, oxígeno, descanso, reproducción, etc.	Dieta apropiada, regímenes de trabajo y descanso apropiados, ambiente físico agradable, suficiente luz, etc.
<b>b) Necesidades de seguridad</b>	
Estabilidad, orden, protección contra peligros, enfermedades de angustia y tensión.	Seguro de trabajo, salario, seguridad social, vivienda, fondo de ahorro, etc.
<b>c) Necesidades de pertenencia</b>	
Asociación, relaciones armoniosas, aceptación, etc.	Espíritu de grupo, sindicatos, conmemoraciones, información, educación.
<b>d) Necesidades de estima</b>	
Reconocimiento, prestigio, valoración positiva de sí mismo, etc.	Responsabilidad, estímulos materiales y morales, promoción, etc.
<b>e) Necesidades de autorrealización</b>	
Expresión y desarrollo de capacidades, estimación del yo, etc.	Reto en el trabajo, creatividad, capacitación, logros personales, interés en el trabajo, etc.
Tomado de Vargas, V; 1984, pag.38.	

Desde esta perspectiva identifica las necesidades del trabajador dentro de la organización, lo interesante de este cuadro consiste en identificar cuáles son las necesidades que han sido satisfechas para luego a partir de ello motivarlo hacia el trabajo y generar una satisfacción que reditúe en la autorrealización.

<sup>36</sup>Tomado de Alberio Martínez Velasco y Nosnik, Comunicación Organizacional Práctica, Ed Trillas. México 1988. Pág 75

Esta teoría ha recibido algunas críticas, por ejemplo que su veracidad depende de las circunstancias, situaciones específicas, de la cultura, ya que son las costumbres y los valores lo que indica qué es verdaderamente necesario. Otra es que los individuos no siempre aspiran a la autorrealización, es decir si en un segundo o tercer nivel se sienten ya complacidos el último es intrascendente para ellos.

### 1.3.1.1.2.- LA TEORÍA DE LOS 2 FACTORES DE HERZBERG

Mientras que Maslow fundamenta su teoría en las diferentes necesidades humanas (enfoque intra-orientado), Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

Frederick Herzberg y sus colaboradores pidieron en una ocasión a 200 personas, entre ingenieros y contadores que describieran brevemente un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en el trabajo, señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad, y otro que les hubiera sido insatisfactorio, señalando el nivel de trabajo posterior.

Después de estudiar sus datos llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos.

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción, pero que su ausencia no causa insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos (higiénicos) como las políticas de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, la inseguridad, están ausentes. Estas fuentes de insatisfacción fueron llamadas de higiene debido a que conforman el ambiente de trabajo y el hecho de preocuparse por ello evita el ineficiente desempeño laboral.

Fernando Arias apunta: "*La teoría dice que las carencias experimentadas por la persona en el medio físico o social de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción*".<sup>37</sup>

Para su mayor comprensión un ambiente de trabajo satisfactorio no siempre eleva la productividad, pero sí contribuye a disminuir la insatisfacción. Como veremos más adelante un ambiente con el que no se está de acuerdo provoca entre otras cosas ausentismo, rotación de personal y sobre todo desmotivación.

---

<sup>37</sup> Arias, *op. cit.*, págs.72-73

Este autor vislumbra los factores intrínsecos en una relación de individuo con el trabajo y los factores extrínsecos como fuentes de motivación o satisfacción de las necesidades que se derivan del contexto organizacional y por tanto están un tanto apartados de las influencias del individuo.

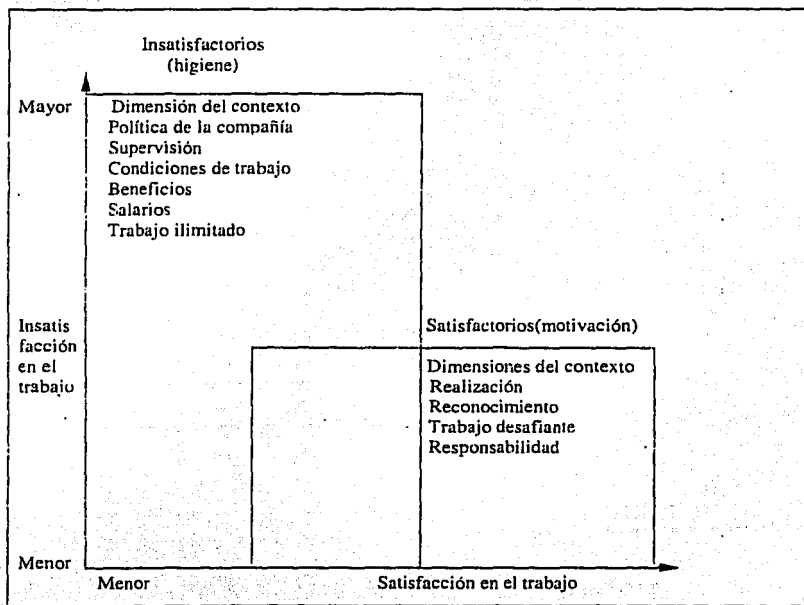


Figura 2.11 Factores de Higiene versus motivadores <sup>38</sup>

<sup>38</sup> Tomado de Chiavenato, op. cit., pág. 64

### 1.3.1.1.3.- TEORÍA DE MC CLELLAND

Mc Clelland en 1962 formula su teoría sobre motivación basado en tres factores:

**REALIZACIÓN.-** Consiste en tener buen éxito, ser competitivo, medido en relación con un patrón personal de excelencia.

**AFILIACIÓN.-** Indica la necesidad de relaciones calurosas, cordiales y compadecidas con otros individuos.

**PODER.-** Es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

Tal teoría se basa principalmente en que: *"La cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación de realización que los individuos de tal nación posean".*<sup>39</sup>

El factor logro o realización se ve rodeado como podemos ver de confianza, libertad, afecto y responsabilidad, ellos determinarán un mayor o menor motivo de logro.

En términos generales esta teoría como todas está sujeta a algunos peros, como por ejemplo, eruditos en la materia mencionan que existen investigaciones que demuestran que los altos ejecutivos muestran menos motivación de logro o realización que sus subordinados. De ser válida los resultados deberían ser otros. Los factores planteados vienen de la personalidad del individuo y de su orientación hacia el poder.

### 1.3.1.1.4.- TEORÍA EGR DE NECESIDADES DE ALDERFER

Los teóricos argumentan que la teoría EGR de Clayton Alderfer es una reformulación de la jerarquía de necesidades de Maslow. Esta teoría menciona que existen tres necesidades humanas básicas:

**EXISTENCIA.-** Incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicas, tales como alimentos, agua, remuneraciones y buenas condiciones de trabajo.

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, págs. 74-75-76

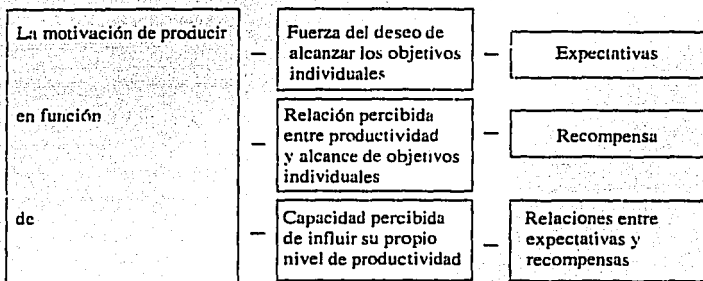
**RELACIÓN.**- Son las que implican relaciones con la gente ya sea familia, organizaciones (relación superior- subordinado) amigos.

**CRECIMIENTO.**- Estas son las que impulsan a una persona a tener influencias creativas y productivas sobre sí misma y sobre el medio ambiente.<sup>40</sup>

Alderfer no las considera como una jerarquía y encuentra en cambio que una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no.

### 1.3.1.1.5.- EL MODELO CONTINGENCIAL DE VROOM

Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom.



41

Víctor H. Vroom cree que el nivel de productividad de cada individuo depende de tres fuerzas básicas.

- 1.- Objetivos individuales
- 2.- Relación productividad-objetivos individuales
- 3.- Capacidad de influir en el propio nivel de productividad

<sup>40</sup> Koonts, op. cit., pág. 538

<sup>41</sup> Tomado de Chiavenato, op. cit., pág. 69

Según Vroom estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo. Se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos, el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de resultados provenientes de su comportamiento particular.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de motivación porque resalta las diferencias entre personas y cargos, se dice que el nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos formas y fuerzas de trabajo. Las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas.

### 1.3.1.1.6.- EDWARD E: LAWLER III: EXPECTATIVAS

Este autor basa su teoría denominada de expectativas en el papel del dinero como motivador del desempeño, además el compañerismo y la dedicación. Concluye lo siguiente:

*"Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, y también de condiciones totales para la satisfacción de necesidades sociales, estima y autorrealización. Las personas creen que su desempeño es al mismo tiempo, posible y necesario para obtener dinero".<sup>42</sup>*

Siempre y cuando las personas crean que existe una relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un excelente motivador.

De acuerdo con esta teoría el dinero es el motivador más importante, cabe señalar que en las organizaciones actuales no es posible implementar este tipo de requerimientos para el desempeño óptimo debido a que existen crisis económicas existentes. Sin embargo tampoco, como aquí se puntualiza, el dinero es garantía de éxito como estrategia motivadora.

### 1.3.1.2.- EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías estudiadas tienen un denominador común, la consecución de objetivos, aclaramos al principio de este inciso que la motivación es un proceso organizacional, así para nuestra área de estudio un comunicador interno no puede llevar a cabo su tarea sin saber que es lo que motiva a las personas. La tarea no es intentar manipular a éstas, sino por el contrario, identificar los factores que impulsan o promueven su desempeño.

<sup>42</sup> Arias, op. cit., pág.73



Podemos contemplar que la conducta humana para el trabajo se traduce en una serie de actividades motivacionales que llevan a las personas a lograr un fin determinado y a sea finalizar un informe, un reporte, un boletín, etc., así como elevar la producción a través de un esfuerzo propio. Esas actividades siempre van encaminadas a cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

Así al tener una idea clara de lo que es la motivación, podemos decir que una de las causas por las que una empresa puede no funcionar es la falta de motivación de los empleados; es decir la motivación se traduce en el motor generador de la productividad en la organización.

La falta de motivación provoca ineficiencia en amplios sectores de la organización. La diferencia entre una persona motivada y otra no se descubre en su forma de actuar, en su desempeño laboral, así como en la utilidad que representa para la organización.

Durante esta revisión encontramos que un alto grado de motivación guarda relación directa con la satisfacción en el individuo, que se reflejará en una conducta positiva, sobre todo con un excelente desempeño, escasa rotación de personal y poco ausentismo.

Hemos observado ya sea de forma directa o a través de los libros que algunas empresas modernas desean motivar a su personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo; sin embargo ya no es como se suponía antes, los gerentes creían que con aumentar el sueldo la motivación se elevaría, esta creencia dio resultado por largo tiempo, pero en la actualidad ya no es real. Además del sueldo las personas responden ante estímulos como el reconocimiento y la autorrealización. Cabe aclarar que no podemos generalizar ya que depende de las aspiraciones propias del individuo.

Duane P. Schultz advierte que la satisfacción o insatisfacción del trabajo depende de múltiples factores, como por ejemplo el hecho de que el jefe llame por su nombre de pila al empleado, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, el lugar donde el empleado debe estacionar su coche, etc.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas, familiares, etc.<sup>43</sup>

Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y finalmente si dentro de ésta satisface sus necesidades para su completa realización, seguramente éste pondrá énfasis en otro proceso de la organización, la productividad.

---

<sup>43</sup> Duane P. Schultz, Psicología Industrial, 3° ed. Ed. Mc Graw Hill, México 1982, Pág. 258

### 1.3.2.- LA PRODUCTIVIDAD

El nivel de productividad es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas. Si la satisfacción del empleado no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, la gerencia no accedería fácilmente a apoyar la investigación en este campo.

Como vimos anteriormente una excelente satisfacción en el trabajo da lugar a conductas positivas, las conductas negativas merman la productividad y propician entre otras cosas la elaboración de artículos defectuosos, sabotaje de equipos, rumores destructivos. Todo esto sirve al empleado para vengarse de la empresa por los prejuicios reales o imaginarios.

Por esta razón, la satisfacción del personal representa una de las preocupaciones principales de toda empresa. Si no logra ésta, disminuye la producción, se elevan la rotación de personal, el ausentismo y las conductas contrarias a la producción. Todo influye para minar su eficiencia.

Para entrar en materia directamente, Abraham Nosnik define este concepto así: *"Productividad es la eficiencia con la que los individuos alcanzan sus metas y objetivos"*.<sup>44</sup>

El mismo cita a Etzioni (1964) para definir la meta organizacional como: *"Una situación deseada que la organización intenta alcanzar"*.<sup>45</sup>

Las metas pueden llegar a ser individuales, grupales y organizacionales. Las últimas son el resultado de la interacción de los miembros de la organización entre sí. Es decir, este autor propone que para estudiar la productividad de los individuos se debe tomar en cuenta las metas de la organización.

La productividad entonces depende de procesos intra y extraorganizacionales entre sí. Es decir, este autor propone que para estudiar la productividad de los individuos se debe tomar en cuenta las metas de la organización.

La productividad entonces depende de procesos intra y extraorganizacionales para alcanzarse, es decir existen factores con los cuales el recurso humano llegará a realizar de manera eficiente lo que se propone realizar.

---

<sup>44</sup> Nosnik, op.cit., pág.76

<sup>45</sup> Idem

## CIRCULO DE NOSNIK



Figura 5.2. La organización y sus ambientes.  
Tomado de Hodgetts y Altman, 1981, pag. 256 <sup>46</sup>

### 1.3.2.1.- AMBITOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Dentro de los procesos intraorganizacionales de productividad encontramos dos ámbitos: individual y grupal o social.

Los procesos individuales que influyen en la productividad son entre otros la habilidad y la motivación.

Los procesos sociales son impuestos por la organización y representan las expectativas de comportamiento que aquella tiene frente a las personas que la conforman, traducidas en roles, metas, normas, valores y una infraestructura técnica para alcanzar sus metas u objetivos.

<sup>46</sup> Tomado de Nosnik, *op.cit.*, pag. 77

Los factores extraorganizacionales se refieren a la dependencia que la organización tiene con el medio para alcanzar sus objetivos.

Porter, Lawler y Hackman (1975) proponen 7 razones por las cuales se debe evaluar la eficiencia con la que las personas se desempeñan en una organización.

- 1.- *Para obtener mediciones de las conductas y resultados involucrados en los procesos organizacionales.*
- 2.- *Para obtener mediciones objetivas de dichas conductas.*
- 3.- *Para establecer metas y estándares de conductas futuras.*
- 4.- *Para establecer medidas que puedan estar influenciadas por la conducta de los individuos.*
- 5.- *Para evaluaciones periódicas de los individuos.*
- 6.- *Para incorporar a la gente en sus propias evaluaciones.*
- 7.- *Porque el sistema de evaluación de la productividad interactúa de manera efectiva con el sistema de recompensa.*"<sup>47</sup>

Con base en lo anterior, podemos decir que la productividad se refiere a un proceso evaluador del desempeño del individuo por parte de la organización. En el inciso siguiente veremos la relación de los procesos que hemos estudiado con el área que nos atañe, la comunicación.

---

<sup>47</sup> Idem

### 1.3.2.2.- COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD: SU RELACIÓN

Para poder señalar la relación entre comunicación, motivación y productividad se hace necesario conocer a que tipo de proceso se refieren. La comunicación es más social que individual en tanto proceso organizacional. Los procesos motivacionales y de productividad radican en su dimensión personal, aunque no es exclusivo.

Después de estas observaciones se proseguirá a señalar como se relacionan. La relación más obvia es la responsabilidad de los directivos por motivar a los empleados a través de las técnicas comunicativas y así lograr mayor productividad.

Al relacionar a la motivación con un proceso del individuo frente a la organización y a la productividad como un medio que tiene la organización para evaluar la eficiencia de su recurso humano, encontramos a la comunicación.

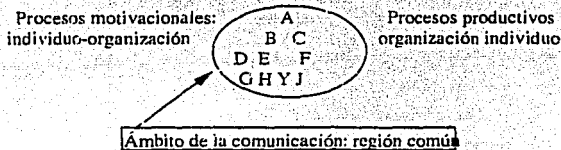


Figura 5.3. La comunicación como ámbito de relación entre los procesos motivacionales y productivos de una organización.<sup>48</sup>

Es decir, los individuos pueden estar motivados o no en su trabajo dentro de la organización, y por su parte, la organización puede juzgar a un individuo como productivo o improductivo.

La comunicación como se ve en el cuadro de arriba es el ámbito donde ambas realidades, la individual y la organizacional se enfrentan. En esta área es donde surgen tanto los acuerdos como los conflictos.

<sup>48</sup> Ibid. pág. 79

### 1.3.2.3.- ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LA MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Desde el punto de vista del individuo o empleado, la organización debe proveerle una situación laboral que lo mantenga satisfecho. En cuanto a la organización, el individuo debe desempeñar satisfactoriamente su trabajo para así a través de su conducta lograr ciertas metas y objetivos establecidos por ella.

La comunicación es la región donde se da el esfuerzo por aclarar, afinar y empatar las expectativas de los individuos de cualquier nivel jerárquico con las demandas de la organización, sin embargo no siempre resulta exitosa esta región, ya que la comunicación no es panacea, no es mágica. En algunos ámbitos organizacionales no existe un esfuerzo por hacer común algo, ni los procesos motivacionales ni los productivos.

Ahora bien, la evaluación de la productividad que exige la organización de los individuos es llevada a cabo, por lo regular, por los jefes con respecto a sus subordinados. Es decir éste dirá que el empleado es una persona productiva porque desempeña de manera eficiente y eficaz las funciones de su puesto o bien que es una persona no productiva sino satisface las expectativas que la organización tiene con respecto a su trabajo.

El análisis nos lleva a decir que este es el ámbito de la comunicación. En esta región están contenidos todos los mensajes que ésta última envía a los individuos.

Es a través de la comunicación como los empleados enteran a sus superiores de las necesidades que la organización les ha satisfecho y las que faltan por satisfacer. También la comunicación es el medio para enterar a las diferentes personas en la organización, acerca del nivel de desempeño que han alcanzado en su trabajo.

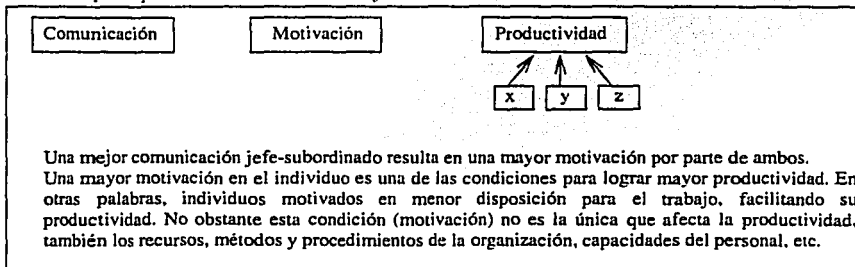


Figura 5.4.- Relación entre comunicación, motivación y productividad.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> *Ibid.*, pág. 82

Durante la revisión de este primer capítulo conocimos los elementos que conforman a la organización así como la fundamentación teórica que la sustenta. En la última parte observamos que la base para el buen funcionamiento de las organizaciones es la comunicación: con ello no queremos decir que sea la panacea para resolver los problemas que se generan al interior de éstas, pero sí representa un elemento clave para procurar que tanto la coordinación como las funciones que realizan los recursos humanos sean las que conlleven al éxito, a través del cumplimiento de los objetivos planteados.

Por tanto, cabe señalar que de unos cuantos años a la fecha, la comunicación organizacional ha comenzado a adquirir la importancia que su esencia intrínseca le confiere. El proceso de comunicación que se genera en la organización, desafortunadamente no siempre opera adecuadamente dentro de las empresas, por lo que su desarrollo se vuelve impreciso en los diversos niveles jerárquicos que la conforman, generando por añadidura graves problemas.

En el siguiente capítulo la comunicación organizacional será el objeto de análisis, especialmente en función de los públicos internos de la organización, ya que es a través de ellos que se puede hablar de identidades corporativas consistentes, el ¿por qué? lo podemos ejemplificar con un símil: cuando una persona está satisfecha con lo que es, con lo que tiene, con lo que hace, lo proyecta en su rostro, en sus actitudes y en sus expresiones; lo mismo sucede dentro de la organización cuando los trabajadores están motivados, bien comunicados, su desempeño laboral es altamente productivo, pues bien, estas características fortalecen la identidad corporativa haciéndola consistente y proyectándola hacia el exterior de una manera positiva.

Como lo veremos más adelante la construcción de la identidad corporativa no es sólo cuestión del diseño gráfico.

# CAPÍTULO 2

## LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



## 2.1.- ¿QUE ES COMUNICACIÓN?

*"La palabra comunicación proviene del latín communis. Al comunicar tratamos de poner ideas, información y actitudes en común. Es de vital importancia que tanto el emisor como el receptor estén sintonizados respecto a algún mensaje en particular. Al igual que al bailar un tango o hacer el amor, la comunicación implica, de manera inherente, una relación social entre dos o más personas que se necesitan mutuamente para poder llevar a cabo el acto".<sup>50</sup>*

Ahora bien. Horacio Guajardo menciona que: *"En su sentido más puro el comunicar consiste en participar el conocimiento y la experiencia. Lo que nos rodea, lo que somos, o lo que sabemos se hace común".<sup>51</sup>*

De lo anterior podemos decir que entendemos a la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado. Para entender lo que es el significado nos basaremos en Ferdinand de Saussure, quien afirma que el signo es una combinación entre el concepto y la imagen. Es decir éste es la combinación de dos elementos: significado y significante. El significado es aquello que nos representamos mentalmente al captar un significante y evocará un concepto. El significante podrá ser desde una palabra hasta un gesto, teniendo como prioridad la necesidad de experiencias comunes.

A este respecto, Schramm afirma que uno de los principios básicos de la comunicación es que: *"Los signos pueden solamente tener el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos".<sup>52</sup>*

Como ya se había expresado, para que se pueda llevar a cabo una buena comunicación es necesario tener conocimientos y experiencias en común, para poder recordar e identificar lo que se está hablando en determinado momento, de esta forma las personas que participan en esta comunicación podrán entenderse y sabrán a que se están refiriendo de una forma precisa.

Todo como ya es sabido atraviesa por una evolución, es por ello que el tiempo y el contexto social hacen que los significados cambien y se les confiera un nuevo sentido, por lo que lo comunicado se informará de modo distinto. Otros factores que hacen que lo común se vuelva diferente son: la cultura, las clases sociales, los grupos, las creencias, etc. Todo ello tiene gran diferenciación aún cuando hay posibilidades de evocar siempre algo en común.

<sup>50</sup> Goldhaber, *op.cit.*, pág.131

<sup>51</sup> Horacio Guajardo, *Teoría de la Comunicación Social*. 4ª ed. Ed. Gernika. México 1986. Pág. 30

<sup>52</sup> Wilbur Schramm, *La Ciencia de la Comunicación Humana*. 2ª ed. Ed. Roble. México 1972. Pág.17

El modo de interpretar de valorar y calificar la realidad depende del contexto social; la relación de conocimiento que muchas veces tenemos de una cosa no es inmediato, siempre es la cultura asimilada por nosotros dentro de un contexto social determinado. lo que nos permite conocer al objeto y darle ciertas funciones.

Los hombres pueden evocar en común algunos conceptos mediante diversos significantes, como las palabras, la mímica, los gestos, etc. De éstos unos serán los que sobresalgan y los que se evocarán de una forma común. Cuando no exista la mínima comprensión de las evocaciones de los interlocutores, la comunicación no será posible.

Recordemos que si el comunicar significa transferir información de fuente a destino, sólo habrá comunicación efectiva cuando el mensaje del emisor sea comprendido a través de ideas, hechos, pensamientos y conductas por el destinatario.

Aristóteles dejó muy claro que el propósito principal de la comunicación es la persuasión, o sea el intentar que los demás tengan el mismo punto de vista del que está comunicando. Al respecto, una de las preguntas que debemos hacernos es, ¿cuál es el fin que persigo? y ¿qué resultados espero como emisor?, ya que una de las metas es producir una respuesta. Teniendo como base este objetivo creemos muy importante precisar los componentes principales del proceso de comunicación, el cual detallaremos a continuación.

### 2.1.1.- PROCESO DE COMUNICACIÓN

La teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso debido a que no es posible hablar del principio ni del fin de la comunicación o decir que una idea determinada proviene de una fuente específica; que la comunicación se produce de una sola manera.<sup>53</sup>

Ahora bien la definición de proceso tomada del diccionario es: "*Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo*".<sup>54</sup> Al aceptar dicha definición estamos diciendo que los acontecimientos y las relaciones son dinámicas, que se encuentran en constante devenir, siempre cambiantes y continuas, de la misma forma aceptamos que este algo carece de un principio y fin, o de una secuela estática de hechos.

<sup>53</sup> David K. Berlo, El Proceso de la Comunicación, 4ª ed. Ed. El Ateneo. Buenos Aires 1971. Pág. 20

<sup>54</sup> Idem

De tal forma que el proceso de comunicación lo podemos resumir a través del esquema más simplificado, éste debe contemplarse por lo menos con un emisor un mensaje y el receptor; sin embargo resultará inconclusa esta información. Por lo que citaremos a Harold Lasswell, estudioso norteamericano de los procesos de comunicación social, quien a través de un esquema muy práctico expone los elementos de la comunicación.

¿Quién, dice qué, a quién, a través de qué canal, con qué intención y qué efectos?

Nuestro acercamiento a la comprensión de todo el proceso quedará más claro si hacemos un análisis de los componentes de la comunicación dentro del contexto organizacional, que es la parte central de este trabajo, para lo cual nos basaremos en la obra de Abraham Nosnik.

#### **A) LA FUENTE O EMISOR: QUIEN DICE**

La fuente puede ser la dirección general, una área o unidad productiva que dirige a otra instancia de la organización o bien, una persona en específico.

#### **B) EL MENSAJE: DICE QUE**

Los mensajes son el conjunto de señales y signos que una persona manda a otra. Cuando una serie de ideas y conceptos se quieren expresar en palabras u otros códigos lingüísticos, se dice que la fuente encodifica su mensaje, es decir, la idea la pone en un código que pueda entender su receptor.

La función inversa, pasar del lenguaje a ideas se llama decodificar, la decodificación es esencial para que una fuente y su receptor se entiendan. En la medida en que tanto la encodificación como la decodificación evoquen significados similares en las personas que se comunican entre sí, en esa medida el entendimiento mutuo de sus mensajes será mayor.

#### **C) EL RECEPTOR: A QUIEN**

Es una persona o instancia, y complementa la acción de la fuente a través de captar su mensaje y decodificarlo.

#### **D) MEDIO DE COMUNICACIÓN: A TRAVÉS DE QUE CANAL**

Los medios de comunicación o canales son los enlaces que se establecen entre las personas para poder reproducir el mensaje, sobre todo, cuando éste tiene que recorrer alguna distancia física. Los medios pueden ser interpersonales o impersonales.

## E) CON QUE INTENCIÓN: EL OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN

Los objetivos de la comunicación pueden ser muchos y muy variados. Quizá queremos divertir o entretener con nuestro mensaje; podemos persuadir o simplemente informar; puede apoyarse un proceso de decisiones o evaluarse un proceso productivo.

## F) LOS RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN: CON QUE EFECTOS

Por último, siempre está la función de control del proceso de comunicación, es decir, si fue o no efectivo en su propósito. El resultado o efecto mide qué tan eficaz y qué tan eficiente fue el proceso de comunicación: qué tanto se cumplió el objetivo (eficacia) y cuántos recursos se consumieron para poder cumplir el propósito de la comunicación (eficiencia). El valor práctico de dicha pregunta o esquema, como lo podemos apreciar, nos posibilita planear las comunicaciones en la organización, de lo cual hablaremos con mayor profundidad en capítulos posteriores.

En la parte introductoria de este inciso hablamos de David K. Berlo, él además de los componentes señalados menciona a la retroalimentación, la cual significa en términos del autor: *"La respuesta del receptor al mensaje del emisor, con el fin de verificar si existe un código común para el entendimiento"*<sup>55</sup>

A este respecto Katz y Kahan afirman que: *"La retroalimentación permite que la comunicación tenga un buen funcionamiento con equilibrio dinámico y bidireccional"*.<sup>56</sup>

Como podemos apreciar este elemento es de vital importancia dentro del proceso de comunicación; en el entendido de que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos entre las personas que intervienen en el proceso. La retroalimentación se convierte en la clave para desaparecer los malos entendidos que pudieran darse dentro de una organización. Ambos autores a través de sus definiciones coinciden en verificar que los mensajes emitidos estén acordes a la respuesta que se espera, para que la organización funcione equilibradamente, a través de la buena comunicación.

Gerald Goldhaber considera necesario añadir los conceptos de redes e interdependencia. el primero parte del hecho de que toda organización está compuesta por seres humanos y que éstos en su seno asumen distintos roles por función, jerarquía, área de responsabilidad, entre otras. El flujo informativo entre ellos sigue una ruta conocida como red comunicacional.

