



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

“ACATLÁN”



**“LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA:
SANTANDER Y SERFIN”**

**SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**PRESENTA:
RAQUEL HUIDOBRO CATALÁN**

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO

NOVIEMBRE DE 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Voy con las riendas tensas
y refrendando el vuelo,
porque no es lo que importa
llegar solo, ni pronto,
sino llegar todos y a tiempo.

León Felipe

A todos los que me acompañan en esta impresionante aventura.
Caminemos juntos, a ver a dónde llegamos...

AGRADECIMIENTOS

A Odín y Esther, mis padres. Gracias por ayudarme a construir el principio de mi camino y ser cálidos testigos de mi andar por él. Espero ser digna hija de ustedes siempre.

A Rafa, mi más grande cómplice.
Gracias por las miradas, por las coincidencias y las que no lo son, por tus sonrisas.
Por tu divertido amor.

Comparto este logro en mi vida con mis afectos más intensos:
Mis hermanos: Leticia, Mauricio, Emma, Esther y Angel.
Son parte de mí, los llevo siempre.
Mi gran amiga, Lety Catalán, por tu entereza y coraje;
y con Natalia, hermosa nostalgia de un futuro.

Mis hermanos y amigos:
Sergio, por las horas de café que me permiten pensar y repensar;
Abraham, por tus desatinos y tu compañía;
Lourdes, por mostrarme esta apasionante profesión y más que eso, por la conexión;
De manera especial, con Emma, por tu luz que me llega cuando es preciso.
Ustedes son paz en mi vida...

A mis amigos de carrera: Sergio, Edna, Luis Alberto, Norma y Arturo.
Muchos de mis momentos más desatados los he pasado junto a ustedes...
¡por más de 13 años! Con la fuerza de hacer todo a pulmón, seguimos juntos.

Mi infinita gratitud a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la FES Acatlán.
Por cobijarme siempre y por mostrarme que las diferencias enriquecen.
Orgullosamente puma.

A Mónica, Malena y Gaby. Llegamos.
Gracias por su presencia durante este intenso año de mi vida.

Agradezco a todas las voces del personal de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin. Por permitirme escucharlas, sin ellas este trabajo no existiría.
Gracias especialmente a Roberto Aguirre, Violeta Caro, Gabriela Piñón y Silvia Vega,
por permitirme entrar con libertad a su mundo laboral.

A Martín Camacho, mi asesor de tesis.
Por las horas consumidas en este trabajo. Por tu apoyo y comentarios, gracias Maestro.

ÍNDICE

Introducción	8
I. El Entorno de un Banco: Santander Serfin	12
1. 1 Contexto histórico de la Banca y de Santander Serfin	14
Orígenes de la Banca en México	14
Transformación de la Banca	16
La Banca en la actualidad	21
El primer Banco: Serfin	23
Santander Mexicano	25
Banco Santander Central Hispano	26
Santander Serfin	27
1.2 El entorno de Santander Serfin	29
Tendencia del mercado	31
Relaciones con el gobierno	32
La competencia	33
Asociaciones del sector bancario	34
Tecnología	34
Clientes	35
Proveedores	36
1.3 Análisis sistémico	38
Ambiente relevante	39
Estímulos primarios	40
Estímulos secundarios	42
Fronteras	45
Ciclos de eventos	46
Grados de interrelación	49
1.4 Análisis contingente	50
Caracterización del ambiente	51
Fuentes de incertidumbre	54
Decodificación del entorno	56
Decisión con respecto al entorno	59
1.5 Diagnóstico del entorno de Santander Serfin	61
II. Estructura y formalidad	64
2.1 Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional	66
2.2 Retrato de una organización	70
Ideario. Qué dice de sí la organización	75
Sus tareas. Los objetivos	78
Los problemas de la DC de SS y objetivos	80
Congruencia entre objetivos y estructura formal	81
Orden y estructura	82
Flexibilidad y cooperación	83
Organigrama	84
Los manuales	88
¿Una organización flexible?	88
Cómo se trabaja	90
Quiénes la hacen posible	95

El poder	98
El control	101
La motivación	102
La comunicación formal	104
¿A quiénes recluta?	106
Estilos gerenciales	107
2.3 Una mirada hacia los individuos	109
2.4 Expectativas de la organización	114
2.5 Aproximación de la cultura organizacional	117
Ellos dicen que así son...	117
Mitos fundadores	117
Ideología organizacional	118
2.6 Diagnóstico de la dimensión formal	119
III. Funcionamiento y actores	121
3.1 Lo real no es lo ideal	122
Bien y a la primera	123
Proceso mejorable: la revista interna	125
El control de la calidad Hojas de inspección y diagrama de pareto	132
Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio	137
3.2 Los actores	138
Características biográficas	138
La incidencia de la personalidad	142
La personalidad y el puesto	149
3.3 Percepciones de la productividad	150
3.5 El clima organizacional	153
Descripción de resultados	157
Análisis de resultados	161
3.6 El poder y el actor	167
La tácticas	170
El actor y su poder	173
Poder y organización	176
3.7 Los Actores y sus estrategias	177
3.8 El actor y el grupo	178
El líder y tipos de líder	181
3.9 Costos para la organización	183
3.10 Diagnóstico del funcionamiento	187
IV La comunicación: ajustes y mediaciones	191
4.1 La comunicación en las organizaciones	193
4.2 Teoría de la comunicación	194
4.3 Problemas informativos-comunicativos	204
Informar no es comunicar	206
4.4 Las representaciones y la comunicación	211
Teoría de las representaciones y de la mediación	211
4.5 Diagnóstico de la comunicación en la organización	228

V Coincidencia de un mosaico cultural	230
5.1 Reconocer la cultura organizacional	232
5.2 Su importancia	235
5.3 Moldear la organización	240
5.4 Caracterización de la cultura	250
5.5 Diagnóstico de la Cultura Organizacional	261
VI Una propuesta de intervención	263
6.1 Sistematización de los diagnósticos	265
6.2 Los problemas a enfrentar	269
6.3 Plataforma estratégica	271
6.4 Estrategia de comunicación	272
Proyecto organizacional	272
Coincidamos	274
Planes de comunicación	278
Lo que somos y lo que hacemos	279
Opinemos	282
Crezcamos	284
Conversemos	286
Con comunicación es mejor	287
Política de comunicación Coincidamos	288
Vocabulario rector	289
Conclusiones	291
Bibliografía	297
Anexos	300

INTRODUCCIÓN

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidental ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Las organizaciones suponen una coordinación planificada de actividades de un grupo de personas que buscan lograr un objetivo, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Además, toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices.

Específicamente, la cultura de una organización orienta los actos de la misma, por ello, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura o culturas propias de cada empresa. Ese medio es la **Comunicación Organizacional**. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

La banca mexicana es un ejemplo del papel protagónico que debe desempeñar la Comunicación Organizacional, tomando en cuenta los cambios de culturas que se han suscitado en la última década, producto de una serie de fusiones y adquisiciones de la banca mexicana por parte de la banca internacional. Un ejemplo reciente, es la adquisición del Banco Bital por el HSBC, de capital inglés. Otro ejemplo es el Banco Santander Serfin; organización macrosistema objeto de esta investigación, la cual fue adquirida por capitales españoles a través del Grupo Santander Central Hispano.

Ante este panorama, surge la problemática por conocer cuál sería el modelo de comunicación y la estrategia a seguir para una gestión de comunicación organizacional bajo un contexto de cambio de cultura en un proceso de fusión producto de una adquisición.

Hoy día, se puede apreciar el auge que han tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las empresas a nivel mundial como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar de una organización. Al mismo tiempo que la organización se transforma, los seres humanos que en ella trabajan presentan resistencia al mismo, ya sea que se implique el cambio de actitudes y comportamientos por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible.

El modelo descrito en esta investigación podría servir como material de ejemplo para otras instituciones bancarias que viven o pueden vivir un proceso de fusión. Actualmente, podría ser un material de consulta para una adecuada comunicación del cambio producto de la adquisición de Bital por el banco inglés HSBC.

Además, las líneas de investigación propuestas por el seminario permiten conocer cuál es el clima organizacional vivido en la Dirección de Comunicación de Santander Serfin (DC de SS) como resultado de la fusión de dos bancos, la estructura formal de la dirección (o, en su caso, sugerir la formalización de la misma), el entorno en el cual se desenvuelve el Banco, el funcionamiento de la dirección, etc.

La presente investigación se realiza a través de las siguientes líneas de acción: La identificación y reconocimiento del entorno para caracterizar el ambiente en el cual se desarrolla la organización. Posteriormente, se realiza el reconocimiento de la organización como un sistema, que tiene dos aspectos fundamentales: estructura y funcionalidad. La estructura está integrada por un número finito de partes y por un número potencialmente infinito de relaciones entre éstas. La estructura de una organización puede analizarse a

partir del organigrama, su historia y situación actual. El análisis de la estructura formal se realiza para establecer un diagnóstico sobre la identidad de la organización, *lo que dice que es*, a través de las teorías clásicas de la organización.

Con este análisis, se detecta la congruencia entre la estructura real y funcional de la DC de SS, es decir, se mostrarán los problemas de la productividad operativa, quienes son los actores, el líder, y los costos de la operación. Como un tercer rubro, se analizará la comunicación entre los actores de la organización, *cómo se comunican* para tratar de describir los diferentes procesos comunicativos que se dan en la organización.

Las líneas de investigación anteriormente descritas permitirán caracterizar la cultura de la dirección de Comunicación de Santander Serfin y proponer intervenciones: oportunidades y retos, en dos dimensiones: cultural y comunicacional.

El esquema metodológico planteado para el desarrollo de esta investigación es el siguiente:

Para el análisis del entorno se ha recurrido a la técnica de investigación documental, bibliográfica y la realización de entrevistas para la recolección de datos precisos acerca de la organización objeto de estudio. Los instrumentos utilizados en estas técnicas fueron fichas bibliográficas y de trabajo.

La investigación del nivel de formalización de la DC de SS se realizó a través de las técnicas de investigación documental, bibliográfica y entrevistas focalizadas por segmento. Los instrumentos requeridos fueron ficha de trabajo y bibliográfica, cuestionario y reportes y transcripciones.

En cuanto al análisis de la dimensión funcional se aplicaron las técnicas de investigación documental y bibliográfica, entrevistas abiertas, encuesta de clima organizacional y herramientas de medición. Los instrumentos utilizados en estas técnicas fueron ficha de trabajo y bibliográfica, reportes, diagrama de Pareto y gráficas.

Con respecto al análisis de la comunicación se utilizó la técnica de investigación documental y bibliográfica y entrevistas abiertas semidirigidas. Los instrumentos utilizados fueron las fichas de trabajo, reportes y transcripciones de las entrevistas.

Finalmente, para la realización del análisis de la cultura organizacional de la DC de SS se utilizó la técnica de investigación documental y bibliográfica.

Los objetivos planteados son:

1. Conocer el entorno en el que se desenvuelve Santander Serfin, visto éste como el macrosistema que contiene el subsistema Dirección de Comunicación de Santander Serfin, así como la manera en que el banco responde a los estímulos del mismo. Este conocimiento se obtendrá a través de las teorías de sistemas y contingente.
2. Describir la estructura formal de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin, a fin de conocer el grado de formalización que tiene, mediante la aplicación de las teorías de la organización (clásica, humanista y de sistemas).
3. Identificar la dimensión funcional de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin, mediante técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación, para entender la forma en la que realmente funciona la organización.
4. Detectar los problemas y las necesidades de comunicación de la dirección de Comunicación de Santander Serfin, a través de herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional.
5. Caracterizar la cultura organizacional de la Dirección de Comunicación a partir del análisis del entorno de Santander Serfin, de la estructura formal, de la funcionalidad y de las necesidades de comunicación de la Dirección de Comunicación.

En resumen, esta investigación consiste en un diagnóstico en cinco niveles que reflejarán un método deductivo, a partir del análisis del entorno de la organización; inductivo, porque se realizará un análisis hacia el interior en su estructura, funcionamiento, actores de la organización y la forma en cómo se comunican; para regresar al deductivo, pues una vez detectado y analizado el interior de la misma, se caracterizará su cultura organizacional.

Capítulo I
El entorno de un Banco:
Santander Serfin

Las organizaciones son creadas porque uno o más individuos saben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no permite. La importancia de ellas es tal que han invadido la vida social: todos conviven con ellas o están insertos en alguna. Una de las justificaciones por las cuales surgen las agrupaciones es para satisfacer esfuerzos conjuntos, pues se ha comprobado que cuando se coordinan los esfuerzos se pueden conseguir objetivos comunes.

El estudio de las organizaciones ha considerado varias perspectivas, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación, se ha elegido aquella que considera que la organización es un sistema abierto, es decir, que mantiene múltiples relaciones con el entorno.

El objetivo de este capítulo es conocer cómo es el entorno en el cual se desenvuelve Santander Serfin y definir cómo es que se relaciona con él. A partir de ello, se determina cuál es su grado de interrelación con otros sistemas sociales que influyen en su funcionamiento. Para lograrlo, se recurre a los conceptos planteados por la Teoría de Sistemas, que considera a las organizaciones como sistemas vivos e interrelacionados que tienen como objetivo el logro de metas comunes y la supervivencia; y la Teoría de la Contingencia, que analiza el impacto que tiene ambiente y la manera en que la organización reacciona ante ese impacto.

En la primera parte de este capítulo se presenta la historia de la banca, pues para entender cómo es una organización es necesario remitirse a su pasado y a los antecedentes que le dieron origen, ya que éstos de alguna manera influyen en su desarrollo y la manera en la que se conducen dentro de la actividad que desempeña. La banca comercial en México es un ejemplo del papel que han tomado las fusiones y adquisiciones bancarias, tal es el caso de Santander Serfin, por ello, se presentan los antecedentes del Grupo Financiero Serfin, y los orígenes de Santander Mexicano, ambas instituciones creadoras de Santander Serfin.

1.1 Contexto histórico de la Banca y de Santander Serfin

Orígenes de la Banca en México

Para entender la misión de Santander Serfin, institución en la cual está inmersa la Dirección de Comunicación, es indispensable remontarnos a la historia de la Banca en México, los cambios que ha sufrido, los problemas que ha tenido y la manera en que se ha enfrentado a los momentos críticos.

Al igual que el proceso histórico de México como nación relativamente joven, la historia de la Banca en nuestro país ha sido compleja. Cabe mencionar que los ámbitos político y social han influido de manera permanente en las transformaciones de la Banca desde su aparición, en el periodo inmediato a la Independencia. Adicionalmente, el ambiente económico del país ha marcado de manera fundamental la trayectoria de la Banca mexicana: las fusiones y las alianzas, junto con las crisis a las que se ha enfrentado, han sido el resultado de este ambiente.

La etapa de la post-independencia se caracteriza por una economía con déficit productivo “la producción minera se redujo en once años de lucha a 6 millones de pesos en vez de los 30 a que llegó en 1810. El valor de la producción agrícola se contrajo a la mitad y el del industrial a un tercio... La hacienda estaba condenada a un estado de bancarrota crónica” (Cosío, 1983, p. 94). En el orden social, la declaración jurídica de igualdad de todos los mexicanos “deja a los indios, acostumbrados a un régimen de tutela, indefensos ante los criollos. La igualdad de los derechos agudiza la igualdad de fortunas” (Cosío, 1983, p. 95). Bajo este contexto social, pocas son las personas que tienen acceso a los nacientes servicios bancarios.

Entre 1821 y 1850 hubo cerca de 50 gobiernos, 11 de los cuales fueron presididos por el general Santa Anna. En este período, la economía de México se caracteriza por la cada vez más deteriorada actividad minera. Dentro de la industria repunta la actividad textil con

algunas fábricas y, con el objetivo de impulsar los nacientes ramos de la actividad económica, en 1830, Lucas Alamán fundó el Banco de Avío Industrial Textil. Siete años después surge el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre.

Durante todo el siglo XIX, los vaivenes de la vida política del país condicionaron el caminar y desarrollo de la Banca y en general de la vida económica, dejándola en deterioro. A inicios del siglo XX, la turbulencia política que desataría el movimiento revolucionario, frenó y desgastó de igual manera los procesos económicos del país, y por lo mismo, muy pocos manejaron los intereses económicos de todo un pueblo, siendo el capital de la nación muy débil. La Banca mexicana no fue la excepción y se mantuvo en manos de unos cuantos y la mayoría de la población, entonces campesina, tenía nula participación en el movimiento bancario.

La incorporación de México al proceso económico después de la lucha revolucionaria se dio de manera lenta por la falta de recursos financieros del reducido grupo de empresarios que, al finalizar los conflictos militares, buscó reiniciar las actividades productivas y económicas del país y por la escasa participación del Estado con relación al mantenimiento de la estructura económica.

“Es a partir de la institucionalización del Estado cuando la economía entra en una etapa de reestructuración paulatina, ya que al ser reducidos los caudillos como fuerza política e imponerse el centralismo, se abre la posibilidad de establecer medidas y acciones que regulen y reactiven la vida económica, tanto de las empresas privadas, como de las estatales” (De la Hidalga, 1992, p. 49).

Durante el periodo comprendido de 1929 a 1955, la situación financiera del país se caracteriza por un reordenamiento de las actividades productivas (agrícola e industrial, principalmente) y del mercado interno. Se crea el sistema bancario estatal, se amplían los créditos y aumenta el comercio.

En 1929, el Estado mexicano establece las bases para que se active el crédito interno y externo, para ello adoptó una serie de medidas como la formación de una red bancaria cuya misión era:

“Regular el uso de capitales provenientes del ahorro interno y los préstamos externos. Dicha red está compuesta por organismos bancarios estatales y privados, que juegan el papel de intermediarios y que ejercen control sobre el circulante, útil para financiar la formación de capital y apoyar el crecimiento de las empresas estatales y privadas”. (De la Hidalga, 1992, p. 53).

Bajo esta misión regulada por el Gobierno, nacen pocos bancos. “El 1° de julio de 1864 se estableció en México una sucursal del Banco de Londres, “denominado The London Bank of Mexico and South America Ltd” (García, 2002, p. 8).

Transformación de la Banca

La nacionalización de la Banca

En la década de los 70, el gobierno autorizó el establecimiento de la Banca Múltiple (1976), con lo que los grupos bancarios elevaron su importancia en la economía nacional al concentrar la expansión del Sistema Bancario: “en 1981 dos instituciones bancarias, Bancomer y Banamex, reunían alrededor de la mitad de los activos de la captación bancaria, y que junto con otros tres grupos de Bancos menores manejaban el 75% del total de activos del país”. (Tello, 1984, p. 29).

En este contexto de concentración de los recursos financieros se presenta además el fenómeno de constantes devaluaciones del peso lo cual provoca que “los especuladores adquieran divisas para garantizar una ganancia cambiaria. En este proceso, la Banca privada desempeñó un papel preponderante y se benefició de forma importante (...) fomentaba, operaba e instrumentaba la especulación y la fuga de divisas. Ello le reportaba además considerables utilidades”. (Tello, 1984, p. 29).

Por otro lado, la crisis económica a finales de los años setenta y principio de los ochenta, complicó más la situación en el país. El desplome de los precios del petróleo provocó una de las mayores crisis en la historia mexicana. La fuga de capitales mexicanos al extranjero no se hizo esperar, lo que generó un desequilibrio mayor: “2,948 millones de dólares se fugaron en 1980 y 10,914 en 1981” (Tello, 1984, p.30).

En muy poco tiempo, el peso se devaluó, y en 1981 la expectativa de una fuerte devaluación hizo que los especuladores adquirieran divisas para garantizar una ganancia cambiara. En este proceso, “la Banca privada desempeñó un papel preponderante y se benefició de forma importante, pues fomentaba, operaba e instrumentaba la especulación y la fuga de divisas, lo que le reportaba importantes utilidades”.(<http://www.semanario.com.mx/2001/230-1072001/TemaSemana.html>). Con una situación tan compleja, al gobierno se le escapaba la regulación financiera, por lo que decidió actuar con mano dura: la nacionalización de la banca.

Fue a partir de 1982 que se dieron cambios y nuevas orientaciones en la política económica, de tal manera que el presidente de aquel entonces, José López Portillo, decretó la nacionalización de la Banca, es decir, los Bancos ya no serían manejados por particulares y sería el Estado el que asumiría ese papel. La nacionalización y el control de cambios fueron las medidas que se aplicaron como las salidas más viables en aquel entonces.

A partir de entonces, el gobierno de México se hizo cargo de 53 instituciones bancarias. Sin embargo, la nacionalización de la Banca no resultó ser lo que se esperaba. La incapacidad política y la corrupción dañaron a fondo las instituciones bancarias, perjudicando con ello también al país. Según un informe de la Comisión Nacional Bancaria en el lapso de 1982 a 1988 la Banca sufrió desfalcos por 45 mil millones de pesos (www.cnbv.org.mx).

El rescate bancario, la reprivatización de la Banca

El primero de mayo de 1991 la economía mexicana dio un giro. El entonces presidente de México, Carlos Salinas de Gortari anunció que reprivatizaría la Banca. Pedro Aspe, Secretario de Hacienda, justificaba la medida gubernamental diciendo: “el Gobierno no puede tener cuantiosos recursos mientras exista la incuestionable e impostergable obligación de dar respuesta positiva a las enormes necesidades sociales” (La Jornada, 14 de junio de 1991, p. 14).

Con esta medida, el Gobierno Federal buscó fomentar un sistema financiero más competente y efectivo, garantizar una participación más diversificada y plural en el capital, vincular la actitud y la calidad moral de la administración de los bancos con un adecuado nivel de capitalización.

Por otra parte, otros factores influyeron en la reprivatización de la Banca fueron, primero, la entrada de México al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Este hecho influyó para que las autoridades gubernamentales tomaran esta medida; era parte del proceso en el que se buscaba la llamada democratización financiera.

Segundo, el mundo globalizado y globalizante obliga a toda economía a la apertura para no ser condenada al fracaso. Es un hecho que ninguna economía se puede mantener fuera de los procesos de globalización mundial; directa o indirectamente influye en los procesos de cada nación.

“En las últimas décadas, la mayoría de los países ha eliminado las barreras al comercio y a los movimientos de capitales... A su vez, la expansión del comercio internacional y el acrecentamiento de la inversión extranjera son fuerzas que multiplican la demanda de servicios financieros a través de las fronteras y que teóricamente debieran impulsar la integración global de la Banca” (La Jornada, 19 de enero, 2004, p. 26).

La Banca Mexicana vivió en el decenio pasado uno de sus momentos más difíciles en la historia. Los Bancos se declararon en quiebra y declararon las carteras vencidas. La inversión principalmente de capitales extranjeros hace que prácticamente no exista una "Banca mexicana", pues los capitales extranjeros son mucho más fuertes que los nacionales. A nivel mundial, la mayoría de los países tienen una Banca globalizada. Actualmente, el Gobierno es regulador de la economía; el Gobierno a través de sus diversas instancias, tales como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Condusef, vigila el caminar de la Banca, tratando de evitar los grandes monopolios y buscar que la Banca, ahora en manos privadas, contribuya al desarrollo del país.

El economista Arturo Huerta, en su libro *El debate del Fobaproa, orígenes y consecuencias del "rescate" bancario*, desmenuza las causas de la crisis bancaria.

Ubica como fundamental el hecho de que la banca se haya vendido a los dueños de las Casas de Bolsa de Valores, cuyo principal negocio es la especulación. Los bancos fueron vendidos a precios por encima de su valor, pues los nuevos dueños contaban con obtener enormes y prontas ganancias.

El sistema financiero se liberalizó y se desreguló, expandió el crédito, siempre pensando que la economía contaría permanentemente con la entrada de capitales y que se conformarían las condiciones macroeconómicas de estabilidad, crecimiento, acumulación y solvencia de empresas, individuos y bancos. El problema es que la política económica no aseguró la generación de recursos financieros internos para disminuir los requerimientos financieros provenientes del exterior.

"Tampoco se crearon las condiciones macroeconómicas necesarias para alcanzar la estabilidad monetario-cambiaria, el crecimiento sostenido, ni los niveles de acumulación, que asegurasen el reembolso de los créditos concedidos y garantizaran la rentabilidad y funcionalidad del sistema bancario nacional, por lo que la economía cayó en una dependencia creciente de la entrada de capitales". (Huerta, 1998, p. 5 -6)

El país, al dejar de contar con capitales suficientes para financiar las presiones del sector externo, no podía mantener el crecimiento crediticio, ni la estabilidad del tipo de cambio, la baja inflación, ni el crecimiento de la economía, por lo que los resultados fueron: devaluación de la moneda, aumento de las tasas de interés para frenar la salida de capitales, y políticas monetarias, crediticias y fiscales contraccionistas a fin de contraer la actividad económica y el consumo, generar ahorros forzosos para alcanzar un superávit comercial externo y poder hacer frente a los pagos de las obligaciones financieras externas de corto plazo.

El aumento de la tasa de interés y la devaluación de la moneda, encarecieron el costo de la deuda interna y externa y colocaron en serios problemas financieros a las empresas, debido a los altos niveles de sobreendeudamiento en que habían caído.

Lo anterior, aunado a que el mercado interno se restringió a raíz de las políticas fiscales y crediticias, recrudeció los problemas de los ingresos de las empresas e individuos. Bajo este contexto, se originó la imposibilidad de pagar los créditos que la Banca otorgó, éstos terminaron en carteras vencidas, lo que repercutió significativamente en el sector bancario.

La devaluación del peso y el alza de las tasas de interés también evidenciaron la fragilidad del sistema bancario. Ello se debió, por una parte, a los altos niveles de endeudamiento externo de la banca (a los que había recurrido para aumentar internamente el crédito a mayores tasas de interés, mas allá de la capacidad de pago de los deudores), y por la otra, a la gran deuda interbancaria generada por los auto créditos, concedidos para sufragar el pago de la adquisición de los bancos.

Por otra parte, los mismos factores incrementaron el costo de la deuda externa e interna de las empresas e individuos; lo cual, aunado a las políticas contraccionistas, a la caída de la actividad económica y a la menor dinámica de acumulación de las empresas e individuos, acentuaron el problema de carteras vencidas, lo que disminuyó los niveles de capitalización de la banca, la desestabilizó y comprometió la salvaguarda de los depósitos del sistema bancario.

El aumento de las tasas de interés y la baja acumulación de capital de las empresas, con los consecuentes problemas de pago, afectaron la calidad y valorización de la cartera bancaria, y con ello sus niveles de capitalización y solvencia.