<sup>55</sup> *Ibid.*, pág. 23

<sup>56</sup> Daniel Katz y Robert L. Kahan, *Psicología Social en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México 1977. Pág. 38

El segundo concepto se refiere a la organización como un todo, es decir, tiene distintos componentes que la estructuran y están relacionados entre sí por vínculos formales e informales. Esta relación de interdependencia se da en virtud de que a la par que se afectan mutuamente entorno y organización, los cambios internos en el sistema de la empresa o institución se modifican.<sup>57</sup>

En resumen, es elocuente que el proceso de comunicación es complejo, que nos comunicamos para influir y lo primero que debemos razonar es sobre cuál es el fin que perseguimos y qué resultados espera el emisor.

Una comunicación real inmersa en un proceso, tiene que ver con un adecuado manejo de los objetivos que se pretenden alcanzar, propiciando así y con esto una organización estable y equilibrada ya que la experiencia nos dice que los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes, respecto del significado de un símbolo.

---

<sup>57</sup> Goldhaber, *op.cit.*, pág. 47

## 2.2.- DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Después de conocer qué es la comunicación y cuál es el proceso que lleva a cabo para su óptimo funcionamiento se hace necesario abundar sobre la comunicación organizacional para con ello tener una visión más clara de nuestro tema a desarrollar.

La comunicación organizacional es una área de investigación que proviene de Estados Unidos, que llegó a México a principios de los años 70. Esta rama de estudio tiene como fin el estudio de la comunicación en las organizaciones.

Tiene sus raíces en varios campos como lo son la antropología, sociología industrial, psicología, teoría de la gerencia, la comunicación, etc. La comunicación así se convirtió en un elemento clave para proporcionar a las empresas o instituciones un buen funcionamiento. En la actualidad la comunicación organizacional representa una alternativa, una herramienta indispensable para que las organizaciones puedan enfrentar los cambios que el mundo dicta. Algunas de sus percepciones a lo largo del tiempo son las siguientes.

Redding y Sanborn (1964)	La C.O. implica el envío y recepción de información dentro del marco de una compleja organización.
Katz y Kahan (1966)	La C.O. es el flujo de información dentro del marco de la organización. Las organizaciones son sistemas abiertos.
Zelco y Dance (1965)	La C.O. es interdependiente de las comunicaciones internas: ascendentes, descendentes y horizontales y de las comunicaciones externas: relaciones públicas, ventas y publicidad
Theyer (1968)	La C.O. es el flujo de datos que sirve a los procesos de intercomunicación de las organizaciones. Identifica tres sistemas de comunicación, el operacional, el reglamentario y de mantenimiento
Borman (1969)	Limita su estudio a la comunicación oral. Subraya sólo la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar.
Greenbaum (1971-72)	Incluye el flujo de comunicación formal e informal dentro de la organización. Separa la comunicación interna de la externa.
Lesikar (1972)	Comparte con Zelco y Dance la idea de las comunicaciones internas y externas, pero agrega las comunicaciones personales.
Witn y Stephens (1972) propósitos	La C.O. implica aquellas interdependencias y acciones que se producen dentro y entre los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los de la organización.
Haney (1973)	La C.O. es la coordinación de cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.
Goldhaber (1975)	La C.O. es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. <sup>38</sup>

<sup>38</sup> Ibid. pág. 23

Las anteriores definiciones representan algunas de las percepciones que se han realizado a través del tiempo sobre el área que nos interesa. Este último autor, Goldhaber, bajo su perspectiva menciona cuatro conceptos básicos que se detallan a continuación.

**Mensajes.-** Es la información que será recibida por los receptores y que contiene un significado. Se consideran tres tipos de mensajes, operacionales, reglamentarios y de mantenimiento.

**Redes.-** Es el camino que sigue el flujo de mensajes entre las personas.

**Interdependencia.-** Es decir, todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

**Relaciones.-** Estas son importantes en la medida de las relaciones humanas, en función de las conductas comunicativas, ya que las redes de los mensajes están conectadas por personas.

Para este autor la C.O. se suscita en un sistema complejo y abierto que tiene influencia sobre el medio ambiente y que a su vez es influenciado. La C.O. implica mensajes, flujo, propósitos, dirección y medios. La C.O. implica personal, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Después de haber realizado un breve recorrido a través del tiempo para conocer las definiciones que han dado forma y han enriquecido el concepto de C.O., ahora toca el turno de conocer el punto de vista de 5 consultores mexicanos sobre el concepto de comunicación organizacional, lo anterior con el fin de enriquecer nuestra investigación, para lo cual nos dimos a la tarea de entrevistarlos en sus oficinas.

Debemos mencionar que en México, poco se ha escrito acerca de la comunicación organizacional, incluso los investigadores de esta reciente disciplina no han logrado definirla aún adecuadamente, no obstante como lo veremos a continuación, cada uno desde su perspectiva está tratando de influir en la construcción de un paradigma.

En este sentido reconocemos que al no existir una gran actividad tanto académica como profesional, no se puede hablar de grandes teorías, pero sí de orientaciones a nivel prácticas profesionales sumamente aportativas. Así pues tratamos de vertir la información lo más fielmente posible.

**Horacio Andrade San Miguel**<sup>59</sup>

*"La comunicación organizacional analógicamente es como el sistema circulatorio, lleva la sangre de un lado a otro oxigenando. La comunicación lleva los mensajes de un lado a otro informando. Yo les hago el mismo símil cuando pregunto qué pasa cuando falta irrigación en el cuerpo, definitivamente hay esclerosis, pues bien, existen organizaciones escleróticas por falta de fluidez en su comunicación, de ahí la importancia de su estudio".*

Entrando en materia define a la comunicación organizacional como un fenómeno inherente a toda organización. Como la disciplina que estudia la manera en que se da la comunicación en la organización y entre ésta y su medio ambiente. Además la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones, entre las cuales destacan la comunicación interna, externa, las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional.

Además destaca que esta área debe considerarse como una función integral de la organización, en donde se debe responder a una estrategia común que debe ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

**Abraham Nosnik**<sup>60</sup>

*"La comunicación organizacional es un proceso facilitador sobre todo para que las empresas sean efectivas y puedan sobrevivir en la nueva situación de apertura y competencia en los mercados."*

Además es uno de los factores más importantes para el logro de los objetivos y metas. *"Un proceso como la comunicación organizacional debe planearse, implantarse y evaluarse y sobre todo mejorarse como cualquier proceso productivo en la empresa. En el caso de la comunicación esto es especialmente apremiante, por el descuido en el que se encuentra su administración en nuestra cultura de trabajo"*.

Hace hincapié en que la comunicación organizacional no arraiga aún en la cultura empresarial mexicana, porque los procesos de comunicación en las empresas la ven como procesos aislados, y si bien los actos de comunicación se consideran importantes, las principales motivaciones para fijarse en ella son el surgimiento de una crisis o una nueva moda administrativa que requiere de su atención.

<sup>59</sup> Entrevista realizada por la autora, México, 1996

<sup>60</sup> Entrevista realizada por la autora, México, 1996



Salvador Sánchez Gutiérrez <sup>61</sup>

*"La comunicación organizacional es el esfuerzo de intercambio de mensajes que lleva a los miembros de la organización a la creación de significados compartidos".* Expresa que las empresas mejor administradas tienen una excelente comunicación, tanto al interior como al exterior no por casualidad, sino porque han dedicado recursos y esfuerzos para alcanzarla.

Destaca que como consultor, su línea teórica está enfocada en el sentido de la interpretación social de la realidad organizacional, por lo que apunta: *"La comunicación organizacional se deriva de un planteamiento muy simple, aparentemente: que la gente conozca qué es su organización, explique a ésta de manera similar a los objetivos que se plantea y que derive en que la gente afirme que tiene una interpretación común del trabajo, para así poder tener una explicación de su aportación en la organización. Es decir ¿qué es la empresa?. ¿cuál es mi aportación? y ¿qué es ese nexo denominado trabajo?"*.

Comenta que las ventajas que ofrece este planteamiento son inmensas debido a que permite en una organización alienar los medios y darle sentido a los mensajes. Desafortunadamente dice: "Sólo la experiencia permite evaluar positivamente el trabajo realizado, pero es difícil llegar a la obtención de datos cuantitativos.

Mauricio Guerrero <sup>62</sup>

*"La comunicación organizacional resuelve o encauza la génesis, el carácter y el comportamiento de la producción, distribución, intercambio y consumo de acciones que afectan y modifican a la organización".*

De tal modo la comunicación organizacional vista como la adquisición de repertorios significativos, analiza aspectos generales de las actividades corporativas, entendidas como un proceso integral donde circulan y se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas, valores, principios, etc., que permiten a los sujetos que interactúan, integrarse al desarrollo de actividades productivas.

Advierte que: *"La perspectiva comunicacional en la organización utiliza la investigación como herramienta para desarrollar estrategias de acción que den mayor funcionalidad y dinamismo a la institución".* De tal forma que la comunicación organizacional es la disciplina que favorece el clima de entendimiento y apertura, entre el personal de la organización y de quienes la dirigen, generando con ello ambientes de trabajo motivadores, así como el logro de los objetivos institucionales.

<sup>61</sup> Entrevista realizada por la autora, México, 1996

<sup>62</sup> Entrevista realizada por la autora, México, 1996

Luis Arrieta Erdozain <sup>63</sup>

Inmerso dentro de una búsqueda conceptual, afirma categórico: *"La comunicación es el sistema nervioso de la empresa. Por consiguiente, la comunicación organizacional tiene que ver con la consecución y realización de actividades que motiven a la creación, fomenten la eficiencia de los flujos internos, llevando a cabo una adecuación de contenidos y formas, en función del público destinatario"*. Más aún si el fin último radica en crear y reforzar en el personal de la organización una actitud positiva.

Con base en las definiciones expuestas podemos mencionar que en los años noventa, la comunicación organizacional representa una de las fuentes más importantes de trabajo dentro de la organización, mediante la cual, los individuos podrán entender su papel y se podrán desempeñar de una forma óptima, si el flujo de mensajes emitidos dentro de la red de interrelaciones se da de forma coordinada e interdependiente en su interior.

Además debemos hacer hincapié en que desafortunadamente al no existir instrumentos de diagnóstico y planeación estratégica de la C.O. todavía, así como tampoco una investigación de campo lo suficientemente sólida que permita valorar la práctica comunicativa en la organización, es que surge la preocupación por parte de los estudiosos en la materia por generar conocimientos y metodologías que ubiquen a la comunicación en las organizaciones modernas mexicanas, para así coadyuvar a su desarrollo en los complejos momentos por los que atraviesa.

---

<sup>63</sup> Entrevista realizada por la autora, México, 1996

## 2.2.1.- LAS RELACIONES PUBLICAS: ANTECEDENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El hablar de relaciones públicas es tratar un tema de grandes dimensiones, que nos llevaría por lo menos un par de investigaciones para lograr abarcar su magnitud. Por ello es prudente aclarar que dentro del presente inciso se hablará de la materia cubriendo su aspecto más general, ya que la finalidad es reconocerla como el antecedente de la comunicación organizacional, explícitamente con relación a los públicos internos de la empresa.

El origen de las relaciones públicas, como actividad profesional, se encuentra en Estados Unidos. Tiene gran vinculación con la sociología, la psicología, así como con las ciencias de la comunicación. Fernando M. Fernández explica que: *"A partir del siglo XX, las relaciones públicas se han convertido en algo indispensable para todo profesional que quiera tener éxito. Empero no hay que olvidar que su ejercicio surgió rudimentariamente desde siglos antes"*.<sup>64</sup>

Partiendo de esto hay un argumento irrefutable que no ha cambiado, y es que las relaciones públicas manejan la imagen de la empresa mejorándola a la vista de la comunidad, además de que existe una visión materialista muy arraigada y es que ayudan a vender productos, ideas, imagen, prestigio. Sin embargo se debe resaltar que todo esto se ha desvirtuado, subestimando la profesión y con ello se ha denigrado al publicrelacionista.

Para los fines de este trabajo, tomaremos en cuenta algunas definiciones sobre relaciones públicas, para comprender los aspectos que cubre.

La primera definición tiene una inclinación hacia los aspectos administrativos de la empresa; así para Ríos Szalay las relaciones públicas son: *"El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros y los demás sectores de la opinión pública, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que le permite sostener su actividad y promover su desarrollo"*.<sup>65</sup>

Como se puede observar esta definición se enfoca a la creación de buenas relaciones para proyectar una imagen favorable.

Otra definición es la tomada del libro de Raúl Rivadeneira que las define como: *"La función administrativa que evalúa las actividades del público, identifica las políticas y procedimientos de un individuo u organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y aceptación del público"*.<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Fernando M. Fernández, *Ciencia de la Información y Relaciones Públicas*. 3ª ed. Ed. Macchi, México 1987. Pág. 21

<sup>65</sup> Jorge Ríos Szalay, *Relaciones Públicas, su Administración en las Organizaciones*. 3ª ed. Ed. Trillas, México 1990. Pág. 13

<sup>66</sup> Raúl Rivadeneira, *La Opinión Pública. Análisis, Estructura y Métodos para su Estudio*. Ed. Trillas, México 1989. Pág. 145

Lo anterior nos demuestra como debe existir una interrelación entre el proceso administrativo y la actividad mencionada para que de una forma conjunta, pero con actividades distintas, se logre el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

Cutlip nos señala que las relaciones públicas son: "*La función gerencial que evalúa actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo u organización con el interés público y lleva a cabo un programa de acción para conseguir la aceptación y entendimiento público.*"<sup>67</sup>

De todas las pasadas definiciones hay un punto importante que vale la pena señalar, todas buscan la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus públicos y la proyección de una imagen favorable de la organización.

Como hemos visto el término de "público" es muy usado, por lo que es prudente aclarar a que nos estamos refiriendo, por lo que público de acuerdo a la definición de Abraham Nosnik es: "*Cualquier persona o instancia organizacional con la cual la organización tiene contacto y que requiere información sobre ella.*"<sup>68</sup>

Una vez hecha esta observación procedemos a clasificar a los públicos internos y externos que prevalecen en las relaciones públicas desde la perspectiva de Bertrand R. Canfield

**Relaciones públicas internas.-** "*Son el intercambio de información entre la gerencia de la organización y sus miembros, con el fin de lograr la colaboración y de que sus actitudes hacia la empresa sean favorables y así lograr los objetivos deseados.*"<sup>69</sup>

**Relaciones Públicas externas.-** "*Es el intercambio de información entre la gerencia y sus públicos externos, es decir consumidores, distribuidores, accionistas, etc., teniendo como objetivo proyectar una imagen positiva de la organización en todos los públicos que no se encuentran dentro de la empresa, pero que tienen una relación estrecha y constante con la misma.*"<sup>70</sup>

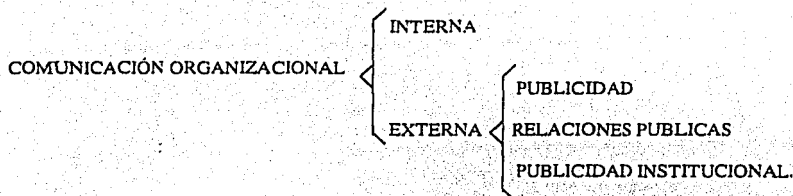
De lo anterior podemos visualizar que el número de personas o instancias que actúan como públicos en la organización (externos) es más extenso, sin embargo tiene el mismo peso que las relaciones con el público interno. Al respecto Horacio Andrade hace una interesante clasificación de las disciplinas que constituyen la comunicación organizacional y que por su puesto incluyen a las relaciones públicas, pero desde otra perspectiva como se verá a continuación.

<sup>67</sup> Scott Cutlip, *Relaciones Públicas*. Ed. Rialp. Madrid 1975. Pág. 18

<sup>68</sup> Nosnik, *op.cit.*, pág. 25

<sup>69</sup> Bertrand R. Canfield, *Relaciones Públicas*. CECSA. México 1984. Pág. 72

<sup>70</sup> *Ibid.*, pág.73



**La comunicación interna.**- Tiene como fin la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, a través de diversos medios que permiten una comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

**La comunicación externa.**- En este rubro se ven implícitas las relaciones públicas ya que considera como aquellas actividades y programas de comunicación que pretenden mantener relaciones favorables con los públicos externos, con el fin de proyectar una imagen favorable. Para ello se apoya en la publicidad institucional que considera como un instrumento de las relaciones públicas y fundamentalmente se encarga de emitir mensajes a través de los diversos medios.<sup>71</sup>

Después de haber conocido los planteamientos de los diversos autores estudiados, podemos decir que la comunicación interna está dirigida a los miembros de la organización y la comunicación externa se enfoca a las relaciones con los públicos de afuera, es decir externos.

Ambas funciones están a cargo de profesionales de la comunicación organizacional, o por lo menos en teoría esto es lo que se pretende ya que en la práctica nos enfrentamos a otras situaciones. Es conveniente resaltar esta interesante clasificación de la comunicación interna y la comunicación externa para no confundir las funciones de las relaciones públicas, que como señalamos se conocen como el antecedente de la comunicación organizacional.

Finalmente diremos que de ningún modo las disciplinas enunciadas son actividades separadas unas con otras. Aunque manejan diferentes públicos todas éstas se encaminan a cumplir con una estrategia global de comunicación que opera en la organización, para cumplir con los objetivos que ella demanda.

<sup>71</sup> Horacio Andrade San Miguel, Hacia una Definición de Comunicación Organizacional, en Carlos Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1991. Pág. 32

## 2.3.- OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

De una forma más específica, centrada al interior de la empresa, la comunicación organizacional tiene los siguientes objetivos.

A) Hacer que el empleado se integre de una forma total a los objetivos de la empresa, es decir, hacerlo sentir que es parte de la misma, señalándole que los logros y fracasos de la organización son de él también, esto implica la necesidad de motivar la participación y colaboración del empleado en los objetivos de la empresa.

B) Crear un sentimiento de orgullo en el empleado por formar parte de la organización, esto depende en gran medida del manejo de una buena imagen institucional que proyecte a su comunidad. Este orgullo de pertenencia se puede crear y manejar, pero depende de que la persona encuentre en ello algo deseable en la imagen de la compañía, debe sentirlo como un logro propio del cual esté muy orgulloso.

C) Establecer un clima de comprensión entre la empresa y el trabajador, para lograr esto es necesario dar un trato humano y personalizado.

D) Crear en la familia del trabajador una buena disposición hacia la empresa. Hay que tomar en cuenta el hecho de que para el empleado la opinión de la familia es muy importante. El éxito del programa de comunicación dependerá mucho del reforzamiento constante de la sensibilización de la familia por medio de actividades donde se les considere.

E) Buscar la participación del trabajador en las actividades que realiza la empresa, ya sean de índole social, laboral, deportiva, porque esto ayudará a aumentar la identificación y en consecuencia el afecto entre trabajador y empleado.

F) Ayudar al trabajador de nuevo ingreso a integrarse de una forma inmediata y total a la empresa.

G) Abatir los índices de rotación de personal con la ayuda de una buena integración del trabajador.

H) Mantener los canales de comunicación abiertos en todos los niveles jerárquicos ayudará a resolver los problemas de una forma eficiente, evitando mayores conflictos.

I) Promover las actividades deportivas, sociales y culturales; así como buscar un mejor nivel cultural para el trabajador.

J) Impulsar al trabajador para obtener una mayor productividad.

K) Cuidar la imagen de la organización, buscando siempre un clima favorable.

L) Mantener buenas relaciones con el sindicato.<sup>72</sup>

En términos generales estos son algunos de los objetivos que tiene que cumplir el área de comunicación interna dentro de sus actividades y funciones, quizá no todas las organizaciones se preocupan por desarrollar programas que conlleven a la consecución de éstos, pero si existen ejemplos muy significativos que justifican y dignifican esta área de conocimiento

### 2.3.1.- UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Durante las últimas décadas el crecimiento de las empresas ha sido notorio, así como el incremento de la especialización, que tuvo como consecuencia la departamentalización de las mismas de forma estratégica, esto generó que las empresas se enfrentaran a problemas en lo que a flujos de información se refiere, por lo que se crearon los departamentos de comunicación y relaciones públicas, con ellos se pretende atacar problemas que se pueden presentar.

En especial el departamento de comunicación interna puede ser ubicado en cualquiera de las siguientes áreas.

A) En la dirección o gerencia de relaciones públicas o en el reciente departamento á de comunicación organizacional.

B) En la dirección o gerencia de relaciones industriales, de personal o de recursos humanos.

En muchas empresas este departamento se coloca en el área de relaciones públicas, lo anterior se debe en gran parte a un mal entendimiento de las funciones de las relaciones públicas en función de la diferenciación que existe con respecto a la comunicación organizacional; por otro lado se debe tomar en cuenta el tamaño, tipo y estructura de la empresa en cuestión.

Generalmente en empresas pequeñas y medianas, todas las actividades de comunicación y relaciones públicas se centran en un sólo departamento, lo que sucede a menudo es que ambas funciones cuentan con objetivos muy parecidos, que engloban a los públicos y a la comunicación, por ello existen confusiones y tratan de hacer uno sólo de ambos, sin embargo hay que tener presente que están enfocados a diferentes públicos.

<sup>72</sup> Manuel Vázquez, Anuntes de clases, UNAM, México 1992

También se puede ubicar esta área en relaciones industriales, personal o recursos humanos, porque precisamente en esta área se coordinan y controlan las relaciones con el personal.

Así mismo es prudente señalar que lo ideal es que sea el egresado de la carrera de comunicación quien dirija el departamento o bien uno de relaciones públicas, pero desafortunadamente, en la realidad nos enfrentamos al hecho de que se encuentra en manos de otros profesionistas, bien un administrador o un relacionista industrial, aquí no cabe la objeción siempre y cuando se documenten en lo referente a los procesos de comunicación y desarrollen sus habilidades, para no demeritar o desacreditar a la profesión.

En las empresas privadas encontramos que la comunicación generalmente se encuentra ubicada de tres formas. La primera es mediante un departamento, división o persona especializada dentro de la organización que sirva únicamente a ésta. La siguiente puede ser mediante una asesoría externa y por último la combinación de ambos.

En las empresas gubernamentales, el departamento trabaja bajo diferentes nombres, ya que la función no esta bien definida, encontramos por ejemplo las oficinas de comunicación social o institucional que a su vez manejan áreas de publicidad; también existen las oficinas de prensa y difusión entre otras.

Con lo anterior se pretende mostrar una preocupación general que impera en la mayoría de los egresados de comunicación, ya que al enfrentarse a toda esta gama de áreas no delimitadas aún, conllevan a una postura de incompatibilidad, no para él, sino para los directivos a quienes se les presentan proyectos concretos de acción en los puntos claves donde se requiere de una mejoría.

## 2.4.- CLASIFICACIÓN DE LOS MENSAJES EN LA ORGANIZACIÓN

En incisos anteriores observamos los objetivos que cubre la comunicación interna y su ubicación dentro de la organización, ahora bien, dentro de la empresa la existencia de los mensajes, a través de un proceso, es una de las piezas más importantes para el buen desarrollo de la misma, que dependerá en gran medida el que tenga una óptima comunicación que le evitará graves problemas. Según Goldhaber, como pudimos observar en una parte de esta investigación, en comunicación organizacional un aspecto fundamental en el estudio de ésta lo constituye el flujo de mensajes.

Luis Arrieta menciona que los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomía, por ejemplo la modalidad del lenguaje, los supuestos receptores, el método de difusión y el propósito de flujo.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Luis Arrieta Erdozain, Un Concepto de Comunicación Organizacional, Ed. Diana, México 1991, Pág. 32



La modalidad de lenguaje diferencia los mensajes verbales y los no verbales. Los mensajes verbales se refieren a todos los que se hacen de una forma escrita y oral dentro de la organización. destaca por ejemplo las cartas, conferencias, conversaciones. Los mensajes no verbales no son ni hablados ni escritos, más bien se refieren al lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, entre otros.)

Así mismo dentro de la empresa se manejan mensajes internos y externos, entre los primeros encontramos a los boletines, memorándums, reuniones, etc., en los mensajes externos están las campañas de publicidad, relaciones públicas, y ventas.

El método de difusión indica cómo se difunden los mensajes en la organización. Se pueden utilizar dos formas: soft ware y hard ware.

Soft ware.- Se basa en la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros: pensar, escribir, hablar y escuchar.

Hard ware.- Dependen de la fuerza eléctrica o mecánica para funcionar.<sup>74</sup>

El propósito de flujo hace referencia al motivo por el que se envía o se recibe un mensaje dentro de la organización, así como la función específica que cumple. Los mensajes además de ser soft y hard ware tienen un propósito como lo puede ser de tarea, mantenimiento o humanos.

Los mensajes de tarea tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera en que deben realizar sus labores de trabajo.

Los mensajes de mantenimiento incluyen las órdenes y procedimientos que sirven para mantener la estructura y orden de la organización.

Los mensajes humanos son mensajes que se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral del trabajador. Todos estos mensajes se llevan a cabo dentro de la empresa para evitar problemas de comunicación.

Al respecto del propósito de flujo o como lo describen Muriel y Rota, propósito de la comunicación, además de los mensajes de tarea y mantenimiento incluyen los mensajes de innovación que son los que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional. *"Estos mensajes no necesariamente plantean el alterar la estructura radicalmente, sino iría haciendo flexible para facilitar la aceptación al cambio".*<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Arrieta, *op. cit.*, pág. 32

<sup>75</sup> Muriel y Rota, *op. cit.*, pág. 300

Con toda intensión dejamos al final a los **supuestos receptores** según la clasificación de Arrieta, debido a que ellos son los destinatarios que inicialmente se encuentran inscritos en el organigrama y para ellos son creados los mensajes.

#### 2.4.1.- 6 CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE

Además de la clasificación de los mensajes se debe atender a las características que éste posee para evitar su deformación, lo que implicaría ya de antemano su confusión dentro del proceso de comunicación. Edward J. Robinson señala seis características que veremos a continuación.

**Credibilidad.-** Hace hincapié en la veracidad del mensaje a transmitir.

**Utilidad.-** Se refiere a que el mensaje sirva para satisfacer una necesidad de información.

**Claridad.-** Esta característica indica que se hace necesaria la sencillez en el lenguaje para su óptima comprensión.

**Continuidad y consistencia.-** Es decir, que a través de la repetición de palabras, que buscan grabarse en la mente del destinatario, el mensaje sea entendido.

**Adecuación en el medio.-** Se refiere a que el iniciador de la comunicación debe utilizar el canal idóneo para difundir su mensaje y que este sea captado.

**Disposición del auditorio.-** Este último punto es muy importante ya que trata de que el receptor no se force mucho en comprender y digerir la información.<sup>76</sup>

Además los mensajes que se dan en las organizaciones, de acuerdo a Muriel y Rota en función de las relaciones entre los receptores de la comunicación pueden ser clasificados en mensajes diádicos y colectivos.<sup>77</sup>

Los mensajes diádicos implican la interacción de dos individuos, usualmente la fuente y el receptor. La relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje, es decir, si se trata de un jefe y subordinado la formalidad será mayor que si se tratara de dos compañeros, por lo tanto esta relación debe ser tomada en cuenta para el diseño del mensaje.

Los mensajes colectivos se difunden a grupos específicos y a toda la institución, los primeros suelen tener una respuesta directa a diferencia de los segundos que más bien hacen referencia a temas importantes para todos.

<sup>76</sup> Edward J. Robinson, Comunicación y Relaciones Públicas, 4ª ed. Ed. Continental, México 1987. Pág. 89

<sup>77</sup> Ibid., pág. 299

## 2.5.- LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN

¿A quién vamos a dirigir los mensajes?. esta es una pregunta que necesariamente se plantea para saber quien va a recibir la información y que calidad esperan los destinatarios potenciales de ella.

Al momento de clasificar, la mayoría de los estudiosos coinciden en primera instancia en delindar a los públicos internos de los externos, en función de la localización de los mismos con respecto a la organización.

Abraham Nosnik en sus Cuadernos de Educación Ejecutiva clarifica tres tipos de públicos organizacionales que a nuestro juicio ilustran específicamente este inciso.

**Públicos internos.-** Son todos los empleados que pertenecen a una organización, sin importar su status jerárquico y función, o lo permanente o temporal de su contrato.

**Públicos externos.-** Son aquellos grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización. Los principales son los clientes, proveedores, asociados de negocio, agencias gubernamentales y secretarías, la comunidad y la competencia. *"A excepción de la competencia, a todos los demás públicos debemos cumplir proveyéndolos con información oportuna, suficiente, confiable y verídica. Es decir entre más y mejor información les demos, mejor será nuestra relación con tales públicos".*<sup>78</sup>

**Públicos especiales.-** Son grupos de receptores que sin estar contratados por la misma tienen un interés especial en su buen funcionamiento. Principalmente se mencionan cuatro: accionistas, sindicato, jubilados y familia. Estos cuatro grupos buscan el bienestar de la empresa ya que éste les repercute directamente.

Todas las estrategias de comunicación que la organización utiliza para integrar a estos públicos probablemente impactarán en una mayor identificación de éstos con la empresa, logrando con ello objetivos precisos con alta productividad, motivación y eficacia en el desempeño laboral.

## 2.6.- REDES DE COMUNICACIÓN

No olvidemos que la comunicación tiene una intención y un propósito, éste último es enviar mensajes dentro de la organización que generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas establecidas por la empresa. Por ello, los mensajes tienen unas rutas dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación.

<sup>78</sup> Abraham Nosnik, Cuadernos de Educación Ejecutiva: Modelo de Gestión Comunicativa, material inédito. Pág. 25

Las redes son líneas formales de comunicación, las cuales describiremos a continuación.

**Redes formales.-** Son aquellas líneas de comunicación donde los mensajes siguen caminos oficiales, dictados por la jerarquía alta y especificados en el organigrama de la organización. Los mensajes fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal.

**Redes informales.-** Son aquellas líneas de comunicación, en donde los mensajes no siguen caminos oficiales. Se refieren al intercambio de información que se establece entre las personas de una organización independientemente de los puestos que ocupan.

Muriel y Rota señalan que: *"Estas redes constituyen la respuesta natural y espontánea de interacción social que tienen las personas"*.<sup>79</sup>

En este sentido los mensajes que fluyen a través de las redes informales son denominados por muchos estudiosos con el término de "grapevine" que traducido al español significa enredadera. Este término surgió en Estados Unidos durante los días de la guerra civil. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol y árbol, teniendo un aspecto similar a las enredaderas y por ello la transmisión de los mensajes no era muy clara, por lo que cualquier rumor, se pensaba provenía de la enredadera.<sup>80</sup>

El rumor pues, surge cuando la información es escasa o confusa o simplemente cuando esta no se da. Sin embargo el rumor se puede contrarrestar con información oficial. Al respecto Martínez de Velasco y Nosnik plantean que las causas que originan esta comunicación informal son entre otras, el nerviosismo, la falta de seguridad, falta de información, interés personal o emocional en una situación determinada. En general las redes informales constituyen un conjunto de interrelaciones no planteadas en preferencias, simpatías, rechazos de los empleados, sin importar la jerarquía del cargo que ocupan.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Muriel y Rota, *op.cit.*, pág. 295

<sup>80</sup> *Ibid.*, pág. 296

<sup>81</sup> Martínez de Velasco y Nosnik, *op.cit.*, pág. 61

A continuación veremos algunos ejemplos de redes que existen dentro de las organizaciones.

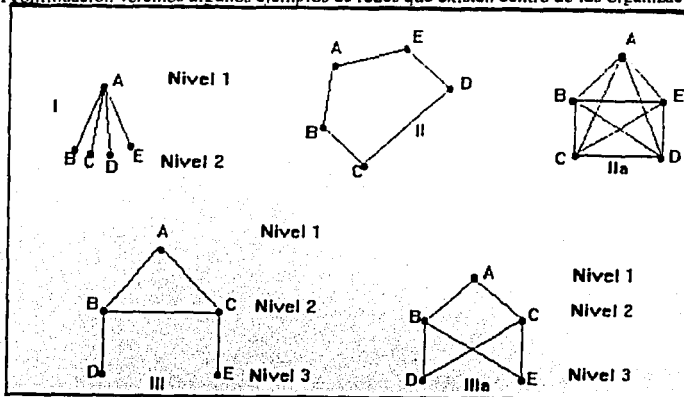


Figura 3.3 Redes Organizacionales

La red I posee cuatro operarios y un supervisor. El funcionamiento es rápido y preciso, pero la moral es muy baja; existe dependencia clara pero el grupo no es participativo.

La red II expresa una moral alta, pero el rendimiento del trabajo es lento y poco preciso.

En la red IIa, todos los miembros pueden escucharse y ser escuchados. Se posibilita el control por los diversos miembros y hay mayor posibilidad de que se corrijan errores.

La red III es la típica de muchos sistemas organizacionales, ya que permite enfocar todas las comunicaciones dentro del sistema y un nivel intermedio B o C para la coordinación de diversas tareas.

En la red IIIa las líneas de comunicación en el segundo y tercer nivel pueden cruzarse para depender de diversos supervisores según su especialización. Sin embargo puede no estar muy claro quién es el supervisor.

Podemos apreciar que estos tipos de redes reflejan el orden relativo de las comunicaciones, así como también determinan la moral y el rendimiento personal dentro de un sistema organizacional. Cabe destacar que estos esquemas no pueden aplicarse a todos los casos ya que su implementación depende de la naturaleza de la tarea a realizar y de las actitudes y habilidades de las personas que van a realizar dichas tareas.

<sup>81</sup> Tomado de Frank J. Clark, Ronald Gale, et. al., Procedimientos Informáticos en Sistemas Empresariales, Ed. Prentice Hall Internacional, Madrid 1973, Pág. 39

## 2.7.- FLUJO DE COMUNICACIÓN

Como se mencionó, la comunicación dentro de la empresa puede fluir en varias direcciones, de las cuales se distinguen tres: descendentes, ascendentes y horizontales, las cuales estudiaremos para su mejor comprensión.

### COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es la comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Su uso sirve para asignar instrucciones acerca de las tareas, dar a conocer procedimientos y políticas, señalar problemas, dar avisos, órdenes, mensajes motivacionales, entre otros.

Uno de los principales problemas que enfrenta es la filtración debido al proceso por el que tiene que pasar la información. Podemos decir que la clave para una buena comunicación descendente es que los gerentes tengan una postura más humana, accesible y sensible a las necesidades del hombre. El directivo o gerente debe crear un entorno propio de confianza y certidumbre en el empleado, a través de mensajes verídicos y oportunos.

### COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Stephen Robbins señala que la comunicación ascendente: *"Fluye hacia un nivel superior en la organización. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso de las metas y problemas actuales"*.<sup>83</sup>

En este sentido se conocen las quejas, peticiones, sugerencias, opiniones de los subalternos respecto al trabajo de sus compañeros y de la empresa en general. La comunicación ascendente permite a la alta dirección conocer fallas y aplicar así estrategias de mejora. Al respecto Goldhaber menciona que: *"La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados"*.<sup>84</sup>

Para que esta comunicación sea efectiva se establecen ciertos lineamientos como lo son según Martínez de Velasco y Nosnik, llevar a cabo reuniones periódicas, mantener una política de puertas abiertas, que los directores o gerentes se acerquen al personal, enviar a los empleados cartas para motivar y fomentar la participación de grupos sociales, entre otras.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Robbins, *op.cit.*, pág. 219

<sup>84</sup> Goldhaber, *op.cit.*, pág. 29

<sup>85</sup> Martínez de Velasco y Nosnik, *op.cit.*, pág. 52

En este sentido no se habla de suprimir a la comunicación descendente sino de complementarla recíprocamente con la ascendente y horizontal como a continuación veremos.

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Es el tipo de comunicación que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí.

Una de sus utilidades es que a menudo ahorra tiempo y facilita la coordinación; además que sirve para solucionar problemas, realizar proyectos, entre otras. Se da una comunicación entre iguales.

Figura 1.3. Comunicación organizacional

### Tipos

Comunicación formal	Comunicación informal
---------------------	-----------------------

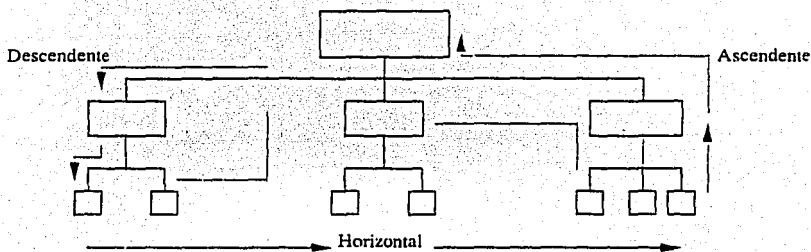
### Ámbitos

Ascendente	Toda la organización
Descendente	
Horizontal	

### Formato de los mensajes

Memorandos	Charlas
Cartas	Pláticas
Reportes	Reuniones
Circulares	etc.
Juntas	
etc.	

Figura 1.4. Flujos de la comunicación organizacional



86

## 2.8.- BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Dentro de las comunicaciones de la empresa, existen diferentes tipos de barreras que impiden que el proceso se realice de una forma completa y sus objetivos se cumplan, sobresalen las siguientes.

**Filtración.-** Esta barrera denota cierta manipulación de la información por el emisor, con la finalidad de que esta sea favorable a la vista del receptor. Se da una información que tiene como objetivo que el receptor escuche lo que desea, se filtra la información ya que no es real ni original.

**Percepción selectiva.-** Aquí los receptores ven y escuchan de modo selectivo, basándose en sus motivaciones, necesidades, experiencias, educación y demás características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales. En sí sólo descifran la información que les sirve según su criterio o conveniencia.

**Emociones.-** La interpretación del mensaje dependerá en gran medida del estado de ánimo que tenga en el momento de recibirlo, ya que la interpretación varía cuando se está de buen o mal humor, a pesar de ser el mismo mensaje, lo anterior junto con emociones extremas, dificultarán la buena comunicación, alejándose del pensamiento objetivo y real.

<sup>46</sup> Cuadros tomados de Martínez de Velasco y Nosnik, op.cit., pág. 24



**Lenguaje.-** Es común encontrarse con empleados que provienen de diversos medios dentro de la organización por lo que nos enfrentamos a diversos puntos de vista y pensamientos. Además dentro de los departamentos se crea un lenguaje muy técnico y variado. En las grandes empresas, los miembros presentan gran dispersión demográfica, enfrentándonos al uso de frases o términos de determinados lugares, los emisores tienden a suponer que las palabras o términos que utilizan tienen el mismo significado para todos, pero al no ser así se originan dificultades en el proceso de comunicación.

Como se puede observar, estos son algunos de los factores que intervienen para que se entorpezca la comunicación. Es necesario resaltar que el comunicador deberá estar consciente de estas barreras para con ello poder desempeñar mejor su labor creando mensajes claros. Es necesario resaltar que no hay que confiar plenamente en el método hard ware, debemos resaltar la importancia de la relación humana a través de la comunicación interpersonal.

## 2.9.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La pregunta ¿a quién vamos a dirigir los mensajes? nos remite inmediatamente a cuestionarnos, ¿qué medio o canal voy a utilizar para lograr llegar al destinatario potencial?. Atendiendo siempre a la clasificación de los públicos que anteriormente fueron mencionados, Muriel y Rota especifican que los medios de comunicación se pueden catalogar en mediatizados y directos como observaremos a continuación.

**MEDIOS MEDIATIZADOS.-** Son todos aquellos que utilizan algún tipo de tecnología para producir los mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor, no son directos ya que utilizan algún vehículo externo. Algunos ejemplos son los siguientes.

**La radio.-** Medio impersonal que sirve para entretener, informar y educar.

**La televisión.-** Medio que fusiona la imagen con la palabra. Busca informar, entretener y educar. En la realidad estas funciones pocas veces se cumplen.

**El teléfono.-** A través de este medio el envío y recepción de mensajes se toma rápido e individualmente.

**El fax.-** Es un medio que transmite señales desde puntos distantes, por lo que resulta de suma utilidad para las empresas.

**El correo electrónico.-** Enlaza diferentes sitios, su función primordial radica en enviar los mensajes desde una computadora a una red de terminales. Transmite video-textos.

Dentro de los medios mediatizados se encuentran los canales escritos.

**Periódicos institucionales.-** La información que transmiten es semanal, mensual o bimestral, según las características del público o bien del presupuesto de la empresa.

**Revista interna.-** Su objetivo no solo radica en informar, también es un medio capaz de integrar y fomentar el interés y comprensión de los empleados por las situaciones y problemas que enfrenta la organización. Se debe escribir tomando en cuenta a todas las personas que la puedan leer, conociendo de antemano su perfil. Su función además es de educar, informar, entretener, actualizar, hacer patentes los éxitos de la empresa, cambios, planes y mejoras. Luis Arrieta agrega que la presentación de la información del "house organ" así como su estilo pueden verse enriquecidos con los denominados géneros periodísticos.<sup>87</sup> Este medio puede captar también al público externo; de la veracidad y lo oportuna que esta sea dependerá su efectividad.

**Manuales institucionales.-** Existen de inducción, planeación de puestos, etc. Es uno de los medios más importantes para la organización.

**Folletos.-** Contienen información general o muy especializada de la empresa o de los productos o servicios que se manejan. Son dirigidos a diferentes públicos con fines específicos. Su alcance es intermediario.

**Cartas.-** Se denominan de corto alcance; pretenden reconocer a los empleados, informarles sobre algún ascenso o bien solamente felicitar a los empleados por su cumpleaños o por un buen desempeño. Es un medio barato.

**Tablero informativo.-** Contiene una serie de mensajes breves, se ubica en lugares de mucha afluencia y la información presentada debe ser continuamente renovada.

En nuestro país son muchos y muy variados los medios mediatizados de comunicación que se utilizan, el avance tecnológico en las sociedades modernas adquiere cada vez mayor auge, cabe mencionar que en las organizaciones ya no es posible pugnar por comunicaciones directas que refuerzan los vínculos entre los individuos con estas, por el contrario cada vez se hace más frecuente el uso de estos canales, dadas las exigencias que demanda un entorno con múltiples cambios. Con esto no queremos decir que las comunicaciones directas sean imposibles, sólo buscamos asentar una realidad para después retomarla en pro de comunicaciones que hagan del individuo un ser integrado a la empresa.

<sup>87</sup> Arrieta, op.cit., pág. 75

**MEDIOS DIRECTOS.-** Los medios directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara, es decir pugnan por el uso de la comunicación interpersonal. Es fácil inferir que dentro de las organizaciones, el recurso humano tiene la necesidad de relacionarse con sus iguales, inferiores o superiores, aquí la jerarquía no existe pero si el deseo de hacer comunes las cosas que se conocen, por ello Muriel y Rota señalan los dos niveles en que se da la comunicación interpersonal, clasificándola en organizada o formal y en espontánea o informal.

**Entrevistas.-** Se dan a través de la interacción personal con la intención de obtener determinada información. Con ella la retroalimentación es inmediata.

**Juntas.-** Son varias las personas que intervienen en ellas. La delimitación de los puntos a tratar es importante para no naufragar en un mar de ideas difusas.

**Conferencias y discursos.-** Con éstas se desarrolla un tema específico, propicia la interacción grupal y la participación de los receptores.

**Rotafolio.-** Es un medio que sirve para hacer más amenas las sesiones prolongadas. Son hojas que se cambian unas tras de otras para enrollares después, es fácil de operar y no es caro.<sup>85</sup>

Con lo anteriormente expuesto podemos concluir que el uso de los medios de comunicación en las organizaciones siempre será posible y efectivo de acuerdo a la planeación que haga el comunicador, en función de las necesidades de sus públicos demandantes, de los recursos financieros que posea, además del objetivo global que determine su estrategia, ya que como vimos, todo proceso de comunicación responde a una estrategia general.

En la actualidad observamos corporativos muy importantes que gastan enormes cantidades de dinero en la difusión de sus mensajes a través de medios mediatizados. También hemos visto que existen organizaciones que se preocupan más por la utilización de los medios directos, sin embargo todo ello, repetimos, responde a estrategias muy definidas, muy específicas y jamás podrá decirse que una empresa no encuentra el medio que responde a sus necesidades ya que siempre, por pequeño que sea, habrá un medio que se adecue a sus exigencias.

---

<sup>85</sup> Muriel y Rota, *op.cit.*, pág. 227

# CAPÍTULO 3

LOS PÚBLICOS  
INTERNOS: SU VÍNCULO  
CON LA CULTURA E  
IDENTIDAD  
CORPORATIVA

Un análisis completo de lo que deben ser las organizaciones y de la forma como se pueden mejorar, tiene que abarcar muchos temas, algunos tienen que ver con problemas estructurales, morales o bien estratégicos para producir cambios en la vida organizacional.

Para la continuación de esta investigación se contempla como siguiente paso, tomar en cuenta dos importantes áreas de conocimiento, que nos llevarán a profundizar más en los objetivos de este trabajo de grado, tal es el caso de la cultura e identidad corporativa, para con ello analizar su vínculo e identificación con el público interno organizacional.

Los datos muestran como la cultura corporativa no puede entenderse separada de la identidad corporativa, porque ésta es en la práctica la fuente de su discurso. Por lo que aclaramos, no estamos hablando de dos conceptos aislados, sino más bien dependientes.

Ambos conceptos permiten la identificación de las características a partir de las cuales los empleados se agrupan en una organización, fundamentados en el trabajo. Hemos observado que tanto los fenómenos de fusiones entre empresas o instituciones, la productividad en decadencia, así como la competencia global, han generado que se ponga más atención en estos terrenos.

El razonamiento sobre organizaciones es rico en analogías y metáforas, recientemente la analogía predominante según Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu consiste en comparar a las organizaciones con sociedades en miniatura. La metáfora dice que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, esto ha resultado útil para muchos estudiosos del tema.

Dentro de este amplio contexto es donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales: *"Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular".*<sup>89</sup>

Sin embargo, es necesario establecer la definición de cultura, que a veces en la literatura empresarial aparece como una característica indefinida e inmanente a toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional.

Así pues los temas que a nuestro juicio es necesario ventilar son los concernientes a las formas que las organizaciones desarrollan para mantener los valores centrales y los comportamientos que los acompañan, así como también, la manera en como éstos a través de la comunicación se transmiten a los miembros de la organización.

<sup>89</sup> Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu, Teorías sobre Cultura Organizacional, en Jesús Villamizar (trad), Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos y Metodológicos, Ed. Legis, México 1992, Pág. 4

### 3.1.- DEFINICIÓN DE CULTURA

Veamos que la cultura según Daniel R. Denison se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización. Todos ellos constituyen y tienen un significado para los miembros de la organización. Representan también estrategias para sobrevivir y son fuente primordial de una actividad motivada y coordinada.<sup>90</sup>

Al interior de la organización, la cultura surge al mismo tiempo ya que su concepción viene implícitamente vertida en una serie de razonamientos, tales como ¿por qué? y ¿con qué? propósitos surge; es decir aparece como una forma de normar la conducta.

Así la cultura corporativa se traduce en una personificación en la empresa, en tanto que su funcionamiento es guiado por un sistema de valores y creencias, por lo que los fundadores de cada organización inmiscuirán su forma de percibir al mundo en éstas, con la vulnerabilidad que ello implica en tiempos de cambio, por ejemplo la cultura se vuelve inestable ante los requerimientos de la dinámica de mercados.

Es preciso señalar que la cultura organizacional representa la forma de interpretar diversos procesos sociales de la organización, en lo que se refiere a la interacción personal. A continuación se retoma la definición de algunos autores al respecto.

La escuela semiótica propone una óptica interpretativa según la cual: "*La cultura es un sistema de significados y símbolos colectivos*".<sup>91</sup>

Horacio Andrade menciona que: "*La cultura es el conjunto de valores y creencias comunmente aceptadas, consciente e inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural*".<sup>92</sup>

A partir de esta afirmación el autor habla de tres componentes de la cultura y es aquí donde la comunicación adquiere su importancia; ya que es mediante ésta que se difunde y se detecta dentro de toda la organización. Los tres componentes son las creencias, los valores y el sistema cultural, los cuales conoceremos más detalladamente a continuación.

**Las creencias.** Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.

<sup>90</sup> Daniel R. Denison, *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, Ed. Legis. México 1991. Pág. 2

<sup>91</sup> Allaire, E. Firsirotu, *op. cit.*, pág. 10

<sup>92</sup> Horacio Andrade San Miguel, *Cultura Organizacional. Administración de Recursos Simbólicos y Comunicación*, en Carlos Fernández Collado (Coord), *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México 1991. Pág. 110

**Los valores.-** Son ideales que comparten y aceptan explícitamente los integrantes de un sistema cultural y que influyen en su comportamiento. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional y las creencias se aceptan racionalmente.

**El sistema cultural.-** Aquí se reflejan los valores básicos de sus miembros está constituido por:

**Manifestaciones conceptuales simbólicas.-** Son todas las maneras con las que se representa objetiva o subjetivamente al hombre: La ideología, filosofía, ciencia, arte, entre otras.

**Manifestaciones conductuales.-** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

**Manifestaciones estructurales.-** Son aquellas que de una manera directa, aseguran el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder y las formas de operación.

**Manifestaciones materiales.-** Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la producción y el bienestar de los miembros del sistema cultural.<sup>93</sup>

Con base en lo anterior podemos señalar que la cultura de una organización es sumamente importante ya que la observamos como una forma de vida interna, formada por convicciones y principios tendientes a orientar, como dijimos, la conducta. En esta línea la cultura puede ser fuerte o débil, adecuada o inadecuada, pero tiene el fin de lograr efectividad y productividad. La cultura pues, diferencia a una organización de otra y le proporciona una identidad única.

Así mismo este investigador asume que entre la cultura y sus manifestaciones se da una relación de interdependencia dinámica, lo que refuerza y mantiene viva la cultura. En general todo comportamiento y actitud da muestra de la cultura corporativa que ha de mantenerse viva en la cotidianidad de la organización.

### 3.1.1.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EFECTIVIDAD

Líneas arriba mencionamos que la cultura tiene como fin lograr efectividad y productividad en la organización a través, lógicamente, de sus empleados, así pues vincular ambos conceptos con la cultura es el siguiente paso a seguir.

---

<sup>93</sup> Idem

Los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales, actividades concretas. La razón por la cual la cultura organizacional se relaciona con la efectividad y productividad se debe a que ofrece una base fundamental para la acción coordinada dentro de la organización.

Daniel R. Denison señala que la efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de la empresa, influyen en la productividad y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado un mejor rendimiento a corto y largo plazo.

La efectividad es entonces una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme. La visión de los directivos debe llegar a ser operativa a través de la acción. Es decir para crear una cultura sólida, los valores y las creencias así como las acciones deben ser altamente consistentes. Esta forma de consistencia se menciona con frecuencia como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar la efectividad.

Además no podemos hablar de cultura y efectividad si no se incorpora la relación que ésta tiene con el ambiente del negocio. Con el tiempo ambientes especiales pueden crear un tipo particular de cultura, con el fin de que una organización sobreviva.<sup>54</sup>

De esta forma podemos observar la estrecha relación que existe entre la cultura y la efectividad dentro de la organización. Si la cultura esta planteada firmemente por la alta dirección, seguramente la productividad se verá favorecida, porque los miembros de la organización están siendo efectivos en sus labores y tienen un buen rendimiento, además como observamos la productividad se refiere a un proceso evaluador del desempeño del individuo por parte de la organización.

### 3.1.2.- FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Stephen P. Robbins menciona que el papel que juega la cultura en las organizaciones es muy importante, debido a la influencia que ejerce sobre las partes de la organización. Por tanto dice:

- A) La cultura corporativa define los límites entre una organización y otra empresa.
- B) Transmite sentido de identidad a sus miembros.
- C) Facilita el compromiso personal con los intereses establecidos y llevados a cabo por la organización.

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, págs.4-5



D) Cohesiona a los grupos e incrementa la estabilidad social de la organización.

E) Controla y da sentido a todo guiando y moldeando la actitud y comportamiento.<sup>95</sup>

### 3.1.3.- ¿COMO SE TRANSMITE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Para transmitir y mantener la cultura se utilizan los medios impresos y orales y como lo mencionamos anteriormente, son los fundadores los que marcan la pauta de los pensamientos que se desean arraigar. En el caso de que la empresa no repare en la importancia que ejerce su cultura en los públicos de la organización, ésta se verá afectada. El ambiente como ya vimos, también determinará las acciones de replanteamiento de las metas y en consecuencia de la cultura.

Hemos observado que en el contexto actual, las empresas mexicanas necesitan fortalecer o replantear su concepto de cultura, debido a que la apertura comercial ha enfrentado diversas formas de trabajo que deben adaptarse para poder sobrevivir y no perder su identidad.

Stephen P. Robbins indica cuatro factores con los que los trabajadores aprenden y mantienen la cultura.

**Historias.**- Las historias, los relatos, las leyendas y los mitos se hacen de símbolos y de códigos y sirven para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente que las haga más fácil de retener. Incitan a los individuos a adherirse a los valores y acciones.

**Ritos.**- Se refieren a las actividades repetitivas en determinada fecha, que expresan los valores centrales. Abravanel agrega: "*Es una forma de adoración organizacional, permite la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos*".<sup>96</sup>

**Símbolos materiales.**- Son todos aquellos objetos visibles en las forma de la organización. Así como en la apariencia externa de los empleados, lo que significa los valores arraigados.

**Lenguaje.**- Se refleja en la forma de expresión de los miembros de una organización, con ello deberá denotar educación, formalidad, confianza y sencillez.<sup>97</sup>

De acuerdo a lo expresado, estos factores, ayudarán en la organización a difundir y mantener los valores culturales.

<sup>95</sup> Robbins, *op. cit.*, pág. 687

<sup>96</sup> Harry Abravanel, *Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica*, en *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos y Metodológicos*, Ed Legis, México 1991. Pág. 59.

<sup>97</sup> *Ibid.*, pág.45

### 3.1.4.- COMUNICACION Y CULTURA CORPORATIVA

Si recordamos que uno de los principios básicos de la comunicación es difundir y detectar la cultura a través de toda la organización, su relación entonces se toma obvia. Los lazos que unen a éstas son muy fuertes. Ambas se influyen dinámicamente y como consecuencia, la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y dirección será determinante.

Finalmente cuando existe una cultura bien definida y por su puesto altamente entendida por los miembros de la organización, la comunicación podrá fluir, ascendente, descendente, horizontal y matricialmente con mayor libertad de acción y con resultados sorprendentes.

### 3.2.- LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Dado el apretado esbozo anterior sobre la cultura organizacional o corporativa, no obstante coherentes con las ideas expresadas, consideramos que cualquier organización que no tenga una cultura cohesionadora, a través de comunicaciones internas que promuevan sus intereses, encontrará muy difícil crear una identidad corporativa consistente, ya que como escribimos es en la práctica la fuente de su discurso.

En este sentido, nuestro trabajo de investigación pretende demostrar la importancia que posee el establecimiento de políticas de comunicación interna, para la creación de una identidad corporativa consistente, por lo que ambos conceptos se clarificarán en este apartado para con ello llegar a nuestro punto álgico, el estudio de caso.

Partimos de que la identidad corporativa se refiere a la personalidad que refleja determinada empresa, a través de diversos signos que se combinan dentro de un sistema de identidad visual; lo interesante en este sentido será observar como los miembros de la organización se vinculan e identifican con ellos, para beneficio de la misma, debido al sentido de pertenencia y lealtad que se genera, e aquí el vínculo al que nos referimos.

Sin embargo para lograr nuestro objetivo sería imposible tratar de abordarlo cabalmente, es decir hablar de los signos de la identidad visual sin acercarnos al conocimiento general de lo que significa tener una imagen, por lo que partimos de estas precisiones para enseguida conocer el proceso que se desarrolla en la mente del individuo para hablar después de los puntos que se generan alrededor de la identidad corporativa.

### 3.2.1.- ¿CÓMO SE FORMA UNA IMAGEN MENTAL?

Cuando nos referimos al concepto de tener una imagen, en especial de una empresa, existen dos planteamientos que se correlacionan. El primero tiene que ver con la capacidad de un individuo para reconstruir una representación mental de ésta en otro momento, es decir fuera de él. El segundo implica los efectos psicológicos a los que el individuo va a estar expuesto.

Al respecto Joan Costa define a la imagen como: *"La representación mental de una empresa que tiene capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta empresa"*.<sup>98</sup>

A grandes rasgos tener una imagen mental supone un proceso que abarca desde la percepción de un dato significativo y su memorización hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, entendiendo por éste un esquema de conducta altamente arraigado.

Con lo anterior queremos enfatizar que tener una imagen implica todo un proceso, del cual se mencionan dos rasgos: La duración del proceso en función de los impactos recibidos y la intensidad psicológica con la que la imagen importa al receptor. Además en consecuencia aparece una nueva dimensión, la persistencia de la imagen en la memoria social.

Por ejemplo, se observa un objeto dotado de una serie de rasgos propios que lo distinguen de los demás, con una condición importante de pregnancia, es decir de una fuerza de anclaje visual, entendida también como impacto.

La percepción supone un filtrado o acceso a las capas más profundas que depende de la fuerza del impacto sobre la sensación, y de la significación o la profundidad psicológica con la que lo percibido importa o no al receptor. Dándose las condiciones de pregnancia y de intensidad psicológica, el sistema nervioso central, conduce a la memoria lo que será el embrión de la imagen del objeto percibido.

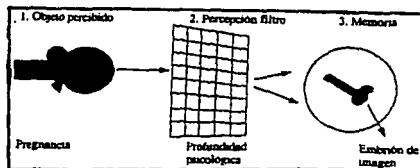
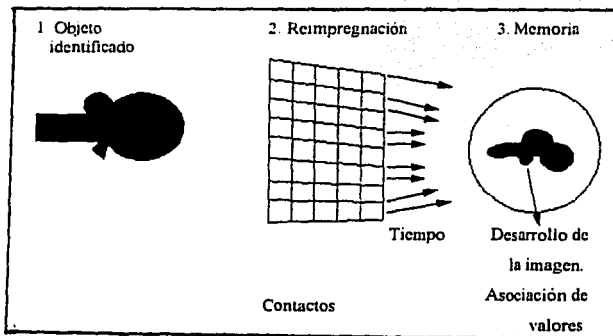


Figura 1.2.<sup>98</sup>

<sup>98</sup> Joan Costa, *Identidad Corporativa*, Ed. Trillas, México 1993, Pág.20

Figura 1.5. <sup>99</sup>

En este proceso el objeto primero es un estímulo, luego un mensaje y en el tercero una imagen en potencia. Las percepciones sucesivas ocasionan con el tiempo una reimpregnación de la memoria, y de forma acumulativa se construye una imagen al unísono en donde se desarrolla un sistema de asociaciones y de valores que se estabilizan más o menos en la mente.