“La crisis de la banca evidenció la fragilidad en que se sustentaba el crecimiento de los créditos otorgados. La economía no tenía condiciones propias para incrementar el crédito, dependía de la entrada de capitales para financiar los efectos que tal política originaba sobre el déficit del sector externo.” (Huerta, 1998, p. 17).

Ante esta situación el gobierno federal puso en funcionamiento el rescate bancario, con el objetivo de resguardar los depósitos de los ahorradores y el dinero de sus clientes.

La Banca en la actualidad

El Fobaproa

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) es un organismo encargado de vigilar y garantizar las operaciones de los bancos que se creó en 1990 con aportaciones de éstos como un fondo para garantizar los depósitos de los ahorradores. El fondo es un fideicomiso privado administrado por el Banco de México. Para cumplir con su objetivo recibía de los bancos y del gobierno federal recursos económicos y podía, hasta ciertos límites, con una vigilancia especial y bajo reglas específicas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), entregarle a los bancos respaldos económicos por los créditos que hubieran caído en cartera vencida.

Ante la crisis bancaria, el gobierno, a través de Fobaproa y sin aprobación de la Cámara de Diputados, les cambió a los bancos la cartera vencida por pagarés, que se vencían a los diez años, tiempo en el cual no se podían vender ni intercambiar. A cambio les garantizó que generarían intereses capitalizables cada tres meses, esto es, que les pagaría intereses sobre intereses.

El crecimiento de la cartera vencida, es decir, el aumento del número de deudores que dejaron de cumplir con los pagos de sus deudas, se debe a la política económica que mantuvo como una de sus normas mantener altas las tasas de interés, para atraer a las inversiones especulativas; que los contratos crediticios fijaran tasas de interés variable; los elevados márgenes de intermediación financiera y la caída del salario real que afecta la capacidad de pago de los deudores.

En esa situación, muchos deudores se encontraron ante la disyuntiva de pagar, sólo por intereses normales, más de las tres cuartas partes de lo que les prestaron. El resultado: El deudor dejó de pagar, el banco clasificó su cuenta como cartera vencida y el gobierno se la compró al banco.

La extranjerización de la banca mexicana

Ante un sistema financiero descapitalizado, los inversionistas extranjeros comenzaron a comprar acciones de los bancos a precios más bajos. En México la banca internacional ha desplazado a la nacional, las instituciones internacionales poseen el control mayoritario de 85% de los activos de la banca y alrededor del mismo porcentaje de la cartera de crédito.

La injerencia extranjera es importante también en Inverlat, Bital, Bancomer, Banco Alianza y Promex. Las instituciones bancarias extranjeras que participan en la banca mexicana son: Bank of Nova Scotia, con acciones en Inverlat; el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria en Bancomer, el Santander Central Hispano en Banco Mexicano y Banca Serfin, el Citibank en Banamex, el HSBC (quien tuvo 20% en acciones de Serfin antes que entrara el SCH a la compra total de este banco) en Bital, entre los más importantes. Cabe mencionar que el Santander Central Hispano tenía participación en Bital, Banca Promex fue adquirida por Bancomer, BBVA se hizo de Probusa y el Bank of America de un 20% de Santander Serfin.

Como se observa, con el paso de los años se han realizado diferentes consolidaciones de la banca mexicana a través de fusiones con bancos extranjeros y bancos mexicanos, que dan como resultado el actual estado del sistema bancario.

Una vez revisado el desarrollo de la Banca en México se puede afirmar que existe un fuerte grado de dependencia-unión con el sistema político y económico del país. La nacionalización y posteriormente, la privatización han sido el resultado de decisiones político-económicas que finalmente han beneficiado al sector bancario.

A continuación se describe cómo es que, en este contexto general, nace el Grupo Financiero Santander Serfin.

El primer Banco: Serfin

Santander Serfin es una institución producto de la fusión entre dos bancos: Santander Mexicano y Grupo Financiero Serfin. Descendiente del Banco de Londres, México y Sudamérica, Banco Serfin fue el primer banco comercial en México.

El Banco de Londres, México y Sudamérica nace en 1864 (www.santander-serfin.com.mx). A mediados de la década de los 70, en 1975 nace Servicios Financieros Integrados, conocido como Banca Serfin, heredero de la fusión del Banco de Londres, Banco Azteca y la Compañía General de Aceptaciones. (Huerta, 1998, p. 32).

Más recientemente, en los años 60 y 70 fue símbolo de la pujante clase empresarial de Monterrey y competidor de los gigantes Bancomer y Banamex. Su dueño era Eugenio Garza Lagüera, empresario neoleonés de gran tradición en el norte del país.

La historia de Serfin ilustra muy bien una parte nuclear del drama bancario mexicano: fue nacionalizado, privatizado y finalmente, adquirido por un grupo extranjero.

Serfin fue "el primer Banco establecido en México y el primero en emitir papel moneda de circulación nacional, fue también el primero en la emisión de cheques, y el primero en abrir

sucursales en el extranjero” (<http://www.uom.edu.mx/trabajadores/13serfin.htm>), lo cual demuestra su intención por mantener un liderazgo ante la salida de nuevos productos y servicios.

No obstante, la crisis económica de finales de 1994 puso en graves dificultades no sólo al sistema financiero mexicano, sino a todo el país; los clientes de la banca se declararon en huelga de pago, pues las tasas de interés alcanzaron niveles jamás vistos, lo cual hizo crecer abruptamente los créditos existentes que la banca otorgó antes de esa fecha, e imposibilitó la recuperación no sólo de las personas físicas sino morales. [Serfin] “prestó dinero sin el debido respaldo, mucho más de los recursos que estaba captando. Luego vino la crisis de 1994 y la situación empeoró: sus tasas de interés subieron de 15.2 a 109.7% en marzo de 1995. En tales condiciones, cientos de miles de deudores ya no pudieron pagar. Así, desde 1993, Serfin duplicó la cantidad de dinero que no pudo cobrar para llegar en 1999 a diez mil millones de pesos: la institución había entrado en bancarota” (Huerta, 1998, p. 35)

El mayor impacto negativo para la banca mexicana y especialmente para el Grupo Serfin fue el alto índice de cartera vencida en el que se vio involucrado. Adolfo Lagos, director de Banca Serfin señaló que: "lo que mató la rentabilidad de Serfin fue la dimensión que tomaron los pagarés del Fobaproa, que crecieron como una bola de nieve, de sumar 30 mil millones de pesos en Serfin, en la actualidad ascienden a 65 mil millones de pesos. A este crecimiento se sumó el alza en las tasas de interés y ello nos impidió retomar la ruta de rentabilidad. La tendencia hacia 1996 y 1997 era positiva, ya que todas las metas oficiales se estaban cumpliendo como mayor captación en ventanilla, pero un tema clave en el proceso fue la negativa para que los pagarés se consolidaran como deuda pública... En los últimos tres años se aplicaron diversos esquemas de reducción de costos, los cuales, si bien fueron dolorosos, arrojaron resultados positivos. En la actualidad el Banco opera con menos de 12 mil empleados y cerraremos el año debajo de 10 mil. En 1996 había una plantilla laboral de 19 mil 200 personas, cifra que ha desaparecido en más del 50%..." (El Universal, 19 de abril de 1999, p. B7).

Como resultado de esta crisis, el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) tomó control de Serfin en julio de 1999, saneó la institución y la vendió a Banco Santander Mexicano el 8 de mayo de 2000. (www.santander-serfin.com.mx).

A pesar de haber sido el primer banco privado en México y desarrollar estrategias de crecimiento y consolidación, como es el caso de la ubicación de sucursales en el extranjero y la introducción de servicios financieros, Serfin no fue la excepción a los movimientos económicos y también fue objeto de crisis, nacionalización, reprivatización y, finalmente, adquisición por capitales españoles. La historia de Santander Mexicano, como se describe a continuación, es similar.

Santander Mexicano

En 1979 se conforma Banco Mexicano Somex, el antecedente que dio origen al banco Santander Mexicano. El 11 de marzo de 1992 Banco Mexicano Somex es vendido al Grupo Invermexico como parte del proceso de privatización bancaria, adquiriendo el nombre de Banco Mexicano. (<http://multiprop.info/espanol/financiamiento.htm>)

En esa década, el Grupo Santander tenía ya se ubicaba en México. “La presencia de Santander en México se remonta a los años 50, cuando Santander Investment abrió oficinas en diferentes países de América. En octubre de 1996, Banco Santander adquiere Banco Mexicano, creando así Grupo Financiero Santander Mexicano”(www.santander-serfin.com/publishapp/schmex/html/main.htm). El 21 de abril de 1997 Santander adquiere Grupo Invermexico (Banco Mexicano) y pasa a ser Grupo Financiero Santander Mexicano.

El 8 de mayo de 2000, Grupo Santander Central Hispano, a través de su filial, Grupo Financiero Santander Mexicano, ganó la licitación por Serfin convocada por el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

Banco Santander Central Hispano

El Grupo Santander ha sido formado por cuatro instituciones financieras de origen español “que han jugado un papel de primer orden en la vida financiera y económica española: Banco Santander, Banco Central, Banco Hispano Americano y Banco Español de Crédito” (http://www.gruposantander.com/pagina/indice/0,,420_1_2,00.html). Este grupo ha sido el resultado de fusiones y adquisiciones de organismos tanto españoles como latinoamericanos, sin embargo, su historia reciente inicia el 15 de enero de 1999 con la fusión de Banco Santander y BCH. Desde entonces, el Santander Central Hispano “ha vivido unos años intensos, tanto desde la perspectiva de la integración y modernización de distintas áreas de los dos bancos fusionados, como en la profundización de sus alianzas y en la expansión del perímetro del Grupo, con la incorporación al mismo de nuevas entidades”. (http://www.gruposantander.com/pagina/indice/0,,420_1_2,00.html).

“El movimiento de capitales que implicaba en los años centrales del siglo XIX la floreciente actividad comercial del puerto de Santander, conformó el ambiente propicio sobre el que se fraguó entre los hombres de negocios de la ciudad la idea de promover un banco que agilizará tanto el crédito como el pago de las transacciones” (El Santander, 1996). Durante esta naciente reordenación bancaria efectuada tras la Revolución de 1854, permitió la creación del Banco de Santander. El auge comercial y con éste, los préstamos a corto plazo otorgados por el banco, apoyaron la etapa de expansión y crecimiento de esta institución española.

Actualmente, el Banco Santander Central Hispano (BSCH) es, junto con el BBVA, uno de los grupos financieros “más sólidos en España y América Latina, siendo además el segundo banco por capitalización bursátil en la Zona del Euro y el 11º en el mundo”. (www.gruposantander.es). Su presencia mundial la ha desarrollado a través de “la consolidación como franquicia...que lo ha llevado a establecer importantes alianzas en Reino Unido, Francia, Italia y Alemania, con filiales en Alemania y Portugal. (www.gruposantander.es).

Actualmente el Banco Santander Central Hispano está presente en 12 países latinoamericanos que representan el 98% del Producto Interno Bruto (PIB) de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. “La franquicia está conformada por 17 bancos, 7 administradoras de fondos de pensiones, 13 gestoras de fondos de inversión, 10 compañías aseguradoras, 10 casas de bolsa y 9 empresas de *leasing* y *factoring*. En total, Santander Central Hispano tiene 22 millones de clientes en la región y más de 3,800 oficinas”. (www.gruponsantander.es)

Santander Serfin

Como se mencionó, la historia del Grupo Financiero Santander Serfín tiene su origen más remoto en la creación del Banco de Londres, México y Sudamérica en el año de 1864.

El 22 de septiembre de 1932 nace el Banco Mexicano. En 1941 surge la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, la que toma acciones de Banco Mexicano en 1955. Para 1958 se fusionan Banco Mexicano y el Banco Español, nacido para atender las necesidades de una amplia generación de empresarios españoles en México. Antes de ser Banco Español, tenía como nombre Banco Fiduciario.

En 1970 el Banco de Londres y México se sumó a la Compañía General de Aceptaciones para que de la operación surgiera Banca Serfín y en 1992 se crea el Grupo Financiero Serfín luego de la compra que realizara Operadora de Bolsa de Banca Serfín.

Para mayo de 2000 Santander Central Hispano también logra la adjudicación de Banco Serfín y nace el Grupo Financiero Santander Serfín operando los dos bancos de manera separada, aunque coordinada, durante dos años y logrando su integración el 4 de septiembre de 2002.

Actualmente, el Grupo Financiero Santander Serfin tiene una red de casi 1,000 sucursales ubicadas en más de 250 ciudades de la República Mexicana y cuenta con más de 10,000 empleados. (www.santander-serfin.com.mx).

La etapa de proceso de fusión entre los dos bancos, Santander Mexicano y Serfin ha concluido. Sin embargo, el proceso de organización y estructuración de esta nueva institución sigue en marcha. Cabe mencionar que la intensa campaña de lanzamiento y difusión de la nueva imagen del banco aún no termina, así como la definición de políticas bajo las cuales operará.

La combinación de Grupo Financiero Serfin y Grupo Financiero Santander Mexicano dio lugar, de acuerdo a algunos analistas financieros, al tercer grupo financiero en México, “con una cuota de mercado del 18% en activos totales, del 16,2% en depósitos, del 13,2% en Fondos de Inversión y del 8.6% en Fondos de Pensiones, y del 11.5% en crédito. Este tercer grupo financiero, contaría con 2.2 millones de clientes, 927 sucursales, 1,648 cajeros automáticos y 2.7 millones de plásticos” (www.memoria.com.mx/137/html).

Como se aprecia, Santander Serfin es el resultado de fusiones-adquisiciones propiciadas por la expansión, crisis políticas-económicas y atendiendo a los resultados de negocios. La búsqueda de esta institución a lo largo de su evolución ha sido obtener un mayor espacio en el mercado y las mejores ganancias. Tal es el caso, que las fusiones y compras han sido posibles gracias al interés económico de quienes están al mando de esta institución.

Tal como muestra la historia y evolución de Santander Serfin, esta organización se relaciona de manera directa y, en algunos casos, dependiente de sus relaciones con el ámbito político y económico en el que se encuentra. A continuación se presenta de manera sintética cuál y cómo es el complejo entorno de Santander Serfin y que está formado por sus relaciones con proveedores, clientes, competencia, gobierno y otras instituciones que lo regulan.

1. 2 El entorno de Santander Serfin

Para entender las organizaciones bajo el rubro de sistemas abiertos es necesario entender el ambiente que las rodea. Katz y Kahn fueron los primeros autores en considerar la utilidad de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, pues el ambiente influye considerablemente el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema. (Duncan y Zaltman en Fernández Collado, 1991, p. 66). Este planteamiento es reforzado por las características de una organización definidas por Edgar Schein y que son pertinentes para el marco de esta investigación:

1. Son sistemas abiertos, porque mantienen múltiples relaciones con el medio ambiente.
2. Sistemas con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar o coordinar.
3. Conllevan muchos subsistemas en interacción dinámica.
4. Al ser los subsistemas dependientes, sus cambios afectan el comportamiento de los demás.
5. Existen en un ambiente dinámico. (Méndez, 1990, p. 76)

Las organizaciones se relacionan con otras constantemente de manera que existe colaboración e intercambio de materias, informaciones, etc. para que cada una de ellas se desempeñe adecuadamente. Con la finalidad de detectar con qué otros sistemas se relaciona Santander Serfin e identificar cómo es la naturaleza y complejidad de las mismas se realizó una investigación documental a través de la revisión de notas periodísticas, consulta en Internet; y de campo, mediante entrevistas al personal de la DC de SS. Además, con el objetivo de estudiar a la Dirección de Ejecutiva Comunicación del Grupo Financiero Santander Serfin se recurrió una teoría que contemple el comportamiento organizacional y de las relaciones que el Grupo Financiero Santander Serfin tiene con su entorno.

La Teoría General de Sistemas considera que las organizaciones son sistemas abiertos, que se ven afectadas por los elementos que se encuentran en su entorno, entendido éste como la red de relaciones que las organizaciones llevan a cabo entre sí, con el todo y los elementos externos más relevantes para ellas.

Bajo este contexto, se identifica de manera general el entorno de Santander Serfin (Macrosistema) y, de manera más detallada, el entorno de la Dirección de Comunicación.

Santander Serfin

Santander Serfin es una institución bancaria cuyo objetivo es “ser líderes del sistema financiero mexicano y el mejor banco del país” (www.santander-serfin.com.mx). Continuamente desarrollan productos y servicios bancarios hechos a la medida del exigente mercado nacional e internacional.

Como banco, es el punto de contacto entre personas que le confían dinero y personas que lo solicitan a través de los créditos, por lo tanto, el Banco es una organización que pertenece al sector terciario, al de los servicios.

El ambiente general que le compete a esta organización considera una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno, etc.

Su campo de acción considera todos aquellos servicios financieros tales como banca comercial, de empresas, para personas físicas, corporativa, privada, para universitarios, seguros y afore. Aunado a su ámbito de negocio, Santander Serfin cuenta con proyectos de responsabilidad social dirigidos a la ayuda hacia las comunidades con menos recursos económicos y materiales (para mayor información revisar en www.santander-serfin.com/publishapp/schmex/html/main/htm) y proyectos dirigidos a la comunidad universitaria.

Por lo que toca a la estructura de mercado, de acuerdo con el reporte de la Asociación de Banqueros de México (ABM), presentado en la 66 Convención Bancaria, celebrada en abril de 2003, los siete mayores bancos de México son Banamex Citibank, Bancomer-BBVA, Santander Serfin, Bital HSBC, Banorte, Scotiabank Inverlat e Inbursa. Entre ellos, se concentra el 93.3% de los activos totales del sistema bancario (Discurso del Lic. Jonathan Davis Arzac, Abril, 2003).

Tendencia del mercado

La conducción de la economía durante el último año permitió al país enfrentar en mejores condiciones las amenazas que han surgido del entorno externo, como lo fue la guerra EU-Irak. En este contexto, el desempeño del sector bancario mexicano ha sido estable, logrando avances tanto en su consolidación, como en su fortalecimiento.

De acuerdo con el discurso presentado por Jonathan Davis en la 66 Convención Nacional Bancaria, “al cierre del 2002, la banca presentó un adecuado índice de capitalización, pasando del 14.7% en el 2001 al 15.5%. En el transcurso del año anterior, la cartera de crédito total presentó un crecimiento del 1.9% en términos reales; destacando el financiamiento al consumo, el cual tuvo un incremento del 30.7%; por su parte, el financiamiento a la industria y al comercio creció 1.8%, y los créditos hipotecarios disminuyeron en 5.4%”.

Estos datos reflejan que la cartera vencida a nivel del sistema bancario tiene una tendencia favorable: “El índice de morosidad registró 4.6% en diciembre del 2002, porcentaje que se compara favorablemente con el 5.1% del ejercicio anterior. Adicionalmente, la cobertura de provisiones a cartera vencida alcanzó 138%, superando el 124% del 2001”. (Discurso 66 Convención Bancaria, abril 2003).

No obstante la ligera recuperación del sistema bancario, Santander Serfin incluido, la Banca en México tendrá que ser mucho más eficiente y capaz de captar a los clientes potenciales que no confían en los servicios bancarios ya sea por el desprestigio de los bancos, producto del escándalo Fobaproa, o por las excesivas comisiones que cobran por sus servicios.

A nivel general, la Banca se ubicará en una etapa de estabilización en cuanto a las fusiones y adquisiciones. Los bancos pequeños, así como Banorte, el único banco con capital mexicano en su mayoría, tenderán a desaparecer o a fusionarse a uno de los 4 grupos bancarios más importantes hoy en día: BBVA Bancomer, Banamex Citibank, Santander Serfin y HSBC Bital.

Relaciones con el gobierno

Como se mostró en los antecedentes históricos, el gobierno mantiene una estrecha relación con los bancos en el sentido de que éste es quien regula sus actividades incluso al grado de nacionalizarlos o privatizarlos, según el ambiente económico y político.

Actualmente la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (quien califica a los formadores de mercado), el Poder Legislativo, la Condusef, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, el Instituto de Protección al Ahorro Bancario y la Consar los organismos que regulan y vigilan las actividades de las instituciones financieras, como es el caso de Santander Serfin.

Al respecto de sus percepciones sobre Santander Serfin, la CNBV apunta lo siguiente:

“Durante el 2002, prácticamente todos los asuntos pendientes derivados de la crisis financiera de 1995 quedaron resueltos. Como ejemplo de esto recientemente se concretó la participación en Grupo Financiero Santander Serfin de Bank of America, por medio de la cual este último adquirió el 24.9% de dicho Grupo. Hay otros aspectos relevantes en materia de legislación financiera y regulación bancaria que merecen destacarse. En virtud de que la concentración de créditos en una sola persona o en un solo grupo económico es uno de los riesgos que deben vigilarse con mayor detenimiento, se hizo necesario contar con una regulación apropiada que evitara que el incumplimiento en las obligaciones de

pago de alguno de estos grandes acreditados, pudiera poner en riesgo la estabilidad financiera de la institución” (Memorias de la 66 Convención Bancaria, 2003).

La Comisión Nacional Bancaria, como se observa, tiene la tarea de reglamentar las actividades de los bancos a fin de que éstos operen en competencia leal y justa. Estas reglas se publican en el Diario Oficial de la Federación. Adicionalmente, se envía por parte de la CNBV al Congreso de la Unión, diversas iniciativas que buscan fortalecer la legislación del sistema bancario. De acuerdo con información obtenida de notas periodísticas publicadas durante el mes de enero de 2004, ha habido grandes avances en materia legislativa en aras de la consolidación del sistema bancario.

Los cambios en la regulación del sector para promover la competencia están constituidos, principalmente, por los requisitos para entrar al mercado, que incluyen los mínimos de capital, las condiciones de participación de instituciones extranjeras y la política de las autoridades reguladoras para autorizar nuevas instituciones bancarias.

La regulación ineficiente de la banca en México ha sido un factor atractivo para la entrada de la banca extranjera, al respecto, José Luis Calva, investigador de la UNAM, considera que este fenómeno responde a que “no se cuenta con regulaciones eficaces y aprovechan los grandes márgenes de intermediación, es decir, las diferencias en tasas de depósitos y préstamos para enriquecerse”.(El Independiente, 9 de febrero de 2004, p. 22).

La Competencia

Con respecto a su competencia, Santander Serfin compite con grandes bancos consolidados gracias a las fusiones de las cuales han sido objeto. Ante este panorama, Santander Serfin busca obtener más y mejores clientes. La globalidad implica un reto permanente de eficiencia y competitividad, por lo que apuestan en perseverar en la innovación tecnológica y la introducción de nuevos productos y seguir apoyando a segmentos cada vez más amplios de la población en sus necesidades financieras.

Asociaciones del sector bancario

Las asociaciones a las cuales pertenece el Grupo son:

a) Asociación de Banqueros de México

La Asociación de Banqueros de México, A.C. (ABM) se fundó en noviembre de 1928, con el propósito de representar los intereses generales de la banca y de brindar a los bancos servicios técnicos especializados. Los 28 bancos y grupos financieros representados en la ABM administran más del 80% de los recursos captados, y cerca del 70% del financiamiento otorgado a través del sistema financiero nacional. (www.abm.com.mx)

b) AMAFORE, organismo que aglutina a las afores.

En cuanto a la Asociación de Banqueros de México (ABM) cabe mencionar que en la mesa directiva actual Marcos Martínez, Director General de Grupo Financiero Santander Serfin es primer Vicepresidente de la misma.

Tecnología

El sistema financiero ha efectuado grandes inversiones para incorporar tecnologías de punta. Gracias a ello, el sistema juega un papel central y determinante en la gran matriz de transacciones nacionales, financieras y de una amplia gama de servicios públicos y privados. Es el caso de "Todo en Uno", del Banco Serfin (perteneciente al Banco Santander Central Hispano), un servicio de agregación que permite a los usuarios controlar sus cuentas, centralizar su correo electrónico, administrar sus programas de millas y ver los encabezados de cientos de diarios en línea.

La historia de la banca en línea mexicana comenzó en 1997, cuando el Bital anunció que sus clientes podían efectuar operaciones por Internet; al año siguiente lo hizo Banamex y en 2000 Bancomer (ahora Bancomer-BBVA) lanzó su portal. Después lo hicieron las demás instituciones financieras.

Según la consultora Azurian, “este nicho no madura, entre otras cosas, porque la mitad de los usuarios que se registran en portales financieros no retornan al sitio. Ana Paula Trulín, analista de la firma, dice que mientras en Estados Unidos las transacciones online son un cuatro por ciento del total, en México ni siquiera se llega a la mitad” (Revista Poder, mayo 2001, p. 37). Aún así, es claro que la banca mexicana ha hecho un gran esfuerzo por acercarse a sus clientes a través de la red. Es más, en algunos casos las cifras de inversión resultan sorprendentes. Ralf Peters, de Bancomer.com, dice que “para capturar los 220,000 clientes que operan regularmente en el portal (de un total de 380,000 que tienen registrados), el banco ha invertido la suma de 25 millones de dólares”. (Milenio, 8 enero, 2004). Según Peters, cada día se inscriben en el sitio 1,500 clientes adicionales.

En conjunto, según cifras de Azurian, la banca mexicana invierte cada año 100 millones de dólares en tecnología. El problema es que estaba tan atrasada, que aún es difícil hablar de una verdadera modernización del sistema financiero. Es más, todavía existe la percepción generalizada de que la banca mexicana es altamente ineficiente (Revista Poder, mayo 2001, p. 37).

En esencia, la tendencia del sector a este respecto es realizar menos inversiones físicas en oficinas y mayores eficiencias como resultado de la aplicación de Internet a la banca de consumo y a la banca empresarial. Estrategia que tiene sentido en un mundo globalizado y con una gran competencia en el sector financiero, lo que redundará en márgenes cada vez más bajos y en una mayor importancia de los servicios de valor agregado basados en comisiones, como tarjetas de crédito y chequeras, entre otros.

Cientes

La seguridad de los usuarios de los bancos, así como la protección de su información, son fundamentales para generar un clima de confianza en el sistema bancario de nuestro país. En este sentido, se busca mejorar los controles necesarios para garantizar el buen funcionamiento de las sucursales bancarias, a través de la implementación de nuevas reglas y procedimientos que buscan reforzar dichos aspectos.