Así pues el proceso de tener una imagen mental, de construirla, es el juego incesante de repetición. Ahora bien, desde la perspectiva del individuo receptor en la cadena de la percepción, identificación, imagen se debe mencionar las dos aptitudes de la mente: su estado de latencia (atención difusa) y el estado activo (atención selectiva). En este sentido, la percepción funciona por la alternancia de ambas aptitudes y en diversos grados.

Esta parte del proceso se denomina grados de disponibilidad del espíritu. Intervienen como determinantes de la resolución de la atención, la acción del estímulo sobre la sensación, la intensidad psicológica del estímulo percibido, así este proceso tiene su inicio a partir de los contactos sensoriales muy débiles o fuertes. En ello se entremezclan las sucesivas percepciones (impactos) y vivencias (que se traducen en valores). Todo esto actúa sobre la contextura acumulativa, estadística y emocional de la memoria.

<sup>99</sup> Cuadros tomados de Costa, *op. cit.*, págs. 21-22

El grado de impregnación de la memoria acumulativa cristaliza en un estado conocido como persistencia de la imagen. Otro aspecto vinculado a la persistencia es la nitidez, término que se refiere a la información simplificada. Cabe destacar que una imagen casi nunca es nítida ni estable, esto es relativo. Las imágenes tienden a la evolución a través del gusto y la obsolencia.

En síntesis, la materia que sustenta el proceso es la comunicación de la identidad de la empresa, marca, servicio o producto, refiriéndose a sí mismos, y la energía que mantiene activo el circuito y lo hace eficaz es la identificación espontánea y automática de la empresa, marca, producto o servicio, por sus respectivos públicos.

### 3.2.1.1.- ESTRUCTURA DE LA IMAGEN

La idea de estructura se refiere al ordenamiento o la evolución con independencia de determinado objeto o fenómeno, capaz de ser aislado para su estudio. Recordemos que la hipótesis estructuralista se fundamenta en el principio que una totalidad (Gestalt) puede ser descompuesta en partes constitutivas).

En este sentido nos interesa saber, cuál es la estructura de una imagen instalada en la memoria social, para lo cual, además de tener presente lo anteriormente expresado, se hace necesario recurrir a un procedimiento que comprenda una secuencia de abstracciones. Estas son consideradas como artificios, en la medida que ellas mismas no son sino un modelo analógico de la realidad. Científicamente, el artificio de un modelo, no deja de ser justificado por su operatividad en la práctica experimental.

Un ejemplo de un artificio lo vemos en la figura siguiente, en la cual se recurre a una forma convencional, para representar un fenómeno (una forma mental), con ella pasamos de la idea de Gestalt a la idea de estructura.

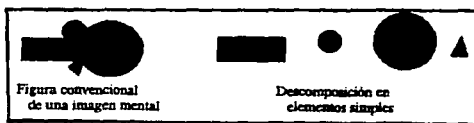


Figura 1.4. En toda estructura mental es tan importante el número y la calidad de los elementos simples que la constituyen, como la determinada construcción que estos elementos adoptan.<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Cuadro tomado de Costa, op. cit., pág. 26

Como podemos apreciar, tener una imagen significa todo un proceso complejo que se desarrolla en el cerebro de un individuo que va desde un estímulo, un mensaje hasta convertirse en una imagen en potencia. El tiempo produce una reimpregnación y acumulativamente se crea una imagen en donde se desarrolla todo un sistema de valores y asociaciones que se estabilizan en la mente.

La estructura ubicada en la memoria social permite a través de un artificio recurrir a una forma mental convencional, que a través de sus partes y luego su totalidad crean una estructura que permite la identificación plena y absoluta de un objeto, que puede ser una empresa, marca, o bien un producto.

En el inciso siguiente será muy importante hacer alusión a la identidad visual, considerando el campo de acción exclusivo del diseño gráfico, para luego pasar a la identidad corporativa que además incluye las formas de comportamiento que se hacen patentes en la organización.

### 3.2.2.- ANTECEDENTES DE LA IDENTIDAD VISUAL

La necesidad del hombre por comunicarse surge desde los primeros tiempos de la historia de la humanidad, ello se observa a través de las formas de expresión más elementales que utilizaban. Adrián Frutiger menciona que la representación visual del individuo, es decir, no sólo el dibujo de una figura humana sino la expresión individual de una persona concreta, en otras palabras su signatura, debe haber surgido por ejemplo entre las tribus nómadas y en época muy temprana, como medio de distinguir.<sup>101</sup>

Así el primer intento de comunicación fueron las pinturas rupestres, a través de ellas el hombre plasmaba fragmentos de su vida, por ejemplo cuando cazaba, para ese entonces ya utilizaba el color, queriendo con esto revivir el momento, representando fielmente la naturaleza, ésta llegó a convertirse en un sistema de códigos visuales que eran entendidos por todos, ya que la comunicación verbal era imposible, porque cada miembro de la tribu asignaba un significado diferente a los sonidos guturales que eran emitidos para ese fin.

Las tribus nómadas por la necesidad de supervivencia se vieron obligadas a marcar sus pertenencias, estas marcas eran rasgos simples inspirándose en algún recurso natural. Tiempo más tarde, con la creación de la imprenta y la ayuda de la escritura, el proceso de comunicación tomó un lugar importante en la sociedad, al grado de poder influir en la ideología de una comunidad.

<sup>101</sup> Adrian Frutiger, *Símbolos, Signos, Marcas y Señales*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona 1981. Pág. 236

En tiempos pasados, se realizaban imágenes grotescas y muy complicadas de entender, en la actualidad se busca la sencillez y la síntesis. Así pues el surgimiento de la identidad visual se vislumbra como una necesidad de distinguir los productos o servicios de una empresa con otra. Las cuales estaban compuestas por imágenes o tipografías solamente. Su configuración era creada sin mayor problema, sólo se ponía algún grafismo que representara algo, convirtiéndola en una actividad muy sencilla. A diferencia de nuestros días en que es muy necesario crear todo un proceso de investigación que nos permita crear en el entendimiento del público una imagen real de los productos o servicios ofrecidos.

La identidad visual ha ocupado un lugar importante en el campo de la comunicación visual y por que no decirlo, en un sistema indispensable para nuestra sociedad.

### 3.2.2.1.- SURGIMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

F.H. Henrion menciona que este nicho de estudio surgió y se desarrolló en Estados Unidos, en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Sus principales exponentes en esa época fueron los diseñadores gráficos llamados profesionales en la elaboración de símbolos, logotipos y exhibiciones de lenguajes en productos comerciales. Al tener frente a ellos una vasta gama de posibilidades de personalizar a las organizaciones a través de éstos y traducirlos en comunicaciones en todas sus dimensiones, es cuando nace la posibilidad de crear y dar forma a los conceptos que actualmente definen a la identidad corporativa.<sup>102</sup>

Con el desarrollo de la identidad corporativa, los fabricantes e industriales se tenían que preocupar no sólo en el aumento de las ventas que devenían de los productos o servicios que cada organización o empresa ofrecían, ahora existía la necesidad de concientizarse de la responsabilidad social respecto a las necesidades de pertenencia de los empleados, del compromiso con los clientes y con la sociedad en general con que se relacionaban, es aquí precisamente donde se visualiza la importancia de la planeación de la comunicación, la preocupación por destacar los aspectos culturales, así como las estrategias a seguir, olvidándose un poco de lo superficial que podía parecer que una organización estuviera conformada sólo de un sistema de símbolos.

Cabe señalar que la comunicación representaba uno de los medios para hacer llegar las estrategias de identidad a los diversos públicos que intervenían en el desenvolvimiento de la organización.

Después de la guerra, grandes firmas bancarias y automotrices sintieron la necesidad de implementar programas de identidad corporativa, es por ello que actualmente gozan de presencia reconocida en el mercado y conociendo la importancia de esta área de estudio se preocupan constantemente por desarrollarla.

<sup>102</sup> Eugeni Rosell y Miquel, Manual de Imagen Corporativa, Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1991. Pág. 41

El mismo autor cita que la importancia de planificar la comunicación en el campo de la identidad corporativa, se refiere a que el diseño estético ya no es suficiente si sólo en este aspecto se repara. el concepto global será pobre en su más pura esencia. Plantea que la conjunción entre el diseño y la comunicación están inmersos dentro del sistema cultural de la empresa. Los resultados son inmediatos ya que el diseño gráfico de logotipos, colores y tipografía son capaces de referir mensajes visuales de acuerdo a los valores organizacionales que refieren la identidad corporativa.<sup>103</sup>

### 3.2.3.- DEFINICIÓN DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Joan Costa define a la identidad corporativa como : *"Un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y recordación a una empresa u organización de las demás. Su misión es pues, diferenciar, asociar, ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa".*<sup>104</sup>

En este sentido se hace necesario ubicar dos elementos de la percepción para entender porque decimos que los miembros de una organización se identifican con ésta, a través de los signos del sistema de la identidad visual; estos se refieren a la identidad diferente a la identificación.

La primera se refiere a los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. La segunda se traduce en el acto de reconocer esta identidad, registrarla y memorizarla. Esta percepción se produce en el receptor.

Lógicamente si hablamos de la empresa y su imagen pública la teoría de la comunicación señala dos aspectos:

La identidad puede ser la presencia física o la evocación en la mente del otro, de algo que existe fuera de él y en tanto a que esta vertida hacia otros se denomina emisor.

La identificación será la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida por el receptor.

Sin embargo el proceso de comunicación estaría incompleto ya que hace falta hablar del mensaje, en tanto mensaje la identidad implica una unidad formal configurada por medio de rasgos exclusivos reconocidos por el receptor y articulados para transmitir significados, es decir valores psicológicos que al ser integrados en asociaciones de ideas, el cerebro, llegan a configurar una imagen de la empresa.

<sup>103</sup> Ibid, pág.42

<sup>104</sup> Ibid, pág.15



En esta parte del proceso encontramos la función de subjetivación que se refiere a la diferenciación entre lo que los rasgos percibidos a través del mensaje dan a entender acerca del emisor y lo que realmente es. Lo que el mensaje dice y lo que el receptor entiende.

Es decir para el público, la imagen que él se hace de la empresa es su verdadera identidad. Analíticamente la percepción de identidad o el acto de identificar admite ser fragmentada en tres partes:

- 1.- Sustancia o el propio emisor, como algo que es o existe. Representa el ente que ocupa un espacio y constituye el punto en torno del cual gira la comunicación.
- 2.- La forma o personalidad externa del emisor. Es una figura definida, directamente aprehensible y enunciable por el receptor, aislable de un campo de percepción y dotada de una identidad física:
- 3.- El papel del emisor es la función que éste desempeña en un espacio social y más o menos constante.<sup>105</sup>

Ahora bien en el acto de identificar se combinan estos tres elementos en la experiencia del público receptor. Así en este acto se integran dos actividades: una de tipo sensorial y otra subjetiva (valores psicológicos atribuidos). El emisor es visto entonces como un ser que existe con determinada forma y como forma reconocible por los demás, a través de sus particularidades.

Un tercer aspecto incorpora los atributos, que son emocionales y subjetivos, es decir psicológicos; con esto queremos hacer notar que ya no sólo es lo físico sino que también incluye datos en función, actitud y moralidad del emisor ¿qué hace? y ¿cómo lo hace?. Es una reserva psicológica de valores de los cuales unos son reales y otros son imaginados por el receptor. En este nivel identificar es más que reconocer datos visuales, significa también al mismo tiempo atribuir valores a lo identificado, que depende de la calidad de la atención del receptor, de la profundidad psicológica que nos remite a experiencias, afinidades, trato directo, etc.

Habiendo conocido ya los puntos sobre identidad identificación debemos ahora realizar un acercamiento mayor a las facetas de la identidad, en donde aparecen dos premisas fundamentales: la finalidad y el sentido de pertenencia, para con ello provocar una plena identificación de la empresa con sus públicos.

<sup>105</sup> *Ibid.*, pág.18

### 3.2.3.1.- FACETAS DE LA IDENTIDAD

Olin Wally manifiesta que la finalidad y el sentido de pertenencia son dos facetas de la identidad: *"Para ser eficaz, toda organización necesita un sentido de finalidad claro que todos sus integrantes deben conocer, éstos necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia"*.<sup>106</sup>

Lo anterior se traduce en que cada organización es única y la identidad debe surgir desde sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes o débiles. Así mismo debe ser lo suficientemente clara para convertirse en estandarte de la organización. Otro elemento igual de importante, pero no visible es el comportamiento de la empresa con su personal y con quienes entran en contacto con ella.

Así pues cuando la organización no visualiza su individualidad, puede perder su verdadero propósito y sus puntos fuertes, cometiendo un grave error que muy probablemente dañará su estructura.

Con lo que hasta ahora se ha expuesto queremos señalar que la identidad corporativa no sólo es cosa de símbolos, logotipos y colores como se pensaba, por ello estas precisiones, esto sólo es aspecto del diseño, la riqueza encierra también a la comunicación, la cultura y sus diferentes manifestaciones. En resumen, la identidad puede revelar la estructura de una organización y proyectar con claridad su personalidad, su finalidad y su forma.

### 3.2.3.2.- LOS SOPORTES DE LA IDENTIDAD

Durante este apartado describiremos los signos que conforman la identidad, por lo que a continuación se mencionan los vectores que orientan y determinan a ésta para la construcción y el control de la imagen en la empresa. Para este fin nos basaremos en Joan Costa quien nos ha permitido clarificar notablemente nuestro tema.

El logotipo, el símbolo y el color son los soportes de la identidad visual, cada uno tiene características comunicacionales propias y en conjunto se enriquecen para actuar mejor, aunque unitariamente posean una naturaleza distinta; es decir la naturaleza de los signos mencionados puede ser lingüística, icónica y cromática como podemos ver en el siguiente esquema.

**Lingüística.-** Se refiere al nombre de la empresa, el cual es el elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de estructura llamada logotipo.

<sup>106</sup> Olin Wally, *Identidad Corporativa*, Ed. Celeste, Madrid 1991, Págs.78-79

**Iconica.-** Hace alusión a la marca gráfica o distintivo emblemático o figurativo de la empresa. La marca comercial o institucional, cristaliza en un símbolo.

**Cromática.-** Tiene que ver con el color, o los colores que la empresa adopta para distinguirse de otras.<sup>107</sup>

En términos generales esta es la naturaleza de los signos, ahora se hace necesario conocer la especificidad de cada uno para comprender su función dentro de un sistema visual, que le permita la memorización en los individuos y además su diferenciación y características que permiten a la empresa hacerse única como lo dijimos anteriormente.

### 3.2.3.2.1.- EL LOGOTIPO

Del griego logos (palabra o discurso) y de typos (golpe que forma una imprenta), la palabra significa una palabra cuajada que constituye una unidad informativa escrita completa.

El término procede de la tipografía, del sistema Gutenbergiano de los caracteres móviles, los tipos de imprenta o unidades simples intercambiables indefinidamente. Es un sistema combinatorio de unidades mínimas: los signos tipográficos (alfabéticos, numerables, de puntuación, etc.) con los cuales se componen las palabras, frases y discursos.

Al respecto Norberto Chávez comenta que: *"El logotipo aparece análogo a lo que el individuo es la firma autógrafa, respecto de su nombre. El logotipo entonces puede definirse como la versión gráfica estable del nombre de marca o empresa"*.<sup>108</sup>

La tipografía según Marion March es: *"La utilización de inscripciones que por sí solas o en su conjunto y con otros elementos gráficos puede transmitir una información lo más elemental y eficazmente posible"*.<sup>109</sup>

Con base en lo anterior podemos decir que una empresa necesita un nombre que pueda verse, ya que debe difundirse a través de los medios de comunicación y por los medios de transmisión, ya sean de índole visual, sonoro, y audiovisual. Recordamos que el nombre es un signo verbal, por lo que tiene una función lógica y una simbólica, la primera está relacionada con el hecho de nombrar a una identidad y la segunda por sus funciones de identificación y de penetración en una colectividad. Es decir: *"El nombre representa la forma y la profundidad psicológica con que éste afectará a los diversos públicos"*.<sup>110</sup>

<sup>107</sup> *Ibid.*, pág. 15

<sup>108</sup> Norberto Chávez, *La Imagen Corporativa*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona 1988. Pág. 43

<sup>109</sup> Marion March, *Tipografía Creativa*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona 1989. Pág. 8

<sup>110</sup> Costa, *op. cit.*, pag. 63

El público se ve involucrado mediante la vista y el oído, así el nombre se convierte en una sustancia visual y verbal porque adquiere una forma escrita particular. El logotipo en tanto transposición visual de un sonido lingüístico posee un carácter doble.

Por otro lado existen cinco factores que intervienen en la creación del nombre de acuerdo a Joan Costa y son: la brevedad, la eufonía, la pronunciabilidad, la recordación y la sugestión. Enseguida conoceremos cada uno de ellos.

**Brevedad.-** Cuando más breve sea el nombre, se identificará más fácilmente a la empresa. La simplicidad de éste se retiene más rápidamente y su pronunciación se hará más fácil. Como ejemplo tenemos a Esso, Aya, Fanta, entre muchos otros.

**Eufonía.-** Un nombre breve y eufónico se graba más fácilmente en la memoria acumulativa. La eufonía de un nombre es la condición eminentemente emocional. Su capacidad de generalizarse es cuantificable dada la rapidez con que el nombre se grabe y la frecuencia con que después aparezca habitualmente en el lenguaje colectivo.

**Pronunciabilidad.-** Si el nombre es breve, generalmente es más fácil de pronunciar. La pronunciabilidad se considera como óptima cuando se logra contrastar las partículas de sonido armónicamente.

**Recordación.-** Debe ser el nombre de la empresa lo suficientemente estable e inalterable. La singularidad y eufonía resultan factores decisivos para que el nombre sea implantado y memorizado.

**Sugestión.-** La evocación del nombre mismo puede producir la sugestión, por ejemplo cuando hablamos de un perfume ubicamos a Francia con éste y sus implicaciones psicológicas sugestivas, lo mismo en la electrónica con Japón o bien los autos con Alemania.<sup>111</sup>

En general el nombre que se elija será memorizado por el público en función de que se ajuste a estos cinco factores. No olvidemos que lo anterior corresponde al carácter semántico. Ahora veremos cual es el correlativo visual de los caracteres verbales del nombre.

En la fase de creación de logotipos, la simplicidad, la estética, la legibilidad, visualidad y la fascinación se denominan correlativos visuales. De los tres primeros depende la aceptación visual de un logotipo, pero la estética es importante para la identificación, debido a que un logotipo antes de ser leído es percibido.

---

<sup>111</sup> *Ibid.*, págs. 65-68

La visualidad se refiere al estímulo diferenciador que puede consistir en un rasgo exagerado de la misma estructura del logotipo o incluso la supresión de éste rasgo. A ello se le denomina gag visual, ya que se presenta como un elemento sorpresivo que signa y singulariza al logo.

La fascinación no solo representa el valor connotativo o psicológico del logotipo que evoca los atributos ligados a éste, sino también el factor que aporta las mejores soluciones en la visualización. Así pues la correlación entre la palabra pronunciada y la forma visual facilitan la integración del logotipo en un campo social.

### 3.2.3.2.1.1.- CARACTERÍSTICAS FORMALES

Para ejercer su función de caracterizar un nombre, el logotipo debe ser diseñado con letras originales, que no estén a la mano de otras empresas, presentar algunas formas originales, por ejemplo la superposiciones de letras, la exageración de rasgos, supresión de éstos, entre otros recursos que ayudan a caracterizar al logotipo de la identidad.

Así mismo necesita un espacio propio, es decir, el contorno que lo encierra para aislarlo es lo que facilita su localización y distinción dentro de un contexto visual. Todos estos principios caracterizan, destacan y aíslan al logotipo, haciéndolo más memorable. Por último el registro legal es el que lo protege contra imitaciones, en tanto que se utiliza como característico de la empresa.

### 3.2.3.2.1.2.- VARIANTES DEL SIGNO VERBAL

Las variantes del signo verbal son una serie de palabras que pasan por un proceso de reducción, simplificación y síntesis. También son consideradas como logotipos. Por ejemplo el anagrama y la sigla.

El anagrama es la combinación de letras o sílabas tomadas de un conjunto de palabras, con lo que se obtiene una palabra nueva. De esta forma el nombre de la empresa se hace funcional, breve, eufónico, etc., por ejemplo : Banamex, Inverlat, Bancomer, Serfin, entre muchos otros.

La sigla es más simple, tiene menos letras que el anagrama, es una secuencia de letras no legibles de modo articulado, lo que exige deletrearla. Por ejemplo: ATT, IBM, CNC.

La forma mínima del logotipo de marca es la simple inicial como representación del nombre, pero en ese caso ya no se habla propiamente de logotipo, más bien se habla de símbolo de marca. Estas variantes del logotipo son de naturaleza lingüística.

Con lo anteriormente expresado, hemos descrito al logotipo fusionado en palabra-imagen, ahora toca conocer otro elemento de la identidad visual que es el símbolo, para con ello ir clarificando cómo es que a través de palabras y de un icono se puede personalizar a la empresa y sobre todo cómo los individuos lo pueden memorizar.

### 3.2.3.2.2.- EL SÍMBOLO

El símbolo es un signo convencional que está en lugar de otra cosa no presente, a la cual representa, creando así una asociación mental que le permite al individuo identificar lo que no tiene a la mano sino en la mente.

Dentro de un sistema de identidad visual, el símbolo es una representación gráfica que identifica a una empresa o marca, sin necesidad de recurrir a su nombre, es decir, puede sustituirlo. La función estética del símbolo visual de identidad tiene mucha importancia por cuanto tiene una naturaleza emocional el elemento simbólico.

Al respecto Adrián Frutiger menciona que: *"En tiempos pasados la artesanía era considerada como algo milagroso y su valor simbólico era tanto mayor y digno de veneración cuando más perfecto reflejara el sentido propuesto por medio de su perfección estética. La graduación simbólica no depende de la perfección de su exterior, sino de la disposición interna del observador de fijar sus convicciones y su fe en un objeto de meditación es decir en un símbolo"*.<sup>112</sup>

El concepto anterior nos refleja la cualidad simbólica de significación que puede tener una artesanía, lo cual le permite ser aceptada y memorizada, a partir de que connota, además de lo que el símbolo significa semánticamente.

Al símbolo también se le reconoce como marca gráfica y dada su característica de elemento icónico puede ser realista, figurativo o abstracto. Todos ellos formales, modos de expresión, estilos únicos y diferenciables.

Al igual que el logotipo, el símbolo ejerce una función identificadora ya que por sustitución representa la noción más abstracta de la empresa, con sus características psicológicas atribuibles. Así pues, el símbolo constituye y representa al mismo tiempo, un fenómeno de presencia-ausencia, por lo que este elemento de la identidad visual se le conoce como mediador icónico. Un ejemplo de símbolo universal intemporal puede ser la cruz o el círculo, ya que se han conservado a través de los años.

---

<sup>112</sup> Frutiger, op.cit., pág.177

### 3.2.3.2.3.- LA GAMA CROMÁTICA

Los colores representativos de una empresa, marca o producto constituyen un elemento identificador, a través de la transmisión de los mensajes que éstos poseen. Esta fuerza comunicacional provoca efectos en el receptor y en este caso son dobles, es decir, ejercen una función simbólica y poseen una función señalítica, en las siguientes líneas describiremos ambos efectos.

La función simbólica se encuentra en el color mismo, en tanto que es un elemento aislable de la realidad por medio de una operación abstractiva que lo separa del objeto. El color así se observa como un atributo de las formas. En la elaboración del sistema visual de la empresa, los colores utilizados tendrán que ver con sus significaciones simbólicas, adecuados a los atributos psicológicos que configurarán la imagen de la organización.

De tal modo que los colores utilizados lo son por sus resonancias simbólicas y no tanto por su impacto visual, lo que resulta inverso de la función señalítica, donde se busca un efecto óptico fuerte.

En términos generales los colores significan mensajes específicos y son utilizados sobre todo por los diseñadores gráficos, representan la bandera distintiva que identifica a una corporación. Cabe señalar que aunque no es tema de estudio los colores, ni los fenómenos físicos de éste en tanto material visual, mencionaremos sólo la parte referente a la psicología y la simbología de algunos de éstos de acuerdo a lo que describe Joan Costa.

**Blanco.-** El blanco como el negro se hallan en los extremos del espectro. Ambos colores tienen un valor neutro. Expresan paz, pureza y crea una impresión de vacío infinito.

**Negro.-** Es el símbolo del silencio, confiere nobleza y elegancia cuando es brillante.

**Gris.-** Es un centro neutro y pasivo que simboliza la indecisión y la ausencia de energía. Expresa duda y melancolía.

**Verde.-** Es un color tranquilo y sedante. Evoca la vegetación, el fresco acuático y el mundo natural.

**Marrón.-** Color otoñal, confortable dentro del campo pardo y el ocre. Emana la impresión de gravedad y equilibrio; es el color realista por excelencia, tal vez porque es el color de la tierra.

**Rojo.-** Significa la vitalidad, color de la sangre, de la pasión y del fuego; expresa la sensualidad, virilidad y energía; exhaltante y agresivo.

**Rosa.-** Es el color de la timidez y el candor; suave y romántico, falto de vitalidad. Sugiere la dulzura, la ternura y la intimidad.

**Naranja.-** Posee una fuerza activa y expansiva. Tiene un carácter acogedor y estimulante, es muy positivo.

**Azul.-** Es el símbolo de la profundidad, inmaterial, frío, suscita una predisposición favorable. La sensación de tranquilidad que provoca es distinta de la calma o el reposo terrestre. Cuando más se oscurece más atrae hacia el infinito.

**Amarillo.-** Es el color más luminoso, cálido y ardiente. Es violento y agudo.

**Violeta.-** Este color es una mezcla del rojo con el azul, es el color de la templanza de la lucidez y la reflexión; es místico y melancólico, representa también la introversión.<sup>113</sup>

Esta función que ejerce la gama cromática exclusiva de una empresa, marca o producto, se basa ya no tanto en el color en tanto signo psicológico, sino en el impacto de la combinación de varios colores, como por ejemplo: el rojo y amarillo de Kodak, azul y blanco de Taesa, entre otros. Un impacto óptico fuerte está dado por el color negro sobre el amarillo. Por tanto, la elección y tratamiento del color es en la empresa una labor combinatoria, para así hacerla única.

Peter J. Hayten menciona que: *"Los colores en la empresa pueden producir impresiones, sensaciones y reflejos sensoriales de gran importancia, porque cada uno de ellos tienen una vibración determinada en nuestros impulsos y deseos; así mismo intervienen creando alegría o tristeza, exaltación o depresión, actividad o pasividad, equilibrio o desequilibrio, calor o frío."*<sup>114</sup>

Después de haber conocido los planteamientos de los autores citados para definir al logotipo, al símbolo y los colores, se considera necesario establecer una precisión propia para lo cual consideramos al logotipo como el elemento que por medio del juego tipográfico permite identificar a una empresa, marca o producto y darle una presencia propia dentro de su contexto. El símbolo es una representación gráfica que puede sustituir al nombre de la empresa y por último el color es aquel elemento que permite asociar a la empresa con determinadas cualidades, generadas por las resonancias psicológicas que evocan.

<sup>113</sup> Costa, *op.cit.*, págs.96-97

<sup>114</sup> Peter J. Hayten, *El Color en la Publicidad y Artes Gráficas*, Ed. Leda, Barcelona 1987, Pág. 96



De esta forma conocimos unitariamente los soportes de la identidad visual, los cuales forman un sistema de comunicación que integra a diversos públicos a partir de su identificación con la misma.

Cuadro 2.1.- Integración de los signos de identidad por la naturaleza, cualidad, funciones y niveles de percepción.

	NATURALEZA	CUALIDAD	FUNCIÓN	NIVEL
LOGOTIPO	LINGÜÍSTICO	DECORATIVO	DESIGNACIÓN	SEMÁNTICO
SÍMBOLO	GRÁFICO	CONNOTADO	REFERENTE	ESTÉTICO
	SIGNICO	CONNOTATIVO	IMPACTO	SENSACIÓN
CROMATISMO	FÍSICO	ABSTRACTO	SEDUCCIÓN	EMOCIONAL

115

### 3.2.3.2.4.- EL IDENTIFICADOR

Después de haber tipificado cada uno de los componentes del sistema visual, se hace necesario integrar un nuevo concepto, el cual se denomina identificador y se refiere a los signos mencionados pero en su conjunto, formando así una totalidad.

El identificador es el resultado de la conjunción de los signos ya definidos, únicos y estables que se emplearán sistemáticamente en la identidad visual de las empresas, atendiendo al principio estructuralista para dar una información completa y una presencia total, plena.

De esta operación resulta una exaltación mucho mayor de las características de cada signo, enriqueciendo su expresión. Se atiende al proverbio chino de que la totalidad es más que la suma de las partes, con ello se pasa al supersigno, así el identificador se convierte en el identificador de la identidad, el cual permite la estabilidad perceptiva de la identidad visual.