Uno de los principales desafíos que hoy enfrenta la banca mexicana es, sin lugar a dudas, la reactivación del crédito: “El programa de la Banca en México se basará en dividir al mercado potencial en tres segmentos: El primero se ubicará a las personas de estrato medio y bajo, en donde se busca el depósito de las nóminas de las empresas en cuentas bancarias para sus empleados, a fin de introducir el conocimiento de una tarjeta de débito. Después, la Banca pretende que no sólo se use el plástico para retirar dinero de cajeros, sino que se utilice como forma de pago. En el segundo segmento del mercado, la Banca está más enfocada a la seguridad. Ahí se ubican a las personas de más ingresos, quienes ya tienen acceso a una tarjeta de crédito. El tercer segmento se ubica a la población en general. En este caso, se usa el monedero electrónico para gastos menores. (Memorias de la 66 Convención Bancaria).

Proveedores

Debido al extenso número de proveedores que requiere un banco, nos limitamos a mostrar cuáles son y qué realizan los proveedores de la Dirección de Comunicación, objeto de estudio de esta investigación.

La DC es una organización integrada por 12 personas, quienes se apoyan de varios proveedores divididos en consultores, diseño, impresión, promocionales y uniformes: Soluciones de Comunicación, que coordina la edición mensual de la revista interna AlcanceSS; Retorno Praxis de Diseño y Comunicación empresa que desarrolla campañas de comunicación interna, tanto en concepto como en diseño; Design Center Asesores, S.C. e Ideomanos S.A de C.V, desarrollan proyectos especiales, concepto y diseño; Make a Team Investigación y Desarrollo de Equipos, proporciona apoyo en eventos especiales con intervenciones de tipo motivacional y propone programas de comunicación; Borghino Consultores Empresariales, S.C., apoya en eventos especiales con intervenciones de tipo motivacional; Imagen en Video, S.A. de C.V., que produce los eventos especiales y Zeda Comunicación S. C., proveedor que realiza la síntesis diaria de noticias en formato electrónico y la entrega diaria de notas de prensa originales y análisis mensual de las

mismas. En cuanto al diseño gráfico, la DC cuenta con la colaboración de los despachos Sinergia Diseño Gráfico y Zoologic Design S.A. de C.V. Además, requiere de los servicios de imprenta, proporcionados por Géminis Editores e Impresores S.A. de C.V., Litográfica JM S.A. de C.V, Formación Bajo Imagen S.A. de C.V., Mac Impresores y Azertia Tecnologías de la Información México, S.A. de C.V.

La producción de videos para programas internos de comunicación es realizada por Punto y Aparte, Balleescá Comunicación, S.C. y Media Works S.A. de C.V. Para el diseño de páginas web y producción de encuestas dinámicas para Intranet, se apoya en Apernet.

Los promocionales son adquiridos a Compaprix, S.A. de C.V., Contacto Promocional, S.A. de C.V., Promotex Promocionales, Rec Art, Reconocimientos Artísticos, Metales y Propaganda S.A. de C.V., Print Out Artes Gráficas, Eme punto, Allier Promos S.A. de C.V., Bordados Europeos S.A. de C.V. y AZ Promoservicios S.A. de C.V. Los uniformes institucionales son proporcionados por D'nieto Uniformes.

Al ser un número considerable de proveedores que mantienen relaciones estrechas con esta organización, se consideró pertinente realizar una encuesta para detectar de manera general cómo son las relaciones entre la DC de SS y sus proveedores. (Ver Anexo I. Cuestionario). De acuerdo con los resultados, las relaciones que mantiene con ellos son estables y respetuosas. Cabe mencionar que en sólo dos casos se mencionó como problema que ha tenido con el Banco el retraso en el pago por sus servicios, situación que queda fuera de la competencia de la DC de SS y que, por tanto, no afecta la relación que se mantiene con estos proveedores.

Como se observa, Santander Serfin y, en específico la DC de SS mantiene relaciones estrechas con su entorno conformado por las tendencias del mercado, la competencia, sus clientes, sus relaciones con el gobierno, las asociaciones en las que participa, etc. Una vez que se ha mencionado de manera breve cómo es el ambiente de Santander Serfin es pertinente realizar un análisis sistémico, es decir, cómo se dan las interacciones del sistema Santander Serfin, cuáles son sus estímulos y los ciclos que realiza.

1. 3 Análisis Sistémico

De acuerdo con la Teoría de Sistemas, una organización es considerada como un sistema o conjunto de unidades interrelacionadas, de manera más o menos compleja y que actúan en función de un todo (Michel, 1974, p. 27). El hecho de que una organización “conviva” con su ambiente la hace ser un sistema abierto, es decir, además de que sus partes tienen relaciones entre sí, el todo mantiene interrelaciones con el entorno.

A partir de lo anterior, podemos identificar al Grupo Financiero Santander Serfin como una organización que necesariamente tendrá que interactuar con otras organizaciones, de las cuales obtiene los elementos que necesita para cumplir sus objetivos, encaminados a prestar servicios financieros.

El entorno o ambiente, según Rogers y Rogers “está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos en la toma de decisiones”. El ambiente o entorno es, para efectos de este trabajo, una red de relaciones que las organizaciones llevan a cabo entre sí, con el todo y con los elementos externos más importantes para ella. De acuerdo con esta definición, Pilar Baptista afirma que el estudio de las organizaciones debe considerar:

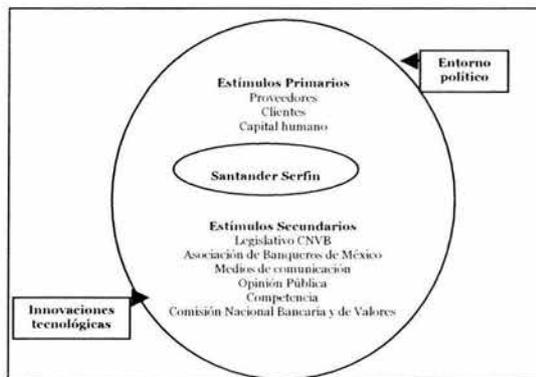
- a) la descripción del ambiente relevante de la organización,
- b) y su comprensión y entendimiento para la toma de decisiones que afecten positivamente el desarrollo de la misma. (Fernández, et al, 1991, p. 279)

Desde esta perspectiva de estudio de un sistema, se reconoce a continuación el ambiente relevante de Santander Serfin.

Ambiente relevante

Como se mencionó, el ambiente relevante de una organización es el entorno social, una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno, asociaciones y otras instituciones que, en conjunto, enmarcan las actividades de la organización en cuestión y que son importantes para el buen funcionamiento de la misma. Las relaciones que la organización tenga con su entorno influirán en la toma de decisiones de la misma. Ahora bien, lo relevante para una organización varía “según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece” (Baptista, 1991:279), además, “la noción de ambiente relevante debe ser muy flexible y dependerá de la operacionalización que se le quiera dar para propósitos del estudio” (Baptista, 1991, p. 279), por lo tanto, para efectos de la presente investigación el siguiente esquema representa el ambiente que es pertinente tanto para el suprasistema Santander Serfin, como para el sistema objeto de estudio, la Dirección de Comunicación.

Ambiente relevante de Santander Serfin



Esquema 1. Ambiente relevante de Santander Serfin

El estudio del ambiente de una organización permite ver el grado de estabilidad en el que ésta se desenvuelve; en el caso de Santander Serfin, su ambiente relevante está conformado por proveedores, clientes, asociaciones, etc. Cabe mencionar que la Dirección de Comunicación, al ser una dependencia interna de Santander Serfin, se ve afectada por los mismos factores seleccionados.

Dentro del ambiente relevante se encuentran los estímulos primarios y secundarios que afectan a una organización. A continuación se describen cuáles son, tanto para Santander Serfin, como para la Dirección de Comunicación.

Estímulos primarios

Levinson divide el ambiente relevante de una organización en estímulos primarios y secundarios. Los estímulos primarios de una organización conforman una parte del ambiente que afecta de manera más directa a la organización (Baptista, 1991, p. 278). De acuerdo con este criterio, los estímulos primarios del Grupo Financiero Santander Serfin son:

- Tendencia y entorno político-económico

Como se ha mostrado en el desarrollo histórico de la Banca en México y con la misma historia de Santander Serfin, esta organización mantiene estrechas relaciones con el gobierno y con las políticas económicas en vigencia. Los cambios político-económicos, así como las regulaciones a las cuáles se tiene que sujetar la Banca enmarcan su actuar y, en ese sentido, su toma de decisiones.

Adicionalmente, el ambiente económico del país ha marcado de manera fundamental la trayectoria de la Banca mexicana: las fusiones y las alianzas, junto con las crisis a la que se ha enfrentado, han sido el resultado de este ambiente.

Con el paso de los años se han realizado diferentes consolidaciones de la banca mexicana a través de fusiones con bancos extranjeros y bancos mexicanos, que dan como resultado el actual estado del sistema bancario.

En lo que se refiere a la Dirección de Comunicación, al ser la responsable de informar a los medios de comunicación sobre los resultados de la toma de decisiones de Santander Serfin con respecto a la repercusión de estos estímulos primarios, tiene un grado de relación fuerte con estos estímulos, al igual que el suprasistema al cual pertenece.

- Clientes

La razón de ser de este tipo de organizaciones que pertenecen al sector de los servicios es, en primer lugar, ser negocio, ser rentable y obtener y consolidar un mejor mercado. En este sentido, Santander Serfin busca una mejor posición a través de lanzamientos de productos financieros novedosos.

Por su parte, la Dirección de Comunicación tiene como clientes tanto al personal interno de Santander Serfin como a los medios de comunicación. En este sentido su relación es estrecha, puesto que el objetivo de esta dirección es informar a sus clientes internos y externos sobre asuntos relevantes de Santander Serfin, por tanto, son ellos quienes le dan razón de ser a esta organización.

- Proveedores

Al ser un banco producto de una fusión y que cuenta con más de 10 mil empleados, Santander Serfin tiene una estructura compleja y muy diferenciada, por ello, requiere de una gran cantidad de proveedores que solucionan tanto las materias primas con las que se trabaja, como los servicios de tecnología que requiere para operar adecuadamente. Para ejemplificar esta estrecha relación con sus proveedores baste mencionar el servicio que presta Prosa, S.A., empresa encargada de operar todas las transacciones electrónicas que se realizan al pagar con las tarjetas bancarias, sin este proveedor, este servicio financiero no sería posible en Santander Serfin.

Se concluye que las relaciones que el Banco tiene con sus proveedores es directa y dependiente, pues el banco al ser una organización de servicios no produce por él mismo sus insumos. Requiere de las materias primas externas para ofrecer servicios financieros.

Referente a la Dirección de Comunicación, al ser una organización formada por 12 personas y por la carga y naturaleza de su trabajo, requieren del apoyo de varios proveedores especializados en la factura de los productos comunicativos que requieren

para la comunicación tanto interna como externa, por ejemplo, la revista interna, los videos, folletos, promocionales, etc. En este sentido su relación es, además de estrecha, de respeto y con la idea de que sus proveedores sean una extensión de la Dirección de Comunicación.

- **Capital humano**

En el marco del proceso de fusión y extranjerización de Santander Serfin, se puede mencionar que la creciente tendencia de la banca a “adelgazar” las nóminas ha sido con el objetivo de hacer aún más rentable su negocio, lo cual exige a los empleados de la Banca a profesionalizarse cada vez más y a realizar más actividades de las originalmente pactadas al momento de su contratación. Sin embargo, sin el capital humano la organización simplemente no sería posible, por ello se menciona como estímulo primario y con un alto grado de dependencia de la organización.

Estímulos secundarios

De acuerdo con Pilar Baptista, “son aquellos que afectan de manera más general al entorno completo de la organización, incluso a estímulos primarios” (1991, p. 277). Los estímulos secundarios de Santander Serfin son:

- **Lo Legislativo.**

Se refiere aquellas leyes y regulaciones dictadas la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que se encarga de regular y vigilar las acciones de los organismos financieros. La vigilancia que ejerce esa institución afecta de manera general el ambiente relevante de Santander Serfin, e incluso a la Dirección de Comunicación al ser ésta la que informe a los medios de las decisiones tomadas con base en lo que dictamine o declare esta institución a los medios de comunicación.

- Asociación de Banqueros de México

Esta agrupación organiza a todos los bancos del país con el objetivo de compartir experiencias y formar un gremio que defienda y represente los intereses de la Banca que opera en México. La relación que mantiene Santander Serfin con esta institución es regular y no depende de ella para funcionar.

- La competencia

Integrada por 6 grupos financieros: BBVA Bancomer, Banamex Citibank, HSBC Bital, Scotiabank Inverlat, Inbursa y Banorte. Estos grupos financieros buscan también un lugar más rentable en el mercado, lo cual contribuirá a incrementar la competencia, la innovación y la proveeduría de servicios bancarios a mejores precios.

Los intermediarios financieros, los bancos, continuarán trabajando por obtener más y mejores clientes. La globalidad implica un reto permanente de eficiencia y competitividad, por lo que apuestan en perseverar en la innovación tecnológica y la introducción de nuevos productos, y seguir apoyando a segmentos cada vez más amplios de la población en sus necesidades financieras. En este sentido, Santander Serfin se ve afectado por los movimientos que sus competidores realicen en el mercado: si las instituciones bancarias proponen mejores productos financieros, Santander Serfin tendrá que responder a este estímulo a fin de permanecer y lograr mejores posiciones.

En cuanto a la Dirección de Comunicación, sus competidores son las organizaciones que tienen las mismas tareas informativas en los otros bancos. La Dirección tendrá que mantenerse informada de las conferencias de prensa de la competencia, de lo que dicen y publican en los medios sobre las demás instituciones financieras, etc. y luchar también por mejores espacios y publicaciones en los medios de comunicación.

- El desarrollo tecnológico.

El sistema financiero ha efectuado grandes inversiones para incorporar tecnologías de punta. Gracias a ello, el sistema juega un papel central y determinante en la gran matriz de transacciones nacionales, financieras y de una amplia gama de servicios públicos y privados. En ese sentido, las innovaciones tecnológicas de Santander Serfin le permite competir con las otras instituciones financieras ya sea a través de nuevos productos electrónicos o a través de la reducción de operaciones internas y, por tanto, reducción de costos.

Con base en la descripción de las relaciones que mantienen tanto Santander Serfin como la Dirección de Comunicación se puede concluir que ambas, al interactuar con un gran número de organizaciones (algunas con mayor grado de interrelación que con otras) son sistemas con relaciones complejas, en tanto que son variadas; y directas y activas, porque dependen de ellas para su correcto y adecuado funcionamiento.

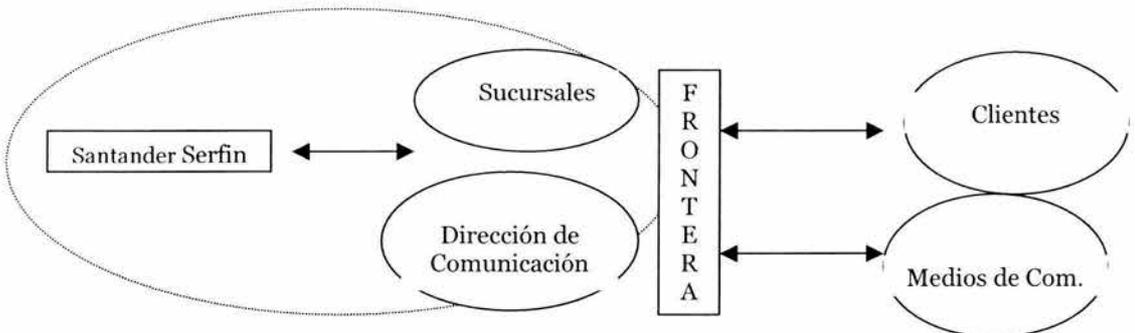
De acuerdo con Herbert A. Simon, los sistemas complejos están compuestos “por un gran número de partes que interactúan en una forma no simple” (1959, p. 89). Con base en ello, se puede afirmar que el Grupo Financiero Santander Serfin es un sistema complejo, dado el número de relaciones que sostiene con el exterior, por la diversidad de sus productos, por la variedad de sus clientes y por las diferentes naturalezas de sus actividades financieras (es banca comercial, empresarial, afore, etc.).

Ahora bien, un ambiente también es el conjunto de “los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema” (Duncan, 1972, p. 14). Al ser un sistema abierto, Santander Serfin tiene fronteras que pueden ser permeadas por los insumos materiales o por informaciones, como se verá a continuación.

Fronteras

Una vez determinado el ambiente relevante y la calidad de las relaciones que el suprasistema y el sistema objeto de estudio presentan, se delimitará a la organización a través de sus fronteras. Es pertinente aclarar que las fronteras o límites de una organización “es un tanto arbitraria y depende de los objetivos del investigador” (Huse, 1980, p. 67), por tanto, para efectos de esta investigación se ha definido como frontera lo que representa, de acuerdo con Pilar Baptista “los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación” (1981, p. 280).

Santander Serfin como sistema abierto tiene fronteras, que son parcialmente permeables a su entorno. A nivel del suprasistema, se encuentran varias fronteras: Las sucursales, que representan la frontera más importante en tanto que es el contacto directo con los clientes y por lo tanto, quienes generan la imagen del banco hacia su mercado. Otra de las fronteras de Santander Serfin es la Dirección de Comunicación, ya que funciona como termómetro de la imagen de la institución tanto al interior de la organización, como al exterior vía los medios de comunicación. A su vez, la Dirección de Comunicación, frontera de Santander Serfin, tiene varias fronteras: la dirección y la gerencia de relaciones públicas mantienen constante contacto con los representantes de los medios de comunicación a quienes envían información concreta sobre el Banco que permite crear, mantener o reforzar la imagen deseada.



Esquema 2. Fronteras

Santander Serfín no sólo es una organización compleja por el número y calidad de sus relaciones, sino también porque su nivel de apertura que tiene para operar es alto debido a que mantiene relaciones estrechas y abundantes del exterior. Esto permite suponer que recibe información de su ambiente y que existe una retroalimentación, y en ese sentido, cierto aprendizaje, puesto que “la apertura, el intercambio de información del sistema con su ambiente facilita la calidad innovadora de la organización” (Huse, 1980, p. 81).

Debido a la importancia de la relación y obtención de información se describen a continuación los ciclos de eventos, es decir, “el intercambio de energía con el medio... la energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una corriente de salida la cual debe ser capaz de lograr producir, por lo menos, la corriente de entrada, es decir, la energía necesaria para mantener en funcionamiento al sistema”. (Johansen, 1979, p. 27).

Ciclos de Eventos

Las organizaciones consideradas como sistemas abiertos obtienen insumos para su desarrollo del medio ambiente, los transforma internamente para exportarlos hacia el entorno ya sea como servicio, producto o bien. En este sentido, de acuerdo con Katz y Kahn, se presentan los ciclos de eventos que procesos continuos de importación de energía-procesamiento-exportación del resultado.

Fernández Collado define el ciclo de eventos como “el intercambio de energía con el medio a través de un proceso continuo que está integrado por insumos, transformación y productos. Para estos efectos, se entiende por *insumos* a “los elementos que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma”, *transformación* como “el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos” y en *producto*, “el resultado de ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele regresarse al medio ambiente” (1992, p. 14).

Aplicado a Santander Serfin, lo anterior se puede representar de la siguiente manera: Santander Serfin obtiene del ambiente materias primas tales como papelería, plásticos, tecnología, recursos financieros y, el insumo más importante: personal. El proceso más general de esta institución financiera consiste en: el personal capacitado obtiene información, la procesa mediante diversos recursos tecnológicos para finalmente ofrecer un servicio bancario.



Tabla 3. Ciclo de eventos de Santander Serfin

Por otro lado, en el caso de la Dirección de Comunicación, los insumos son los directores, el subdirector, los gerentes, los analistas, los becarios, las secretarías y el mensajero; la infraestructura en equipo (computadoras, teléfonos, faxes, copadoras); el mobiliario y material (oficinas, papelería, manuales, etc.) que se requiere para la realización del trabajo. Aunado a ello, el insumo principal es la información que proviene tanto del interior del Banco, como del exterior.

Una vez obtenida la información, la DC la transforma a través de dos procesos: uno, por la Gerencia de Comunicación Interna y otro, por la Gerencia de Relaciones Públicas. El resultado de este cambio en la información se presenta a través de varios productos o servicios, cada uno en función del público o audiencia al que irá dirigido.

Ciclo de eventos de comunicación interna



Tabla 4. Ciclo de eventos de Comunicación Interna

En el ciclo de evento del proceso de comunicación interna la energía procesada (la información) se traduce en medios concretos de comunicación: revista interna, tableros de avisos, intranet, realización de eventos internos, etc. Cabe mencionar que este sistema guarda relación con otros sistemas pertenecientes a Santander Serfin, debido a que para la realización de la revista interna la Dirección de Comunicación obtiene información a través de las direcciones del banco. En ese sentido, este ciclo de eventos depende totalmente de la información que le entregan otros sistemas para su correcto funcionamiento.

Ciclo de evento de relaciones públicas



Tabla 4. Ciclo de eventos de Relaciones Públicas

En el caso de las relaciones públicas, la información procesada se traduce en boletines de prensa, conferencias de prensa, entrevistas con periodistas, etc. En este ciclo de eventos interviene la información que es obtenida ya sea de otros sistemas de Santander Serfin, o bien de su ambiente relevante.

Como se observa, todos los ciclos de eventos que aquí se realizan tienen como objetivo apoyar la razón de ser de esta Dirección: Cuidar, mejorar, mantener y reforzar la imagen de Santander Serfin hacia el interior y el exterior de la institución bancaria.

Según lo antes mencionado, Santander Serfin y la DC son organizaciones abiertas que requieren del flujo de informaciones. A nivel del sistema Dirección de Comunicación, este flujo se da entre los miembros que la integran (como se explica en los ciclos de eventos), así como con los demás subsistemas de Santander Serfin. En el siguiente apartado se define cuál es el grado de interrelación que mantiene tanto Santander Serfin con su entorno, como la DC con los demás subsistemas en lo que respecta a los flujos de información o energía necesaria para operar adecuadamente.

Grados de interrelación

Toda organización requiere relacionarse con su medio para cumplir con sus objetivos adecuadamente, así como adquirir la capacidad para responder inmediatamente a las exigencias del mercado y los cambios del entorno o ambiente relevante. Por ello, es necesario contar con todos los elementos que le permitan a Santander Serfin adaptarse a éste, tener excelentes relaciones con sus proveedores, con el gobierno y con todos aquellos estímulos primarios y secundarios anteriormente revisados. En este sentido, su grado de interrelación es marcadamente elevado pues de él dependerá el buen funcionamiento del negocio y de la imagen del mismo.

Con respecto al objeto de estudio, como se mencionó con anterioridad, la DC mantiene estrechas relaciones con los subsistemas (direcciones) de Santander Serfin que le proveen de información para la realización de los productos comunicativos internos y externos.

En términos generales, el grado de interrelación que mantiene tanto Santander Serfin como la DC es bastante complejo no sólo por el número de relaciones sino también porque éstas son llevadas a cabo por seres humanos, cada uno con necesidades e ideas diferentes. Este mosaico de pensamientos le exige a la DC considerar formas de comunicar e informar de manera que la razón de ser de esta dirección se lleve a cabo adecuadamente.

Al ser organizaciones con un alto grado de interrelación, es importante que consideren los cambios o crisis que su ambiente relevante les presenta, es decir “para que puedan tener conductas adaptativas a los cambios, deben estar informadas de los patrones de cambio del ambiente” (Baptista, 1991, p. 278). Esto quiere decir que deben ser capaces de decodificar su ambiente relevante e interpretar los sucesos de éste para planear, organizar y dirigir las metas de la organización. Para conocer la forma en la que Santander Serfin y la DC descifran su medio relevante se presenta a continuación los postulados de la Teoría de la Contingencia.

1. 4 Análisis Contingente

La contingencia es uno de los elementos clave de las organizaciones que atienden al entorno y responden ante sus estímulos. Se entiende por contingencia “la dependencia del cumplimiento de una condición” (Johansen, 1979, p. 32). En el marco de esta investigación, este término se refiere a la condicionalidad que existe en las organizaciones a responder a los estímulos del entorno. Esta corriente considera que “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde” (Martínez de Velasco, 1991, p. 55).

Algunos autores de esta perspectiva señalan los estilos de administración de las organizaciones con base en la manera en que reaccionan a los estímulos del entorno. Tal es el caso de Burns y Stalker, quienes hacen una clasificación tras un estudio realizado a 20 empresas inglesas en 1961.

A continuación se presentan las diferencias entre los dos estilos definidos por estos autores:

Estilo orgánico	Estilo mecánico
<ul style="list-style-type: none">• Estructura flexible y con cierto grado de informalidad.• Definición de derechos y deberes flexibles y revisada periódicamente para la actuación.• Autoridad situacional.• Comunicación informal, prevalece la “cara a cara” y en todos los sentidos.	<ul style="list-style-type: none">• Estructura diferenciada y rígida.• Definición de derechos y deberes muy precisa.• Autoridad formal.• Comunicación formal, prevalece la escrita vertical descendente.

(Martínez de Velasco, 1991, p. 56)

Bajo este esquema, para que una organización tenga la capacidad de responder y actuar positivamente ante los estímulos o cambios que el entorno demanda es necesario adquirir o acercarse a un estilo orgánico, pues al ser flexible propicia una capacidad de respuesta más rápida que el mecánico.

En resumen, la teoría de sistemas considera que las organizaciones son sistemas abiertos y la teoría contingente propone que el funcionamiento interno de éstas debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros. En este contexto, a continuación se revisan a continuación los atributos del ambiente de Santander Serfin.

Caracterización del ambiente

Las organizaciones, al ser vistas como sistemas abiertos, tienen un gran reto: convivir de la mejor manera posible con su entorno o ambiente relevante. Una vez identificado éste en el apartado anterior, se analiza cómo es el ambiente en el que se desenvuelve Santander Serfin y cuáles son sus características a fin de conocer los retos reales a los que se enfrenta como organización. Pilar Baptista (1991) propone una división de características del ambiente de un sistema y cuyas categorías son turbulencia-estabilidad, hostilidad-benigno, diversidad-homogéneo, desintegración-integración y escasez-abundancia.

Turbulento/Estable

Un ambiente turbulento se caracteriza por “cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles” (Baptista, 1991, p. 282). Por el contrario, la estabilidad del entorno implica que las condiciones económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

Entre los elementos que pueden representar un ambiente turbulento se encuentran los rápidos cambios tecnológicos, inflación, etc. Con base en lo mencionado en el tema referente a los estímulos, concluimos que Santander Serfin se encuentra inmerso en un ambiente turbulento, pues la actividad económica del país se rige por las exigencias de un mercado y las políticas económicas internacionales que presentan constantes cambios. Adicionalmente, la agresiva competencia bancaria por la obtención de más clientes condiciona a Santander Serfin a actuar rápidamente y prever innovaciones tecnológicas y de productos.

En la actualidad, la Banca, y por ende Santander Serfin, mantiene una presencia negativa en los medios debido a las declaraciones constantes por parte del Poder Legislativo, por lo que debe mantenerse alerta ante las publicaciones en torno al asunto del Fobaproa, las comisiones altas, etc. De acuerdo con el desarrollo de la banca en México, la nacionalización, su privatización y actualmente su “extranjerización” han sido cambios rápidos y, generalmente, envueltos en escándalos económicos.

Hostil/Benigno

Un ambiente hostil es aquel que se caracteriza por “ser dominante, estresante y arriesgado... produce frustraciones. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización” (Baptista, 1991, p. 282). Santander Serfin está inmerso en un ambiente hostil, pues existe una competencia desmedida y agresiva entre los distintos bancos que conforman el sistema bancario mexicano. Cada uno de ellos crea nuevas estrategias para lanzar mejores productos, ello genera que todas las acciones del Santander Serfin, al igual que sus competidores, estén encaminadas a obtener una mayor participación dentro del mercado de los servicios financieros.

Diverso/Heterogéneo

Un ambiente es diverso o heterogéneo “cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos, pues producen varios *outputs* o resultados” (Baptista, 1991, p. 283). Un banco ofrece distintos servicios a través de productos muy variados, cada uno de ellos está planeado y va dirigido a segmentos específicos del amplio mercado de clientes, por ejemplo, personas físicas, morales, afores, seguros, préstamos hipotecarios, líneas de crédito, cambio de divisas, etc. Por lo tanto, Santander Serfin se desempeña en un ambiente diverso al ofrecer varios productos financieros.

Integración/ Desintegración

Para Katz y Kahn el extremo de un ambiente integrado se caracteriza por ser altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos; por otro lado, un ambiente desintegrado supone el caos y la anarquía, que tiene como resultado una manera incierta de las organizaciones para operar. (Baptista, 1991, p.284).

Al ser parte de un ambiente turbulento, Santander Serfin cuenta con una estructura altamente organizada, pues está dividida en varios subsistemas (Direcciones) en los cuales se diferencia el trabajo a realizar para conseguir los objetivos de la institución, tal es el caso de las direcciones, subdirecciones, gerencias, etc. Además, la relación que tiene la Banca actualmente con el estímulo político lo hace estar sujeto a los reglamentos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Lo anterior permite concluir que su ambiente es integrado.

Abundancia/ Escasez

Un ambiente abundante o escaso se define por la la cantidad de recursos de los cuales una organización depende para poder sobrevivir en su entorno, tales como materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende de la sobrevivencia del sistema (Baptista, 1991, p. 285).

Al tener una estructura compleja y diversa, poseer diversidad de productos y estar en un ambiente de franca competencia, el ambiente en el que se desenvuelve Santander Serfin debe tener a su alcance todos los recursos, ya sea materias primas, recursos humanos, tecnológicos y proveedores para desempeñar sus actividades, por tanto, su ambiente es abundante.

En síntesis, el ambiente en el cual se desarrolla Santander Serfin es el siguiente:

Características del Entorno de Santander Serfin				
Turbulento	Hostil	Diverso	Integrado	Abundante

Estas características de su ambiente permiten conocer cuáles son las diversas fuentes de incertidumbre a las que se enfrenta la organización, tales como obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que se detallan en el siguiente tema.

Fuentes de incertidumbre

Para interpretar y conocer el medio en el cual se desenvuelve una organización es importante considerar que “las organizaciones no existen en el vacío, sino dentro de un contexto con el cual interactúan... y es preciso que dicho contexto sea decodificado o leído por aquellos que dirigen las organizaciones” (Baptista, 1991, p.281). Esto implica que, al ser un sistema que está en constante intercambio de información con su entorno y al obtener de él la energía que ha de transformar en un resultado final, una organización depende en mayor o menor medida de su ambiente. Ante esto, el mayor problema al que se enfrenta es la incertidumbre, ésta es “la diferencia que existe entre la información con respecto de la ocurrencia de un suceso, junto o con las relativas probabilidades de esas alternativas” (Goldhaber, 1979, p. 24).

Como se mencionó, Santander Serfin mantiene un alto grado de interrelación con su entorno, es decir, no sólo tiene muchas relaciones con organizaciones ajenas, sino que además, son complejas en el sentido de que son de diferentes niveles y propósitos.

La Teoría de la Contingencia plantea que toda organización requiere actuar con su ambiente para obtener información con el propósito de adaptarse a los retos o cambios que se presentan. Además, la organización debe ser capaz de leer el entorno y reaccionar ya sea adaptándose a los cambios y/o siendo flexibles.

En este sentido, existen las fuentes de incertidumbre, es decir, los obstáculos, las oportunidades, los problemas y las contingencias a las que se enfrenta una organización para subsistir.

Los *obstáculos* son “algo que una organización tiene que aprender a vivir” (Baptista, 1991, p. 85). Para el Banco, representan las leyes y regulaciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que se encarga de reglamentar las instituciones financieras y establecer las normas bajo las cuales han de desempeñarse. No acatarlas implicaría sanciones y desprestigio del Banco y, por lo tanto, la desconfianza de sus clientes y de sus potenciales clientes.

Una *coyuntura* o *contingencia* es un evento probable, aunque no seguro, que idealmente la organización debe prever, ya que puede afectar su operación a incluso su permanencia (Baptista, 1991, p.286).

Las coyunturas de Santander Serfin, como se muestra en el tema histórico de la Banca, están representadas por eventuales cambios en las políticas económicas gubernamentales, por las fusiones y adquisiciones bancarias que han cambiado, en el primer caso, el entorno de la Banca de manera radical (por ejemplo, nacionalización, privatizaciones, etc.).

Las *oportunidades* de una organización se refieren a “una situación potencial de ganancia para la organización... deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo para obtener un beneficio importante” (Baptista, 1991, p. 286).

Debido a que el entorno en el que se encuentra inmerso la organización y en el cual la competencia es muy importante, las oportunidades de Santander Serfin se encuentran en el desarrollo de manera continua de productos, servicios y tecnología con el propósito de dar *un valor agregado a sus clientes* y así mantener su lealtad, al mismo tiempo que captar un mayor porcentaje del mercado bancario.

Finalmente, los problemas son eventos que “afectan el desempeño de la organización de forma temporal” (Baptista L., 1991, p. 286). Los problemas a los que se enfrenta Santander Serfin están relacionados directamente con la situación política y económica del país. Además, el problema más reciente es la desgastada imagen que tiene la Banca en el país debido al rescate bancario y ahora, a las excesivas comisiones que se cobran por los servicios a sus clientes.

Las fuentes de incertidumbre de Santander Serfin delinear las formas en la que esta organización obtiene la información necesaria de su entorno para una adecuada toma de decisiones con respecto de éste. En el siguiente tema se describe la manera en que las organizaciones necesitan de diferentes mecanismos de información para leer su entorno, y, en ese sentido reducir la incertidumbre.

Decodificación del entorno

Para reducir el grado de incertidumbre al que está sujeta una organización, es necesario que ésta pueda decodificar su entorno, es decir, leerlo e interpretarlo en “información que sirva para planear, organizar y dirigir las metas organizacionales (Baptista, 1991, p. 286).

La información reduce la incertidumbre al dar mensajes que indican posibles cambios o momentos del entorno de una organización: “El aspecto estadístico de la teoría de la información indica que hay una relación directa e inversa entre incertidumbre e información” (Fernández, 1991, p. 18). Para decodificar el entorno, las organizaciones se apoyan de varios mecanismos de obtención de la información, por ejemplo:

Retroacción simple

Este mecanismo se refiere a que la información que se recibe directamente del entorno, lo cual le permite ser fácilmente decodificada. (Baptista, 1991, p. 287). Identifica de manera directa si lo que la organización hace es bien recibido. Por ejemplo, la captación de clientes, la distribución del mercado, la satisfacción de los usuarios y clientes de la Banca, y que son datos que pueden ser obtenidos al ser miembro de la Asociación de Banqueros de México, pues dicha institución se encarga de informar a los bancos de cómo se encuentra el mercado bancario.

Búsqueda activa de información

Se refiere a que la organización “no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en su entorno, sino que necesita emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten -favorable o desfavorablemente- las metas organizacionales”. (Baptista, 1991, p. 287).

En el caso de Santander Serfin, la institución bancaria cuenta con un equipo de asesores externos que le ayudan a conocer su ambiente. Por ejemplo, la Dirección de Comunicación contrata un servicio de monitoreo y análisis de la información publicada en medios de comunicación impresos y electrónicos sobre Santander Serfin y su competencia.

Control de eventos

Otro mecanismo para adquirir información es a través del control, en mayor o menor grado, de los eventos que se producen en el entorno. Este control puede ser directo o indirecto. El directo puede tomar dos formas: la reglamentación interna y la de incorporación externa (Baptista, 1991, p. 288).

Como **Forma de Control directo Interno**, y al ser una estructura compleja como se ha mencionado, Santander Serfin debiera contar con manuales que le permita operar eficientemente, sin embargo, tras el proceso de fusión las políticas de operación y manuales aún no han sido completados en su totalidad para todas las áreas del banco.

El mecanismo denominado **control externo a través de una campaña de relaciones públicas** es llevado a cabo por la Dirección de Comunicación, que es la encargada de cuidar, mantener y proyectar la imagen del Banco hacia el interior y exterior del mismo, para lo cual diseña y lleva a la práctica diferentes estrategias con los medios de comunicación.

En resumen, Santander Serfin cuenta con los siguientes mecanismos de obtención de información para decodificar su entorno:

MECANISMO	MEDIO
Retroacción simple	<ul style="list-style-type: none">• Reporte mensual que genera la ABM
Búsqueda activa de información	<ul style="list-style-type: none">• Despachos de consultoría.
Control de eventos	<ul style="list-style-type: none">• Manuales
Control campaña de RP	<ul style="list-style-type: none">• Estrategias de relación con medios de comunicación

En el siguiente tema se describe cómo es que el ambiente y la decodificación de éste le permiten o no a Santander Serfin tomar decisiones.

Decisión con respecto al entorno

El ambiente o entorno organizacional es un factor de suma importancia en la toma de decisiones. En el caso de los sistemas mecánicos, las relaciones se encuentran bajo estrechos grados de libertad en cuanto a la conducta de sus componentes. Por otro lado, los sistemas orgánicos o socioculturales permiten una relación más libre, y conforme se sube en la escala organizacional, las relaciones entre las partes son más flexibles y la estructura contiene más procesos y permite un mayor flujo.

Según lo observado en punto 1.2, Entorno de Santander Serfin, esta organización se encuentra interrelacionada con un ambiente turbulento, lo cual le exige establecer un estilo orgánico y permitir el flujo constante y libre de la información que se genera al interior y al exterior de la organización.

Como organización compleja que además se desenvuelve e interactúa con un entorno turbulento, Santander Serfin necesariamente tiene que mantenerse informado de lo que sucede a su alrededor, para ello cuenta con varios mecanismos de obtención de información. Cabe mencionar que la toma de decisiones de Santander Serfin con respecto al entorno es llevada a cabo en consenso mediante Juntas de Accionistas de manera mensual, y las decisiones más concretas e inmediatas son realizadas por juntas de directivos especialistas en cada área.

Al ser además una organización inserta en un ambiente hostil en el que la competencia desmedida entre los bancos es cada día más agresiva, Santander Serfin estudia de manera atenta su ambiente de tal suerte que le permita alcanzar la homeóstasis o estado de equilibrio, es decir, "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" (Fernández, 1991, p. 60).

Al contar con todos los mecanismos de información, se concluye que la toma de decisiones es realizada con el apoyo de un amplio conocimiento del entorno. La información del

exterior es un factor fundamental pues esta organización debe adaptarse y modificarse en relación a su entorno constantemente.

Santander Serfin es una organización compleja tanto por el número de relaciones que mantiene con el exterior (proveedores, clientes, asociaciones, competencia, gobierno, etc.) como por la calidad de éstas. Además, su complejidad aumenta en la medida en que cuenta con una gran diversidad de productos. Como se mencionó, Santander Serfin no sólo ofrece productos financieros variados, sino que también ha abierto su campo de acción hacia asuntos relacionados con la responsabilidad social y con la comunidad universitaria a través de becas y programas especiales. Además, Santander Serfin es un sistema estructurado por muchos subsistemas, cada uno de ellos, con actividades específicas y que permiten que el suprasistema funcione y se relacione con el exterior.

1. 5 Diagnóstico del entorno de Santander Serfin

A partir de los antecedentes históricos de la Banca en México y por ende del Grupo Financiero Santander Serfin, se observa que es una organización que está determinada significativamente por su entorno y las relaciones que con él mantiene, ya que es el entorno mismo es el que ha determinado el origen de las instituciones bancarias, su desarrollo y tendencias.

Con base en las Teorías de Sistemas y de la Contingencia, en donde la primera considera a las organizaciones como sistemas abiertos, es decir “aquel que visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual “importa” energía para funcionar; transforma internamente y “exporta” algún producto, bien o servicio diferente” (Katz y Kahn, 1977, p. 54) y la segunda, que hace énfasis en que las organizaciones deben ser capaces de mantenerse y transformarse, se concluye que Santander Serfin, ha interactuado y dependido de la actividad económica del país y, al mismo tiempo ha sabido adaptarse y aprender de esta misma para sobrevivir como negocio.

Como un mecanismo de respuesta ante un entorno turbulento, así como del desprestigio por el cual atraviesa la Banca mexicana, se han creado entre otras, una dirección encargada de promover, mantener y cuidar una imagen positiva del banco hacia sus públicos externos e internos. La Dirección de Comunicación funge como frontera de la organización y es un termómetro que busca regular y provocar la entropía negativa.

La actividad de captación de clientes se encuentra inmersa en un ambiente de alta competencia y la prioridad para Santander Serfin es obtener más puntos del mercado potencial, en este sentido, es fundamental que conozca su medio ambiente y actúe conforme lo que éste le dicte. Dentro de su entorno, Santander Serfin tiene como debilidades la insatisfacción de sus clientes ante la falta de un servicio de calidad y las altas comisiones del sistema bancario. En contraparte, sus fortalezas como prestador de servicios financieros, son la solidez económica y la diversificación de sus productos con base en

nichos de mercado bien definidos. En cuanto a su mercado, las oportunidades de Santander Serfin serán la apertura de créditos a las empresas pequeñas y medianas (un segmento del mercado olvidado por las instituciones bancarias), la capacitación del personal para brindar un servicio de calidad, así como la inversión en tecnología en sucursales para hacer más eficiente el servicio en las mismas.

Además, si el ambiente es turbulento y cambia con rapidez, es más probable que la organización tienda a ser innovadora, característica que le permitirá a Santander Serfin ocupar un lugar privilegiado en el mercado bancario.

Las amenazas de Santander Serfin se encuentran en las leyes y reglamentos que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cree para regular la actividad de los Bancos y en las presiones que puedan ejercer los legisladores sobre el asunto de la cartera vencida y la venta de los Bancos a instituciones extranjeras.

Por otro lado, la principal fuente de incertidumbre para Santander Serfin es la opinión pública y la competencia que representan las demás instituciones bancarias, pues de ello depende en gran medida la estrategia de negocios que ha de seguir para obtener una mejor participación en el mercado.

Con base en las reflexiones anteriores, el escenario posible para Santander Serfin es de mantenimiento con respecto a su entorno, sin embargo, y para acceder a una etapa de florecimiento, deberá observar las acciones de su competencia y de manera especial al HSBC, quien con su campaña de posicionamiento de marca podría obtener una mayor participación del mercado, desplazando a Santander Serfin de su tercera posición.

En este capítulo se estudió en entorno de Santander Serfin, suprasistema que contiene a la Dirección de Comunicación, organización objeto de estudio de la presente investigación. En el siguiente capítulo se analiza dicho sistema a partir de su dimensión formal, es decir, de su estructura organizacional.

Capítulo II

Estructura y formalidad

Las organizaciones, como entidades sociales, constituyen un fenómeno relevante en la vida del hombre: siempre está inmerso en ellas y forma parte de ellas. La manera en que los hombres se organizan se ha modificado de acuerdo a las exigencias y tendencias de un mundo globalizado y en constante transformación. Dentro de este contexto, surgen los planteamientos: ¿cómo es la vida de una organización?, ¿qué elementos la conforman y le permiten adaptarse o reaccionar ante su entorno? y, sobre todo, ¿cómo se relacionan y colaboran los miembros que en ella participan? Para entender y explicar una organización es necesario presentar su contexto interno, es decir, la estructura a la cual está sujeta y la hace permanecer bajo cierta estabilidad.

El análisis de la estructura, entendida ésta como “interacciones que se repiten con regularidad o modelos de comportamiento” (Mayntz, 1996, p. 55), de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin (DC de SS) realizado en esta investigación consta de cuatro niveles: En primer lugar, se describe cómo es que trabajan los sujetos en la organización, es decir, cómo cooperan para la consecución de los fines específicos para los cuales ha sido creada. Para ello, se revisan algunos conceptos planteados por autores que consideran a las organizaciones como sistemas que tienen un logro determinado, con divisiones de trabajo y funciones, y que cuentan con normas y reglamentos que formalizan su actuar. En este mismo nivel, se realiza la tipología de la DC de SS con base en las clasificaciones de Mayntz y Etzioni.

Además, se revisa la filosofía organizacional de la DC de SS con el objetivo de encuadrar a la organización dentro de su ambiente interno y comparar esta filosofía con los objetivos para los cuales fue creada y así, detectar si la filosofía que vive permite o colabora en el cumplimiento de esos objetivos.

En un segundo nivel, en esta investigación se detecta y describe la estructura formal de la organización, es decir, el *deber ser* de la misma y que se encuentra establecido de manera formal. Para efectos de este estudio, la estructura considera la manera en que está organizada (organigrama), los manuales por los cuales se rige y, a partir de esto, el grado

de formalización que posee. Además, se considera el proceso formal de trabajo (flujograma), el inventario de los recursos tanto humanos como tecnológicos, la estructura formal de comunicación, la estructura formal de poder y autoridad, el proceso de reclutamiento y los estilos gerenciales.

En un tercer nivel, a través de entrevistas, se busca conocer las representaciones de algunos de los miembros de la organización sobre la dimensión formal de la misma.

En un cuarto nivel, una vez revisada la estructura formal de la Dirección de Comunicación de Santander Serfín, se enlistan los problemas detectados, los planes de la organización, sus aspiraciones y sueños y, junto con la información anterior, se vislumbra cuál es su cultura organizacional, cómo es y los mitos y ritos que la explican y permiten su sobrevivencia.

2. 1 Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional

La exploración de una organización desde su dimensión formal se explica a través de los conceptos desarrollados en las teorías de la organización, para lo cual se presenta a continuación una breve descripción de las Teorías Clásica y Humanista. La primera, es útil para definir el grado de formalización de la DC de SS, y la segunda, ayuda a explicar las motivaciones y sueños de los integrantes de la organización, así como sus representaciones sobre el aspecto formal de la misma.

El nacimiento de cada corriente teórica corresponde a situaciones determinadas y aunque algunas ya se han visto superadas por planteamientos más orientados hacia el individuo, se debe tomar en cuenta que en algún momento significaron soluciones a problemas concretos surgidos en contextos específicos. Por ejemplo, la Teoría Clásica surgió en medio de la Revolución Industrial, hecho que provocó que la división del trabajo y la proliferación de organizaciones se dieran rápidamente. Ante este panorama, algunos estudiosos plantearon la necesidad de que las organizaciones operaran más eficientemente, con un mayor control y estructura. Una de las mayores contribuciones a esta corriente es la del sociólogo Max Weber, quien con su Teoría de la Burocracia sostiene que la organización debe estar administrada por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores:

“Su trabajo muestra la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones” (Morgan, 1998, p. 15)

Otro de los autores dentro de esta corriente es Taylor, pionero de lo que conocemos hoy como dirección científica y quien propone los siguientes principios de dirección:

El directivo es quien decide la división del trabajo, utilización de métodos científicos para determinar cómo hacer más eficiente el trabajo, búsqueda de la mejor persona para realizar el trabajo y control del rendimiento del trabajador. (Morgan, 1998, p. 18-19).

Como se muestra, la teoría clásica de la administración considera:

- Las estructuras piramidales
- Poca interacción entre los miembros de la organización
- Procesos de comunicación vertical (sobre todo en el flujo descendente)
- Centralización en la toma de decisiones
- Exceso de reglas y reglamentos y, la
- Motivación de empleados basándose en el temor a la necesidad

Dentro de este enfoque se encuentra Fayol, teórico que planteó tres principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional:

- Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).
- Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.
- Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

En la actualidad, la aplicación de esta corriente considera que algunas organizaciones requieren ser sistemas racionales que actúen de manera lo más eficientemente , tal es el caso de aquellas que anteponen la precisión como una prioridad, las que fabrican lo mismo una y otra vez y cuyo entorno no varía y es muy estable. Sin embargo, esta teoría presenta limitaciones, tales como la propensión a crear organizaciones cuyo entorno no interesa y sin embargo, afecta; organizaciones con estructuras altamente jerarquizadas y con efectos deshumanizadores en los miembros que la integran al ser sujetos de control y escasa libertad de acción.

La Teoría Humanista o perspectiva humana nace a mediados de la década de los 30 y surgió como una respuesta ante la poca importancia que la teoría clásica le concedía al ser humano. Los autores que trabajan dentro de este planteamiento consideran que el impacto y la incidencia de los seres humanos en las organizaciones es tal, que es imprescindible llevar la mirada hacia ellos, “sólo entonces se reconoció la importancia de las necesidades, deseos y sentimientos de los trabajadores” (Huse, 1980, p. 29). Sus principales representantes y aportaciones son:

Elton Mayo

Sus estudios realizaron en Western Electric, en Hawthorn, Illinois, se basaron en los principios de la administración científica de Taylor. “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... cuando bajò la intensidad de la luz la productividad siguió creciendo” (Martínez de Velasco, 1991, p. 43). Las observaciones de Mayo en este fenómeno le permitieron concluir que la productividad seguía en aumento por razones más allá de los estímulos físicos: la atención que sintieron los empleados al ser tomados en cuenta, aunque fuera sólo para efectos del experimento.

Herzberg y Maslow

Al ser imperativo detectar cuáles son las fuerzas que determinan la manera de actuar de los individuos dentro de la organización los teóricos desarrollan conceptos tales como la importancia de la motivación y las necesidades:

“Herzberg concibió la motivación como un conjunto de dos dimensiones, ya que antes había sido considerada como un continuo escalonado; Maslow por ejemplo, estimaba que las personas no trataban de satisfacer las necesidades superiores hasta que no habían satisfecho las necesidades de rango inferior más fundamentales” (Huse, 1980, 0. 31). Al respecto, Maslow hace la siguiente jerarquización de las necesidades de los individuos:

1. Fisiológicas
2. de seguridad
3. de pertenencia
4. de amor
5. de reconocimiento y
6. de realización del ego.

En resumen, los enfoques humanistas favorecen:

- La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones
- Intercambio de comunicación abierta
- Confianza entre los miembros de la organización
- Libre flujo de la información por varios canales
- Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores
- Estilo de liderazgo centrado en el empleado
- Amplios procesos de interacción

Adicionalmente, se considera la Teoría de los sistemas, puesto que las organizaciones se pueden entender como un conjunto de partes “con propiedades singulares y distintivas, ocupando posiciones dinámicas regidas por intercambios que reiteran o incorporan acciones” (Serrano et al, 2001, p. 30). Estos subsistemas funcionales, las áreas de la organización), dependen del medio donde están insertas.

Otra de las teorías que cobra importancia en este capítulo es la Contingente, que plantea que toda organización al ser un sistema abierto, debe considerar el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente, etcétera.

Para el análisis estructural de la organización se utilizan los planteamientos de Renate Mayntz, partiendo del concepto de Sociología de la organización que “estudia el comportamiento social de determinado grupo de personas dentro de la organización, la constitución y los procesos internos, la conexión entre la adopción de los objetivos y el modo de funcionar”. (Mayntz, 1996, p. 37).

Dentro de este contexto conceptual, a continuación se presentan las características específicas de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin.

2. 2 Retrato de una organización

La DC de SS forma parte de un todo llamado Santander Serfin y existe y adquiere razón de ser sólo en el interior de este banco; no obstante, y de acuerdo con Johansen “se puede mencionar que en general, las unidades o subsistemas componentes de un sistema son también sistemas concretos” (1979, p. 20), ya que en sí misma es una organización que tiene vida y funciones y que cuenta con los elementos necesarios para ser considerada como objeto de estudio de esta investigación.

A pesar de que cada organización tiene características muy específicas que la identifican y la diferencian de otras, se pueden clasificar con base en algunas tipologías que se han establecido y que toman en consideración la cultura, el comportamiento, la interacción social y las funciones de la misma, por mencionar algunos criterios de clasificación.

Según Mayntz (1990, p. 71) las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a varios criterios, entre ellos: el grado de voluntad o sentido de pertenencia a ellas, según los rasgos estructurales, según su constitución (democrática o autoritaria), según las propiedades de sus objetivos, etc.

Para hacer aún más compleja la vida de las organizaciones, cada una de ellas es un sistema social viviente, entendido éste como el “conjunto de individuos o de grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales por lo regular está a cargo de un líder” (Lippit, 1990, p. 18), creciente y adaptativo. Cada organización está inmersa en un intento por adaptarse a cambios, desarrollando nuevas actividades y normas, lo que significa que los roles y actividades que desempeñan los miembros están bajo constante supervisión. Por ejemplo, es común que se den los cambios de nivel, nuevos puestos, responsabilidades, los productos se rediseñan, etc. Es decir, puede haber una nueva estructura, sin embargo hay una parte que no varía.

Las organizaciones tienen dos aspectos fundamentales: La invarianza y la varianza. Las organizaciones son estructuralmente cerradas e informacionalmente abiertas, pero este asunto se tratará a profundidad más adelante. A continuación se presenta una clasificación de la DC de SS con base en las anteriores categorías y otras adicionales.