Como ejemplo de supersignos que son el identificador de algunas empresas encontramos a : Bimbo, Probursa, Texaco, entre otras, éste les permite una memorización estable en los individuos que se desenvuelven en una sociedad marcada por múltiples imágenes.

### 3.2.3.2.5.- EL SISTEMA DE DISEÑO

En este punto se pretende ofrecer un acercamiento a las normas de construcción gráfica de los distintos mensajes que emite una empresa, llámese de señalamiento, de publicidad o bien en las ediciones. Estas normas consisten en crear y utilizar una estrategia sistemática, ciertos elementos básicos y constantes en la comunicación.

Los elementos que referimos son: los formatos, los módulos de visualización, los alfabetos compatibles y las normas tipográficas. Todos ellos los mencionaremos brevemente para una mejor comprensión de nuestro tema de estudio, ya que también son elementos de identidad.

a) **El formato.**- Se refiere al soporte material en que se depositan los elementos del sistema de diseño y es también portador de informaciones visuales y un elemento de identidad. Son ejemplo de formatos: documentos, muestrarios, envases, señalizaciones, etc.

b) **Los módulos de visualización.**- Estos sostienen la información, es decir, refleja las articulaciones visuales entre los espacios ocupados y los libres, así como la forma particular de ser ocupados en el mensaje, independientemente de los contenidos informacionales. La norma dicta que cuando la visualización de un mensaje se organiza en un sistema modular, se establece además un mecanismo asociativo y de memorización que refuerza la función de identificación. Son ejemplos: textos, grafismos, fotos, márgenes, espacios.

**c) Los alfabetos compatibles.-** Se refieren a los tipos de letras que se emplean en los diferentes mensajes impresos. Los alfabetos cumplen en el sistema del diseño una función triple:

- 1.-La identificación entre el mensaje y la empresa
- 2.-Imagen o partículas que pretenden configurar
- 3.-Mensajes o contenidos informacionales, que los textos transportan en tanto códigos lingüísticos de comunicación.

Después de haber elegido los alfabetos que personifican a la empresa, se empleará sistemáticamente la constancia, la cual es un elemento clave para lograr la identificación. Cabe destacar que los tipos de letra se agrupan en grandes familias, por lo que se admiten variantes dentro de un mismo concepto tipográfico.

**d) Las normas tipográficas.-** Existen dos criterios para la selección de alfabetos: el criterio estético y psicológico que se refieren a las connotaciones ligadas al estilo y forma de los tipos de letra que tendrán que corresponder a la naturaleza de la empresa ya sea clásica o modernista y el criterio funcional el cual tiende a la legibilidad que asegura una lectura rápida y agradable de los textos.

### 3.2.4. LA CONSISTENCIA

Anteriormente hicimos referencia al concepto de consistencia como una fuente de fortaleza dentro de la organización. El estudio de este término ha generado varias teorías relacionadas con la cultura, sin embargo, como lo aclaramos al principio del capítulo, ambos conceptos cultura e identidad no pueden entenderse por separado, ya que ambos dependen el uno del otro, por lo que la consistencia se referirá acorde al planteamiento de los estudiosos de la cultura corporativa.

Realizada esta observación encontramos que las teorías sobre la consistencia tienen como precedentes a Seashore, 1954; Cameron, 1989; Georgopoulos, 1986; dentro de la literatura organizacional. Estos autores han destacado el papel que la integración normativa desempeña en la efectividad organizacional.

La integración normativa, es el análogo comportamental del propósito o sentido compartido y se refiere a la existencia de un sistema sólido de normas y expectativas con que se está de acuerdo. El poder de este medio de control se ve cuando los miembros de la organización tropiezan con situaciones desconocidas. Así la insistencia en algunos principios generales basados en el valor, sobre los cuales se pueden apoyar acciones, permite a los individuos reaccionar mejor, en una forma predecible ante un ambiente impredecible.

Resulta obvio pensar que en contra partida, la inconsistencia no permite el sentido compartido de valores con la efectividad organizacional, se deduce una debilidad en el sistema de integración normativa.

Para los fines de nuestro trabajo nos interesa el estudio de la consistencia, de acuerdo al planteamiento de Daniel R. Denison en cuanto que sostiene que el propósito compartido, tiene un impacto positivo porque los miembros de la organización trabajan basados en un marco de valores y creencias que forman la base a través de la cual se comunican.<sup>116</sup>

*"Debido a que la comunicación es un proceso de manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar, necesario para la comunicación".<sup>117</sup>*

Con base en lo anterior podemos comprender que las empresas con identidades corporativas consistentes, son aquellas donde los empleados están altamente consagrados a su trabajo, con valores, normas y creencias centrales claves, con métodos característicos para realizar sus labores y con tendencias a promoverse siempre internamente, con un sentido compartido acorde a las exigencias de la organización, siempre y cuando se subraye el proceso de codificar y decodificar.

Estas características, se considera ayudan a crear una identidad corporativa consistente, ya que al ser comprendidas y ejecutadas por los miembros de la organización, los lleva a tener acciones coordinadas, que como vimos en capítulos anteriores reditúan en una alta motivación y productividad en el trabajo.

### 3.2.4.1.- INDICADORES DE LA IDENTIDAD

La identidad corporativa no sólo es el estudio del logotipo, símbolo y color. La identidad corporativa es un gran potencial derivado de la cultura de la empresa y de la información institucional. Estos factores, además, le permiten a una empresa ser consistente. De acuerdo a Joan Costa existen tres indicadores de la identidad, los cuales nos permiten sustraernos de visiones fragmentadas, ellos son:

**La identidad cultural.-** Se refiere al modo propio del comportamiento global, el modo de ser y de hacer de una empresa, ante la sociedad. El estilo propio de la atención y el trato es claramente un valor añadido a las empresas, un valor de su identidad específico, que se convierte en una ventaja competitiva de primer orden.

**Los escenarios de la identidad.-** Implica que toda acción funcional, cultural y comunicativa se produce el algún lugar de la empresa, es decir los escenarios de la interacción, entre los públicos y la empresa.

**Los indicadores objetivo de identidad.-** Son los datos declarados en textos de presentación de la empresa, los que filosóficamente se llaman "el ser", la existencia legal de la empresa.<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Denison, *op. cit.*, pág 8

<sup>117</sup> *Idem*

De lo anterior se deduce que estos tres indicadores globalizan la visión de lo que implica tener una identidad corporativa consistente, por ello reiteramos no solo se estudia el diseño gráfico de los símbolos que personalizan a una institución, se debe ir más allá buscando la integración de culturas y formas de comunicación organizacional claras y precisas.

### 3.2.5.- IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA PARA LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Lo más importante en el estudio de la identidad corporativa es el vínculo que se establece con los públicos internos de la organización, así durante el transcurso de esta exposición, observamos dos palabras claves que nos permiten la comprensión intrínseca del concepto: identificación y pertenencia. Si existe una identificación con el ser y querer ser de la organización, es decir su marco normativo, se traducirá en que la conducta laboral será muy positiva. Ello permite un sentido de pertenencia, mediante el cual los objetivos que demandan ser cumplidos se rebasarán por conductas altamente propositivas, que conllevan a la empresa, por tanto, a tener altos índices de motivación y productividad.

Una identidad corporativa asumida, lograda mediante una cultura cohesionadora, con objetivos claros, a través de comunicaciones internas que promuevan sus intereses, lo único que puede generar es un ambiente agradable, en donde el trabajo se convierta en una fuente de desarrollo personal y profesional, que le permite al individuo realizar sus funciones eficazmente.

Cuando la identidad corporativa expresa coherentemente quién es, hacia dónde se dirige, cómo pretende que se le identifique y más aún, qué resultados espera de sus miembros, inequívocamente estará reflejando una fortaleza de ideas y acciones, tanto al interior como al exterior, es decir, se es fuerte cuando dentro del un marco normativo se rebasan los discursos por los hechos.

En este punto se pretende enfatizar cuántas empresas plasman en manuales de identidad su esencia, sus puntos álgicos y cuántas de ellas en la práctica la ejecutan. En realidad son muy pocas. Se puede apreciar que una identidad corporativa totalmente identificada por los miembros de la organización, va más allá de plantear que se pertenece a una unidad que tiene las mejores campañas de publicidad, el mejor identificador impreso en papelerías o gafetes, uniformes de trabajo o incluso, el mejor edificio, eso sólo es el aspecto exterior y entenderlo así coartaría nuestra visión.

Una identidad corporativa identificada, es aquella donde los públicos internos reconocer un propósito compartido y accionan, donde los empleados están altamente consagrados a su trabajo, con normas, valores y creencias centrales claves, y con métodos característicos para realizar sus funciones, de acuerdo a las exigencias mismas de la organización.

Esta visión que intenta ser más global, puede permitirle a la empresa convertir a la identidad corporativa en un factor de competitividad en ambientes impredecibles. El beneficio para el público interno se traduce en ese fuerte sentido de pertenencia que los hará sentir orgullosos de estar en una organización que proyecta con claridad su forma y finalidad, a través de acciones coordinadas, proporcionándoles los medios para seguir sobre una ruta organizacional, en cuanto a desempeño, que no siempre es fácil seguir.

### 3.2.6.- ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA

A continuación se mencionarán una serie de acotaciones que son necesarias para la elaboración de un programa de identidad corporativa en los aspectos conceptuales y de creatividad.

La elaboración de un programa de identidad corporativa de acuerdo a Joan Costa, se basa en dos aspectos: el conceptual y el de la hipótesis creativa.

El primer aspecto se refiere a la definición del autoconcepto de la empresa: su filosofía y objetivos institucionales y comerciales en relación a la imagen que se busca implantar y que deberá proyectar la personalidad de la empresa. Como segundo paso se hará un análisis somero a través de métodos exploratorios, dimensionales y de estabilidad para comparar cómo es la empresa actualmente y cómo será a partir de los cambios planteados.

El tercer paso está enfocado al estudio del sistema de comunicaciones de la empresa, haciendo un modelo en donde se simulen los circuitos y los canales, así como su dimensión espacio-temporal. Al unísono se analizarán los materiales que circulan por el sistema mediante enfoques estadísticos, de contenido y cualitativo. Este último punto es determinante para visualizar la estrategia o la acción a ejecutar.

La hipótesis creativa se basa en dos términos, la integración y la coherencia, a través de criterios que se expresan en forma de algoritmos, es decir un conjunto de reglas precisas que definen y orientan un procedimiento de razonamiento, con el fin de obtener un resultado previamente definido. Es aquí donde se formaliza la estrategia de comunicación. Autoconcepto, filosofía, objetivos, imagen, sistema de comunicaciones y acciones sobre el campo social. A partir de esto comienza la puesta en marcha.

A través de lo expuesto ha nacido una identidad, cuyos rasgos se extienden a todos los mensajes de la empresa.<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Joan Costa, op.cit., pág. 49

### 3.2.6.1.- LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

Las operaciones de implementación de la nueva identidad comprenden tres etapas: preparatoria, de implantación y de sostenimiento, abarcando las capas internas y externas de la empresa.

**Etapas de preparación.-** Se refiere a la transmisión de información internamente, es decir, al personal con el fin de integrarlo a los objetivos del programa. Esta labor pretende obtener una actitud positiva y activa del personal interno, una conciencia de las necesidades y expectativas del público, un sentido de perfeccionamiento personal y profesional y una disposición para satisfacer estas necesidades con un espíritu de comunicación, que es uno de los principales soportes de cambio.

De un cambio mental, expresado por la compañía con su decisión de una nueva imagen, el personal colaborador espera ciertas satisfacciones (coordinación, flexibilidad) pero también más responsabilidad y compromiso frente a su trabajo y a los clientes, así como mayor prestigio.

Paralelamente conviene incluir mejoras en los productos o servicios para que los públicos externos perciban una actitud global de la empresa hacia el cambio, generando una participación activa.

**Etapas de implantación.-** Parte del acto interno en el que la compañía da a conocer oficialmente el programa a los públicos internos y externos de la organización. El motivo esencial es comunicar la nueva identidad y la calidad de la imagen de la empresa.

**Etapas de sostenimiento.-** Esta se torna menos intensa, prácticamente su duración es indefinida. La comunicación en esta etapa se centra en los mensajes institucionales y comerciales. El personal sigue implicado y los medios serán los adecuados para cada público destinatario.<sup>120</sup>

Estas tres etapas muestran a grandes rasgos el proceso de implantación de una identidad nueva, misma que se comprenderá mediante el denominado manual de identidad, instrumento normativo y funcional de la empresa. Contiene además el logotipo, el símbolo y la gama cromática, los elementos secundarios de la estructura, es decir, formatos, tipografía, módulos, pautas, así como criterios combinatorios definidos para la aplicación correcta.

<sup>120</sup> Costa, *op. cit.*, pág. 110

Cabe destacar que en la mayoría de las empresas mexicanas, que por su tamaño definimos como las grandes organizaciones, poseen un manual de identidad corporativa, en él se reflejan todos los aspectos que hemos estudiado hasta el momento. No obstante existen otras empresas que no han prestado atención a la creación de este manual y por consiguiente tienen problemas, porque los públicos interesados en conocerlo no lo tienen a la mano. Por último, en este sentido tenemos que decir que la elaboración de este documento debe estar en manos de grafistas vinculados con el responsable de la estrategia global de la imagen.

### 3.2.6.2.- CONTROL DE LA EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA

La imagen de la empresa como hemos insistido es de tendencia permanente, con ello se pretende que sea duradera, capaz de hacer frente a los cambios y evoluciones, y de insertarse en los diversos contextos manteniendo su carácter de contemporánea. Está también destinada a gozar de ubicuidad, es decir estar presente en muchas partes simultáneamente y por mucho tiempo.

Con lo anterior queremos expresar que la imagen pretende en términos generales incrustarse en la memoria colectiva y persistir. Por otro lado, en tanto proceso la imagen está sujeta al cambio y este se presenta en dos vertientes: la misma empresa y el entorno.

La primera vertiente implica cambios en los directivos, en la tecnología, en lo comercial. En cuanto a la segunda vertiente encontramos evoluciones tecnológicas, de mercado, de sistemas de distribución, de medios de comunicación, etc.

El programa de la empresa debe ser concebido según estas vertientes de previsibilidad e implantado con toda meticulosidad. Los beneficios se observan con la imagen deseada, la buena planificación de la estrategia de comunicación, una explotación integral de los canales de difusión y una efectiva implantación, controlando el desarrollo de sus etapas y las respuestas de los distintos públicos.

Si estas etapas se realizan correctamente, el control de su evolución será solamente periódico. Finalmente el control de la imagen consiste en investigar cada uno de los elementos que la componen y los procesos de sus interrelaciones.



### 3.3.- LA PRACTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Podemos ver que en cualquier actividad humana, alcanzar con éxito los objetivos deseados depende en gran medida de que se planeen bien las actividades encaminadas a ello. La planeación es un factor importante para el óptimo desenvolvimiento de las organizaciones; precisamente es la ausencia o la existencia de ella la que marca la diferencia entre las empresas con éxito en México y los cientos de ellas que fracasan y cierran sus puertas cada día.

Por ello, hemos considerado que un factor importante para crear una identidad corporativa consistente, es la planeación de la comunicación organizacional interna, debido a que a partir de ésta, el recurso humano, crea un lazo de interdependencia con la organización, primero para su supervivencia y luego porque a través de su trabajo satisfacen una serie de necesidades que se traducen en beneficios para la empresa, como lo observamos durante la exposición del capítulo 1.

En este sentido pretendemos dejar en claro que la coordinación de esta interdependencia corresponde al sistema de comunicación interna. La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista en ellos una relación buena, la cual se propiciará cuando las necesidades de éstos sean satisfechas, mediante dos dimensiones importantes, la de certidumbre y la de apoyo, ya que ambas se conjuntan para llevar a cabo dicho fin.

Recordemos también la importancia de este público para la organización, de ellos depende en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos. En los párrafos siguientes nos basaremos en Muriel y Rota, quienes nos hablan de la práctica de la comunicación interna, para con ello lograr una mayor comprensión de nuestro tema.

#### 3.3.1.- INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La práctica de la comunicación interna se basa en tres fases: la investigación, la planificación y la implementación, todas ellas encaminadas a mantener buenas relaciones con el público interno.

**La investigación.-** Existen varios métodos de investigación que son aplicables para la obtención de información sobre públicos internos, destacan principalmente tres:

A) **Diagnóstico organizacional.-** Es un instrumento que sirve para determinar como fluye la comunicación a través de la organización, comparando estos flujos con los que resultarían convenientes, de acuerdo con las políticas de comunicación interna fijadas, a través de éste se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas, cuyo objetivo fundamental será, el optimizar la comunicación interna para el logro de los objetivos planteados por la organización.

B) **Diagnóstico descriptivo.**- Se utiliza para el establecimiento de programas de desarrollo y capacitación, para el diseño y elaboración de mensajes destinados a impactar al público interno, para la selección de medios adecuados, de acuerdo a sus características tales como sexo, edad, nivel socio-económico, etc.

C) **Investigación de opiniones y actitudes.**- Este instrumento arroja datos acerca de la predisposición y toma de postura, explícitas del público interno, con respecto a la institución, a las políticas y a su funcionamiento. Esta información permite ubicar afinidades y áreas de conflicto, ya que al conocer esto se puede trabajar armonizando intereses.

**La planificación.**- Esta parte está sustentada en las políticas de comunicación interna, en función de los objetivos de la institución y del público interno. Consiste en la orientación de los flujos de comunicación que buscan afectar las actitudes y opiniones de los públicos, para reforzar las que favorecen el logro de los objetivos de la organización y modificar las que obstaculizan dichos flujos.

Para optimizar la comunicación interna, se desarrollan diversos tipos de planes, programas y campañas que comprenden desde la fijación y modificación de políticas, hasta el establecimiento de canales de comunicación y el diseño y difusión de mensajes.

**La implementación.**- Este último punto requiere de la puesta en marcha de las actividades planificadas. Esta implementación en el caso de la comunicación interna implica siempre, el manejo de una serie de variables que influyen en el flujo de comunicación, éste consiste en la circulación de mensajes entre los componentes individuales del sistema.

La implementación de la comunicación implica el manejo de los siguientes elementos:

Redes de comunicación

Los medios o canales

Las relaciones de los receptores de la comunicación

El propósito de la comunicación

El lenguaje de la comunicación

Todos estos elementos ya se han descrito, ahora bien, la intención que se persigue al implementar un plan, un programa o una campaña de comunicación es facilitar el logro de los objetivos, tanto de la institución como del público, a través de los mensajes emitidos; así pues podemos concluir diciendo que una adecuada planificación coadyuvará notablemente a la ejecución de las acciones coordinadas.

### 3.3.2.- TIPOS DE PLANES DE LA COMUNICACIÓN

Sólo a manera de ser más explícitos en cuanto a la exposición que se ha hecho, debemos señalar la diferencia que existe entre planes, programas y campañas, ya que en ocasiones se utilizan indistintamente. El comunicador interno desarrolla tres tipos de planes:

- A) **Plan básico de comunicación.**- Está destinado a todos los públicos de la organización.
- B) **Los programas.**- Son un tipo especial de planes que obedecen a situaciones específicas del sistema, es decir, a la resolución concreta y temporal de problemas.
- C) **Las campañas.**- Se refieren a un plan intensivo de comunicación, así pues se hace uso de todos los medios de comunicación disponibles, durante un periodo específico de tiempo.<sup>121</sup>

Con lo anteriormente expuesto debemos comentar que es indispensable la planeación de la comunicación interna en función a las necesidades de información que presenta la organización y el personal, ya que no podemos unificar criterios y líneas de acción sin tomar en cuenta esta situación. En otras palabras, lo que hace la planificación es proyectar hacia donde se quiere llegar y cómo se va a lograr. En la planificación los resultados determinarán si se ha realizado un buen trabajo o no, esto depende del comunicador, de su preparación y sobre todo de la conciencia que se haga sobre la importancia de esta área de trabajo.

### 3.4.- COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA

El estudio de la identidad corporativa en México se está tomando crecientemente en un factor de competitividad, pero fundamentalmente en lo que se refiere a los públicos externos. De ahí nuestro interés por destacar la riqueza que posee este concepto para los públicos internos, ya que la identidad como vimos debe surgir de las propias raíces de la organización, de su cultura, su personalidad y sus puntos fuertes o débiles, para con ello convertirse en estandarte de la organización y decir que efectivamente se es consistente.

En el campo social observamos identidades corporativas que se caracterizan por proyectar su identidad a través de los medios de comunicación de una forma positiva, tendientes siempre ha crear una imagen reconocible y memorizable en sus públicos externos. Sin embargo cometen un grave error, el descuido del sentido de pertenencia y lealtad que proviene de la identificación de los miembros de la empresa con ésta, cuestión que posiblemente puede dañar su estructura.

<sup>121</sup> Muriel y Rota, *op. cit.*, pág.176

Es aquí donde se vincula la comunicación interna con la identidad corporativa ya que a través de su investigación, planificación e implementación se logra que la comunicación opere de forma flexible, permitiendo la socialización de información general necesaria, también de valores, creencias, normas, lineamientos, etc.; de ser así el proceso se torna óptimo ya que los públicos internos reconocen que hay una identidad y se identifican con ella.

Hemos visto que la implementación de la comunicación implica el manejo de redes acorde a las exigencias de la organización, de medios adecuados para su plena difusión, de relaciones armónicas enfocadas a un fin común, a través de lenguajes ricos en contenidos. En este sentido se puede apreciar que la comunicación interna en las empresas mexicanas se tomará en un factor clave para la creación de identidades corporativas consistentes, no solo en el aspecto de memorización de signos visuales.

# CAPÍTULO 4

UNA APROXIMACIÓN AL  
CAMPO DE LA  
COMUNICACIÓN  
INTERNA EN EL SECTOR  
BANCARIO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el presente capítulo se desarrollará una aproximación al campo de la comunicación organizacional interna en el sector bancario, lugar donde toma forma y sentido toda la teoría ya expuesta. Los tres primeros incisos representan por sí solos un mareo de referencia para estudiar diversos fenómenos de índole social, económica, política o financiera, dado las amplias posibilidades que el tema posee en sí mismo. Ahora bien nuestro interés radica exclusivamente en el estudio de un fenómeno de carácter eminentemente social: la comunicación.

El estudio del fenómeno de la comunicación en las organizaciones y sobre todo de la importancia de la comunicación interna en el Sistema Bancario no podría justificarse sin entender su contexto a través de los años. La comunicación en el sector adquiere un papel vanguardista e innovador, lo que ha redituado en vastas posibilidades de desarrollo para el profesional del área.

A nuestro juicio, cuando la Banca estaba en manos del gobierno, se caracterizaba por poseer estructuras rígidas y jerárquicas, que originaban la necesidad interna de establecer complejos procedimientos burocráticos, así como el realizar esfuerzos redundantes y actividades innecesarias. Los flujos de comunicación en este rubro se tornaban lentos e ineficientes tanto al interior como al exterior de las instituciones.

Así mismo, las plantillas de personal en su mayoría eran inflexibles y de tamaño excesivo, lo que siempre representaba la norma más que la excepción. Ello ocasionaba gente poco motivada y comprometida con los objetivos de la institución.

Con la privatización de los Bancos nacionalizados, éstos adquieren otra dimensión, tienen que intensificar sus acciones estructurales, operacionales y sobre todo comunicativas, para incrementar la eficiencia de sus servicios.

Lo anterior requiere de estrategias y planes que permitan más recursos humanos dedicados a la operación y menos a la administración, que permitan aumentar el número de clientes promoviendo de una manera más eficaz el uso de los avances tecnológicos (cajeros automáticos, banca por teléfono, etc.). Todo ello a través de políticas de comunicación congruentes con las necesidades de cada banco, con el fin de mantener o crear, según sea el caso, una identidad corporativa consistente, ante los cambios que se suscitan en el entorno.

Recordemos que lo anterior no sería posible sin los adecuados flujos de comunicación, ya que de ellos depende que los públicos de la organización estén siempre bien informados y sobre todo el público interno o recurso humano, ya que de él depende el éxito o fracaso de la institución, porque en tiempos de turbulencia, como lo expusimos en su momento, se convierte en un factor clave.

De lo anterior se desprende que la comunicación interna en el Sector Bancario, se convierte en un factor clave para la creación de una identidad corporativa consistente, así como para la competitividad de las instituciones dentro del mercado, el cual exige un mayor compromiso en torno a sus servicios y productos.

Buscando obtener mayor claridad sobre la importancia de la práctica de la comunicación interna, los responsables directos del quehacer comunicativo de seis instituciones del tipo Banca Múltiple, exponen su muy particular punto de vista acerca de esta área de estudio, ya que cada uno está realizando esfuerzos relevantes y sumamente significativos en la materia y cada vez éstos se están convirtiendo en un factor importante para la competitividad, en un entorno complejo y tecnificado.

La elección de estas instituciones, Banamex, Bancomer, Banpais, Banerecer, Inverlat y Serfin, se debió a la búsqueda de organizaciones donde se pudiera llevar a cabo la investigación; pero más aún por tratarse de instituciones de gran prestigio, donde gran parte de éste se debe a la consistencia de su identidad corporativa; que por consiguiente está relacionado con muchos de los aspectos de comunicación organizacional tanto interna como externa, porque es bien sabido que todo lo que pasa dentro de la organización es lo que refleja hacia el exterior. De ahí que resulta interesante su estudio al ser también instituciones de gran magnitud y destaca presencia dentro de su rubro.

Sin embargo, debemos reconocer que la investigación pudo realizarse gracias a las facilidades, que los entrevistados nos dieron, para poder efectuarla. De tal forma que con los datos expuestos se llegaremos a la comprobación de la hipótesis planteada, para la conclusión de este trabajo. Asimismo la relación de la teoría y la práctica en los casos de estudio es implícita ya que los capítulos estudiados, son en la campo laboral, el reflejo de las respuestas de nuestros entrevistados. Por lo que el lector podrá ubicar ésta, al ver el término \*Véase capítulo 1,2,3,4, según sea el caso y remitirse a éstos para obtener mayor claridad en los conceptos.

Cuadro 1

NOMBRE	TIPO	ENTREVISTADO
BANRECEER	Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero	Lic. Ernesto Aguilar Alvarez Bay, Subdirector de Comunicación Organizacional
BANAMEX ACCIVAL	Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero	Lic. Alicia Maekissack G. Dirección de Comunicación Organizacional
BANCOMER	Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero	Lic. Javier Arnau Avila Director de Comunicación e Imagen Institucional
BANPAIS	Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero	Lic. German Normandia Gerencia de Comunicación
INVERLAT	Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero	Lic. Luis Martin Del Campo Subdirector de Comunicación Interna
SERFIN	Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero	Lic. Roberto Aguirre Vargas Subdirector de Comunicación Institucional

Cuadro 2

NOMBRE	SERVICIOS OFRECIDOS POR LOS GRUPOS FINANCIEROS
BANCREFCER	Banca, Arrendadora, Factoraje, Aseguradora, Casa de Bolsa.
BANAMEX ACICALA	Banca, Casa de Bolsa, Avantel.
BANCOMER	Banca, Casa de Bolsa, Arrendadora, Factoraje, Afianzadora y Aseguradora.
BANPAIS	Aseguradora, Banca, Casa de Bolsa, Afianzadora, Factoraje, Arrendadora.
INVERLAT	Banca, Casa de Bolsa.
SERFIN	Banca, Casa de Bolsa, Aseguradora, Almacenamiento, Factoraje, Arrendamiento.

#### 4.1.- EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

Como la manifiesta el jurista Miguel Acosta Romero: "... en la actualidad el sistema financiero se encuentra integrado básicamente por las instituciones de crédito y los intermediarios financieros no bancarios que comprenden a las compañías aseguradoras y afianzadoras, casas de bolsa y sociedades de inversión, así como las organizaciones auxiliares de crédito".<sup>122</sup>

Dentro del sistema financiero, se reflejan los conflictos generales de equilibrio y ajuste que se dan dentro de un proceso dinámico, pues no debemos olvidar que entre los diversos elementos estructurales de la economía existe una interdependencia absoluta, al igual que en otros factores, también el sistema financiero puede ajustarse como consecuencia del proceso de desarrollo.

Observando en un plano más amplio, el sistema financiero es un instrumento de desarrollo, en cuanto a que se le faculta para que pueda realizar las funciones que le sean propias y que en esencia tienen que ver con la capacitación y orientación de los recursos hacia las actividades económicamente más productivas.

El sistema financiero mexicano, a través de sus diferentes intermediarios, se encarga de poner en contacto de la manera más eficiente a los oferentes y demandantes de recursos y servicios, agilizando y eficientando la actividad económica, creando así un campo fértil para el desarrollo de los sectores productivos y el crecimiento económico.

<sup>122</sup> Miguel Acosta Romero, Derecho bancario, 4.ª ed. Ed. Porrúa, México 1986, Págs. 24



Para estudiar el sector, éste suele dividirse en dos grupos que son:

- 1.- Los instrumentos financieros bancarios, entre los que se sitúan los diferentes tipos de banca, como pueden ser la de desarrollo y la comercial.
- 2.- El segundo grupo es el de los no bancarios, donde encontramos las sociedades de inversión y la bolsa de valores, por ejemplo. Cada intermediario tiene una función específica dentro del sistema como un todo y la diferencia está en el tipo de especialización y los riesgos que cada uno toma con los recursos que maneja.<sup>125</sup>

La estructura del sistema financiero mexicano, la podemos describir de la siguiente forma, con el objetivo de tener más claro el ámbito en el que se desarrolla el sector bancario. En términos de estructura, nos referimos al conjunto de instituciones, instrumentos y operaciones que llevan a cabo la función de intermediarios financieros, existen organismos instituidos, con el fin de regular esta intermediación, por lo que es posible englobar la estructura del sistema financiero en dos grupos:

- 1.- Los órganos reguladores: ellos cumplen con la función de dirección, regulación y control de las instituciones que llevan a cabo la función propia de intermediación. Dentro de este contexto se ubican al Banco de México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, La Comisión Nacional Bancaria, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Comisión Nacional de Valores. Todos estos organismos tienen el objeto de regular el sistema financiero mexicano en sus diferentes áreas, así como de vigilar la política financiera, con el objeto de evitar transacciones fraudulentas dentro del sistema.
- 2.- Dentro del sistema financiero se encuentran los llamados agentes o intermediarios financieros, los cuales prestan el servicio de reunir o transferir los recursos de quien está dispuesto a prestar, con quien está necesitado de recursos financieros, su presencia se justifica, y por otro lado, permite acumular recursos crediticios de diversos orígenes, disminuyendo los costos por manejo de crédito.

El sistema financiero mexicano existe hoy en día principalmente a través de las instituciones de crédito, un mercado de dinero y capitales de significación, en el que se destaca el correspondiente a las operaciones a corto plazo.

Podemos apreciar que el sistema financiero mexicano tiene una gran importancia en la vida del país, ya que responde a los objetivos que fija la estrategia social y económica para la política del desarrollo, donde destacan la recuperación y fortalecimiento de la capacidad del ahorro interno, buscando su permanencia y eficiente canalización de los recursos financieros, de acuerdo con las prioridades de desarrollo. A continuación revisaremos a grandes rasgos la situación de la banca en México, con el fin de conocer su papel dentro del sistema financiero nacional.

<sup>125</sup> Francisco Borja Martínez, El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, Ed. F.C.E.: México 1991, Págs. 42-45

#### 4.1.2.- SISTEMA BANCARIO

El Banco de México fue inaugurado en septiembre de 1925. Dicha institución nació con el fin de estructurar un sistema bancario nacional, por medio de la asociación de bancos privados comerciales con el Banco de México como institución central y que funcionó como otro banco comercial hasta 1932, año en que empezó a ejercer funciones de banca central. Aún con ello existía desorden en las actividades de intermediación financiera, lo que originaba que ésta fuera aún pequeña en comparación al país y poco eficiente.

Durante estos años se presentan fuertes fluctuaciones económicas externas que afectan la economía del país; la recesión de 1927 y la gran depresión 1929-1933, que se agravaron por la inestabilidad política y social que se vivía en esos momentos. Gradualmente, los banqueros se convencieron que era ventajoso afiliarse al Banco de México, en 1929 solamente existían 2 bancos afiliados y para 1933 eran 62.

El Banco de México, se organizó como sociedad anónima con 51 por ciento del gobierno y 49 por ciento de los particulares.

Para 1941, se modifican y adicionan algunas disposiciones a la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, como resultado se obtuvo la ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la cual estuvo en vigor hasta enero de 1985, con la cual surge un nuevo sistema bancario, integrado por instituciones de crédito con carácter especializado, es decir, bancos o sociedades dedicadas en forma especial a una rama bancaria determinada y, además, se incorporan a dicho sistema las organizaciones auxiliares de crédito.

Las ramas bancarias especializadas que se establecieron fueron las siguientes: la banca de depósito, las sociedades financieras, los bancos hipotecarios, los bancos de capitalización, y los bancos de ahorro y préstamos para vivienda.

Los bancos únicamente podían tener una de estas especialidades, pero de acuerdo con la ley, podían realizar otras dos funciones: las de banco de ahorro y fiduciario; por lo tanto tenía una de las cinco especialidades, y a la vez, la de ahorro y fiduciario.<sup>124</sup>

Estas condiciones estuvieron en vigor hasta 1970, año en el cual se adicionó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y se reconoció la creación de Grupos Financieros.

---

<sup>124</sup> Jesús De la Fuente Rodríguez, Eduardo Mayet, Comisión Nacional Bancaria, De. F.C.E.: México 1993, Pág. 203

El desarrollo que obtuvo la banca especializada de la década de los cincuenta a los setenta fue sorprendente; la banca de depósito fue la que alcanzó su máximo desarrollo, debido a que es la que todo el público reclamaba. Las financieras e hipotecarias tuvieron problemas en la colocación de sus valores, por lo que introdujeron un contrato de "Custodia y Administración de Valores", que eliminaba las molestias del cobro de intereses por medio de cupones.

Bajo este contexto los bancos de depósito más importantes del país forman Grupos Financieros, los cuales consistían en afiliar la banca de depósito con una financiera y un banco hipotecario, con sus respectivos departamentos de ahorro y fiduciarios.

Debido a las crisis económicas que vivían alrededor del mundo, el presidente Luis Echeverría declaró la paridad flotante del peso frente al dólar, lo cual ocasionó que todos los depositantes e inversionistas efectuaran fuertes retiros para comprar dólares y especular con ellos, ya que se suponía que los depósitos y las inversiones se congelarían, lo cual nunca se dio. Estos retiros pusieron en grave crisis al sistema bancario.

En esta misma época, la Secretaría de Hacienda autorizó en marzo de 1976, que los Grupos Financieros se pudieran convertir en Bancos Múltiples, es decir que podían llevar a cabo todas las actividades que realizaban cada una de las instituciones en forma aislada en una sola entidad.

De esta forma, varios grupos financieros importantes comenzaron a fusionarse para dar origen a bancos múltiples, los cuales fueron regidos más tarde por la Ley Bancaria que entró en vigor el 1 de enero de 1979.

Al inicio cada institución de banca múltiple se vio obligada a llevar a cabo una contabilidad por cada departamento, es decir, una para depósito, financiera, hipotecaria, de ahorro y fiduciaria. Es con el nacimiento de las instituciones de banca múltiple, que la banca comercial de nuestro país ha obtenido el desarrollo más importante de su historia.

Algunos de los bancos que han tenido una labor muy importante en el desarrollo económico del país son:

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)  
 Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)  
 Financiera Nacional Azucarera  
 Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL)  
 Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI)  
 Nacional Financiera (NAFIN)

#### 4.1.3.- LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA PRIVADA

Al inicio de la década de los ochenta se agudizan las crisis de los países en vías de desarrollo, debido entre otras cosas, al desmedido crecimiento demográfico, la carencia de estructuras internas adecuadas para fomentar actividades productivas, deficiencias en la administración pública y en los sistemas de crédito interno, lo cual originó a su vez, problemas políticos internos.

Este marco interno se ve agravado ya que sufría una escasez de recursos financieros a nivel mundial, originada por la excesiva demanda de los países en desarrollo, lo cual hizo que en esta época se incrementaran las deudas externas de estos países y México no fuera la excepción.<sup>125</sup>

La escasez de los recursos financieros dentro del país, originó que las tasas de interés se elevaran, con lo cual se desencadenó un proceso inflacionario acelerado. Por ello a principios de 1982 la inflación de el país se encontraba en un nivel muy superior al que observaban los Estados Unidos, razón por la cual se produjo una fuerte devaluación.

En medio de esta situación, el Presidente de la República, Lic. José López Portillo en su sexto informe de gobierno (1982), expide dos Decretos: uno que se nacionaliza la banca privada y otro que se establece el Control Generalizado de Cambios.

A raíz de las medidas tomadas por el Ejecutivo Federal, ya siendo Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, se presentó una iniciativa de Ley que culminó con un Decreto denominado Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la cual entró en vigor en enero de 1983 y en la cual se indican las formas en que los bancos pasarían a ser Sociedades Anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito. Esta ley estaba reglamentada de tal forma, que el gobierno Federal participaba del 66 por ciento del capital y los usuarios y trabajadores podían intervenir en el 34 por ciento restante.

Sin embargo, en enero de 1985, se publica en el Diario Oficial de la Federación, una nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, con la cual se derogó la anterior.

Dentro de esta nueva ley bancaria, se estableció que las Sociedades Nacionales de Crédito debían quedar estructuradas bajo el régimen de banca múltiple y a los bancos nacionales se les comenzó a denominar como bancos de desarrollo, los cuales se sujetaban a su propia ley. En esta nueva ley, se mantuvo la misma estructura de capital y de administración, se eliminó la banca especializada y los grupos financieros que contemplaba la ley de 1941. Después de 8 años de haber sido nacionalizada la banca privada, las condiciones del país fueron mejorando.

<sup>125</sup> Alejandro Dávila Flores, *La Crisis Financiera en México*, Ed. Cultura Popular, S.A., México 1986, Pág. 47

Para tal efecto, el Gobierno Federal llevó a cabo diversas acciones entre las que se puede mencionar, una reducción importante de la carga de la deuda externa, reducción del gasto público, y desincorporación y liquidación de diversas empresas paraestatales. Así mismo, mediante la concertación de los sectores más importantes del país se logró el control del proceso inflacionario que se vivía en el país.<sup>126</sup>

Con el fin de sanear las finanzas públicas se recurrió a la venta de las empresas paraestatales como Teléfonos de México, la empresa Cananea y otras, siendo de entre todas la más importante la reprivatización de los bancos nacionalizados. Para llevar a cabo la realización de la desincorporación de la banca nacionalizada, el Secretario de Hacienda, Pedro Aspe Armella, instaló un Comité de Desincorporación Bancaria para que pudiera iniciarse formalmente el proceso de la venta de las sociedades nacionales de crédito.

El acuerdo sobre desincorporación se publicó el 5 de septiembre de 1990, y se establece que el mecanismo se normaría por los siguientes principios:

- 1.- Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo.
- 2.- Garantizar una participación diversificada y plural, como objeto de alentar la inversión del sector.
- 3.- vincular la aptitud y calidad moral de la administración de los bancos, con un adecuado nivel de capitalización.
- 4.- Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos
- 5.- Buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones
- 6.- Buscar la conformación de un sistema financiero balanceado
- 7.- Propiciar las sanas prácticas bancarias y financieras<sup>127</sup>

De acuerdo a lo anterior se conformaron Grupos Financieros importantes para el desarrollo económico del país como por ejemplo:

Grupo Financiero Banamex-Accival  
 Grupo Financiero Bancomer  
 Grupo Financiero Banpais  
 Grupo Financiero Bancreeer  
 Grupo Financiero Serfin  
 Grupo Financiero Inverlat

Con base en lo expuesto, podemos decir que la banca comercial mexicana ha sufrido una importante transformación, ya que el servicio que ofrece se ha vuelto a concesionar a la iniciativa privada y la Secretaría de Hacienda está autorizando la apertura de nuevos bancos, tanto nacionales como extranjeros, en una clara muestra de la tendencia de la economía mexicana hacia la dinámica de mercado.

<sup>126</sup> Cuauhtémoc Anda Gutiérrez, *La Nueva Banca Mexicana*, Ed. Offset Universal, S.A., México 1992, Págs. 72-75

<sup>127</sup> Legislación Bancaria, Ed. Porrúa, México 1993

## 4.2.- BANCRECER: Hacia una Cultura Organizacional

Desde su constitución, el Grupo Financiero Banerecer se propuso ofrecer a sus clientes un conjunto integrado de servicios que abarcan una amplia variedad de las operaciones financieras modernas. Con el paso del tiempo, se añadieron a los productos bancarios tradicionales otros servicios que complementan y enriquecen la atención que reciben quienes depositan en la institución su patrimonio.

Así se expresa Ernesto Aguilar Alvarez Bay, subdirector de comunicación organizacional del Grupo Financiero Banerecer, quien además menciona que por medio de Banerecer, Banoro, Arrendadora, Factoraje y Seguros, la institución brinda respuestas inmediatas a las necesidades presentes y futuras de sus clientes. Con la constitución de la Afore Banerecer Dresdner Bank, se iniciará su nuevo negocio que ofrece grandes expectativas, ratifica su vocación a la banca de mediano y permitirá servir con eficacia a los trabajadores mexicanos.

Para consolidar su presencia en el sistema financiero, se integró al Grupo a la Casa de Bolsa Somoza Cortina y Asociados, la cual recientemente culminó un intenso proceso de saneamiento que garantiza su eficiencia y rentabilidad. De esta manera se pretende tener más y mejores servicios financieros para abarcar a los amplios sectores de la población.

*"Para continuar con nuestra consolidación, mejorar las economías, incrementar la sinergia institucional y homogeneizar los productos y servicios, además de las formas de operación, también está en proceso de fusión Banoro a Banerecer. A través de ésta se buscará aprovechar el prestigio y experiencia de ambos bancos, unificándolos bajo una sola razón social".*

Este cambio permitirá contar únicamente con una identidad corporativa y asegurar que cada cliente reciba los mejores servicios en cualquiera de las sucursales, que operarán bajo un estilo único de servicio y atención. También es importante destacar que en este proceso se integrará la caja de ahorros CANAFO, lo que permitirá a la empresa contar con mil cien sucursales y 8 mil empleados dentro del Grupo Financiero.

Bajo esta perspectiva de integración, la comunicación interna se concibe como el medio idóneo para configurar una cultura organizacional: *"Actualmente la relevancia de la comunicación interna reside no ser fundamental y eso es un defecto, no sólo de la Banca en México, sino de la cultura nacional en general. A la comunicación organizacional no se le ha dado el nivel que debería tener en la organización, en el impacto real en la toma de decisiones".*

En su experiencia Ernesto Aguilar comenta que la comunicación en Banerecer se ve sólo como un instrumento, alguien emite un lineamiento general, una norma, una política, un procedimiento y pide a comunicación lo de a conocer, sin embargo la comunicación de "primer mundo" tiene que comenzar desde la toma de decisiones, en este sentido aún cuando la comunicación tiene un nivel importante dentro de la organización, todavía le falta amalgamarse de donde se generan las decisiones para ya no nada más encargarse de distribuir la información.

La comunicación interna debería ser en Banerecer una función estratégica, es decir, en muchas organizaciones y esta no es la excepción, a la comunicación se le ve como una función operativa, de hacer, de producir, y aún cuando esto es importante, no es la misión del área. *"Cuando decidimos llamar a nuestra gerencia comunicación organizacional queríamos denotar que la comunicación hace a la organización, tú no haces comunicación para la organización, sino de la organización, ésta es la meta".*

La plataforma de la comunicación interna es la comunicación formal, las herramientas que se utilizan para difundir la información es la revista institucional "Ser", que es bimestral, los diversos carteles para los tableros de aviso, circulares, folletos especiales para apoyar alguna estrategia o proyecto, memorándums, etc. *"En Banerecer todavía no tenemos una comunicación muy tecnológica, en el plan de correo electrónico, video transmisiones, etc., más bien es una comunicación muy interpersonal." (\*)*

Es decir, comenta: *"Nosotros en lo que tenemos que trabajar es en que todos los niveles jerárquicos sepan comunicarse. El 90 por ciento de las políticas, lineamientos o normas de acción se transmiten interpersonalmente, la comunicación interna pretende, en este grupo, no sólo concentrar mensajes, sino además habilitar a su gente para que sepa comunicarse".*

La empresa siempre comunica, en ese sentido los mensajes formales que emite la organización deben ser congruentes tanto al exterior como al interior: *"Una cosa es lo que vez en la televisión o lo que escuchas en el radio, y otra muy distinta lo que realmente pasa en una organización, ese es un peligro grave de la comunicación, porque con una sola vez que te equivoques, a través de una herramienta, tu credibilidad se va a la basura, y tendrás que comenzar de cero".*

En el negocio de la banca se maneja mucha información confidencial, secreta, delicada y esto dificulta la comunicación interpersonal: *"Lo que hay que comunicar en la empresa es cómo trabajar mejor y cómo ser mejor persona. Los esfuerzos de comunicación deben estar enfocados a tener mejores personas dentro de la organización, con las virtudes propias de un profesional, trabajo, dedicación, optimismo, compromiso, etc. que se hacen propias. Mientras mejor persona eres, mejor trabajador y mejor hombre de sociedad".*

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap.3

En el negocio de la banca también, la buena comunicación te hace una mejor empresa y la mejor empresa es la que obtiene las mayores utilidades. En este sentido la comunicación, la motivación y la productividad se empalman en cuanto a que la comunicación administra y distribuye una filosofía de recursos humanos la cual se describe como: *"La forma en que la organización ve al trabajador y éste ve a ella. Cuando tú convanzas a la gente de que para el crecimiento de la institución su esfuerzo es importante, independientemente del lugar que ocupe en el organigrama, su trabajo será mucho más comprometido, sin descuidar lógicamente los satisfactores básicos: prestaciones, sueldos, compensaciones, vacaciones, etc., porque sin ellos no habría congruencia"*. (\*)

Lo anterior genera una cultura organizacional, una identidad corporativa sólida a través de una familia de trabajo mediante un fuerte sentimiento de pertenencia y lealtad. En este sentido el grupo financiero ha manejado una estrategia para consolidar una cultura organizacional, los ingredientes utilizados son:

- 1.- Presencia pública.- Se refiere a tener una imagen reconocida que transmita el orgullo de pertenecer a la institución, conocerla, reconocerla y aplaudirla.
- 2.- Cultura de recursos humanos.- Se refiere a involucrar al personal en actividades extra-laborales para consolidar sus vínculos de fraternidad.
- 3.- Cultura de comunicación externa.- Esta se refiere principalmente al uso de la publicidad, ya que en 1991 eran un banco sin publicidad, esta última es importante sobre todo para dar a conocer al exterior los productos y servicios del grupo. (\*)

*"A través de estos tres elementos se ha generado una cultura específica de cómo hacer negocio bancario en Banerecer. Lo que el banco está buscando es tener una identidad propia, sustentada en una forma única de hacer las cosas y diferenciarnos de la competencia"*. Banerecer fue pionero en la apertura de microsucursales, sin embargo la falta de un plan de comunicación externo impidió que el esfuerzo fuera reconocido, de nada servía que el público interno lo supiera sino estaba reforzado por la publicidad.

*"Ante esta situación la alta dirección se dio cuenta que la publicidad era también importante para el personal, la gente de línea de promoción de productos y servicios encontraba apoyo en esta disciplina, por tanto la venta se hacía más fácil"*.

Ernesto Aguilar manifiesta que la comunicación organizacional interna sigue siendo un área que sólo distribuye mensajes. Existen lineamientos en el aspecto comercial, de recursos humanos y de presencia al exterior, pero no se generan en la gerencia, más bien devienen de la dirección de personal y organización de la institución. Aquí el comunicador organizacional tiene la obligación de empaparse de las estrategias del grupo y traducir lenguajes técnicos, formales a un lenguaje accesible a todos los públicos.

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 2 y 3



Con respecto al futuro de esta importante materia comentó que la comunicación está devaluada en México, las empresas la ven como una amenaza o como un escaparate sin embargo se están dando procesos de dignificación importantes: *"Tanto la comunicación interna como la externa deben unir esfuerzos para que se traduzca en un área poderosa. El comunicador organizacional debe tener un puesto en el consejo de dirección para así manejar todo el proceso de comunicación formal de la mejor forma posible. Esto está todavía muy lejos ya que en tiempos de cambio el área de comunicación interna es de las primeras que se ven amenazadas"*.

*"El trabajo del comunicador es integrar, dar vida a una organización y si no lo tienes habrán más empresas caóticas y anárquicas, sobre todo en el sector bancario ya que después de diciembre del 94, cuando la banca quedó de cabeza, la mayoría de las instituciones trabajaron y están trabajando a marchas forzadas para crear culturas organizacionales consistentes"*.

Para finalizar dijo que el reto de Bancrecer es lograr que la comunicación logre llegar al nivel más alto en la empresa, ya que de lo contrario se dará el fenómeno de la torre de Babel, en donde cada quien dice lo que quiere y en este caso la formalidad se pierde.

### 4.3.- BANAMEX: Una Estrategia Integral de Negocio

Uno de los objetivos del Grupo Financiero Banamex-Aceival, presidido por Alfredo Harp Helú, durante 1997, reside en sortear favorablemente el impacto de la crisis económica. Se tienen por delante enormes desafíos que exigen un esfuerzo adicional para consolidar el desempeño del grupo, a fin de responder mejor a las expectativas y necesidades de los clientes, así como conseguir en su beneficio una alta productividad sobre los recursos que se administran.

Lo anterior fue expresado por Alicia Mackissack G., directora de comunicación organizacional de esta institución, quien agrega que: *"Todas las empresas que conforman al grupo, representan una coyunura para reafirmar ante los clientes y prospectos el respaldo y la seguridad que les brindan la solidez, experiencia y tecnología de la institución"*.

Afirma que: *"El servicio que proporcionamos además de diferenciarnos de otras instituciones bancarias, ahora más que nunca es un elemento clave para facilitar nuestro crecimiento y desarrollo. Por ello nos esforzamos para mejorarlo continuamente, a través de una cada vez más estrecha y eficiente coordinación entre las diversas áreas y funciones del grupo, lo cual nos permite dar respuesta inmediata a las exigencias del mercado. No debemos olvidar que el componente más importante de un buen servicio es la actitud y compromiso de cada persona de la institución para ofrecer al cliente una atención superior"*.

Banamex- Aceival tiene la tarea de apoyar la recuperación económica de México, con quien mantiene un compromiso profundo y permanente. *"De su gene esperamos profesionalismo, capacidad para trabajar en equipo, dedicación, entusiasmo y creatividad"*.

Al cuestionarle sobre la importancia de la comunicación organizacional para una institución bancaria mencionó que es fundamental: *"Lo más importante para proporcionar un buen servicio es la efectividad que se tiene en los procesos internos, en el conocimiento de los productos y servicios de la fuerza de ventas, en el soporte que dan las áreas administrativas para que esto se lleve a cabo y sobre todo por la infraestructura tecnológica que dan los departamentos de sistemas, los cuales sustentan lo anterior"*. (36)

La comunicación es una vena\*\* organizacional a través de la cual se mantiene informado al público interno sobre lo que es el rumbo organizacional, los objetivos, las metas a corto, mediano y largo plazo, o bien sobre lo que son los productos o servicios, procesos que van encaminados a cumplir con un objetivo general, plasmado en una estrategia de negocio.

Es decir: *"Si bien pueden existir excelentes sistemas y productos para proporcionar un mejor servicio, pero no se cuenta con un personal motivado que conozca los lenguajes emblemáticos organizacionales, llámese valores, normas, políticas, condiciones de trabajo, muy seguramente la institución fracasará"*. La comunicación dentro de la organización es un componente que nutre los procesos motivacionales de la gente, nutre también los procesos de calidad y servicio, los cuales no pueden verse por separado, generando así la productividad requerida para el óptimo desenvolvimiento de la institución.

Banamex - Aceival cuenta con 37 mil empleados que requieren de información precisa por lo que tienen un medio oficial, el cual como lo describe Alicia Mackissack: *"El medio es el fruto de un trabajo inicialmente conceptual, en donde se diagnostican necesidades, se interviene en conocer a los posibles públicos, en la problemática que se está dando, en los objetivos que se quieren cumplir y los resultados que se esperan a partir de una cierta emisión de medios, y entonces no hay medios establecidos salvo "Imagen"."* (36)

"Imagen" es una revista cuatrimestral para el personal del grupo financiero que busca la cohesión del grupo como holding, una interrelación, un conocimiento general sobre el lugar que tiene cada empresa que lo conforma. Existen medios noticiosos impresos específicos como lo son "Avances", que es un periódico quincenal para el personal del banco y cubre a las 27 mil gentes que trabajan en el grupo, "Red Avantel" que cubre exclusivamente una base de datos, "Al Cierre" es un periódico que llega a los 550 empleados de Aceival. Estos tres medios no son costosos y son mucho más cálidos en sus lenguajes, más participativos y en donde todo el personal puede escribir. Estos medios buscan crear una intimidad que competa más a la empresa y no a todo el grupo.

\*\* Concepto análogo

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 1 y 3

En este sentido "Imagen" corresponde a un modelo conceptual en donde se tiene que buscar un equilibrio no nada más en la línea temática, sino también en la participación de todas las empresas que conforman el grupo financiero.

Existen otros medios que refuerzan la direccionalidad de la comunicación, ya sea de forma descendente, ascendente y horizontal, tales como los memorándums, trípticos, cartas y hasta los más sofisticados como lo son el correo electrónico, entre muchos otros.

Con respecto a la planeación de la comunicación manifestó que: *"La planeación de la comunicación se deriva de una estrategia integral para el grupo financiero, independientemente de esa estrategia integral, pero de la mano con los lineamientos que deriva ésta somos también apaga fuegos, bomberos. Aquí hay como en todo, hay cosas que se planean y frente a las cuales tienes que reaccionar y más vale tener bien puesta tu estructura porque si sino ¿cuál camino tomas?, esos caminos te los da la estrategia, las políticas de la organización, los valores, las conductas, es decir la identidad que quieres conservar". (\*)*

*"La planeación de la comunicación es un marco de referencia, frente a él reaccionas apagando fuegos y adicionalmente tienes una comunicación pro-activa que cuelga de la estrategia integral de negocio que se planea a principios de año, ésta no cambia todos los días, hay una visión, misión y objetivos, hay metas y éstas se planean y luego hay un modelo de gestión que mide la evolución que vas teniendo en tu trabajo, ciertos cierres mensuales o trimestrales que te van indicando que tan lejos estas de tus metas del principio, o si ya las rebasaste y entonces hay un programa de bonos para pago por buen desempeño".*

En torno a la competencia nacional y extranjera comentó: *"Para enfrentar a la competencia, la estrategia integral tiene puntos muy concretos para hacerle frente, por ejemplo en ingeniería financiera estamos a la vanguardia, en este sentido el área de comunicación organizacional está para apoyar y servir al negocio. La comunicación soporta la difusión, cualquier tipo de información tecnológica o humana que se genere. Soportar cambios, avances, retos, resultados significa tener un termómetro que te indique que tanto está cambiando tu cultura, códigos, protocolos o lenguajes, así la comunicación se convierte en un sensor de la cultura".*

Agrega que: *"La cultura rigió a la comunicación y la comunicación es un componente más que difunde la cultura y que además la refuerza, convirtiéndose en un pivote importante de cambio. Aquí la consistencia de la identidad corporativa no se puede avalar sino se usa la comunicación interna, sino le comunicas a tu gente lo que vas a comunicar a fuera no existe entonces coherencia entre el pensamiento y las acciones organizacionales."*

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 3

Por esta razón, la comunicación organizacional y la división de recursos humanos están altamente ligados, con el fin de crear liderazgos que sepan manejar la comunicación. La tarea como comunicador consiste en nutrir todos los talleres, manuales o conferencias; es indispensable la ayuda de un pedagogo experto o un capacitólogo que realmente se integre en un conocimiento y claramente se vea expresado en las conductas del individuo, así pues esto no lo hace comunicación porque el área no es solucionadora de problemas, más bien se trata de prever posibles dificultades. (\*)

En otro sentido no se puede desvincular a la comunicación de otras disciplinas tales como publicidad o las relaciones públicas que se sitúan dentro de la comunicación externa debido a una situación, apunta: *"Tú puedes estar diciendo al público externo que las cosas están bien, y hacia adentro el reparto de utilidades es mínimo. Internamente tienes relaciones de comunidad y cuando hay incoherencia es fácil detectar. Comunicación dice tú eres lo más importante para la organización y recursos humanos está haciendo recorte de personal. El primero es un lenguaje emblemático y el otro es el tangible. De ahí entonces el personal deja de creer en comunicación porque se convierte en un discurso político".*

En general la comunicación se nutre más allá de los ideales del comunicador organizacional, se nutre de los procesos, de la cultura, de la realidad y sobre todo de los resultados. Platicando acerca del papel del comunicador organizacional respondió: *"Hoy más que nunca las empresas requieren de un comunicador organizacional porque es evidente que en la familia hay gente que no se comunica, pues en las empresas multiplicalos por tantos empleados tienes".*

El comunicador organizacional se debe así mismo colocar a su función dentro de un prestigio organizacional. *"En México existen comunicadores que son prácticamente "vedettes", y que una de dos, o creen que su conocimiento exotérico no debe ser compartido y hablan un lenguaje extrañísimo o no hacen ningún tipo de empatía con los directivos de la empresa, y cuando ellos hablan de finanzas, no tienen ni la más remota idea de lo que se está hablando, ni les importa porque lo que quieren es hacer revistas o videos."*

*"En algunos casos el comunicador organizacional no se ha percatado de que tiene que posicionarse a su empresa con estrategias que den resultados y para saber eso hay que saber medirse y no a toda la gente le gusta hacerlo".*

*"Al comunicador le dicen, en vez de andar publicando esta revista mejor dame el dinero, yo ni leo, a mí me gusta leer el ovaciones. ¿Cómo entonces tomas distancia de estas opiniones?, y cómo sin dejar de tomar en cuenta haces medios cada vez más buenos, diagnósticos, después revisas qué pasó con la información que tú difundiste a través de cualquier medio, le preguntas a cualquier gente si le pareció, que hay que hacer, lo haces copartícipe de tus medios y no te consideras el hiperactivo, creativo, sábelo todo".*

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap.2

En conclusión la comunicación está vista como una necesidad prácticamente que conforma la esencia del ser humano, es un proceso muy elemental del que se parte, pero cuando se habla de procesos humanos más complejos ya no sólo es comunicación, es también comportamiento organizacional, psicología social, ámbito financiero, *"Es aquí donde la comunicación se vuelve como el vacío del bambú, tiene algo que es fluido y que permite tener movimientos y no romperse, la comunicación es un intangible en este sentido, sin embargo mantiene la unión, cohesión y el comunicador organizacional la hace cumplir"*.