Talcot Parsons define a la organización como: “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos (Jos. S. Méndez, 1990, p.81). Este sociólogo estructural funcionalista propone una clasificación funcional basada en la forma en la que las organizaciones ayudan a crear y mantener la sociedad moderna. Para ello, identifica cuatro tipos de funciones primarias a desempeñar y en las cuales se desarrollan las distintas organizaciones (Jos. Méndez, et al. 1900 p. 83):

- Organización de producción, es aquella que se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.
- Organización orientada a metas políticas, es la que busca objetivos que generen y distribuyan poder de la sociedad.
- Organización integrativa, está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.
- Organización para el mantenimiento de patrones, la que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas.

Bajo este marco, se ubicará al subsistema DC de SS como una organización integrativa, pues tiene como función ayudar a mediar y resolver los problemas de comunicación entre las diferentes áreas del banco (a través de la comunicación interna) y de éste con los miembros de la sociedad (por medio de la comunicación externa). Por otro lado, Santander Serfin como sistema se encuentra ubicado dentro de las organizaciones que fabrican productos bancarios y ofrecen servicios financieros a los clientes o consumidores.

Sin embargo, esta clasificación tiene sus limitaciones, pues es difícil saber lo que una organización es con base en su meta funcional, pues la complejidad del sistema surge cuando la organización cae en dos o más tipos de acuerdo con Parsons. No obstante, es pertinente que se tome en cuenta esta clasificación pues parte del hecho de que lo que se pretende descifrar como parte de la presente investigación es la relación entre las organizaciones y la estructura de la organización.

Renate Mayntz propone una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos. Como señala este autor, conocer el objetivo de una organización es importante para el análisis de la misma, ya que es un factor que realmente guía las acciones y los procesos que se realizan al interior de la organización hacia un fin específico.

Mayntz (1990, p. 77- 78) clasifica a las organizaciones con base en sus objetivos, de la siguiente manera:

- a) las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige (círculos de esparcimiento y recreación);
- b) las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin (prisiones, escuelas, universidades, hospitales, iglesias); y
- c) las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera (administración, política, partidos políticos, instituciones de previsión social, asociaciones benéficas).

Esta clasificación permite hacer un bosquejo, una detección primaria de las diferencias entre la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones.

La DC de SS se encuentra clasificada en el tipo C, es decir, la que tiene como objetivo el logro de cierto resultado ya sea con sus clientes internos (los empleados del banco), como con sus clientes externos (los medios de comunicación). Además, los miembros de este tipo de organización sirven al objetivo de la misma porque su cooperación les proporciona ventajas que no se relacionan con el objetivo en sí mismo, por ejemplo, ventajas económicas, de reconocimiento, etc. El modelo de este tipo es de una estructura jerarquizada, con poder de mando de arriba hacia abajo.

Preservar el objetivo de la organización implica necesariamente dirigir las actividades de la misma hacia éste, corregir las posibles desviaciones y tomar decisiones en función de cumplirlos. "Cuanto más miembros participen en la toma de decisiones tanto más importante será que todos ellos tengan la misma idea del objetivo" (Mayntz, 1990, p. 84).

Otro de los elementos a considerar para el análisis de las organizaciones es, de acuerdo con Etzioni (1972, p. 221), el campo de control que se manifiesta al interior de ellas. Las organizaciones se someten a las órdenes que se les dan y siguen las normas de

comportamiento que se establecen para ella. Aquí, la variable clave en este esquema es la sumisión que se relaciona con la obediencia del miembro en la organización.

Por lo tanto, las divide en:

- a) Coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización.
- b) Utilitarias, en las que el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales.
- c) Normativas, en las que los controles se apoyan en sanciones normativas.

Según esta clasificación, se ubica a la DC de SS dentro de las utilitarias, pues sus miembros pertenecen a ella por una retribución económica tras la prestación de sus servicios profesionales.

Una vez clasificada la DC de SS según los criterios anteriores, es pertinente mencionar que estamos frente a una organización más bien con tendencias hacia el grupo informal, que bajo el concepto de Cohen, es “un grupo pequeño, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos” (Jos S. Méndez, 1990, p. 86). Es decir, los integrantes de este grupo no realizan sus funciones de acuerdo a manuales de procedimientos o reglas establecidas.

En este sentido, la DC de SS funciona de acuerdo a los papeles, entendidos éstos como “un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización” (Mayntz, 1990, p. 106). Los papeles de los miembros de la DC de SS no están descritos de manera formal, una de las causas por las cuales los miembros operan y definen sus funciones con base en el quehacer cotidiano es que tras la fusión no se han establecido los perfiles de puesto ni manuales de funciones. Sin embargo, los objetivos son alcanzados mediante acciones no reglamentadas o formalizadas ya que la gente que integra esta organización tiene la capacidad de tomar decisiones sobre sus funciones concretamente.

Cabe mencionar que, por la naturaleza de sus metas y objetivos, la DC de SS es una organización heterodeterminada, que, como define Mayntz (1996, p. 70) “depende de instrucciones y intromisiones desde fuera”. Esto se explica porque el entorno en el que se encuentra determina hacia dónde debe dirigir sus acciones en el cumplimiento de mantener y cuidar una imagen positiva del banco hacia sus públicos internos (empleados) y externos (clientes, proveedores, medios de comunicación, gobierno, etc.).

Ahora bien, la organización es muchas cosas a la vez, es decir, hay una completa y rica realidad de la organización que nos impide limitarla a uno de los anteriores esquemas.

Morgan Gareth (1991, p. 331) propone que para tratar de entender una organización se puede recurrir a las metáforas que expliquen, aunque no de manera absoluta, los significados y paradojas de una organización, identificados a través de algunas formas de descomposición. A continuación, se describen algunos de los elementos que conforman la organización con el propósito de crear la propia metáfora o caracterización de la DC de SS y entender cómo se concibe así misma a partir de los elementos que la conforman de manera formal y establecida.

Ideario. Qué dice de sí la organización.

Una vez establecida la tipología de la DC de SS surge el tema sobre si es posible ubicar a las organizaciones en esquemas previos, creados a partir de condiciones específicas. Sin duda, las clasificaciones propuestas por varios autores son de valioso apoyo en una investigación organizacional, no obstante, se propone reclasificar el objeto de estudio a partir de las condiciones particulares del mismo, es decir, a partir de lo que la caracteriza y le da personalidad.

Para ello, se revisará primero el ideario de la organización. Definir *quién* es la DC de SS resulta complejo ya que la identidad está representada en una primera instancia por el conjunto de ideas (valores, misión, visión, símbolos) que se vive todos los días en la organización.

Bajo un enfoque formal, en Santander Serfin no se cuenta con un ideario establecido. Cabe mencionar que tanto Santander Mexicano como Serfin sí contaban con una filosofía claramente definida, sin embargo, a partir de la fusión, hace dos años, no existe un documento oficial que describa cuál es la misión, visión y valores institucionales de Santander Serfin. A pesar de que no se ha puesto por escrito, la identidad existe y se vive a través de la cultura organizacional de la institución, como se verá en el Capítulo 5 de esta investigación.

Referente al aspecto formal de Santander Serfin, se encontró que la organización a la cual pertenece, el Santander Central Hispano sí cuenta con un ideario organizacional, que, de acuerdo con el Director de Comunicación “la misión y valores deberían enmarcar a todas las instituciones que ha adquirido, aunque no es forzoso porque no se ha hecho ningún esfuerzo en este sentido” A continuación se presentan los conceptos que forman parte de la filosofía de Santander Central Hispano:

Visión

“Queremos ser uno de los 10 bancos más rentables y con mayor capitalización bursátil del mundo, asegurando nuestra posición de liderazgo en el tiempo.

Somos un grupo multilocal, que combina un modelo de negocio común con la mejor gestión local. Nos centramos en el eje Europa-Iberoamérica, y estamos fuertemente enfocados a la Banca Comercial.”

Definimos la satisfacción del cliente y la innovación constante en productos y servicios como los ejes fundamentales de nuestra gestión diaria

Valores Corporativos

1. **Dinamismo:** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que nuestros competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado.
2. **Fortaleza:** Por la solidez de nuestro balance y la prudencia en la gestión del riesgo, que son las mejores garantías de nuestra capacidad de crecimiento y de generar valor para nuestros accionistas en el largo plazo.
3. **Innovación:** Búsqueda constante de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a nuestros competidores.
4. **Liderazgo:** Vocación de liderazgo en todos los mercados donde estemos presentes; contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.

Como se observa, el Banco Santander Central Hispano considera como punto central de su misión ser uno de los 10 bancos líderes en el mundo. Para alcanzar este ideal, este banco español ha adquirido bancos en Latinoamérica, incluidos los mexicanos Somex y Serfin. Sin embargo, el SCH no es un banco que se ocupe de establecer su misión hacia sus filiales en AL o, en su caso, de que cada una de ellas desarrolle y tenga su propia misión.

Ante este panorama, es pertinente recordar los conceptos que conforman el ideario organizacional y reconocer su importancia en la organización.

La misión es el resultado de preguntar cuál es el sentido o propósito de la organización, es “la razón de ser de la empresa... es un propósito a largo plazo... delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la organización”. (Scheinson, 1993, p. 38); la visión es la manera en como se concibe la organización en el futuro o hacia dónde va y los valores, son las pautas de conducta que se siguen y que son importantes para el trabajo dentro de la organización.

Como se observa, la importancia de la misión, visión y los objetivos es que son la base del plan estratégico, por lo que se puede afirmar que las organizaciones más exitosas son las que definen más adecuadamente su visión, misión y objetivos, las que determinan claramente sus políticas y logran mantener sus valores.

Al carecer de un documento formal que defina la identidad de Santander Serfin, se podría concluir que esta organización ha trabajado sin rumbo ni dirección y que está en riesgo de alejarse del éxito y del propósito de obtener un mejor lugar en el mercado bancario. Sin embargo, este sistema opera y funciona día con día, ¿por qué? ¿cómo es posible esto? Para aproximarse a una respuesta, se revisarán los objetivos de la organización.

Sus tareas, los objetivos

La definición de objetivo propuesta por Mayntz, es “lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico”. (1996, p. 75). Según información publicada en la Intranet de Santander Serfin, la DC de SS tiene tres objetivos principales (intranet.mx.bsch/rrhh/dc/objetivos):

I Objetivo Comunicación Externa:

“Mantener, ante los medios de comunicación, una imagen positiva del grupo, manteniendo una estrecha relación con los promotores de la opinión pública”.

Para la verificación del cumplimiento de este objetivo se cuenta con un criterio de medición que es un seguimiento mensual y análisis trimestral de las notas publicadas en los principales medios de comunicación de México.

II Objetivo Responsabilidad Social

“Iniciar un programa de comunicación social orientado a difundir las acciones de responsabilidad social que el Grupo tiene hoy en día en México.”

Para la verificación del cumplimiento de este objetivo, la DC de SS tiene como criterio de medición el estudio “Imagen y posicionamiento en términos de responsabilidad social”.

Objetivo III Comunicación Interna

“Diseñar el programa de comunicación interna del grupo que integre; informe y promueva la cultura deseada por la institución, apoyándose en el manejo efectivo y eficiente de los medios internos de comunicación”.

Los criterios de medición de este objetivo son, por un lado, un diagnóstico de impacto de medios internos y por el otro, un diagnóstico Clima Organizacional. Como se observa, la DC de SS cumple con dos funciones primarias: cuidar, mejorar y mantener la imagen del

banco tanto hacia sus públicos internos (empleados), como hacia sus públicos externos (medios de comunicación y líderes de opinión).

Los miembros de esta organización colaboran en el sentido del cumplimiento de estos objetivos, se sienten identificados con ellos y buscan con sus acciones mejorar y mantener la imagen del banco. No obstante, las actividades de los colaboradores se modifican y cambian en función de mantener la razón de ser de la Dirección, por ello, es factible que en ocasiones se cambien los roles y se comience a trabajar por equipos, incluso de aquellos formados por líneas de trabajo diferente.

Por ejemplo, es posible que en la realización de una conferencia de prensa, intervengan miembros del área de comunicación interna para apoyar al área de comunicación externa y hacer más eficiente la coordinación con los medios.

Con este ejemplo, se manifiesta que el hecho de buscar la preservación del objetivo no implica hacer más rígida la estructura de trabajo, con lo cual se expone que la organización tiene cierto grado de flexibilidad para cumplir los objetivos que la han creado.

El objetivo de la dirección es permanente, es decir, no varía aunque en sus particularidades y, como parte del mismo ambiente en el cual actúa, puede tomar matices como por ejemplo, enfocarse más hacia la imagen en medios, hacia la responsabilidad social, etc. Pero en términos generales, su objetivo es mejorar y mantener una imagen positiva de la institución. Cabe señalar que el líder no tiene la capacidad de cambiar los objetivos, ya que éstos existen independientemente de quiénes integren la DC de SS puesto que son los que definen la razón de ser de esta Dirección.

Mayntz señala para que una organización mantenga su rendimiento y funcionamiento eficaz es necesario que haya un encadenamiento de las actividades mediatas respecto a las actividades que sirven directamente al cumplimiento del objetivo (1996, p. 101). En este sentido y como se ha descrito, el objetivo puede desarticularse en dos grandes rubros: las

acciones hacia los públicos internos y hacia los públicos externos. En este sentido, la estructura de la DC de SS se encuentra dividida de la misma manera, por lo tanto, la forma de organización de la Dirección permite el cumplimiento de su objetivo.

Una vez establecida la inexistencia de un ideario organizacional y los objetivos de la DC de SS, se analizarán los problemas de la organización con sus objetivos.

Los problemas de la DC de SS y objetivos

Como se observa, los objetivos de DC de SS están claramente definidos y establecidos en un medio de comunicación interna (Intranet), pero si se considera que la institución no cuenta con un ideario organizacional, surge el conflicto: *¿qué imagen debe darse hacia sus públicos, tanto interno (empleado) como externos (medios de comunicación, líderes de opinión, competencia, clientes, etc.)?* El enunciado que describe el objetivo no está lo suficientemente claro en el sentido en que no dice cuál es el *contenido*, línea o guía que permitirá alcanzar ese objetivo.

Mayntz menciona que “cuánto más general sea la norma (el objetivo a seguir) y más necesite concretarse de manera causística, mayor es fatalmente la influencia de la personalidad singular facultada para tomar decisiones”. En ese sentido, el director del banco toma las decisiones de lo que se debe comunicar, es decir, los contenidos se definen en el día con día y no con base en una estrategia o filosofía que encuadre el quehacer de la institución. Es así que el director de la DC de SS posteriormente establece los objetivos concretos y específicos a seguir por todos los miembros de los rangos inferiores.

Ahora bien, esta sucesión de objetivos (que se da por contingencias, nuevas situaciones, estrategias comerciales, etc.) ha generado el desconcierto entre los miembros. El constante cambio de objetivos o acciones a seguir no tiene lógica en tanto no se cuenta con una estrategia de filosofía corporativa. Se ha dado el caso, incluso, que la jerarquía de los objetivos cambia de manera drástica y que requiere de cambio de estructura, lo cual ha desatado tensiones, conflictos y resistencias. Un claro ejemplo de ello es cuando la DC de

SS se responsabilizó de la labor de resaltar el compromiso social del banco. Ante esta nueva tarea, que implicó la adquisición de mayores tareas para algunos de los miembros, no fue bien recibida ya que se consideró que no respondía a ninguna estrategia y, por lo tanto no era un objetivo válido.

Mayntz señala que un objetivo definido de una manera clara y unívoca no da tampoco más que un modelo general y deja sin precisar por medio de qué actividades ha de ser alcanzado (1996, p. 100), además la organización enfrenta problemas cuando no existe claridad en sus objetivos, y también advierte que una vez que han sido establecidos, el hecho de hacer una revisión, trae consigo tensiones y conflictos porque se enfrenta a fuerzas de la organización que se sienten vinculadas con el objetivo, ya que en muchos casos han ajustado su comportamiento al mismo e incluso consideran como una traición el cambio de cometido.

Por otro lado, la estructura formal de la organización está relacionada con los objetivos de la misma, razón por la cual se determinará si es ésta la que determina al objetivo o viceversa.

Congruencia entre objetivos y estructura formal

Como se planteó, la DC de SS fue creada como resultado de la fusión de dos grupos de trabajo: el de Santander Mexicano y el de Serfin. Cada una de las direcciones anteriores tenía objetivos claros y definidos que, tras la integración de las dos direcciones, tuvieron que crearse unos nuevos. Primero se creó la estructura de la DC de SS más bien como resultado de la reducción de personal y duplicidad de funciones y, posteriormente, se redactaron los objetivos que habría de cumplir de acuerdo con las nuevas necesidades y exigencias de la imagen del nuevo banco.

Podría concluirse que la relación entre los objetivos y la inexistencia de un ideario organizacional dificulta la forma de proceder de la organización en tanto ésta no tiene un contenido de imagen a proyectar, y que la relación entre objetivos y estructura de la DC de

SS es determinante en la obtención de resultados pues los objetivos son creados posteriores a ésta.

En el siguiente capítulo se analizará la estructura formal de la DC de SS, a través de una revisión documental e investigación de campo sobre los documentos oficiales con que cuenta y que permitirán describir su estructura.

Orden y estructura

Existen varias definiciones de organización derivadas de enfoques desprendidos tanto de las ciencias sociales y del comportamiento, como con base en un punto de vista económico político o empresarial, es decir, desde su actividad. Para efectos de esta investigación, se emplea la definición de Edgar H. Schein, ya que considera los planteamientos de la teoría clásica y permite reconocer los aspectos formales de la organización tales como la división del trabajo y una estructura de autoridad:

“La organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1982, p. 14).

Una estructura es “un ensamble de una construcción, ordenación relativamente duradera de las partes de un todo” (Mayntz, 1990, p. 188) y para definirla es necesario detectar cuáles son los requisitos de la estabilidad que le da la calidad de orden y estructura.

El estudio de la estructura de una organización considera la ubicación y análisis de los siguientes elementos:

- La división de las relaciones o actividades de sus miembros.
- La distribución de los puestos, cómo se relacionan entre sí, con base en las funciones de los miembros.

- El conjunto de leyes, reglas y ordenanzas bajo las cuales operan día con día los miembros de la organización.

Cabe mencionar que las reglas no siempre se cumplen al pie de la letra, algunas se cumplen de manera esporádica, además de que también coexiste junto a las reglas explícitas, una serie de relaciones no reglamentadas.

Especialización laboral y cooperación

Santander Serfin ha creado entidades organizadas con el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la coordinación e integración de múltiples esfuerzos humanos y recursos. Una de ellas es la DC de SS.

Schein (1982, p. 11 y 12) sostiene que el hombre es incapaz de satisfacer por sí solo sus necesidades y deseos y que en la medida en que varias personas sistematizan sus esfuerzos, por tanto, el concepto organización implica es esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

Los retos y metas de la DC de SS, de acuerdo con esta tesis, son sólo posibles mediante el trabajo organizado. Por ello, la cooperación, entendida como la forma planificada de trabajo de los miembros de una organización que realizan tareas en un mismo proceso o en procesos diferentes pero relacionados entre sí.

Ahora bien, la división del trabajo es una forma de cooperación. Para lograr los objetivos cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada y presupone una diferenciación de funciones.

En este sentido, surge la pregunta ¿cómo hacer para que los colaboradores de la organización cooperen? La DC de SS tiene un modelo orientado hacia el convencimiento, pues no existen manuales de procedimientos, reglas explícitas, reglamentos internos, modos formales de producir o de realizar las actividades propias de la organización.

Organigrama

Para lograr la cooperación de los miembros de una organización es fundamental definir los papeles que desempeñan, es decir, “la serie de normas y expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización” (Mayntz, 1996, p.106). La división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación jerárquica de los mismos son elementos o condiciones básicas para elaborar la estructura de una organización.

Para ello, ha sido necesario crear el organigrama, es decir la representación gráfica de la estructura formal de una organización, en la que se puede apreciar dos dimensiones básicas de la misma: 1) los diferentes niveles jerárquicos y 2) las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo (Schein, 1982, p. 15).

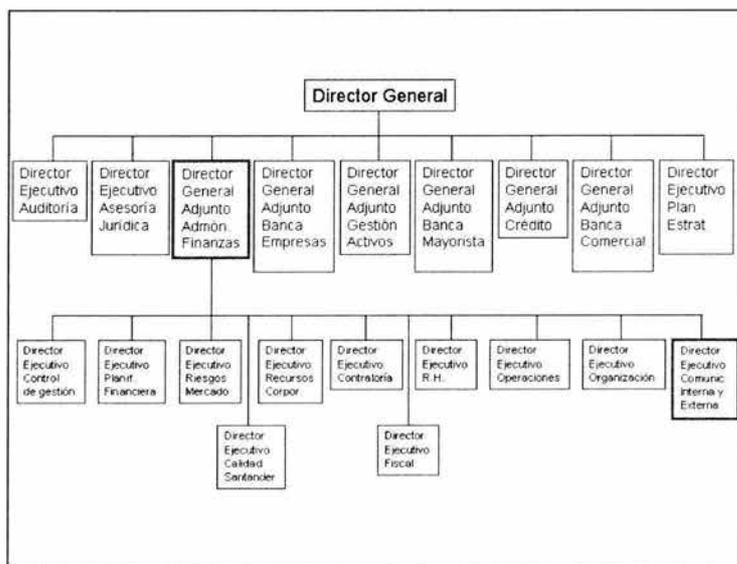
Los papeles de los miembros describen lo que se exige o espera de ellos dentro de la organización. En esta organización, conformada con base en jerarquías bien establecidas y, paradójicamente con un escaso nivel de formalización, no existen instrucciones escritas dictadas por la dirección de la organización que permitan conocer las expectativas de dichos papeles. En este caso, las expectativas son manifestadas y transmitidas mediante comunicaciones verbales por parte del Director de la DC de SS hacia los miembros de los rangos inferiores. Esto conlleva al problema de que los titulares de los puestos no tienen claras sus funciones o actividades concretas. En ocasiones, los miembros deducen o infieren sus actividades, lo que pone en peligro las expectativas de sus papeles y, por ende, la correcta aplicación y vigilancia de los mismos.

La falta de formalización con respecto a los papeles de los miembros ocasiona también el conflicto de sobre carga de papeles. Al respecto Mayntz apunta “las expectativas puestas en un miembro son compatibles entre sí e incluso con sus propias valoraciones... el miembro se verá obligado entonces a elegir entre las expectativas de los diferentes copartícipes en el papel o bien, establecer sus propias prioridades” (1996, p. 109). Ante esta situación, el

miembro selecciona aquellas actividades que priorice, quedando fuera algunas de las exigencias que se le han dado.

En la DC de SS los conflictos de papeles se encuentran en los mandos medios, pues es ahí donde no existen funciones delimitadas ni específicas.

El Grupo Financiero Santander Serfin se encuentra organizado por Direcciones Generales, Direcciones Ejecutivas, Direcciones, Subdirecciones, Gerencias, Subgerencias, etc., con una estructura vertical, con poder de mando de arriba hacia abajo, como se muestra en la siguiente figura:

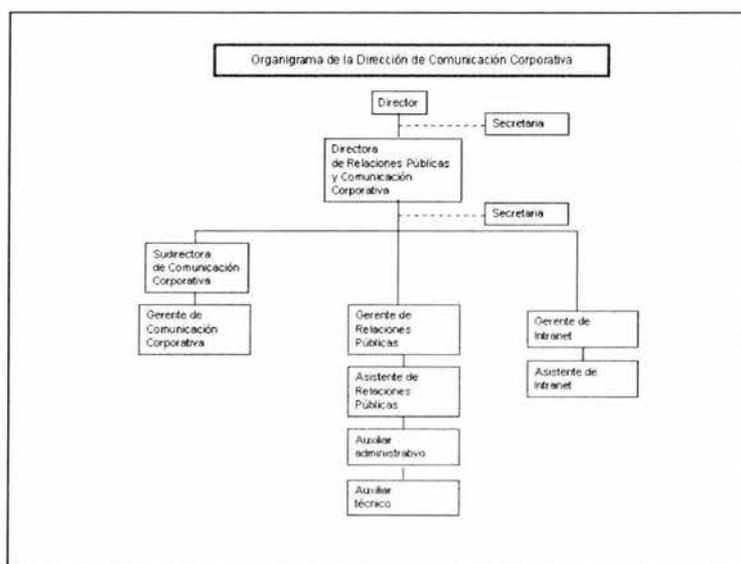


Fuente: intranet.mx.bsch/rrhh/organigrama.html

Este tipo de estructura describe que la toma de decisiones se lleva a cabo en el centro de la organización y de ahí hacia abajo. La consecuencia de este tipo de organización es la rigidez que implica el hecho de que nada puede ocurrir sin el conocimiento de la Dirección General. Esto la vuelve una organización lenta y con poca capacidad de acción y de reacción internamente.

Además, como se verá posteriormente, este tipo de organigrama descubre que la comunicación que determina el funcionamiento es la vertical-descendente y el impacto en el funcionamiento y en la productividad es que el único lazo de articulación es el Director General. Además, las sugerencias que pueden llegar a través de la retroalimentación están muy disminuidas, lo cual reduce la posibilidad de corrección y mejoramiento.

Bajo la misma lógica, la Dirección de Comunicación Corporativa, que depende de la Dirección General Adjunta de Administración y Finanzas, está organizada formalmente de manera jerárquica y en estructura vertical:



Fuente: intranet.mx.bsch/rrhh/organiograma/organiograma_AdmnFinanzas.html

Este organigrama muestra la división de trabajo de acuerdo a tres grandes áreas: Comunicación Interna, Comunicación Externa e Intranet. Además, se aprecia que existen 6 niveles organizacionales representados por un sólo miembro de la organización.

Cabe mencionar que a partir de la fusión de Serfin y Santander Mexicano, cada nivel jerárquico ha sido reducido en número de miembros debido a los recortes de personal. Así, cada persona realiza varias funciones para cumplir el objetivo de su trabajo, convirtiéndose en su propia herramienta de trabajo, secretaria, asistente, y jefe al mismo tiempo.

Sin embargo y precisamente porque son pocos los miembros que integran esta organización, el organigrama que se presenta en la Intranet del Banco no es justamente el que se cumple, ya que los actores de esta organización están continuamente interrelacionados de manera lateral, de abajo hacia arriba, etc.

El esquema más adecuado y que explica el funcionamiento real de esta Dirección sería aquél que representara gráficamente el hecho de que está poco formalizada y con relaciones básicamente horizontales o laterales en donde los procedimientos de actuación no están escritos. Un ejemplo de ello puede ser el organigrama matricial, “que responde a dos lógicas cruzadas: una de especialidades o funciones y otra de ámbitos de programas y actividades... su objetivo es hallar el justo equilibrio entre integración y diferenciación... frente a un medio incierto se requiere la flexibilidad de la descentralización por dimisión y la sinergia de orientaciones transversales”. (Bartoli, 1992, p. 53). Es decir, existen 3 divisiones o especializaciones del trabajo en la dirección (comunicación interna, relaciones públicas e Intranet), cada una de ellas realiza tareas diferentes, sin embargo, existen actividades en las que se involucran dos o más áreas para lograr objetivos concretos, por ejemplo, en las conferencias de prensa se involucra personal tanto de relaciones públicas como de comunicación interna; en la carga de información para la Intranet se involucra personal de comunicación interna.

Una vez descrito el organigrama de la DC, se procede a revisar los manuales y documentos con que cuenta para trabajar.

Los manuales

Entre los aspectos a considerar en la formalización y rigidez de una organización se encuentra la existencia de manuales, ya sea de operación, procedimientos, de conducta, etc.

Schein considera que “uno de los principales problemas a los que se enfrenta la organización es aquel que implica el proceso por medio del cual una o más personas transforman una idea en un manual de las actividades que van a realizar” (1992, p. 17); la investigación de campo realizada para este trabajo arrojó que Santander Serfin cuenta con muchos de ellos, especialmente para el área jurídico legal y comercial (sucursales). Durante la búsqueda de la información, se encontró que los documentos que conforman la reglamentación del banco son confidenciales, por lo que no se pudo tener acceso a ellos físicamente.

Sin embargo, mediante una entrevista realizada al director de la DC de SS, éste mencionó que, a nivel banco, Santander Serfin cuenta con un alto grado de formalización, ya que existen normas muy específicas, sobre todo en lo que concierne a la operación de sucursales.

Por otro lado, en el caso de la DC de SS no existen documentos que establezcan cómo se deben hacer las labores; así, cada quien realiza sus funciones con base en una lógica de operación adquirida con base en la obtención de los mejores resultados en el menor tiempo posible. Esa es la única premisa de operación en la DC de SS.

¿Una organización flexible?

El nivel de formalización de una organización implica la medida en que las actividades y relaciones en una organización están determinadas por reglas firmemente establecidas. (Mayntz, 1990, p. 112). Es decir, la ordenación y estructuración definida conforme a reglas y el cumplimiento de estas condiciones indican qué tan formalizada está nuestro objeto de estudio.

La DC de SS no cuenta con manuales de procedimientos que establezcan, de manera explícita e inapelable el proceso de trabajo de forma descriptiva y con detalle, sin embargo, el trabajo se hace gracias a la cooperación y a la división implícita de las actividades. Cada puesto tiene un título y una jerarquía definida no sólo por el organigrama sino por el grado de mando que éste tenga, por ello y aunque no hay perfiles de puesto descritos, los miembros colaboran y dirigen sus actividades en el cumplimiento de sus objetivos de manera organizada.

Por otro lado, una organización informal es aquella cuyos patrones de coordinación surgen entre los miembros y no están establecidos en un manual de roles y actividades, y una organización social es aquella cuyos patrones de coordinación surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. De acuerdo con este concepto, se puede concluir que la DC de SS es una organización informal y social con un escaso nivel de formalización.

Sin embargo y, a pesar de que no existen formas de hacer el trabajo establecidas y ordenadas de manera escrita, éste se realiza todos los días y la organización logra el quehacer cotidiano mediante la colaboración no explícita en un documento, pero sí implícita en las funciones que cada uno debe desempeñar, de acuerdo a su escala en el organigrama.

Esta organización se caracteriza por la ausencia de reglas escritas formalmente, por lo que existe -y debe existir- una gran voluntad hacia el trabajo. En el caso de esta dirección, como se verá con más detalle en el sondeo realizado para esta investigación, la voluntad se ha manifestado como resultado de una motivación económica (pago del salario, prestaciones superiores a las que establece la Ley Federal del Trabajo, bonos trimestrales con base en la productividad), y de un compromiso de los miembros por ser profesionales y hacer su trabajo lo mejor posible.

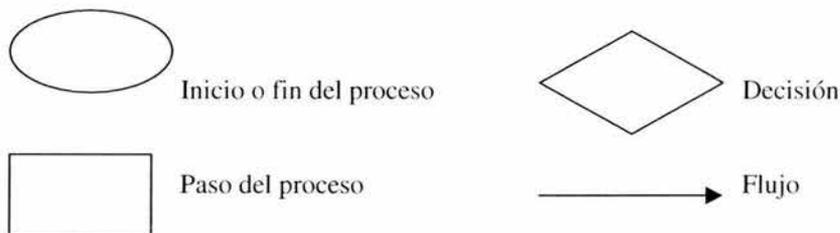
Cómo se trabaja

Siguiendo la lógica planteada para el análisis formal de la DC de SS, se presenta el proceso de trabajo a través de flujogramas que muestran cómo se relacionan los miembros con base en las funciones que desempeñan.

A continuación se presentan los flujos de trabajo que sustentan lo anteriormente mencionado y que fue detectado a partir de una entrevista estandarizada realizada al Director de la DC de SS cuyo objetivo fue construir el flujograma de trabajo debido a que no existe formalmente en la organización. Al ser semejante a un cuestionario rígido y con preguntas cerradas con alternativas de respuestas, la entrevista estandarizada permitió recoger datos muy precisos acerca de los procesos de trabajo en la Dirección.

Cabe mencionar que el siguiente esquema representa la manera real en que trabajan los miembros y que es considerada como la ideal por el líder formal de la organización. Los flujogramas fueron construidos con base en los criterios planteados por Emilio Martínez en *Herramientas Estadísticas Básicas*.

El significado de los símbolos utilizados es el siguiente:



Proceso de trabajo de la división de Comunicación Interna

En esta subdirección se realizan los dos medios de comunicación interna de Santander Serfin: la revista interna AlcanceSS, cuya periodicidad es mensual; y el correo electrónico, de periodicidad diaria.

Los pasos a seguir para la edición de la revista interna se presentan en el capítulo 3 de este trabajo puesto que será objeto de investigación para el diagnóstico del funcionamiento de la DC de SS. A continuación se presenta el proceso correspondiente al medio Comunica:

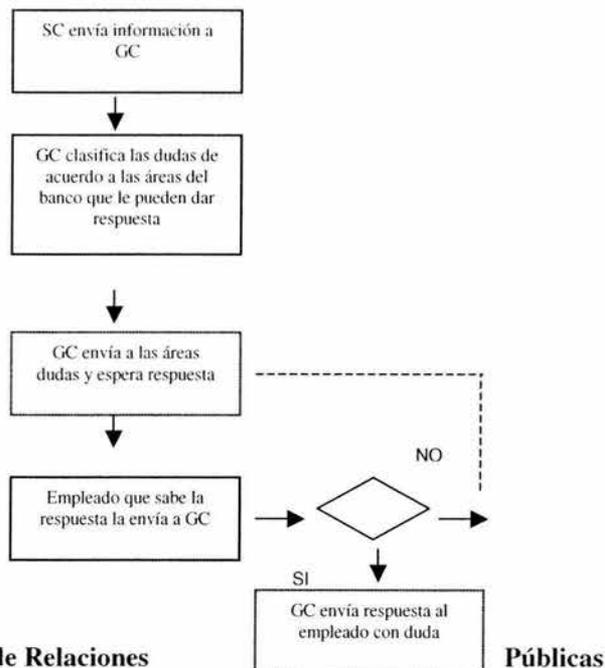
Comunica

Este medio de comunicación interna es el correo electrónico y es operado por esta área de la DC de SS. El proceso de trabajo es el siguiente:

- a) El proceso inicia en la Subdirección de Comunicación Interna.
- b) Diariamente se reciben, vía correo electrónico, todas las dudas o comentarios del personal del banco, tanto de sucursales, corporativo y demás oficinas que conforman el Grupo.
- c) Se organizan las preguntas o dudas por temas por la subdirectora y la gerente de comunicación interna y son enviadas a las áreas que le puedan dar respuesta o solución a los comentarios recibidos.
- d) Las áreas involucradas responden y envían la respuesta a la gerencia de comunicación interna.
- e) La gerencia de comunicación interna distribuye las respuestas vía correo electrónico.



E- Empleados del banco
SC-Subdirectora de Comunicación
GC-Gerente de Comunicación



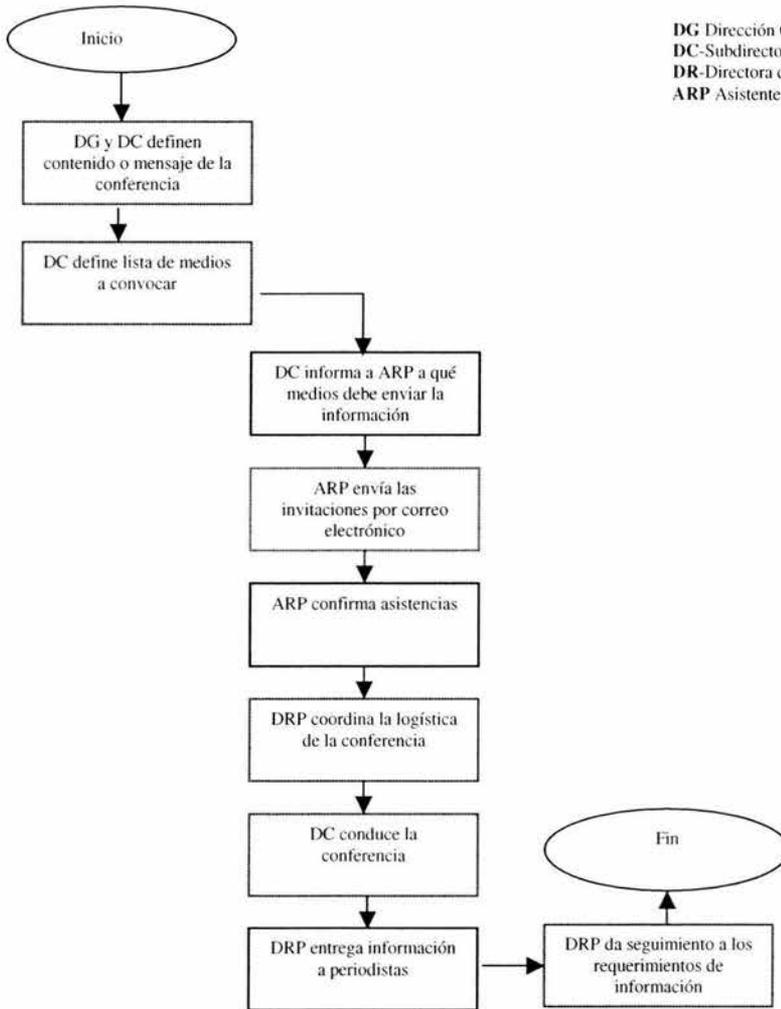
Proceso de trabajo de Relaciones

En esta Dirección se realizan varias actividades, sin embargo y para ilustrar el proceso de trabajo se describe el que más se realiza y diferencia esta Dirección de las actividades de la Subdirección de Comunicación Interna y de la Gerencia de Intranet.

Conferencias de prensa

- a) Inicia el proceso con la definición del contenido del mensaje de la conferencia de prensa. Este paso se realiza entre la Dirección General y la DC de SS.
- b) El director de la DC de SS define los medios que serán convocados a la conferencia.
- c) La Directora de Relaciones Públicas convoca a los medios vía correo electrónico.
- d) El asistente de Relaciones Públicas coordina la logística de la conferencia de prensa.
- e) El Director de la DC de SS conduce la conferencia de prensa y actúa como moderador.
- f) La Directora de RP entrega el material para prensa a los periodistas y da seguimiento a la información.

DG Dirección General
DC-Subdirectora de Comunicación
DR-Directora de RP
ARP Asistente de RP

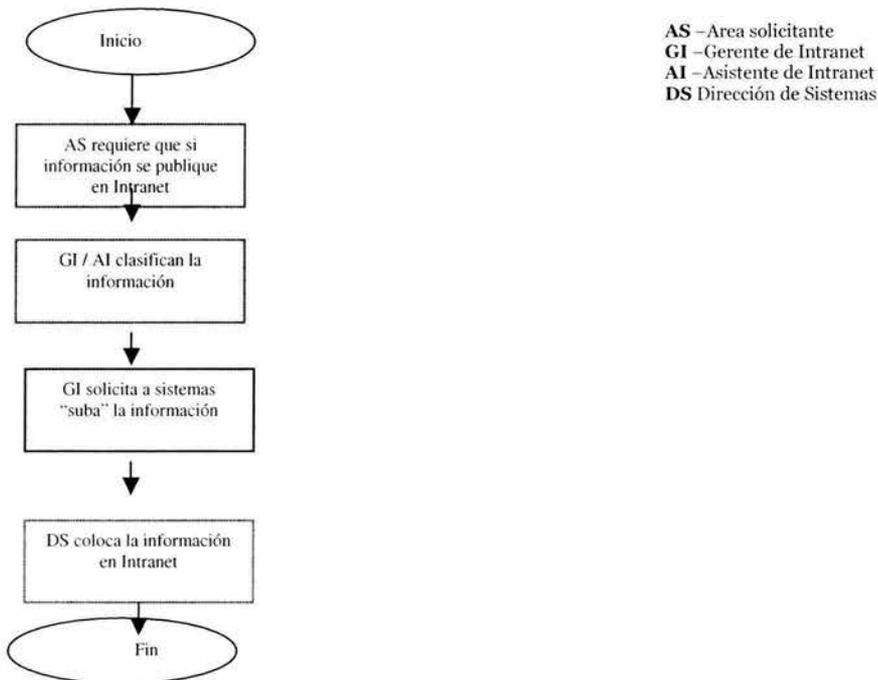


Intranet

En esta gerencia colaboran sólo dos personas, la gerente y su asistente, lo cual hace que su trabajo sea más eficiente y eficaz, como se muestra a continuación:

- a) Cada área del banco solicita (mediante un formato específico) a la gerente de Intranet sea colocada su información en dicho medio.
- b) La gerente de Intranet o su asistente, clasifican la información y pide a la Dirección de Sistemas, actualice la página Intranet.

El flujograma que describe este proceso es el siguiente:



En los flujogramas descritos se puede apreciar que cada área de trabajo lleva a cabo sus actividades de manera independiente de las demás, no obstante, los integrantes de la organización pueden apoyar o entrar en cualquier parte del proceso que no implique toma de decisiones que puedan desviar el resultado final. Por lo tanto, es pertinente reconocer

quiénes son los miembros que le dan vida a esta organización y que son quienes finalmente llevan a cabo el proceso de trabajo a través de las herramientas, mismas que también serán enlistadas a fin de verificar si la organización cuenta con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos.

Quiénes la hacen posible

Como se ha mencionado, la DC de SS está integrada por 12 miembros, cuyos cargos y banco de procedencia es la siguiente:

- ❖ Un Director Ejecutivo de Comunicación Interna y Externa: Roberto Aguirre, de procedencia Serfin.
- ❖ Una Directora de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa, Marcela Espinosa, de procedencia Santander Mexicano.
- ❖ Una Subdirectora de Comunicación Corporativa, Violeta Caro, de procedencia Santander Mexicano.
- ❖ Tres gerentes:
 - ◆ Gerente de Comunicación Corporativa, Gabriela Piñón, de procedencia Santander Mexicano.
 - ◆ Gerente de Relaciones Públicas, Gustavo Frías, de procedencia Santander Mexicano.
 - ◆ Gerente de Intranet, Bárbara Uslenghi, de procedencia Santander Mexicano.
- ❖ Tres asistentes:
 - ◆ Asistente de Relaciones Públicas, Sandra Gómez, de procedencia Santander Mexicano.
 - ◆ Asistente de Intranet, Raúl Arámbula, de procedencia Santander Mexicano,
 - ◆ Auxiliar Administrativo, Juan Vargas, de procedencia Serfin.
- ❖ Dos secretarías:
 - ◆ Secretaria del director ejecutivo, Silvia Vega, de procedencia Serfin.

- ♦ Secretaria de la directora de relaciones públicas y comunicación corporativa, Lourdes Santillán, de procedencia Santander Mexicano.

Todos ellos se organizan por grupos, es decir, “cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están psicológicamente conscientes y que se perciben a sí mismas como un grupo” (Schein, 1982, p.135), distribuidos de la siguiente manera:

Grupos formales:

Se entiende por grupo formal aquel que “deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misma empresa” (Schein, 1982, p. 136). Bajo este concepto, la DC de SS se divide en los siguientes grupos formales:

- 1) La Subdirección de Comunicación Interna.
- 2) La Dirección de Relaciones Públicas.
- 3) La Gerencia de Intranet.

Cabe mencionar que estos tres pertenecen a los grupos formales permanentes, pues tienen su fundamento en la estructura formal de la organización. Los temporales serían, por ejemplo, aquellos que se crean para la realización de una labor específica, tal como una conferencia de prensa que sea transmitida también internamente. En este caso, se crea un grupo en el que intervienen los dos primeros de la anterior lista y se desintegra una vez cubierto el objetivo.

Por otro lado, los miembros de la DC de SS se organizan por grupos informales, es decir, aquellos que se crean por la necesidad de interactuar con otras personas. Dentro de este tipo de grupo se encuentran los horizontales (mismo rango y área), verticales (misma área, diferente nivel) y mixtos (diferente área, nivel, rango y localización física).

Los grupos verticales, es decir, aquellos formados por miembros de un mismo departamento, pero ubicados en niveles diferentes (Schein, 1982, p. 138) de la DC de SS son:

- ❑ Comunicación Interna.
- ❑ Comunicación Externa.
- ❑ Intranet.

El grupo informal de la DC de SS es:

Grupo A: Por su ubicación geográfica en la oficina y por ende por sus relaciones amistosas y que está formado por Gerente de Comunicación, Gerente de RP, Asistente de RP, Asistente de RP).

Es importante señalar que los el grupo informal permite que el trabajo se desarrolle de manera más eficiente, pues la relación amistosa entre sus miembros ayuda a que algunos proyectos sean atendidos con mayor eficiencia. Por ejemplo, la relación directa entre la gerente de comunicación corporativa y el auxiliar administrativo permiten que el material o equipo electrónico que se utiliza para las conferencias internas sea provisto rápidamente, sin tener que pasar por un proceso de autorización de la Directora de Relaciones Públicas.

Una vez detectados quiénes son los miembros de esta organización, se mencionarán los recursos tecnológicos con los que cuentan y que, junto con otros aspectos más importantes como el recurso humano, contribuyen a la consecución del objetivo de la DC de SS.

Los 12 miembros de la organización cuentan con computadoras personales y que están conectadas a una red interna que actualmente está en proceso de cambio de plataforma en todo el banco. La DC de SS ya tiene el sistema completamente instalado desde hace 10 meses. Para el correcto uso de esta plataforma se capacitó a los miembros durante una semana. Además, la DC cuenta con todos los recursos tecnológicos para la realización de sus conferencias internas y externas pues el banco cuenta con un departamento de administración y proveeduría de aparatos electrónicos para tales efectos.

Adicionalmente, siempre se cuenta con papelería necesaria, además de que se realizó una campaña de reciclamiento de papel, por lo que esta dirección procura reciclar el papel para impresión de documentos internos. En la DC de SS cada integrante cuenta con una

extensión telefónica y hay 5 faxes, distribuidos de la siguiente manera: uno en el lugar de la secretaria, otro en la gerencia de comunicación, uno en la gerencia de intranet y dos en la gerencia de relaciones públicas.

En conclusión con respecto a este tema, la DC de SS está estructurada de manera funcional y cuenta con los recursos humanos y tecnológicos adecuados para llevar a cabo sus objetivos. Paralelo a esta estructura existe un ámbito de autoridad que debe ser considerado en el análisis de la organización. En el siguiente tema se revisa cómo es que se dan los procesos de poder y liderazgo en la DC de SS.

El poder

Una vez que se ha hecho la radiografía de la organización en su aspecto físico y material, se procede a observar los conceptos de poder y autoridad en la DC de SS. Para ello, es necesario distinguir las diferencias entre éstos dos términos. El poder es la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio-castigo, o bien de la información; en tanto que la autoridad que es legítima “implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes, es decir, le reconocen a la persona que tiene autoridad el derecho de mandar. (Schein, 1982, p. 23).

Weber propone la existencia de cuatro tipos de autoridad: la tradicional, que se apoya en las tradiciones vigentes; la racional-legal, justificada por su referencia a la legalidad del orden establecido; la carismática, basada en las cualidades personales y sobresalientes del individuo y la racional, en la que una persona posee información, competencia o especialidad en algún problema que aqueje a la organización (Mayntz, 1972, p. 134-135).

En este caso, la DC de SS presenta el tipo de autoridad tradicional, es decir no hay un estatuto o regla que describa quién debe mandar. Por otro lado, se presenta también la autoridad racional, pues la elección del director depende también de que esa persona posea

información, competencias o habilidades concretas para resolver las situaciones a las que se enfrenta la DC de SS.

La estructura de autoridad de la DC de SS está definida por la división de facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y de las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra. Es decir, según Mayntz (1982, p. 125), la coordinación de actividades de una organización exige que unos manden y otros obedezcan. En el caso de la DC de SS se requiere de una estructura de autoridad que permita que las instrucciones de mando sean transmitidas rápidamente, pues el entorno y el mismo objetivo de mejorar y mantener una buena imagen del banco hacen que las decisiones y acciones eviten efectos negativos en caso de que los pudiera haber. Para ello, se ha establecido una estructura jerárquica de autoridad que garantice que las decisiones tomadas del puesto central sean transmitidas rápidamente.

Ahora bien, los miembros de esta organización cuentan con los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar sus funciones, por lo cual ha sido menos necesario un poder de mando extremadamente jerárquico:

El líder toma la decisión (el Director), la transmite a su inmediato inferior en el organigrama y este a su vez a su inmediato inferior. Como el organigrama tiene pocos niveles jerárquicos, la instrucción “baja” rápidamente y es ejecutada con la misma eficiencia con que fue comunicada.

Como se observa, ante la escasez de una autoridad jerárquica y formalizada, el líder de esta organización adquiere más poder. En un apartado posterior se analiza esta condición de la Dirección a través de la definición del estilo gerencial que se ejerce en el objeto de estudio.

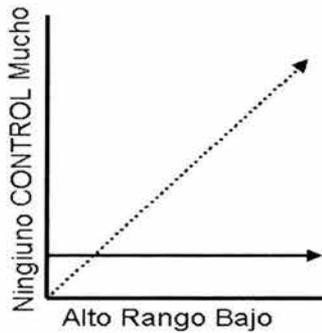
Para mostrar gráficamente el estado de poder y autoridad en la DC de SS se utiliza la curva de control de Tannenbaum y Robert Kahn (Mayntz, 1982, p. 129). Esta curva expresa

cuánto control ejerce un grupo determinado sobre otros grupos o sobre otras instancias y en el caso de la DC de SS las características del poder y autoridad son:

- No hay reglas ni maneras específicas de hacer el trabajo, por lo tanto cada quien lo hace como mejor considere en función de obtener los mejores resultados.
- Las órdenes de los superiores se aceptan no obstante no exista un reglamento interno.
- Los miembros de la organización han llegado a acuerdos con base en la jerarquía impuesta en el organigrama, por lo tanto, no se cuestiona la autoridad legal de los jefes.

Lo anterior deja entrever que no existe un sólo tipo de control, sino que en la organización conviven varios, sin embargo y a nivel estrictamente formal, aparentemente existe un estilo *laissez faire*, es decir “una situación en que los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer lo que les parezca, y nadie tiene mucho que mandar a otros grupos” (Mayntz, 1990 p. 131).

Sin embargo, y tomando en consideración que para que una organización funcione exige una cantidad mínima de reglas establecidas, la DC de SS opera bajo algunas que, si bien no están escritas en algún documento de manera formal, si están concientizadas por sus miembros, por lo tanto, también en esta organización convive el estilo democrático, pues en tanto los niveles o mandos altos no están sujetos a constantes supervisiones, los de los rangos inferiores son constantemente supervisados y corregidos en caso de que exista alguna desviación (considerada ésta a criterio del jefe). Con base en lo anterior, la curva de control de la DC de SS puede ser representada de la siguiente manera:



La línea punteada refleja la curva democrática y la línea sólida la curva *laissez faire*.

El control

Max Weber dice que la autoridad o dominación es “la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas” (Mayntz, 1996, p. 134). Aquí hay una relación entre un líder que manda y un subordinado que obedezca. La dominación legal, como ya se ha revisado, se justifica por su referencia a la legalidad del orden establecido.

A pesar de que la DC de SS no tiene una reglamentación formal, existe la dominación legal ya que el orden ha sido establecido previamente con base en el organigrama y las funciones de los miembros. Por otro lado, no existe un grado de control entre el que manda y el que obedece, normalmente son acuerdos que se dan de manera informal, por el compromiso que cada integrante tiene consigo mismo por hacer bien el trabajo y respetar al jefe.

El compromiso profesional de los miembros hacia la organización es viable en gran medida porque la gente que la integra tiene experiencia en el área de trabajo, lo que lleva a reflexionar que entre más experiencia y capacidad se menor será el control o mando que el

jefe pueda ejercer sobre el miembro. En este sentido, el jefe delega y confía más en los miembros con mayor antigüedad en la organización.

Por lo tanto, la DC de SS es una organización que con un grado de control bajo que permite a sus integrantes trabajar con confianza en sus capacidades y decisiones.

Ligado a lo anterior, es importante resaltar que una de las características de esta organización es el reconocimiento que el jefe confiere a sus miembros por sus logros. En este nivel, existen mecanismos que permiten incentivar el desarrollo y explotación de las capacidades de los integrantes en función del cumplimiento del objetivo. A continuación se abordará el grado de motivación que existe en la DC de SS.

La motivación

En una organización co-existen dos situaciones: el control y la motivación. Se sabe que la DC de SS tiene un bajo nivel o grado de control debido a la escasez de reglas, al trabajo en equipo, a la confianza del jefe en el conocimiento y experiencia de sus miembros, etc. Por otro lado, la motivación permite que los miembros se integren y se sientan parte de la organización.

Pero, ¿cómo motivar a la gente? ¿es posible que la gente trabaje mejor de acuerdo a las motivaciones que la organización le dé? Para ello, se revisará primero los supuestos, es decir, las normas culturales y lo que se ha enseñado a esperar.