#### 4.4.- BANCOMER: Un Plan General de Comunicación

Nuestro país ha sufrido transformaciones radicales en los ámbitos económico, político y social, todo ello ha impactado a Bancomer que es un banco hoy totalmente diferente. La privatización, la conformación del grupo financiero, un nuevo consejo de administración, la implantación de modelo estratégico son sólo algunas de las manifestaciones de una realidad inobjetable. (\*)

*"El cambio es la constante de nuestro tiempo y lograremos adaptarnos a él y sacar mejor provecho de las circunstancias, sólo si pensamos diferente y encontramos siempre una mejor manera de hacer las cosas, como una estrategia para elevar los niveles de servicio que se brindan a nuestros clientes"*. Así se expresa Javier Arnau Ávila, director de comunicación e imagen institucional, quien consciente de la importancia de la comunicación organizacional interna en una institución bancaria expone:

*"Nosotros somos los responsables del flujo de comunicación. Cualquier área que desee informar determinada situación lo hace a través de nosotros y con ello nos encargamos de que la información se permee a toda la organización. Puede ser mediante el correo electrónico, folletería, posters, conferencias, videos, entre muchos otras, la responsabilidad es que la comunicación fluya descendente, ascendente, horizontal y matricialmente"*. (\*)

Agrega que el esfuerzo de comunicación interna radica en que el recurso humano de toda la organización esté informado, porque ellos son la pieza fundamental que permite competir en un mercado bastante difícil como lo es el financiero-bancario: *"Si para ello hacemos una revista, un boletín, una teleconferencia, esto debe ser irrelevante. El objetivo es que la gente se comunique, no sólo la idea es tener un boletín. Considero que debemos ir más allá de administrar medios"*.

Además dice: *"Si para que la comunicación fluya hay que ser poco estructurados lo somos. Si hay que romper con la periodicidad de un medio interno, lo hacemos, todo parte de un Plan General de Comunicación que se elabora cada año."*

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 4 y 2

Sin embargo observamos que el grupo financiero edita un boletín quincenal denominado "Mundo Bancomer", imprimiéndose 28 mil ejemplares: *"Frente a las constantes y trascendentes reformas que Bancomer ha experimentado en estos años, el boletín presenta una cara nueva que responde no a una mera decisión cosmética. Lo es en parte si nos atenemos a su renovado diseño, pero también significa otras cosas: el costo de este ejemplar es sensiblemente menor al de los anteriores, con lo cual contribuimos desde nuestro reducido ámbito de acción a gastar menos y a preservar algo ya de nuestro deteriorado ambiente"*.

*"El contenido de la publicación se sigue orientando a reflejar parte de lo que somos, lo que hacemos, aunque el compromiso es ser un vehículo de información cada vez más útil y oportuno, para lo cual se revisarán los intereses particulares de los directores, como de los canales de distribución. Este medio se adelanta al compromiso de participar activamente en la mejora continua a través de nuestro servicio informativo"*.

Es obvio que un grupo financiero tan grande como este, en donde trabajan más de 30 mil empleados en más de mil puntos diferentes de la república, requiere de un esfuerzo de comunicación organizacional muy agresivo, la pregunta es ¿qué se requiere para que un plan general de comunicación sea exitoso?, (\*)

*"En efecto, debe haber un esfuerzo de comunicación interna, porque si no lo hay, cualquier estrategia de apoyo a los clientes o hacia los nuevos productos no caminaría, pero quiero resaltar que nunca el medio es el que hace el mensaje, y es aquí donde comienzan los problemas. En este sentido, lo relevante es la necesidad de consistencia en el mensaje. Uno de los grandes errores que poseen las empresas es que tienen grandes departamentos de publicidad, grandes estudios, investigaciones, presupuestos exorbitantes y muy poca gente dedicada a la comunicación"*.

La búsqueda constante en Bancomer es la consistencia, lo que hacen hacia el exterior, lo hacen también al interior, esto provoca la fuerza visual y comportamental de la identidad corporativa, a través de los mensajes que emiten, Javier Arnau menciona: *"La dirección tiene muy clara la importancia de la comunicación, es decir, si vamos a hechar andar una campaña de publicidad, antes lanzamos una campaña interna presidida por una carta del director, explicándole al personal el porqué de las cosas"*.

*"En una organización cuyo producto tiene un alto componente de servicio, como lo es Bancomer, es importante vivir los momentos de la verdad que tiene el cliente en su relación con nosotros, entender sus necesidades y las de quienes día a día crean la cara de la institución a través de su trabajo"*.

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 3

Del mismo modo Arnau resalta la importancia de las técnicas de medición como lo son las encuestas de opinión cualitativas, las reuniones de trabajo, estudios de clima organizacional a las cuales recurren frecuentemente para detectar posibles fallas o bien para determinar que tanto un medio se vuelve confiable: *"Es muy interesante ya que nos permite ubicar necesidades de mejora en el ambiente de trabajo de las personas que dan los diferentes productos y servicios"*.

En torno a la competencia nacional y extranjera comentó: *"El banco ha realizado esfuerzos significativos a nivel directivo, especialmente en lo que respecta al avance tecnológico, debido a que ahora el cliente recibe más información oportuna, tanto de los productos como de los servicios, ya que hay que utilizar un método interactivo"*. Como él enfatiza, este esfuerzo les permite planear cambios e incluso las estructuras, para que sean más integradas, donde participen las gentes que tienen a su cargo la atención a las necesidades del cliente en un equipo de trabajo mejor.

Se ha laborado en procesos de reingeniería, rediseño de estructuras mucho más funcionales. Al cuestionarle sobre el papel del comunicador organizacional respondió que este tenía que volverse un factor de cambio: *"El comunicador organizacional entra en un círculo vicioso, como no hace nada, no le hacen caso y como no le hacen caso, no hace nada; entonces te remites a hacer revistas mensuales irrelevantes que en algunos casos no sirven más que para exaltar el ego de algunos cuantos. Hay que demostrar que eres un factor de cambio, un facilitador de una evolución en la cultura de la organización"*. (\*)

Para concluir manifestó que la comunicación en la organización se da quiera o no quiera la dirección: *"Los canales de información formales tendrán que volverlos creíbles o seguirán siendo las porquerías que son en muchos lados"*. El comunicador siempre va a ir tras del radiopasillo y la única postura que se debe tomar es acercarse a éste y no vivir aislado. Para nadie es una sorpresa que la comunicación es inherente a la organización, los despidos se saben antes de ser oficiales, las promociones también y sobre este fenómeno es que se debe poner más atención.

#### 4.5.- BANPAIS: La Integración de 3 Culturas

El Grupo Financiero Asemex Banpais ha mostrado una preocupación constante por innovar y mantenerse a la vanguardia de las transformaciones que está experimentando el Sistema Financiero, buscando solidificar su posición y con ello ser cada vez más competitivos; sin embargo, esta filosofía del ser y querer ser de la organización se desaprovecha, porque no se transmite a los miembros que la integran. Así lo expresó Germán Normandía, gerente de comunicación de esta institución de Banca Múltiple. (\*)

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 2 y 4

En un contexto en donde los acontecimientos se producen más rápido que los proyectos, las fusiones entre la Casa de Bolsa Mexical, la Aseguradora Asemex y Banpaís como Banca Comercial generaron entre otros aspectos un reajuste de políticas de comunicación donde los procesos debían adecuarse a los requerimientos de integración de tres culturas de trabajo diferentes para hacer un solo grupo con identidad propia. Además de que Banpaís no contaba con una visión uniforme por parte de la dirección general, lo que generó una desarticulación, por lo que no había una columna vertebral que permitiera una solidez comunicativa.

*"Cuando se dió la fusión de las tres instituciones, no había una base estratégica de comunicación, sólo se contaba con una revista organizacional de poca circulación y tableros electrónicos que informaban de lo que sucedía al interior de la organización. Antes de unir fuerzas, estas tres instituciones contaban con cinco mil cuatrocientas personas como empleados en toda la República, la población creció con la fusión a seis mil seiscientos".*

Es aquí cuando se crea formalmente en crear el área de comunicación, es decir, qué va a hacer el departamento y cuáles van a ser los alcances, penetración y su estrategia a seguir.

Como primer intento el Grupo Financiero Asemex-Banpaís realiza una estructura en donde, por un lado se contrata a un consultor de planta pero externo, dedicado al área de comunicación interna, por otro lado se crean dos gerencias de comunicación, ambas reportándole a una dirección de recursos humanos.

Lo primero que se intenta es armar un plan de integración que pretende conformar una sola cultura dentro del grupo, tratando de explicar al personal las fuerzas que se generan de diferentes empresas que se conjuntan cada una con sus productos y servicios que ofrecen al cliente, todo ello bajo una sola sucursal y como todas las Bancas, con la clara actitud de servicio de Banca Universal.

Normandía agrega que *"Comunicación tenía que contribuir para dar a conocer al personal cuáles eran las ventajas competitivas. Los comunicadores organizacionales debían determinar cuáles serían ahora los medios e instrumentos para hacerle llegar la información a los empleados".*

El proyecto más importante que manejó el corporativo se denominó N E O (Nuevo Esquema Operativo), mediante el cual se pretendía reducir tiempos y movimientos, apoyado en la informática. Cuando se realizó la fusión, cambian las señales y la institución se da cuenta que lo más importante es la infraestructura tecnológica, así que se elabora un nuevo proyecto ARGENTA, el cual era un sistema de informática que se implanta a nivel nacional. Aquí la comunicación aparte de sus tareas de integrar y dar a conocer a las diferentes culturas la información, también tenía que apoyar muy de cerca este proyecto, sensibilizando con la creación de una historieta que finalmente no se concluyó, en el consejo administrativo y en los accionistas.



Cabe destacar que por un lado se daban los grandes proyectos en los que se trabajaba y por otro muy lejano, estaban los que se concluían. Las necesidades de pertenencia que el personal requería para su estabilidad, provocaba que estos rompimientos crearan un estado de ansiedad e incertidumbre. Bajo este ambiente, el departamento de comunicación se limitaba escuchar, administrar y facilitar la información que se generaba.

El hecho de no tener medios de comunicación formal comenzó a crear una serie de rumores. El departamento de comunicación propuso que los gerentes de sucursal en los diferentes puntos de la ciudad fueran la pieza clave para constituirse en líderes formales dentro de éstas: ellos informarían, desmentirían o aclararían en adelante cualquier situación. Fungirían como un multiplicador de la comunicación. (\*)

Para el Grupo sería la parte funcional dentro de las 166 sucursales de Banpaís. Trataría a través de grupos de trabajo, habilitar gente integrando a los altos mandos para evitar convertirse en una lucha de egos, que no iban de acuerdo con el incipiente surgimiento de objetivos.

El gerente de cada sucursal era el facilitador de comunicación. Los 160 gerentes que había en total en el D.F., Monterrey, Guadalajara y Puebla, trabajaban como una red de correspondientes vía telefónica, en donde informaban al Grupo la retroalimentación que se producía.

Cabe mencionar que el personal no tenía acceso a un buzón debido a que la situación que se estaba generando por las situaciones de amalgamiento de las instituciones que era delicada y la gente hacía preguntas que no se podían responder. A mediados de 1995, la alta dirección decide integrar sus proyectos NEO y ARGENTA para así convertirse en uno de los Grupos Financieros más importantes de México, a través de una estrategia de negocio que contemple una misión, visión y estrategia específica, es así que surge BANPAIS 21.

BANPAIS 21 es una estrategia de segmentación de mercado, es decir, zapatero a tus zapatos y es también una modificación de la estructura, integración, mentalidad que pretende coadyuvar a la organización a que obtenga una percepción común.

Con ello, actualmente el departamento de comunicación, es el único vocero que va a informar al Grupo y sobre éste, tanto los medios de comunicación, empleados, inversionistas y otros organismos representativos. Se pretende a mediano plazo instituir de manera continua un video-noticiario, correo electrónico, revista interna, tableros internos de comunicación, talleres de capacitación y habilitación.

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 2

La estrategia deviene de un Plan de Comunicación, en donde la parte metodológica responde a: *"Conocer a tu Grupo Financiero para que puedas venderlo, conoce los medios tradicionales y los tecnológicos y aprovéchalos al máximo, evalúa y mide"*.

Normandía agrega que: *"El reto del comunicador es no ser sólo facilitador de que la comunicación fluya, sino también debe propiciar el lenguaje exacto para borrar problemas de credibilidad"*.

Los medios se basan en criterios de rentabilidad y rapidez y deberán establecer la congruencia, a través de la interdependencia de la publicidad y la comunicación interna, con el contacto directo con el cliente, sin que haya contradicciones esenciales que sigan fracturando la imagen de la institución.

*"El comunicador organizacional en una institución financiera debe vender la idea de que se pierde más con no informar o informar mal o poquito, que si pudieras comunicarte bien"*.

*"Saber traducir el lenguaje de lo intangible a lo tangible, es decir, cuanto cuesta en pesos que el recurso humano no esté informado, porque estos Grupos Financieros es lo que hacen, así traducen el lenguaje en dinero"*. El comunicador organizacional tiene que abarcar áreas de estadística, de recursos humanos y administrativas, además de ser estratega y consultor para poder entenderse con los directivos.

#### 4.6.- INVERLAT: Plan de Mejora de Medios

El Grupo Financiero Inverlat cuenta con 10 mil empleados integrados en dos empresas; el Banco Inverlat y Casa de Bolsa, posee 320 sucursales de banca en todo el país y 700 centros de trabajo, por lo que resulta importante realizar un esfuerzo de comunicación interna.

*"En un partido de fútbol, que pasaría si no hubiera porterías y los jugadores no supieran que el juego consiste en anotar el mayor número de goles en la meta contraria y evitar que sean anotados los goles en la propia?. Algo muy parecido a este extraño partido de fútbol sucede en las organizaciones que pierden la dirección y el sentido del juego, en el que participan. Esta situación, aunque parezca absurda, es bastante frecuente sobre todo en aquellas instituciones que se encuentran en un ambiente de exigente competencia y un entorno complicado y cambiante."*

*Regresando al simil, en una organización, las metas y objetivos son esas porterías y goles que se deben tener muy claros para lograr que los jugadores del equipo dirijan sus esfuerzos y se obtenga la victoria. De tal forma que una vez montados en la cancha, ya sea la*

*sucursal, la oficina, el centro de atención en México o en el interior de la República, los jugadores pueden proponerse objetivos que contribuyen a que se amoten los goles y que el equipo gane".*

Así se expresa Luis Martín del Campo, subdirector de comunicación interna del Grupo Financiero Inverlat quien afirma que: *"La comunicación interna es importante porque puede ser administrada como un proceso dentro de la organización, es decir algo que sucede en el tiempo. Lo importante de la comunicación interna no es motivar ni lograr mayor productividad, ambas son consecuencias de un proceso de comunicación bien llevado, en este sentido, la comunicación refuerza estados psicológicos y sociales en los que se encuentra la persona y éstos se orientan. La orientación entonces puede llegar a ser un factor de motivación".* (\*)

Al preguntarle por qué en Inverlat es importante administrar los medios de comunicación mencionó: *"Pensamos que es importante porque si no se administran como cualquier recurso de la organización se pierden y dejan de ser eficientes".*

La comunicación en Inverlat se evalúa bajo 5 criterios de calidad total que a continuación se detallan:

- 1.- Logístico.- Se refiere a la distribución de los medios, que lleguen, que sea a tiempo y que hagan contacto.
- 2.- Atención.- Que sean llamativos en diseño, tamaño y color.
- 3.- Pertinencia.- Bajo este criterio se busca que el medio le sea útil al público y que tenga que ver principalmente con su trabajo.
- 4.- Impacto.- Se intenta lograr conjuntar el punto de vista de la organización con el empleado, de esta forma no se logra cambiar la forma de pensar de la persona pero sí de su percepción del por qué trabaja en Inverlat.
- 5.- Evaluación.- Como todo proceso organizacional, la comunicación también debe evaluarse.

Para lograr construir una identidad corporativa consistente en Inverlat existe un plan de comunicación que busca sinergias entre la comunicación interna llámese empleados, accionistas y sindicato y la comunicación externa, entendiéndose publicidad, relaciones públicas y comunicación institucional. El plan estratégico de comunicación interna se deriva de la idea de que la comunicación debe administrarse y que debe proveer de información a los públicos anteriormente mencionados. Este es llamado "Plan Estratégico de Mejora de Medios", y se desarrolla a partir de 5 estrategias básicas:

- 1.- Mejora de medios de comunicación
- 2.- Participación del público interno en el proceso de comunicación
- 3.- Creación de un código de identidad corporativa
- 4.- Medición del equipo de trabajo de comunicación
- 5.- Evaluación general

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. I

A continuación se describe brevemente cada una de estas estrategias y sus resultados dentro y fuera de la organización.

Con la estrategia número 1 se busca que, dado que los medios son las herramientas de las que se vale el área de comunicación interna para administrar la parte de distribución, de oportunidad, relevancia y operación, los medios de comunicación oficiales sean eficientes a través de los 5 criterios de calidad total. El Grupo Financiero cuenta con 12 medios privados.

Resultado: Creación de 3 medios más la Red Informa, periódico mural, Estado de Cuenta y la revista institucional Contacto.

Con la estrategia número 2 se busca la creación de la revista interna en forma bimestral y en donde el fin es que la gente participe, para lo cual se están estructurando consejos editoriales y grupos de colaboradores por sección.

Resultado: Se realiza una Red de Corresponsales, los cuales trabajan de manera voluntaria administrando el recurso de la comunicación en sus 5 criterios, ya sea en cada instalación, piso u oficina del total del Grupo Financiero.

En torno a la estrategia número 3 se pretende establecer una visión, una misión y valores que identifiquen a Inverlat como una organización única, es decir, crear una cultura de grupo. Se hizo una encuesta al público interno preguntando que era lo ideal para un Grupo Financiero y se logró conceptualizar a Inverlat a través de un acróstico.

I- integridad  
 N- nacionalismo  
 V- vocación de servicio  
 E- eficiencia  
 R- responsabilidad  
 L- liderazgo  
 A- autorrealización  
 T- trascendencia

Resultado: Asegurar que todos los mensajes de la organización, en las actitudes del personal, directivos y sindicato cumplieran con la visión que establecía el acróstico para que hubiera congruencia.

La estrategia número 4 pretende medir el desempeño laboral de los comunicadores y evaluarlo con el fin de justificar la importancia del área para la consecución de los objetivos de la organización.

Resultado: Los criterios de calidad total aplicados al trabajo permitieron mejorar el trabajo de los comunicadores.

Por último la estrategia 5 se refiere a la realización de encuestas con el personal y sobre todo discusiones con directivos, para ver si los esfuerzos han logrado sus objetivos claves.

Resultado: La información llega a tiempo a los públicos idóneos, la gente participa más, la imagen de Inverlat se torna consistente y el equipo de comunicación incrementa la calidad en su trabajo.

Luis Martín del Campo comenta que: *"El Plan de Mejoría de Medios 1996 nos permitió reflexionar en el hecho de que si queremos calidad en la comunicación, los comunicadores que ayudamos a la facilitación del proceso, tenemos que ser de calidad"*.

A partir de su implementación se realiza una evaluación trimestral, permanente y sistemática, a través de encuestas, graficas de desempeño y análisis de costo beneficio. Es decir el plan se ha convertido en un esfuerzo constante.

La planeación de la comunicación interna resulta muy aportativa, en función de que se habla de un trabajo preventivo y de la elaboración de estrategias muy definidas.

*"Administrar el recurso de la comunicación trae consigo tres elementos importantes: la justificación de la comunicación en la empresa, el reconocimiento de sus empleados como participes de un proceso, es decir la contribución o no contribución del recurso humano es importante para la organización, así logramos darle un valor a la organización y al individuo y por último se da un valor competitivo ya que el trabajo conjunto ocasiona un clima organizacional agradable"*.

La comunicación no es un recurso clave en tiempos de turbulencia, es un recurso que si está bien administrado, cuando llegue la turbulencia va a golpear menos.

Al cuestionarle sobre el perfil del comunicador organizacional comento que éste debe tener una visión global del negocio, tratará de entender al personal de jerarquía más baja y el de más alta y a los dos los tiene que convencer a través de la traducción de lenguajes, no debe limitarse a ser un hacedor de herramientas.

Las herramientas cambiaron, se crearon más medios tecnológicos y se generó mayor oportunidad, pero en esencia la comunicación es la misma, dos entes que se comunican con una intención. Los comunicadores tienen la responsabilidad social de generar empleos, justificando su trabajo dentro de la organización.

#### 4.7.- SERFIN: Plan Respuesta al Entorno

*"Los acontecimientos económicos que ha enfrentado México ha provocado una situación compleja que como Grupo habremos de enfrentar. En todos ellos, nuestra posición deberá ser prudente y transformar lo posible incertidumbre en acciones que contribuyan solidariamente a que el país salga adelante, y a que fortalezcamos la situación del grupo y de quienes en él laboramos". (\*)*

Así lo expresó Roberto Aguirre Vargas subdirector de comunicación institucional del grupo Financiero Serfin, quien señaló que para enfrentar el reto, la actitud deberá ser la búsqueda de un mejor desempeño que fortalezca la fuente de empleo: *"Es importante que en estos momentos transmitamos a nuestros clientes y compañeros de trabajo confianza y la certeza de que unidos sabremos transformar la coyuntura, en oportunidad"*.

El Grupo Financiero Serfin tiene como primera preocupación, velar por los intereses de quienes han depositado su confianza en ellos, ya sean clientes, accionistas y empleados. *"Es necesario en estos tiempos de cambio no distraerse y desilusionarse, sino aumentar los esfuerzos para mejorar la atención a los clientes y transmitirles que Serfin es un Grupo que saldrá siempre fortalecido, gracias a lo más importante, su gente"*.

1997 es un año en el que Serfin como institución busca estar posicionada, entre otras cosas, por la colaboración de una Casa de Bolsa eficiente y líder en su mercado, por empresas de factoraje, Almacenamiento, Seguros y Fianzas, que colocadas adecuadamente en sus mercados respectivos y en un proceso de reestructuración sale fortalecida.

Aguirre Vargas destaca que existe un Plan de Acción Inmediata orientado a cuatro aspectos básicos: Colocación dirigida de Crédito y Reestructuración, ampliar el negocio tradicional de Banca Comercial, Racionalización del Gasto Operativo, y Comunicación constante al personal, clientes y accionistas.

*"De esta forma instrumentamos lo que hemos llamado "Plan Respuesta Serfin al Entorno", que organiza y direcciona las acciones de todos, para enfrentar exitosamente la situación actual y, fortalece la posición competitiva de nuestro Grupo."*

Al precisar sobre el último punto del Plan de acción Inmediata relacionado a la comunicación constante al personal, clientes y accionistas dijo: *"La estrategia consiste en utilizar todos los medios que están a nuestro alcance y hacerlos más eficientes"*.

\*Para mayor claridad de los conceptos Véase Cap. 4

*"Serfin cuenta con más de 700 sucursales en toda la República además de la gente que conforma el Grupo; estamos hablando de más de 24 mil personas, las cuales necesitan de una política de comunicación interna que sea ágil, por lo que nuestra revista Valores, un órgano de comunicación bimestral no es el medio privativo".*

La comunicación organizacional o institucional en Serfin se divide en interna y externa, esta última comprende a las relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad aunque se comunican constantemente mantienen su respectiva distancia.

Además presenta una característica importante, comunicación interna depende de la Dirección de Planeación Financiera, la razón de que se dependa de esta dirección y no de recursos humanos o administración se debe a que el Grupo vive de la información financiera: *"La posibilidad de estar aquí es amplia porque permite ofrecerle una visión más clara a la gente, esto le ha dado un panorama más amplio al área de comunicación, ya no nada más es la difusión de los juegos bancarios o el torneo de boliche".*

Aclara que con la privatización de la Banca las políticas cambiaron porque la tecnología avanzó y los medios se volvieron más sofisticados, si antes se utilizaban medios impresos que no eran tan inmediatos, con el auge de la nueva tecnología se inició un proceso de ajuste para la transmisión de información estratégica urgente, a través de los canales electrónicos.

Aunque los medios impresos tradicionales formales siguen circulando, la política de comunicación está dividida en tres partes:

- 1.- Información urgente que tiene que llegar al instante, esta es para Operadores de Casa de Bolsa, Piso de Remate, Mesa de Dinero, entre otros.
- 2.- La información institucional para el personal general o bien de sucursal, en donde lo que se informa no es tan urgente.
- 3.- La información para consejeros y accionistas.

En este sentido los medios de comunicación responden a las necesidades de operación del Grupo Financiero: *"Sabemos cómo operamos, qué necesitamos y la velocidad de las operaciones que realizamos. De ahí partimos para cubrir una necesidad de información que está presente".*

El esquema proyecta una matriz en la que cada necesidad se cubre con un medio específico adecuado. El grado de interrelación entre los negocios que maneja el grupo es tal que la comunicación horizontal es muy importante aunque el flujo se da descendente y ascendentemente.

*"La evaluación se hace a través de sondeos o encuestas en donde preguntamos si la información llegó a tiempo, si la recuerdan, si les parece, o bien si el lenguaje fue bueno. Esto permite diagnosticar en diversos puntos nacionales o regionales, quien está de acuerdo con la institución y quién es más participativo, pero todo se mide la eficiencia del medio utilizado".*

A pesar de los grandes beneficios que proporciona la tecnología la comunicación interpersonal no se sustituye, el personal ha comentado que por ejemplo a través de las teleconferencias, los responsables regionales de 8 sucursales pueden comunicarse en un mismo momento en diferentes puntos y sin desplazarse, de forma oportuna, rápida y además a un costo menor que si tuvieran que viajar al Centro Corporativo que se encuentra en dos puntos México D.F. y Monterrey, al respecto Aguirre comenta: *"La eficiencia de la teleconferencia está comprobada hemos comparado los gastos de las ocho personas de las diferentes plazas de la República Mexicana de uno o dos días de viáticos contra lo que cuesta la llamada telefónica de ocho aparatos telefónicos desplazados a uno solo y es aproximadamente el 12 por ciento del costo".*

Sin embargo de la política a la práctica hay mucha distancia: *"Al hacer evaluaciones en la parte electrónica computadora, correo electrónico, etc., nos percatamos que hay mucha gente que le tiene miedo a estos medios por lo que el personal del departamento de capacitación del Instituto Serfin se dieron a la tarea de capacitar a la gente en diversos niveles del organigrama, incluso el directivo en áreas de sistemas de operación".*

El objetivo es que se conozcan las vastas posibilidades que se tienen al utilizar estos medios. Debido a que Serfin es la mezcla de varias culturas, pretenden evolucionar, entrar a una nueva etapa en donde se puedan definir necesidades, públicos y medios para cada uno de esos públicos los medios se harán más eficientes, provocando una mejor comunicación.

A partir de esta estrategia que deviene del plan de comunicación: *"La identidad corporativa de la empresa se vuelve consistente ya que la comunicación interna plantea los medios que ayudan a difundir o mantener la cultura de grupo que queremos proyectar al exterior."*

Agrega que la comunicación interna va de la mano con la publicidad y la mercadotecnia: en este sentido lo ideal es que antes de que la información que se sabe afuera, se sepa antes adentro, para con ello crear un clima de coherencia comunicacional.

En torno a la competencia nacional y extranjera dijo brevemente que esta se vuelve muy reñida ya que todos los bancos trabajan en lo mismo, sólo cambia el nombre de los productos que se anuncian así como de los servicios, el valor agregado que Serfin proporciona al cliente es el trato amable de su gente.



Para concluir comentó que el comunicador organizacional en una institución bancaria o en cualquier otra debe invitar a los altos directivos a entender que la comunicación es un proceso continuo: *"Ellos comprenden que hay que comunicarse, pero difícilmente comprenden la importancia de hacerlo con un plan. Para ellos comunicar es ordenar que las cosas se hagan bien y si en medio de esta orden se necesita un plan o un proceso de comunicación que vaya hacia un lugar o hacia otro, no es algo que les interese todavía, lo ven, lo entienden y lo dan por hecho"*.

En este sentido la comunicación organizacional es entendida como una necesidad presente, con unas soluciones también presentes: *"Cuando les aprieta el zapato es cuando preguntan qué pasa, así los directivos se vuelven no usuarios de la comunicación, más bien usuarios de los medios"*.

El comunicador organizacional tiene una tarea importante dentro de la empresa, hay que saber venderla en términos de costo-beneficio, para que la función de ésta sea realmente valorada.