Los supuestos racionales y económicos (Schein, 1982, p. 49.50) se derivan de la filosofía del hedonismo, que sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés. En términos del comportamiento del empleado, se definen como una motivación de carácter meramente económico en la cual el empleado hace cualquier cosa por obtener mayor ganancia, es una agente pasivo a quien la organización manipula y sus sentimientos son irracionales.

Los supuestos sociales demuestran que para el trabajador ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que la organización le puede ofrecer. La motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están relacionadas con la naturaleza de las relaciones sociales entre trabajadores y entre éstos y su supervisor (Schein, 1982, p. 52).

Los supuestos de autoactualización se basan en que las necesidades del empleado no son sólo de orden social sino que incluyen también necesidades de encontrar un trabajo interesante (Schein, 1982, p.64-66).

Los miembros de la DC de SS están considerados en los tres supuestos, ya que cada uno de ellos tiene intereses diferentes e individuales por los cuales pertenece a la organización. Sin embargo, la organización considera que la satisfacción de las necesidades de sus miembros (aún sin conocerlas) es de suma importancia ya que le interesa mantener un alto nivel de eficiencia.

Sobre la motivación del personal se ha mencionado algunas clasificaciones de las necesidades de los hombres en las organizaciones, retomadas de las teorías humanistas (Martínez de Velasco, 1991, p. 47):

Teoría X: Análisis realizado por McGregor, el cual sostiene que la gente es perezosa por naturaleza y se le debe motivar con incentivos externos para asegurar que trabaje para los fines de la organización. Es incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol por sus sentimientos y se divide en dos grupos: aquellos a quienes no se les tiene confianza, les motiva el dinero y son calculadores y aquellos que pueden ejercer automotivación y que no se dejan dominar por sus sentimientos.

Teoría Y: Menciona que las motivaciones humanas caen en una jerarquía de necesidades: Fisiológicas, de supervivencia y protección, sociales y de afiliación, de autosatisfacción y de auto-actualización (hacer uso de su propio talento y recursos). A medida que se satisfacen las necesidades básicas, se empiezan a satisfacer las de orden superior, el individuo trata de madurar y tener cierta autonomía; la gente puede motivarse y controlarse sin necesidad de factores externos y no existe conflicto entre la auto-actualización y una actuación organizacional.

De acuerdo con esto, la DC de SS está más orientada a los supuestos de la teoría Y, pues se considera, en primer lugar satisfacer la necesidad de seguridad económica de sus integrantes, al asegurarles el pago puntual de su salario, así como también les brinda las prestaciones superiores a las de la LFT, bonos trimestrales con base en la productividad, préstamos, etc. Como parte de la cultura de la DC de SS se ha establecido que es importante el reconocimiento del jefe hacia sus subordinados de manera pública y verbal.

Partiendo de las propuestas de estas teorías y de la jerarquización que se hace de las necesidades de los individuos se puede concluir que los miembros de la DC de SS efectivamente, tienen todas esas necesidades pero que cada uno de ellos difiere en cuanto a la jerarquización de éstas. Por ello no es posible que la organización pretenda satisfacer, de la misma manera y en la misma intensidad, las necesidades que tienen sus integrantes y con ello, garantizar su sentido de pertenencia a la misma.

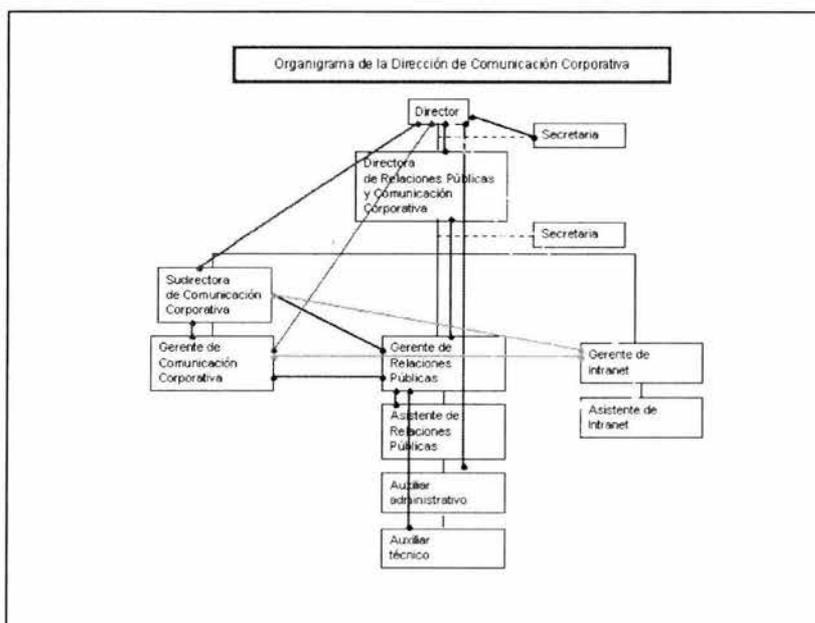
La DC de SS tiene como característica importante la estrecha comunicación entre sus miembros para propiciar la integración y la colaboración, por ello a continuación se revisa su estructura de comunicación.

La comunicación formal

Los flujogramas muestran que debe existir una estructura de comunicación que permita el flujo de la información para llevar a cabo las actividades de cada paso.

Una de las funciones de la comunicación en las organizaciones es la transmisión de órdenes. En este sentido, la comunicación como vía de conservación de la autoridad debe considerar que exista la menor distancia posible entre los miembros que han de obedecer, así como el menor número de pasos entre la orden y la obediencia de la misma. Para ello, las organizaciones deben proceder a la construcción de una estructura de comunicaciones que le permita a cada miembro recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin.

La DC de SS cuenta con la siguiente red de comunicaciones basada en el organigrama y por flujos de trabajo:



En esta red de comunicación se muestra que:

- Transmisión de órdenes para la realización de la revista interna.
- Transmisión de órdenes para la realización de conferencias de prensa.
- Transmisión de órdenes para la actualización de la Intranet

Como se observa, los miembros están conectados entre sí. Esta condición implica que en ocasiones haya cuellos de botella o retrasos en los procesos, pues ningún elemento en realidad es fin de un proceso. Esta estructura es una red compleja pues tiene muchas intersecciones, puntos de encuentro y, en ocasiones, cada unidad recibe informes directos, indirectos órdenes o informaciones de diversas fuentes, lo que puede generar caos en el orden de las transmisiones.

¿A quiénes recluta?

Las organizaciones son creadas con un fin específico y para ello deben ganar miembros que colaboren en la consecución de ese objetivo o meta. Además, se han realizado varias investigaciones para encontrar qué motiva y hacer que los miembros de una organización permanezcan en ella y que trabajen de manera correcta y productiva.

Ante ello, Mayntz considera pertinente saber cómo es que llegan los miembros a una organización (1996, p. 143). En esta investigación, como se leerá posteriormente, se describirá no sólo cómo es que llegan, sino también qué es lo que les hace permanecer ahí.

Santander Serfin como ya se ha mencionado, es el resultado o producto de la fusión de dos bancos, Santander (adquirido anteriormente por el grupo español SCH) y Serfin. Cada uno de ellos tenía su proceso de selección, reclutamiento e inducción y en estos dos años de vida como Santander Serfin se han desechado y utilizado formas de selección diversas y no descritas o establecidas en un documento formal.

Como dato adjunto, se menciona que en la DC de SS sólo ha habido un caso de integración de personal posterior a la fusión, caso que no se llevó a cabo con base en un proceso establecido, ya que no existe tal. Actualmente, la Dirección de Recursos Humanos está en proceso de realización de la normatividad que considere el reclutamiento y selección del personal.

Para identificar de manera general el grado de formalización en la selección de sus miembros cabe mencionar que el único miembro integrado posteriormente al proceso de fusión fue invitado de manera directa por uno de los miembros de la organización. Este nuevo integrante formaba parte del equipo de trabajo del Comedor del corporativo y fue invitado por un miembro de la organización a integrarse como Encargado de la Tienda de Intranet. El nuevo miembro no fue entrevistado puesto que ya era conocido por los miembros de la organización, de manera que su adhesión a ella se llevó a cabo sin un proceso formal de reclutamiento y selección, condición congruente si se recuerda que no hay reglas definidas ni establecidas en algún documento, por lo cual se puede concluir que esta organización acepta a los miembros sin tomar en consideración qué exactamente esperarían de ellos. Una vez más, se demuestra que es una organización menos configurada que además, no sabe a quién está integrando a ciencia cierta.

Además, la forma de reclutamiento es directa, es decir, la organización realizó una solicitud expresa a que alguien ocupara un determinado cargo dentro de la estructura organizacional.

El proceso de socialización, entendida ésta como la enseñanza de cómo funciona la organización, cuáles son las reglas de conducta, y cómo comportarse con otros miembros fue realizado por el jefe directo, al igual que el entrenamiento o habilidades técnicas que se necesitaban para realizar el trabajo correctamente.

Estilos gerenciales

Como menciona Mayntz, en el análisis de una organización también se considera la manera en cómo se descompone a desarticula la estructura de poder y autoridad que coexisten con los demás intereses y elementos que la conforman. En términos generales el poder ha sido considerado como un concepto más amplio que el de autoridad, entendido como un caso especial de poder.

Ahora bien, el poder está en manos de los gerentes o directivos quienes son los que toman decisiones y su estilo de dirección afecta, ya sea positiva o negativamente, a los demás miembros de la organización. "Todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta a por qué la gente trabaja y por qué debe uno motivarla y dirigirla". (McGregor en Schein, 1982, p. 49).

Al tratar el poder varios autores han retomado la definición de Max Weber, como la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de éstos. En la medida en que el poder se ejerce por medio de la fuerza y la coerción, Weber distingue entre el mero ejercicio del poder y la relación de dominación.

A diferencia de la fuerza, la manipulación y la persuasión, la autoridad se vincula a la existencia de la legalidad de la misma y de una estructura jerárquica que conlleva a cierto orden.

Como se mencionó anteriormente, en la medida en que es legítima, toda autoridad se sustenta en los reglamentos y normas. Así la autoridad se distingue del poder coercitivo y del liderazgo basado en la capacidad de influir y en la persuasión por la legitimidad.

A diferencia de la persuasión o convencimiento, la autoridad no intenta presentar argumentos sino asegurar el cumplimiento de las órdenes. En oposición a las relaciones igualitarias de persuasión, los lazos de autoridad son siempre jerárquicos.

Una vez hechas estas reflexiones sobre poder y autoritarismo como contrapartida, el término de liderazgo comúnmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o la influencia.

Es común que el concepto de líder se vincule con el de "héroe", en la medida en que se trata de un individuo cuyas acciones tienen tal impacto social que "hace que sucedan cosas que de otra forma no hubieran sucedido".

En términos generales se ha considerado como requisito para el liderazgo la posesión de ciertas cualidades que son intrasferibles, como la habilidad, la destreza y el prestigio.

La DC de SS cuenta con el estilo gerencial más bien inclinado hacia el democrático, sin embargo no llega totalmente a él ya que el líder decide y anuncia la decisión tomada, la “vende” al grupo en aras de que cada integrante realice las funciones que le corresponde para concretar la idea. En ocasiones hay reuniones si es que la decisión implica la participación de dos o más integrantes. En éstas reuniones surgen las preguntas y dudas y, en caso de que el jefe lo considere pertinente, habrá ajustes con base en las ideas aportadas por los miembros. Finalmente, el líder decide y la idea se aplica por los miembros involucrados.

Sin llegar a ser una organización determinada por el grupo, éste sí influye o participa de manera activa en las decisiones que en él se toman. No obstante, el jefe es quien decide y comunica lo que se ha de hacer.

2.3 Una mirada hacia los individuos

Toda vez que se ha indagado en la estructura formal de la DC de SS es necesario las representaciones que sus miembros tienen de ella, de su proyecto organizacional, ya que las organizaciones están habitadas por seres humanos, con sueños y aspiraciones que no necesariamente coinciden con las metas de la organización.

La técnica de investigación que permite, en este caso, conocer las representaciones de los actores con respecto a la formalización de la DC de SS es la entrevista enfocada, que Francisco Sierra define como aquella en la que “existe de antemano un tema o un foco de interés hacia el que se orienta la conversación y dependerá del tema, la selección de las personas a entrevistar, pretendiendo que se responda a situaciones concretas” (Pérez, documento sin publicar, 2003, p. 6).

El objetivo general de la aplicación de dicha técnica fue conocer las percepciones, opiniones y representaciones que tienen el personal de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin sobre el proyecto organizacional del área, la forma en la que los involucra para el logro de metas personales y acerca de la forma en la que se ejerce el liderazgo.

A través de estas entrevistas se buscó conocer lo que piensan los miembros del área con respecto a la forma en la que se trabaja, conocer las expectativas que tiene la gente a nivel personal y si empatan con las de la organización. Esta técnica permitió reconocer lo cuantitativo (a través de la segmentación de los tópicos a indagar) y lo cualitativo, ya que este tipo de entrevista permite que los entrevistados expresen con mayor profundidad lo que piensan con respecto a los temas que se han seleccionado.

Esta entrevista se fundamenta en la interacción humana, para combinar lo práctico y lo analítico y, a partir de ello interpretar. Las entrevistas fueron focalizadas por tres segmentos, ya que no se aplicó a todo el personal, sino que se buscó el grupo más representativo de la cultura organizacional, es decir, de tres subculturas que han sido detectadas en primera instancia, por el banco de procedencia de cada uno de los entrevistados y que se cree, pueda arrojar interpretaciones diferentes con respecto a los tópicos elegidos.

Las tres fueron grabadas y las transcripciones se pueden consultar en el Anexo 2. La información obtenida fue clasificada de acuerdo a los puntos coincidentes con base en los tres tópicos a investigar: su percepción sobre el proyecto de la organización, su proyecto personal, y su percepción del líder. Para efectos del análisis e interpretación de esta información, se presentan los siguientes cuadros sinópticos:

Procedencia: Santander Mexicano Edad: 30 años, sexo: Femenino, antigüedad: 1 año y medio.		
Del proyecto organizacional	Del proyecto personal	Líder
<ul style="list-style-type: none"> - No hay misión, ni visión ni valores- No hay nada. - No es cierto que todos somos iguales, las jerarquías son muy evidentes a nivel del banco - Hay gente que cree que está por encima de los demás y eso sólo es por el organigrama. - Las funciones no están bien definidas, porque no hay perfiles de puesto. O no los conocemos, - La estructura del banco no te permite avanzar en el organigrama. - Les interesa la imagen pero no contratan ni la gente ni dan los recursos. Todo es recorte. - A nivel de la dirección trabajamos bien. - Somos los necesarios para hacer bien el trabajo. - Lo que realmente saca adelante el trabajo es la gente, todos los que trabajamos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay opción de crecimiento y yo quiero crecer. - Todos necesitamos salir más temprano. - Me conviene trabajar aquí porque adquiero experiencia. - Me gusta mucho mi trabajo, la comunicación es mi hit, me fascina. - Tener la oportunidad de informar a la gente y contento al cliente interno me encanta. - Lo que me mantiene motivada es que me gusta mi trabajo. - Hay compañerismo, como en todos lados. - El sueldo no me encanta. No están distribuidos de manera equitativa. - Si tuviera familia no me alcanzaría mi sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mi jefa directa me apoya a hacer mi trabajo. - Aclara mis dudas. - Apoya mi trabajo. - Puedo opinar pero no valoran mi creatividad. - Las decisiones se toman muy lentamente, por los procesos. - Se tienen que pedir muchas autorizaciones para hacer cambios, pero todo eso viene desde arriba. - No suelo plantear mis sugerencias si hay cambios porque no se producen. - A pesar de que no hay reglas, todos tenemos muy consciente quien es el jefe y hasta donde llega su poder. - A mi jefe directo tengo trato directo. - Con el director de la dirección no lo veo. No sé quién es. Sólo sé que ahí está porque lo veo en juntas. - Somos equipo

Procedencia: Grupo Financiero Serfin Edad: 42 años, sexo: Femenino, antigüedad: 26 años		
Del proyecto organizacional	Del proyecto personal	Líder
<ul style="list-style-type: none"> - No hay misión ni visión. En Serfin sí teníamos pero que ahora ya no puede ser la misma porque ahora es otro banco. - Iban a cambiar para mejorar y en lo tecnológico vamos para atrás. - No están definidos los puestos, los míos sí pero los de los demás no. - Los españoles no saben organizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vivo en el centro y hago 1 hora y media de camino. Pierdo mucho tiempo en transporte. - Salgo a las 6:30 y llego a las 9 ó 10 y no me queda espacio para mi vida personal. - Me ha costado mucho acoplarme porque ha habido muchos cambios. - Yo traigo mi aguilita de Serfin muy puesta en el corazón. - A mí me gusta trabajar aquí porque tengo la necesidad y mi 	<ul style="list-style-type: none"> - Yo creo que él sigue siendo Serfin. (trae su águila puesta también). - Me da siempre lo necesario para poder hacer mi trajo. - Me escucha. - Me motiva, me dice cuando hago algo bien. - Me deja tomar decisiones si es que las cosas son muy urgentes, dependiendo del tipo de decisión. - Tengo muy buena

<ul style="list-style-type: none"> - No hay un proyecto de la organización. - Seguimos viéndonos unos como Serfin otros como Santander. - Hay mucha angustia por los cambios y movimientos de gente. 	<ul style="list-style-type: none"> - trabajo me gusta. - Sé que mi trabajo es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> - comunicación con él. - Siento que somos equipo, que nos coordinamos muy bien - Confía en mí. - Cuando se equivoca sabe escuchar, sí le digo lo que considero que está mal.
---	---	---

Procedencia: Santander Mexicano Puesto: Confidencial, edad: 32 años, sexo: Femenino, antigüedad: 8 años		
Del proyecto organizacional	Del proyecto personal	Líder
<ul style="list-style-type: none"> - No hay proyecto, no tenemos rumbo ni metas. - Esto es la jungla. Aquí no hay qué comunicar. - No tenemos estrategia de comunicación, a este banco lo único que le importa es el negocio. - No hay delimitación de funciones. - No sé cuáles son mis objetivos en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vivo sola y a veces creo que abusan de mi condición porque piensan que como no tengo marido me puedo quedar hasta tarde. - Ya no quiero trabajar aquí. - Estoy harta de que no me oigan. - Si encuentro una mejor oportunidad, ya no tanto de sueldo sino de una empresa más organizada me voy. - Estoy buscando trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No me escucha. - No lo veo. - Me da el avión. - No es autoritario y necesitamos que sea así, que ponga orden porque nos deja hacer las cosas a nuestro modo pero eso a veces desgasta o se repiten procesos. - Propicia el trabajo en equipo, pero no todos cooperan. - No me conoce, no sabe como soy. - Está luchando por que yo esté en mejores condiciones pero los españoles no lo dejan.

A partir de este concentrado de información, se pueden apreciar las coincidencias en las respuestas, así como las diferencias principales en las percepciones:

Sobre el proyecto organizacional, las tres personas entrevistadas coincidieron en que no existe y que la organización parece que camina “sin rumbo”. Esto genera desconcierto y en dos casos disgusto, pues no se sabe “qué comunicar”.

Desde el punto de vista organizacional, surge el problema de cómo alcanzar la meta o el objetivo, si la DC de SS no tiene claro cuáles son esas metas en términos de contenido.

Con respecto al liderazgo que se ejerce, los tres casos reconocen la democracia del jefe y la confianza que deposita en ellas, así como la motivación verbal que les proporciona. Sin embargo, la queja en este sentido va más allá de la autoridad en la DC de SS. Es decir, los tres casos piensan que el banco está mal dirigido en el sentido de que no existe una estrategia clara y definida y, al parecer sólo se busca hacer del banco un negocio que no mira hacia la gente. Como sucede en muchos casos, la gente ubicada en los niveles más bajos de la estructura es la que menos salario percibe.

Los tres casos coinciden en que la compra de los dos bancos mexicanos por el Santander Central Hispano (grupo español) no ha sido benéfico, ni para la institución ni para los trabajadores.

Sobre su proyecto personal, los tres casos coinciden en que necesitan más tiempo para realizar sus actividades de interés personal. Las labores en el banco las absorben pues, tras los recortes de personal sus cargas de trabajo se han incrementado, lo que ha ocasionado que trabajen horas extras, que no son remuneradas.

En los casos de nivel jerárquico más alto coinciden en que dentro del banco no encontrarán el desarrollo profesional y económico que desean, situación que puede provocar un bajo nivel de orgullo de pertenencia a la organización, no obstante se sientan satisfechas con las actividades que realizan.

En el caso de la secretaria, ella sí está orgullosa de trabajar en un banco porque “me gusta todo lo relacionado con el banco, como antes se le tenía mucho respeto a la gente que trabajaba aquí”. Es decir, su sentido de pertenencia se da más en parte por el halo de *glamour* que anteriormente tenían los bancos.

Cabe mencionar que el proceso de representación (en el que se forma y estructura la realidad, de acuerdo con Morgan, 1991, p. 117) de dos de las entrevistadas ha sido elaborado desde su perspectiva y en relación a la institución bancaria a la cual pertenecían

anteriormente. Tanto la persona proveniente de Serfin, como la de Santander Mexicano coinciden en que Santander Serfin no ha sido lo que se esperaba y que estaban mucho mejor antes, pues había organización, dirección y reglas que los guiaran.

Una vez detectada las representaciones de los miembros de la organización desde su dimensión formal, es pertinente conocer cuáles son las expectativas de la misma.

2. 4 Expectativas de la organización

Ahora bien, las expectativas son lo que se espera, la manera determinada en que hay que comportarse. Como se mencionó ya, la fuente más importante de las expectativas de la organización son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización. (Mayntz, 1996, p. 107), sin embargo, como la DC de SS no cuenta con reglas claras ni establecidas formalmente, la organización sólo espera de la gente que en ella colabora el compromiso por satisfacer al cliente interno y externo en términos de dar información.

En la investigación documental se revisaron todas las ediciones de la revista interna y se pudo observar, de manera general, la importancia que se le da a la realización del trabajo con calidad, entendida ésta como hacer las cosas bien y a la primera.

La DC de SS no tiene muy claro hacia donde va y qué se espera de ella concretamente. Tan sólo reina la vaga idea de “mejorar y mantener la imagen positiva del banco hacia adentro y hacia afuera del mismo”.

Las metas

En entrevista con el director de la DC de SS se detectó que la meta más importante de la dirección es difundir el compromiso social que tiene el banco. Este concepto es nuevo en la sucursal en México del Banco Santander Central Hispano. En la matriz española, la responsabilidad social cobra suma importancia y es entendida como:

“Es el nuevo concepto de empresa que demanda la sociedad, en el cual las empresas no sólo se deben preocupar por los resultados y ser rentables, sino también por la forma en que los obtienen y por su perspectiva a medio plazo. El compromiso social crea valor para la empresa y para la sociedad. No es una moda. Es mucho más. Es una filosofía de gestión que trata de satisfacer las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés: accionistas, empleados, clientes y sociedad.” (www.gruposantander.com)

Cumplir con esta nueva meta implica para la DC de SS enfrentarse a algunos problemas o retos surgidos desde la estructuración de sus elementos. A continuación se enlistan los conflictos detectados de esta investigación, tanto documental, como de campo.

Los retos

El problema más importante que se detectó fue el descontento de los miembros ante la *carencia de un proyecto organizacional claro*. Esta condición ha traído como consecuencia respuestas muy vagas ante las necesidades laborales que se han presentado tras la fusión de los dos bancos. No existe identificación con la institución pues no se ha trabajado en una imagen que realmente represente las dos culturas (Santander Mexicano y Serfin) que conviven desde hace dos años.

El proceso de cambio y reestructuración aún no se ha completado en todas las partes que conforman la institución, tanto a nivel tecnológico como a nivel de recursos humanos. Muestra de ello es el constante conflicto de papeles que viven los miembros de la DC de SS al no tener claras sus funciones ni delimitados los perfiles de puesto. Este conflicto constituye una fuente muy importante de posibles tensiones dentro del sistema de la organización y surge cuando un miembro debe cumplir órdenes de varias personas o de varios grupos de personas cuyas expectativas respecto a su comportamiento son diferentes. (Mayntz, 1990, p. 108).

Otro reto que tiene que enfrentar la organización y que es uno de los problemas que la organización detecta y que además es un tema de atención urgente es la creación de una filosofía que incluya el pensamiento de las dos subculturas que integran en banco, es decir los propios modelos o patrones que conviven día con día. La creación de la cultura organizacional debe ser el resultado del proceso de estructuras reales que permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos y situaciones de modos distintos. “Estos modelos de comprensión también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo”. (Morgan, 1991, p.115).

Ante tal panorama, el investigador propone y recomienda dar prioridad al tema de la construcción del ideario organizacional, tomando en cuenta las dos subculturas que conviven en la nueva institución, pues en ella confluyen distintas realidades y es cuando surge el conflicto para la DC de SS, ésta tiene el compromiso cuidar una imagen, cosa que hace día con día, aún sin saber a ciencia cierta cuál es el contenido conceptual de dicha imagen.

Ver hacia el interior de una organización y observar sus lógicas y paradojas implica cierta distancia y en este caso la investigadora cuenta con ella, pues no pertenece a la organización ni está involucrada con alguno de sus miembros. No obstante esta condición, los problemas mencionados no son todos abordables para su solución desde la perspectiva de la comunicación. Si bien la creación de la filosofía de la institución es asunto de la dirección de la misma, así como de sus colaboradores, la comunicación es una herramienta o vía fundamental para permear los conceptos que se hayan concretado después de este proceso de creación del ideario.

Una vez superada la resistencia al cambio organizacional que se presentó durante los dos primeros años de existencia de esta nueva institución, el investigador propone reforzar, mediante estrategias de comunicación, la cultura expresada en el ideario y que de alguna manera vive en los miembros de la organización.

2. 5 Aproximación de la cultura organizacional

Ellos dicen que así son...

La DC de SS se percibe a sí misma de manera paradójica. Es decir, por un lado como una organización que emplea a la gente a través de un pago por sus servicios profesionales y que asume la obligación de protegerse y proteger al empleado de la parte irracional de su naturaleza, a través de un sistema de autoridad y control.

Además, se cree que la gente está ubicada en un segundo término y que el Director General del banco tiene todo el poder. Aunado a ello, se tiene la percepción de que no se limita la atención sólo al trabajo a realizar sino también a las necesidades de las personas. El director a cargo manifiesta su preocupación por el bienestar de los miembros subordinados y funge como intermediario entre los empleados y los altos niveles de mando del banco.