## 4.8- Apreciaciones de la Comunicación Organizacional Interna en las 6 Instituciones Bancarias

INSTITUCION BANCARIA	DEFINICION DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA	RECURSO HUMANO	CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA	MEDIOS DE COMUNICACION	PLANES DE COMUNICACION INTERNA	PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL
BANCRECER	Una función estratégica dentro de la organización, enfocada a propiciar que todos los niveles jerárquicos se comuniquen	Los esfuerzos de comunicación, deben de estar enfocados a tener mejores personas en la organización, esto origina mejores trabajadores.	El trabajo comprometido del empleado genera una cultura organizacional, una identidad corporativa sólida, a través de una familia de trabajo mediante un fuerte sentimiento de pertenencia y lealtad	Revista institucional "SER" Medios oficiales: tableros de aviso, circulares, memorandos, folletos. No existe comunicación tecnológica	La estrategia se basa en 3 elementos que han generado una cultura específica de cómo hacer negocio en Banca 1- Presencia humana 2- Cultura de reconocimientos 3- Cultura de comunicación externa	Debe buscar su línea dentro del Consejo de Dirección para poder manejar el proceso de comunicación formal de la misma forma
BANAMEX	Una "rama" organizacional a través de la cual se mantiene informado al público interno sobre el rumbo de la institución. Es un componente que nutre los procesos motivacionales, de calidad y servicio.	El componente más importante de un buen servicio, es la actitud y el compromiso de cada persona de la institución para ofrecer al cliente una atención superior.	La cultura es un prerrequisito importante de cambio, difundida por la comunicación. La consistencia de la identidad se avala a través de la comunicación interna	Revista institucional "IMAGEN" Periódicos Red Asante, Al Cliente y Avances Medios tradicionales y tecnológicos correo electrónico teleconferencias, etc	La Planeación de la comunicación es derivada de una estrategia integral del negocio del Grupo Financiero. Mediante un Modelo de Gestión de Evaluación Mensualmente	Debe colocarse a sí mismo dentro de un presupuesto organizacional. Debe mantener la unión y hacer común la información
BANCOMER	Es un proceso inherente a la organización	El recurso humano es la pieza fundamental, que permite competir en un mercado difícil.	La consistencia en los mensajes fortalece la fuerza visual y el comportamiento de la identidad corporativa	Revista institucional "MUNDO BANCOMER". Medios tradicionales y tecnológicos "El medio es irrelevante el hecho es que la gente se comunica"	El Plan General de Comunicación es el responsable del flujo de comunicación descendente, ascendente, horizontal y matricial	Debe ser un factor de cambio dentro de la organización. Debe ser una facultad de una evolución en la cultura organizacional
BANPAIS	El área que determina los medios para hacer llegar la información a los diversos públicos que conforman la organización.	Elemento decisivo en la integración de las varias culturas de trabajo.	La cultura y los lineamientos de la identidad no se difunden y se pierden o desconocen, lo que ocasiona complejidad para crear una identidad corporativa consistente	Sólo los tradicionales. No existen medios tecnológicos	El Plan de comunicación se centra en: 1- Conocer a tu Grupo y 2- Utilizar los medios tradicionales y tecnológicos	El comunicador deberá saber trabajar el lenguaje de los usuarios a lo posible. Abordar áreas estadísticas, de recursos humanos, en estrategia y consultoría
INVERLAT	Un recurso que se administra dentro de la organización, para informar a los empleados, accionistas y sindicato	El recurso humano se ve motivado y es productivo como consecuencia de un proceso de comunicación bien llevado	La visión, misión y valores en Internet hacen que la institución se proyecte como una organización única, creando así una cultura de grupo y una identidad corporativa consistente	Revista institucional "CONFIADO" Periódicos La Red Informa, Estudios de Cuenta. Medios oficiales tradicionales y tecnológicos	Plan de Atención de Medios centrado en: Verbetes de Calidad Total. Espectivo, Mención, Potencia, Impacto Evaluación 1- Mapa de medios 2- Part del público en 3- Creación de un código IC 4- Atención del equipo de Trab 5- Evaluación final	Debe tener una visión global del negocio. No debe limitarse a ser un proveedor de herramientas. Tiene la responsabilidad social de generar empleos
SERFIN	El área que administra los medios de comunicación que están a su alcance para hacerlos más eficientes	Lo más importante es su gente, a través de su desempeño se fortalece la fuerza de empleo.	Con el plan de comunicación, la identidad corporativa de la empresa se vuelve coherente, ya que la comunicación interna plantea los medios para difundir o mantener la cultura de grupo que se quiere proyectar al exterior.	Revista institucional "VALORES" Medios tradicionales y electrónicos tecnológicos	Plan Respuesta Serfin al personal. Comunicación constante al personal. Clientes y accionistas Banca eficiente. La utilización de los medios internos	Tiene que vender su fuerza dentro de su empresa en términos de costo-beneficio, para que la función sea valiosa. La comunicación interna debe depender de la Planeación Financiera para tener información más precisa

\* Concepto analógico

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado un recorrido teórico, referencial y práctico podemos mencionar que con el desarrollo de esta investigación, basada en el periodo 1993-1997 podemos justificar la importancia de la comunicación interna en el sector bancario. Las aportaciones de esta tesis se enfocan a identificar que el sistema financiero mexicano es considerado como un instrumento de desarrollo debido a que capta y orienta los recursos de nuestro país hacia las actividades económicamente más productivas.

Se encuentra integrado, entre otras, por las instituciones de crédito las cuales funcionan como el resorte que impulsa directamente dichas actividades. Existen dos tipos de banca, la de desarrollo y la comercial, interesándonos esta última por su gran importancia, ya que responde a los objetivos que fija la estrategia social y económica para la política de desarrollo, donde destacan la recuperación y fortalecimiento de la capacidad del ahorro interno.

En la trayectoria reciente de la banca existen 3 etapas importantes: 1982 cuando el Lic. José López Portillo expide el decreto de que se nacionaliza la banca privada, 1985 cuando el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado estructura las sociedades nacionales de crédito bajo el régimen de banca múltiple, 1990 cuando el secretario de Hacienda y Crédito Público, Pedro Aspe Armella, durante la gestión del Lic. Carlos Salinas de Gortari lleva a cabo la desincorporación de la banca nacionalizada, con el fin de conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo.

La amplitud y profundidad del cambio no se puede negar, la banca opera en un entorno distinto, de una economía cerrada regida por el gobierno, que tuvo como resultado un sistema financiero con grado relativo de desarrollo bajo, pero con posibilidades de cambio, se ha pasado a una economía abierta, con el sector privado como motor del crecimiento.

El cambio de dueños de la banca y la integración de grupos financieros no son los únicos atractivos del sector, ya que buena parte de sus expectativas de crecimiento están fincadas en el repunte que se espera de la economía y su futura consolidación, toda vez que este sector será la pieza clave para alcanzar el desarrollo que se prevé para México.

Cabe destacar que se han realizado fusiones o asociaciones y más aún en el año 2000 se siguen dando, aunque para nuestro objetivo nos detuvimos en un corto periodo de tiempo, con el fin bien determinado por parte de los mexicanos que operan en la industria de ser más competitivos a nivel interno, para enfrentarse así a la competencia externa con mejores argumentos. Lo anterior no puede ser inmediato dado los altos costos asociados con la operación bancaria, en particular los de infraestructura y tecnología.

Por otro lado en un principio hablamos de que la comunicación dentro de las instituciones bancarias se tornaba lenta e ineficiente, debido a la burocratización a la que estaba sujeta en el proceso global que vivía; ahora bien con la creación de grupos financieros se han visto esfuerzos importantes por parte de los directivos por agilizar la comunicación dentro de las instituciones, comienzan a darse cuenta de la importancia que ésta posee y le están dando más apoyo.

Así mismo, el objetivo general de esta tesis fue el demostrar la importancia que posee la planificación de políticas de comunicación interna, para la creación de una identidad corporativa consistente dejando a un lado la idea que la identidad es sólo cuestión del diseño gráfico.

La hipótesis planteada fue: *“Si las acciones de las instituciones bancarias referentes al área de comunicación organizacional van ligadas con el plan de comunicación interna, entonces habrá un ambiente más armónico en la organización y mayor eficacia; al mismo tiempo que acciones más adecuadas en el campo de la comunicación y ello se reflejará en una identidad corporativa consistente, convirtiéndose en un rubro estratégico para la competitividad”*. Podemos decir que esta resultó afirmativa ya que los 6 Grupos Financieros analizados coinciden en la comprobación de este planteamiento, prueba de ello es lo siguiente:

**Bancrecer:** Sí ejerce acciones ligadas con un plan de comunicación interna, en donde el trabajo comprometido del empleado genera una cultura organizacional, una identidad corporativa sólida, a través de una familia de trabajo, mediante un fuerte sentimiento de pertenencia y lealtad, lo que permite que el esfuerzo de comunicación no sea en vano.

**Banamex:** Ejecuta una estrategia integral de comunicación interna que avala la consistencia de la identidad corporativa, mediante la oportuna difusión de mensajes que permite tener informado al público interno sobre el rumbo de la organización.

**Bancomer:** Sí ejerce acciones con un plan general de comunicación ya que éste es el responsable del flujo descendente, ascendente y horizontal, lo cual reditúa en la consistencia de sus mensajes, observándose una fuerza visual y comportamental en su identidad corporativa.

**Banpaís:** Comienza a trabajar sobre un plan de comunicación destinado a que los públicos internos conozcan a su grupo y en donde el comunicador utilice los medios tradicionales y tecnológicos en beneficio de la institución. Aquí la identidad corporativa se dice compleja ya que la cultura de la institución no es difundida y ocasiona desconcierto, sin embargo existe la convicción de que el plan de comunicación es una herramienta importante para consolidar una identidad.

**Inverlat:** Sí tiene un plan de mejora de medios, centrado en una visión, misión y valores que está permitiendo a la institución proyectarse como una organización única, creando así una cultura de grupo y una identidad corporativa.

Serfin: Cuenta con un plan respuesta al entorno basado en la comunicación constante con el personal, a través de medios eficientes y en donde la identidad corporativa se vuelve constante ya que a través de la comunicación interna se plantean los medios para difundir o mantener la cultura de grupo, que se quiere proyectar hacia el exterior.

Además los seis grupos financieros consideran sus acciones como un rubro estratégico para competir en un mercado vulnerable como lo es el financiero, donde el manejo prácticamente de todo el flujo de información es confidencial para evitar el espionaje.

Encontramos también que la comunicación se origina en la organización quieran o no quieran los altos directivos ya que aunque es un proceso inherente éste debe conducirse, administrarse y facilitarse, con el fin de que todos los públicos estén debidamente informados sobre el rumbo de la institución.

La importancia de la comunicación interna para las instituciones bancarias radica en reconocer que éstas necesitan de dicha área para poder enfrentarse a un entorno dinámico, cambiante y difícil como lo es el Sistema Financiero, el cual ha presentado diversos cambios estructurales y operacionales a lo largo de la historia. Podemos destacar que a pesar de la tensión económica del país, de los esfuerzos realizados para mantener la estabilidad económica, del importante proceso de desregulación del sistema financiero, de la competitividad nacional e internacional, además del aumento de la eficiencia de la Banca es posible que el sector bancario nacional pueda tener un desarrollo importante en los próximos años.

La comunicación interna se vale de herramientas muy precisas para difundir la información formal que se hace necesaria en cualquier organización que esté preocupada por mejorar sus relaciones con los diversos públicos que la integran.

En el caso concreto de los bancos estudiados, los medios utilizados son los tradicionales y los electrónicos-tecnológicos. Aquí se presenta una característica muy especial cuando los bancos pertenecían al gobierno los flujos de comunicación se tornaban lentos e ineficientes, esto no es fortuito, sabemos que la cultura bancaria se basaba en esquemas burocráticos que lejos de agilizar la comunicación interna como externa la bloqueaba, generando así lentitud en los procesos de información.

El cambio de dueños en la Banca y su imperiosa necesidad de capitalización y eficiencia ha propiciado un cambio lento pero podemos decir seguro, para utilizar más y mejor los medios de comunicación tecnológica en términos de oportunidad y rapidez para beneficio de los públicos que buscan estar al tanto de lo que se suscita en las instituciones.

Los procesos de comunicación, motivación y productividad en las instituciones se empalman a partir de un proceso de comunicación bien orientado desde las raíces propias de la organización; así el recurso humano descubre la importancia que representa realizar o no un esfuerzo dentro de ésta, a partir de la cobertura de sus necesidades primarias y secundarias.

Lo anterior se traduce en personas con actitudes orientadas a proporcionar, tal como lo exige este rubro, servicios de calidad y excelencia y sobre todo a ser gente productiva, acorde a las exigencias que marca la institución para la cual trabaja. Cuando el comunicador interno, a través de sus herramientas logra transmitir este sentido de pertenencia y lealtad el proceso de comunicación interna puede considerar que cumplió su cometido.

La comunicación interna tiene que ser algo más que elaborar una revista institucional, un audiovisual para motivar a la gente o la supervisión de libros para regalar a clientes y proveedores. La función exige cada vez, profesionales atentos al entorno para poder actuar; estadistas, conocedores de áreas financieras y administrativas que le permitan tener una visión global de cómo se hace el negocio en la Banca, para así saber cómo hacer comunicación interna en este rubro, que a diferencia de los demás trabaja de forma inmediata y dinámica y con intangibles.

Los vínculos de identificación que los públicos internos establecen con la organización son específicamente dos: la cultura y la identidad corporativa. La primera representa un pivote de cambio en la organización difundida mediante la comunicación, a través de ella se expande la visión, misión, valores, normas, lineamientos, etc., que hacen ver a la institución como única en su forma de presentarse ante los diversos públicos.

Como lo dijimos en su momento, la cultura corporativa es la fuente del discurso de la identidad corporativa, por ello la identidad no sólo es cuestión del diseño, de elaboración de logotipos, símbolos y mezcla de colores o señalítica. La identidad permite crear ese vínculo de identificación de finalidad y pertenencia que hacen de una organización una fuente de fortaleza, es decir una institución consistente en sus discursos internos y externos, mediante el lenguaje emblemático.

En el sector bancario estos vínculos de identificación se han visto poco favorecidos por las múltiples asociaciones que se han generado. Existen diversas culturas de trabajo que han tenido que sujetarse a una filosofía general de Grupo Financiero con la que probablemente todavía no coinciden, pero que están en vías de hacerlo.

En este sentido cabe hacer la aclaración de que la comunicación interna y la externa deben ir de la mano por una razón de bastante peso, debe existir una lógica discursiva en los mensajes, para que al conformar una cultura de grupo al interior de las instituciones, ésta responda a lo que se dice al exterior, hay que provocar sinergias entre las diversas disciplinas para poder unificar criterios.

En los últimos años la creciente competencia como ya lo comentamos ha generado avances importantes, fundamentalmente en el aspecto tecnológico. Sin embargo también se ha avanzado en la rapidez con la que se puede tener acceso a la tecnología de punta, la cual tiene una influencia decisiva en la creación de nuevas estrategias de planeación organizacional, en sus diversas áreas en especial nos interesan las referentes a la comunicación interna en donde el recurso humano se ha vuelto una pieza fundamental, en un mundo donde la constante es el cambio.

La planificación de la comunicación es pieza inseparable para el bienestar de la empresa. El proceso que lleva a cabo su creación está en manos de las personas que poseen el perfil casi exacto, ya que estas conocen el área y con ello obtienen en la mayoría de las ocasiones, los resultados esperados. comienzan con investigaciones profundas para conocer las necesidades que existen y así otorgar soluciones reales y eficaces porque de ello depende el grado de credibilidad y aceptación de este nicho de estudio.

Existen estrategias internas llámese programas, planes o campañas que coadyuvan a la organización, a través de la investigación a la creación de identidades corporativas consistentes, estos esfuerzos son realizados con una enorme heterogeneidad tanto en la metodología como en las técnicas, sin embargo siempre buscan estar sustentadas en el trabajo permanente y sistemático, buscando dos beneficios, uno para la organización y otro para el individuo. Así la planificación de la comunicación interna comienza, a pasos muy lentos, a colocarse en un lugar relevante entre las funciones empresariales de cómo hacer comunicación en el negocio de la Banca.

La planificación debe entenderse como un soporte importante y estratégico que permite prevenir problemas propios de la inadecuada administración de la comunicación, llámese incertidumbre, rumores, actitudes desfavorables para el cumplimiento de los objetivos de la institución, entre muchos otros.

Con lo anterior podemos reafirmar que el comunicador interno que no planifique se convertirá como lo vemos en muchas empresas, en un bombero (valga la comparación) ya que se dedicará solamente a apagar fuegos y definitivamente, esto demerita la función.

Buscando mayor claridad podemos comentar que en el marco de las instituciones bancarias, los problemas que se pueden presentar involucra varios elementos que interactúan en el seno de las mismas: la estructura, el recurso humano, la tecnología y el entorno de ahí lo relevante de poseer un departamento de comunicación organizacional interno, ya que mediante éste se puede tener un mejor control de la información y planear actividades que mantengan la armonía requerida para avanzar.

Por ello se presume que el comunicador organizacional tiene que ser como lo dijimos una persona de amplia visión. Debe entender y comprender los procesos que se generan en las diversas áreas de la institución, con el fin de proyectar mejor su labor en ésta.

Debe tener de base la capacidad de entendimiento sobre la conjunción de las necesidades de la dirección con las del personal y públicos externos. Su función primordial radica en abrir puentes de entendimiento; el comunicador no genera la información sino que la facilita. Es lógico pensar que si conocemos las necesidades de los altos mandos y las del recurso humano, se posibilita los puntos de contacto, lo que facilitará el proceso de comunicación.

Partimos de que el comunicador organizacional conoce y se adentra en la cultura de la organización la capta, la vive, pero sobre todo la entiende, con el fin de poner en práctica sus conocimientos.

Otro punto central es el ser diestro en las habilidades de comunicación. Se debe estar al tanto de los avances tecnológicos para poder aplicarlos en beneficio de los requerimientos de un mundo cambiante.

El comunicador organizacional interno debe ayudar a que los diversos mandos de la organización sean mejores comunicadores, con actitudes y conductas claras. Luego entonces se podrá propiciar la producción de las herramientas y que resulten eficientes.

Las instituciones bancarias no van a reconocer lo que el comunicador no demuestre que la comunicación es. Es decir se deben plantear metas concretas acorde a los objetivos de la institución para poder cuantificar los resultados, ya que estos si son tangibles. Para ello hay que saber medirse y no a todos nos gusta hacerlo.

Si algunas organizaciones no reconocen la importancia de tener un comunicador interno es porque estos no han sabido demostrar con profesionalismo los resultados de esta área. Los directivos de la Banca consideran que la comunicación es innata. El hombre nace y sabe comunicar y la experiencia nos dice que no sabemos hacerlo, que hay que trabajar, propiciar y administrar a la comunicación.

Para concluir queremos dejar abierta la puerta del conocimiento, para que en futuras investigaciones se retomé este tema, el cual tiene una riqueza en seguimiento muy interesante, ya que para el siglo XXI, la Banca y su planificación de políticas de comunicación interna seguirán como entonces, dinámicas y cambiantes, situación que permite plasmar en el estudio la validez de nuestra labor profesional.

Finalmente consideramos que la presente investigación cumplió con su objetivo inicial, por lo cual solo nos resta enfatizar que hacen falta más investigaciones que conlleven a dignificar la profesión y a unir esfuerzos para hacer comunicando más humano al hombre, como acertadamente diría Luis Arrieta Erdozain.



## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA ROMERO, Miguel. Derecho Bancario. 4a ed. Ed. Porrúa. México 1980

ANDA GUTIÉRREZ, Cuauhtémoc. La Nueva Banca mexicana. Ed. Offset Universal. S.A.. México 1992

ALLAIRE, Yvan. et. al., Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos y Metodológicos. Ed. Legis. México 1992

ANDRADE SAN MIGUEL, Horacio. Cultura Organizacional Administración de Recursos Simbólicos. en Carlos Fernández Collado, La Comunicación en las organizaciones. Ed. trillas. México 1991

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a ed. Ed. Trillas. México 1990

ARIAS GALICIA, Fernando, El Comportamiento Humano. 2a ed: Ed. Trillas, México 1977

ARRIETA ERDOZAIN, Luis, Un Concepto de Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México 1991

BERLO, David K., El Proceso de la Comunicación. 4a ed: Ed. El Ateneo. Buenos Aires 1971

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas. Ed. Trillas. México 1988

BORJA MARTÍNEZ, Francisco. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. Ed. F.C.E.. México 1992

CANFIELD, Bertrand R., Relaciones Públicas. Ed. CECSA. México 1984

CASTAÑO , Darvelio A., Crisis y Desarrollo de las Organizaciones: Una Aproximación al Trabajo Organizado. UNAM, México 1984

CLARK, Frank J., et al., Procedimientos Informáticos en Sistemas Empresariales. Ed Prentice-Hall Internacional, Madrid 1973

COSTA, Joan, Identidad Corporativa. Ed. CEAC, S.A., Barcelona 1992

COSTA, Joan, Identidad Corporativa. Ed. Trillas. México 1993

CUTLIP, Scott, M y Center A.H. Relaciones Públicas. 4a ed: Ed. Rialp. Madrid 1975

CHÁVEZ, Norberto, La Imagen Corporativa. Ed. Gustavo Gili, Barcelona 1988

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México 1988

DENISON, Daniel R., Cultura Corporativa v Productividad Organizacional. Ed. Legis. México 1991

DE LA FUENTE RODRIGUEZ, MAYET, Eduardo. Comisión Nacional Bancaria. Ed. F.C.E., México 1993

DÁVILA FLORES, Alejandro. La Crisis Financiera en México. Ed Cultura Popular. S.A., México 1986

FAYOL, Henry, Administración Industrial v General. Ed. Herrero. México 1983

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Trillas. México 1991

FERNÁNDEZ M., Fernando. Ciencia de la Información v Relaciones Públicas. 3a ed: Ed.Macchi. México1987

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y Dahnke Gordon L., La Comunicación Humana: Ciencia Social. Ed. McGraw Hill, México 1986

FRUTIGER, Adrián, Signos, Símbolos, Marcas v Señales. Ed. Gustavo Gili, Barcelona 1981

GOLDHABER, Geral M., Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México 1984

GUAJARDO, Horacio, Teoría de la Comunicación Social. 4a ed: Ed Gernika, México 1986

HALL, Richard, Organizaciones, Estructuras v Procesos. 3a ed: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Colombia 1983

HAYEN, Peter J., El Color en la Publicidad v artes Gráficas. Ed. Leda, Barcelona 1987

HERNÁNDEZ, Sergio y Ballesteros, Nicolás, Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana. México 1980

JABLIN M., Fredric, Estudio de la Comunicación Organizacional: Su Evolución v su Futuro, en Carlos Fernández Collado y Dahnke Gordon, La Comunicación Humana: Ciencia Social. Ed. McGraw Hill, México 1986

KATZ, Daniel y Kahan, Robert L., Psicología Social en las Organizaciones. Ed. Trillas, México 1977

KOONTZ , O Donnell y Wehrich. Administración. 3a ed: Ed. McGraw Hill. México 1989

MANERO, Antonio, Organización de Empresas. Ed. Porrúa, México 1986

MARCH, Marion, Tipografía Creativa. Ed. Gustavo Gili. Barcelona 1989

MARTÍNEZ DE VELASCO, Adalberto y Nosnik, Abraham, Comunicación Organizacional Práctica. Ed. Trillas, México 1988

MURIEL, Ma Luisa y Rota, Gilda. Comunicación Institucional. Ed. Andina Colección Intiyan CIESPAL, Quito 1980

NOSNIK, Abraham. Consultoría en Investigación Organizacional y Social. Cuadernos de Educación Ejecutiva. Modelo de Gestión Comunicativa. material inédito. México 1995

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. 1ª Parte. Ed Limusa. Mexico 1987

RÍOS SZALAY, Jorge, Relaciones Públicas: Su Administración en las Organizaciones. 3a ed: Ed. Trillas. México 1990

RIVADENEIRA PRADA, Raúl. La Opinión Pública Análisis, Estructura y Métodos para su Estudio. 2a ed: Ed. Trillas, México 1989

ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1987

ROBINSON, Edward J., Comunicación y Relaciones Públicas. 4a ed: Ed. Continental, México 1985

RUSELL Y MIEALLES, Eugeni. Manual de Imagen Corporativa. Ed. Gustavo Gili. Barcelona 1991

SCHRAMM, Wilbur, Ciencia de la Comunicación Humana. 2a ed: Ed Roble. México 1972

SCHULTZ, Duane P., Psicología Industrial. 3a ed: Ed McGraw Hill, México 1982

SCOTT, William G., Sociología de la Organización. Ed. El Ateneo, Argentina 1987

SEXTON, William P., Teorías de la Organización. Ed. Trillas. México 1977

TAYLOR, Frederick, Principios de la Administración Científica. Ed. El Ateneo, México 1976

TOTELA MYERS, Michele. Administración Mediante Comunicación. Ed. McGraw Hill. México 1982

VÁZQUEZ, Manuel, Apuntes de Clases. UNAM, México 1992

WALLY, Olin, Identidad Corporativa. Ed. Celeste, Madrid 1991

## HEMEROGRAFÍA

VALDÉS BURATTI, Luigi, Capital Intelectual, en el Universal, diario, México D.F. Jueves 29 de diciembre 1994

Legislación Bancaria. Ed. Porrúa. México 1993

## ANEXOS

### **Horacio Andrade San Miguel**

Licenciado en Ciencias y Técnicas de la Información por la Universidad Iberoamericana. y Diplomado en Desarrollo Organizacional del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Ha sido profesor en la Universidad Iberoamericana y en la Anáhuac. Fue presidente de la AMCO durante el periodo 1985-1987. Es autor de diversos artículos sobre comunicación organizacional y cultura organizacional. Actualmente funge como consultor de varias de las empresas más importantes de México en su oficina ARS.

### **Abraham Nosnik O.**

Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Iberoamericana. Doctor en Comunicación Social por el Instituto for Communication Research de la Stanford University, con especialidad en Filosofía de la Ciencia por el departamento de la misma; catedrático, conferencista y autor de temas como Comunicación Humana y Social. Psicología Social de la Organización y Filosofía de la Ciencia. Actualmente es consultor de empresas y capacitador de ejecutivos.

### **Salvador Sánchez Gutiérrez**

Licenciado en Comunicación. Tiene estudios de maestría en Comunicación y Desarrollo, ambos por la Universidad Iberoamericana, está diplomado en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional por el ITAM. Ha publicado diversos artículos sobre administración de recursos humanos, comunicación y cultura organizacional. Como consultor presta sus servicios en varias de las empresas más importantes de México, a través de ARS, empresa que dirige junto con Horacio Andrade San Miguel.

### **Mauricio Guerrero**

Ex director del Centro Avanzado de Comunicaciones A.C. y Vicepresidente del Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC), destacada personalidad en el campo profesional y de investigación en las diferentes áreas de la comunicación organizacional.

### **Luis Arrieta Erdozain**

Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana. Consultor de diversas empresa en México. Fue crítico de cine del suplemento cultural La Onda. Publicó en la revista especializada Cuadernos de Comunicación, entre otras.

CUESTIONARIO A

\*DATOS GENERALES DE LA INSTITUCION BANCARIA

- 1.-¿Qué es y cuál es la importancia de la comunicación organizacional interna para una institución bancaria?
- 2.-¿Cómo se relacionan los procesos de comunicación, motivación y productividad en esta institución y cuál es la importancia real del recurso humano?
- 3.-¿A través de qué medios promueven sus conocimientos, actividades y beneficios al público interno y con qué frecuencia?
- 4.-¿La comunicación interna puede ser algo más que un house organ un audiovisual para motivar a la gente o la supervisión de un libro para regalar a clientes y proveedores?
- 5.-¿Cuáles son los vínculos de identificación que los públicos - internos establecen con la organización? (Cultura-Identidad - Corporativa)?
- 6.-¿Existen estrategias internas, llámese programas, planes o campañas que coadyuven a la organización a través de la investigación a la creación de una identidad corporativa consistente?
- 7.-¿Considera usted que las acciones de una organización ligadas con el plan de comunicación interna reflejan una identidad - corporativa consistente?
- 8.-¿La identidad corporativa es un rubro estratégico para la competitividad?
- 9.-¿Se pueden prevenir aspectos de la vasta problemática de la comunicación organizacional interna o se resuelven dichas situaciones sólo una vez que se presentan?
- 10.-¿Esta área se interesa por el ejercicio de la investigación de la comunicación interna de forma permanente y sistemática?
- 11.-¿En su ejercicio profesional cuáles son las dificultades que enfrenta la investigación de la comunicación interna?
- 12.-¿Cuál es su perspectiva sobre el Sector Bancario?
- 13.-¿Dentro del sistema bancario cuáles son las variables que inciden o que están altamente correlacionadas con la complejidad de crear una identidad corporativa consistente?
- 14.-¿En su institución existe la mentalidad de establecer un plan de comunicación que se transforme en un soporte importante y - estratégico?

- 15.-¿Cuál es la ventaja que posee crear estrategias para enfrentar la competencia exterior (Bilbao Vizcaya,Santander,etc.)
- 16.-Considera usted que el comunicador organizacional ha sabido vender los beneficios de su profesión?
- 17.-¿Justifica usted la existencia y competencia de los profesionales de la comunicación organizacional y por qué?
- 18.-ALGO MAS QUE QUIERA AGREGAR