Ante esta paradoja, surge la pregunta de cuáles son los mitos que fundan y dan existencia a esta organización. Es decir cómo brinda un sentido de pertenencia e identidad a sus empleados, qué juega un papel dentro de la comunidad, y cómo la organización permite que se originen sobre ella ideología y mitos, que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer.

Mitos fundadores

La DC de SS nace como producto de la fusión entre la dirección de comunicación de Santander Mexicano y la dirección de comunicación del Grupo Financiero Serfin, en 2002. Como principio, cada dirección mantenía sus estrategias, sus comunicaciones y sus medios de manera separada, situación que provocó conflicto y competencia de los dos equipos. Los ritos de competencia fundaron el mito de que sobreviviría el equipo más capacitado y más hábil para dirigir las comunicaciones del nuevo banco, Santander Serfin.

Uno de los supuestos o creencias que se tienen sobre la DC de SS es que es una organización estable, que mantiene cierto equilibrio no tanto por las reglas que se deban seguir (pues no existen tales) sino por la gente que la conforma. Los colaboradores son quienes le dan personalidad a esta organización, volviéndola entonces un sistema funcional, amigable y habitable, en el sentido de que pueden expresarse las ideas y el trabajo fluye a pesar de las discrepancias originadas por la falta de orden.

En este sentido, la DC de SS toma decisiones a pesar del entorno del macrosistema Santander Serfin. Es autoconcebida como un “punto” estable y tranquilo, dentro de la “jungla” de organización que es el banco en su totalidad, lo cual refleja que es una organización capaz de verse a sí misma y reflexionar aunque los problemas a los que se enfrenta no siempre puedan ser resueltos internamente.

Ideología organizacional

La ideología organizacional es el “sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social... se percibe omnipresente, rige todas nuestras percepciones y experiencias” (Pérez Dávila, 1998, p. 42).

La DC de SS requiere de un sistema aunque sea mínimo de reglas a pesar de que sus miembros no estén ligados a ella, no tenga una jerárquica inamovible, y no dependa de una cooperación ordenada. Este conjunto de reglas se encuentra implícito en la aparición del organigrama y la concepción del mismo por cada uno de ellos. Por lo tanto, es una organización que sobrevive en gran medida por los ritos organizacionales que en ella se realizan, pues no hay reglas escritas.

Además, en ella conviven dos culturas organizacionales, Santander y Serfin, cada una de ellas representada por su tótem corporativo, la flama y el águila respectivamente.

2. 6 Diagnóstico de la dimensión formal

El análisis de la dimensión formal de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin nos ha mostrado algunos problemas a los que se enfrenta esta organización, así como los sueños y aspiraciones tanto de sus miembros como de ella misma. Sin duda, la urgencia de esta dirección es contar con la *sustancia* de su trabajo para el cumplimiento de sus objetivos. La imagen de una organización implica la definición de quién es, qué la identifica y hacia dónde quiere llegar.

La Dirección de Comunicación de Santander Serfin tiene un bajo nivel de formalización, pues a pesar de que cuenta con un organigrama, los actores que en ella se desenvuelven no tienen delimitadas sus funciones. Esto permite que la organización sea flexible en el sentido de sus miembros la hacen día con día y aprenden de ello. En ocasiones, y como respuesta a las contingencias, se puede estructurar de una manera más plana y con cierta descentralización del poder.

Como se ha manifestado, la DC de SS opera gracias a que los miembros trabajan en el sentido del proyecto organizacional (mantener y cuidar la imagen positiva del banco).. Para ello, es indispensable la voluntad de sus miembros hacia la cooperación. Voluntad que no sólo se manifiesta como consecuencia de una retribución económica, sino como resultado de la satisfacción de otra serie de necesidades, tales como el agrado de trabajar en una organización de prestigio aún dentro del marco de la mala imagen de las instituciones bancarias.

Como se demostró en el tema Estructura de Comunicación, la red de comunicaciones contiene las líneas necesarias y lo más cortas posibles para hacer más eficiente el trabajo, ello también permite la formación de grupos informales que son de fundamental importancia para esta organización al permitir aligerar las cargas y resolver situaciones rápidamente.

En conclusión, se puede afirmar que la DC de SS tiene una lógica configurada no formalizada que, pese a esta condición, sí se cumple con su objetivo aún con la paradoja de la carencia de contenido (*qué o cuál* imagen hay que cuidar) gracias al compromiso y responsabilidad de sus miembros pues no existen mecanismos de coerción o autoridad (conjunto de reglas) que vigilen estrictamente el cumplimiento de sus labores.

Una vez revisada la estructura formal de la DC de SS, es necesario conocer si la organización funciona adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada. Para ello, en el siguiente capítulo se presenta el análisis del funcionamiento de la Dirección, atendiendo el tema de calidad y su repercusión en los costos, tanto para la organización, como para los miembros que la integran.

Capítulo III

Funcionamiento y actores

En el capítulo anterior se realizó un análisis de la estructura formal de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin. A través de éste se detectó el bajo nivel de formalización de esta organización debido, en gran medida, al proceso de fusión del cual ha sido objeto Santander Serfin, desde hace dos años.

En este capítulo se analizan las diferencias básicas entre la escasa estructura formal o ideal de la organización y su funcionamiento real. Dicho análisis se realiza con base en la detección de un problema concreto en uno de los procesos de trabajo más representativos del quehacer de la organización. En este estudio se identifican quiénes son los actores que intervienen en el proceso, cómo son, cuál es su personalidad y la incidencia e importancia que tienen en el mismo. A partir de ello, se determinan cuáles son los costos psicológicos y económicos involucrados en dicho proceso.

La metodología empleada para el análisis en este capítulo consiste en la investigación documental, a través de la revisión de documentos internos; y de la investigación de campo, mediante la aplicación de entrevistas focalizadas, instrumentos de observación y encuesta de clima organizacional.

3. 1 Lo real no es lo ideal

Al ser una organización con un bajo nivel de formalización y no contar con documentos que describan y enmarquen su actuar, el funcionamiento real de la organización se vuelve la mejor manera en la que la DC de SS ha encontrado para trabajar con base en sus propios requerimientos de calidad.

No obstante los procesos que se realizan en la organización pueden mejorar en el sentido de reconocer, en primer lugar, la eficiencia y eficacia de éstos y la variabilidad que se pueda presentar entre el proceso real y el ideal. Estas diferencias, entre lo real y lo ideal podrían

representan una serie de problemas que impactan en cuestiones de productividad y de costo-beneficio para la organización y para los actores mismos.

El planteamiento de un proceso ideal puede permitir la optimización de los tiempos invertidos en cada paso del proceso, sin que esto signifique una disminución en la calidad requerida.

Bien y a la primera

Para entender los problemas que se pueden presentar en un proceso es necesario remitirse al concepto de calidad. Antes de la Revolución Industrial los productos eran hechos a mano y la calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión general de todos los procesos que estaban involucrados en el producto final.

La industrialización y el incremento en la producción masiva llevaron a la especialización dentro de las compañías situación que provocó que cada una de las personas se concentrara en su pequeña sección de la empresa y no le fuera posible tener una visión global de ésta. Se volvió imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado. Además, “con la revolución industrial se aceleró el desarrollo de nuevas estrategias las cuales tenían especificaciones escritas para los materiales, procesos, productos y ensayos, así como instrumentos de medición y muchas formas de normalización” (Martínez, 1995, p. 3). Fue entonces que la inspección se hizo necesaria e inicialmente ésta era realizada por el jefe o capataz de cada sección. Las actividades de la inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial y fue necesario relevar entonces al capataz de algunas funciones en las que estaba involucrado. Más tarde se desarrolló un nuevo grupo de trabajo, llamado inspectores, al inicio de la primera guerra mundial. Posteriormente se separa este grupo en una unidad organizacional independiente: el departamento de inspección que tuvo su inicio en los años veinte. Es lo que ahora se conoce como el área de calidad.

En los últimos años, a partir de la mitad de los 70's, los ejecutivos y los altos directivos de las empresas empezaron a mostrar interés por la calidad de los productos. La razón de este creciente interés fue que se hizo obvio para muchos de ellos que la calidad significaba mucho para el futuro de las compañías. El reconocimiento de esto se obtuvo a través del incremento en la competitividad y a las altas exigencias de calidad por el cliente. Además, la apertura económica y la globalización hicieron de la calidad un medio y un fin para alcanzar y retener clientes.

Una mayor calidad capacita a las empresas para aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitiva, incrementar la participación en el mercado, proporcionar ingresos por ventas y obtener buenos precios (Martínez, 1990, p. 5). Esta definición remite a términos como confiable, servicial y durable, conceptos que en realidad son características individuales que en conjunto constituyen la calidad del producto. Al establecer lo que se entiende por calidad se exige un equilibrio entre estas características.

La DC de SS entiende la calidad en el sentido de que es “aquella relacionada con un total compromiso de la organización, una participación de todos los miembros y el fomento del trabajo en equipo” (Entrevista con el Director, mayo, 2004).

Por otra parte, un proceso de control de calidad suele concentrarse en la medición de los insumos, las operaciones de transformación y los productos. Los resultados de estas mediciones permiten que se tomen decisiones sobre la calidad del producto o servicio en cada etapa del proceso de transformación para la prevención de errores, desviaciones o defectos.

Esta situación permite que al observar los procesos se detecten errores, con el fin de tomar las medidas necesarias para enfocarse en los puntos de mejora continua, lo que da origen a la variabilidad o variación de un proceso.

La variabilidad se define como la diferencia en valor entre dos características. Siempre que existan variables en un proceso o fuera de él, la única forma de analizar las variaciones es a través de la estadística (Martínez, 1995, p.7).

La variación que se da en los procesos determina los costos que, tanto miembros como organización tienen. A continuación se analizan los problemas y variaciones que se presentan en la DC de SS, utilizando como punto de referencia sus flujogramas, sobre el proceso para la realización de la revista interna del banco Santander Serfin.

Un proceso mejorable: la revista interna

Uno de los medios de comunicación interna es la revista AlcanceSS, publicación que se edita mensualmente y que consta de 46 páginas en promedio. El tiraje de esta revista es de 11 mil ejemplares y su distribución es realizada por el propio banco hacia todas las oficinas y sucursales en el D.F. e interior de la República Mexicana.

Para entender el proceso de edición de la revista interna se hace hincapié en que uno de los objetivos más importantes de la DC de SS es integrar y promover la cultura deseada por la institución, apoyándose en el manejo efectivo y eficiente de los medios internos de comunicación, entre ellos, la revista interna Alcancess.

La calidad de la revista como producto final es muy buena, pues está impresa en papel bond de y forros con barniz UV. Es a 4 tintas, lo que le permite ser vistosa y atractiva para el lector. La productividad de la DC de SS incrementa en la medida que se logra captar la atención de sus lectores y, por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos de la misma: mantener informado a los empleados de los asuntos relevantes de la institución.

Esta labor involucra a 12 personas, quienes forman parte del Consejo Editorial, y su elaboración directa corre a cargo de tres personas: el Director, la Subdirectora de Comunicación Corporativa, y la Gerente de Comunicación Interna. Además, existen tres

proveedores externos que se encargan de la redacción de textos, del diseño y de la impresión de la publicación. En este proceso, por el simple hecho de que intervengan tres agentes externos a la Dirección implica ya un costo económico, pues éstos proveedores tienen que ser pagados por sus servicios.

A continuación se explica el proceso real de cómo es que se realiza la revista y se analizará mediante la técnica de observación denominada hoja de inspección.

Aplicación de Diagramas de Flujo

Siguiendo la lógica planteada para el análisis funcional de la DC de SS, se presenta el proceso de trabajo a través de flujogramas que muestran cómo se relacionan los miembros con base en las funciones que desempeñan.

Los flujogramas o diagramas de flujo son “una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso” (Martínez, 1995, p. 9).

En este caso, el esquema servirá para detectar pasos en donde la variación entre el proceso real y el ideal representen fuentes potenciales de problemas, ya sea de orden económico, temporal, etc. Estas diferencias permiten proponer mejorar al proceso de edición de la revista interna AlcanceSS.

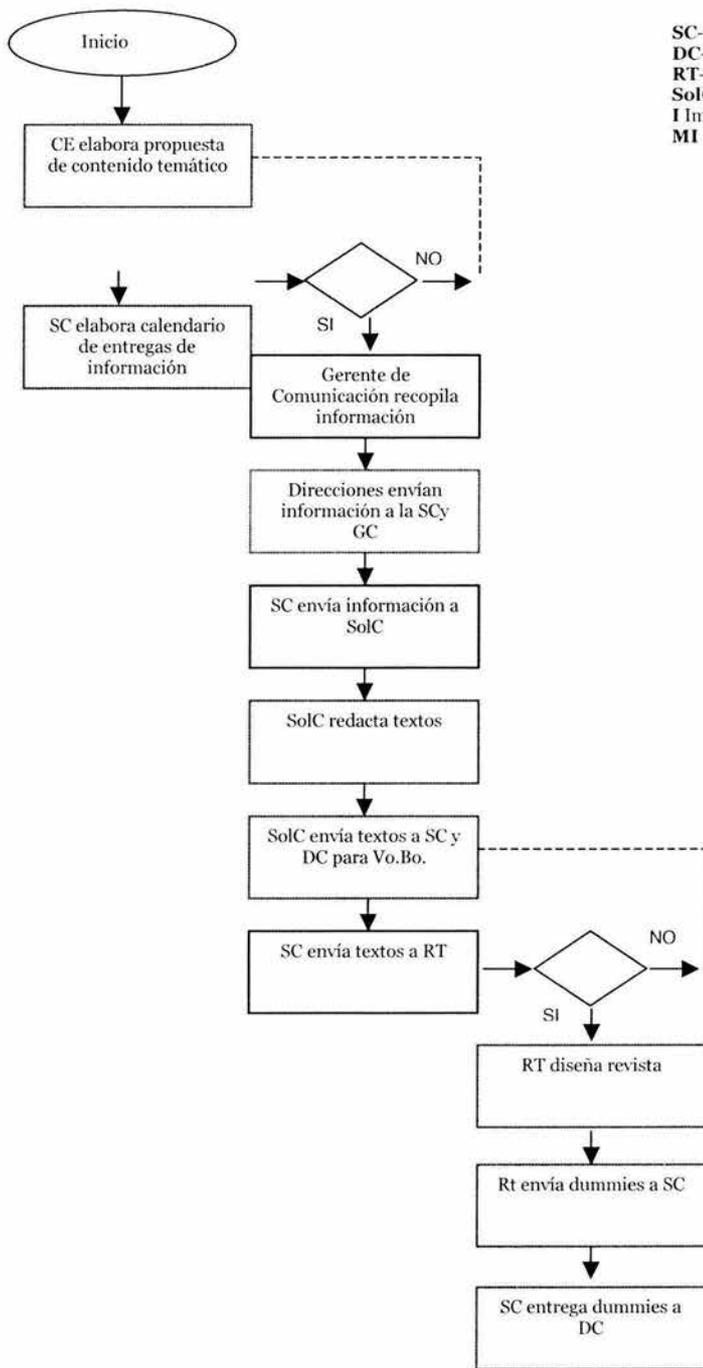
Explicación del proceso real de edición de la revista AlcaceSS

- a) El proceso inicia en la subdirección de Comunicación Interna. Ahí, la subdirectora piensa el contenido temático de la edición a publicarse.
- b) El contenido temático es expuesto en la Junta del Comité de Comunicación, integrado por 10 personas, todos ellos involucrados en la imagen, tanto interna como externa del banco, pues trabajan en las direcciones de Comunicación

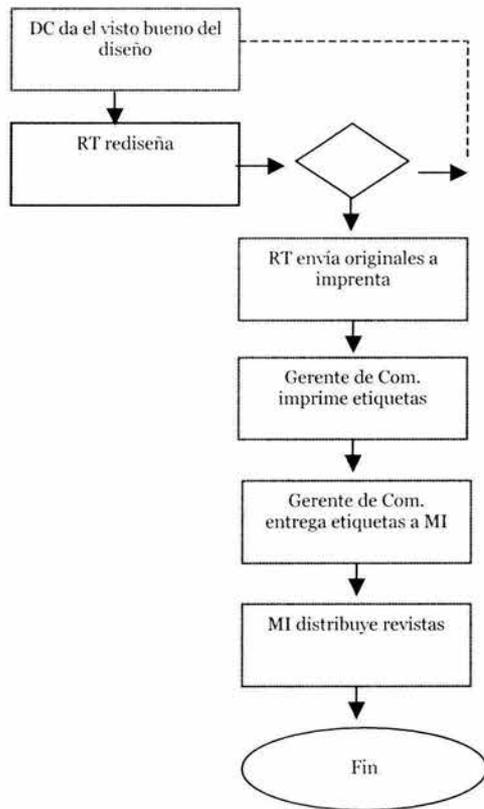
Corporativa y Publicidad y Mercadotecnia. Cabe mencionar que a este Consejo pertenecen los proveedores de redacción y diseño de la revista.

- c) En dicha junta se decide y aprueba el contenido con base en la propuesta realizada por la subdirectora de Comunicación Interna.
- d) La gerencia de Comunicación Interna recopila la información, ya sea solicitándola a cada área correspondiente o entrevistando directamente al personal para obtener la información.
- e) La gerencia de Comunicación envía el material recopilado a la agencia Soluciones en Comunicación, empresa proveedora de servicios de comunicación y que realiza las labores de redacción y corrección de estilo del contenido de la edición.
- f) Al mismo tiempo, la gerencia de Comunicación envía el material gráfico a la agencia Retorno Tassier, empresa proveedora del diseño de la revista.
- g) La agencia Soluciones en Comunicación envía los textos finales a la subdirección de Comunicación Interna.
- h) La subdirección de Comunicación Interna da el visto bueno y los envía a la agencia Retorno Tassier.
- i) Retorno Tassier realiza el diseño de la revista y envía el dummy a la subdirección de Comunicación Interna.
- j) La subdirección de Comunicación Interna aprueba el diseño.
- k) Retorno Tassier envía el archivo a la imprenta.
- l) Se imprime la revista.
- m) Se entrega a la subdirección de Comunicación Interna.
- n) La gerencia de Comunicación Interna la entrega al departamento de mensajería interna.
- o) La revista es distribuida en el Corporativo y en todas las oficinas y sucursales de Santander Serfín.

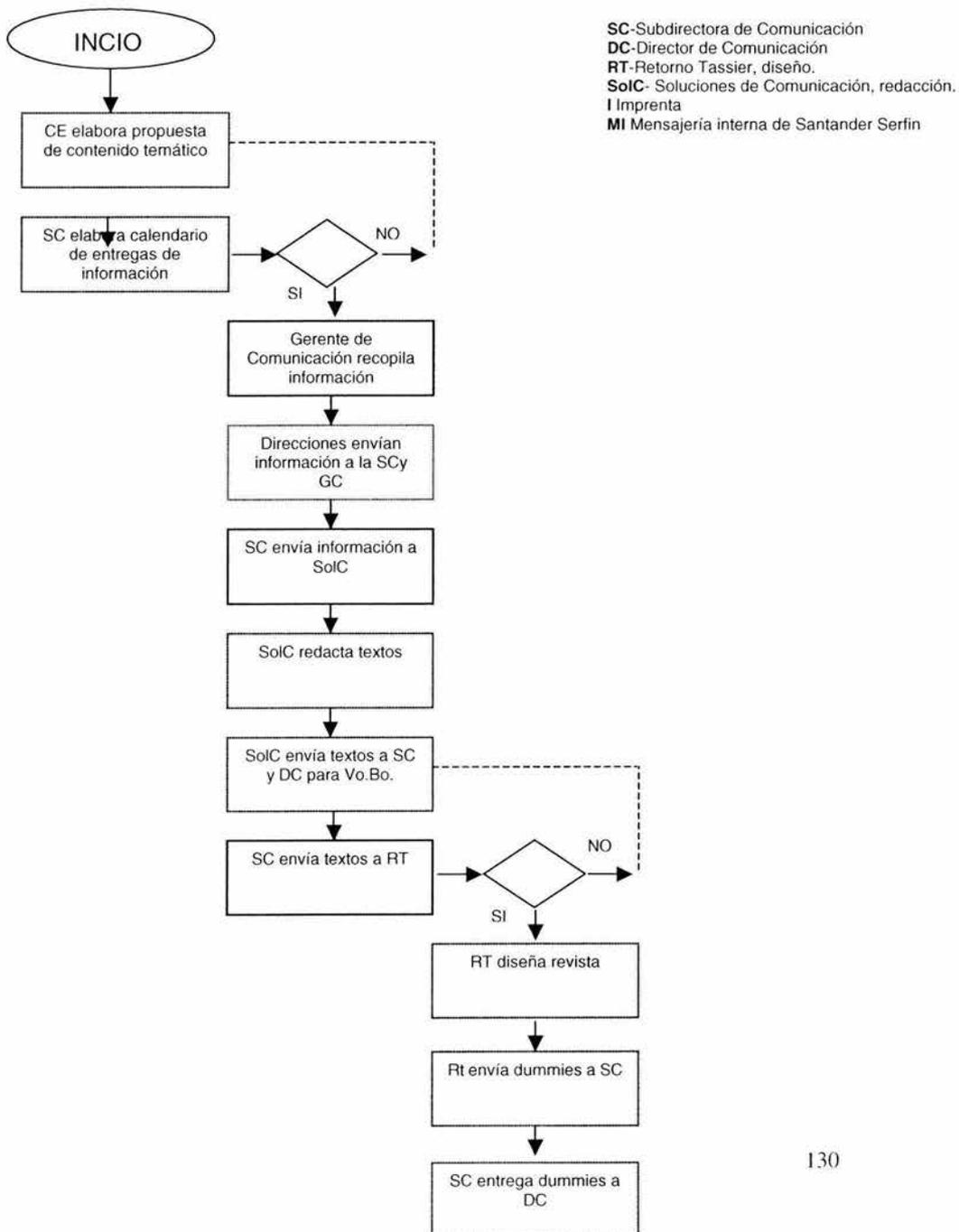
El flujograma construido a partir de estos pasos es el siguiente:

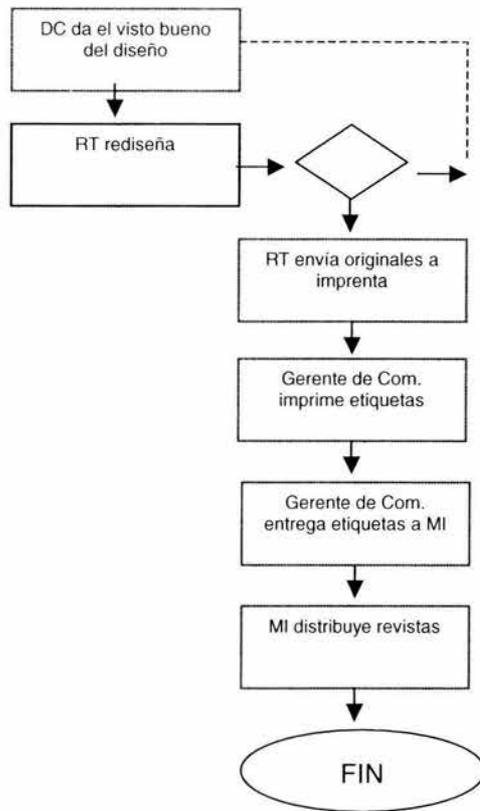


SC-Subdirectora de Comunicación
DC-Director de Comunicación
RT-Retorno Tassier, diseño.
SolC- Soluciones de Comunicación, redacción.
I Imprenta
MI Mensajería interna de Santander Serfin



Flujograma ideal del proceso de edición de la revista interna





Como se observa, existen dos diferencias que se consideran fundamentales entre los dos flujogramas: la propuesta del contenido debe surgir del Comité Editorial, y la entrega de calendario a las direcciones.

La ausencia de estos dos pasos en el proceso indica una incongruencia en el cumplimiento de uno de los objetivos de la DC de SS, que es utilizar eficientemente los medios de comunicación para dar a conocer las actividades más importantes que se generan en el interior del banco. Si es la subdirectora de comunicación quien propone el contenido temático, su visión, aunque es amplia al estar siempre informada, siempre se verá limitada al no trabajar en todas las áreas que integran el banco.

Por este motivo, es crítico que no sean los integrantes del Comité Editorial quienes decidan cuál será la temática de cada número. Por otro lado, al no existir un calendario de entregas de información y un compromiso explícito por parte de los representantes de las áreas para entregarla, se presume que puede haber un retraso en los días de recopilación de información, lo que probablemente retrasa y apresura los demás pasos del proceso para que la publicación salga en la fecha estimada.

Lo anterior puede representar la presencia de costos económicos y psicológicos a la DC de SS, además de reducir la calidad del servicio, que es informar y hacer una difusión oportuna de los acontecimientos en torno al banco, lo cual implica una baja en la calidad estimada por la organización. Con el propósito de verificar cómo y en qué partes es afectado el funcionamiento de la DC de SS en la problemática detectada, a continuación se presenta la herramienta estadística a utilizar a fin de conocer y cuantificar las principales causas que provocan retrasos en la entrega de la información para la redacción de la revista interna AlcanseSS.

El control de la calidad: Hojas de inspección y Diagrama de Pareto

La aplicación de un control estricto requiere del uso de herramientas estadísticas básicas que, a su vez, pueden proporcionar información de gran valía para tomar decisiones para mejorar procesos. Las herramientas estadísticas básicas que se utilizan son: diagrama de flujo, hoja de inspección o verificación, diagrama de Pareto, diagrama de causa-efecto, gráfico de desarrollo, histograma, tormenta de ideas y diagrama de dispersión.

Para la observación del funcionamiento de la DC de SS a través del proceso de realización de la revista interna se utiliza la hoja de inspección, pues con éstas se puede interpretar más fácilmente la frecuencia con que ocurren ciertos hechos (Martínez, 1995, p. 11).

Esta técnica de recopilación de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro y supone un método que

proporciona datos fáciles de comprender y que son obtenidos mediante un proceso simple y eficiente, que puede ser aplicado a cualquier área de la organización. Las hojas de inspección reflejan rápidamente las tendencias y patrones subyacentes en los datos.

En la mejora de la calidad, se utiliza tanto en el estudio de los síntomas de un problema, como en la investigación de las causas o en la recogida y análisis de datos para probar alguna hipótesis. Por tanto, será utilizada para observar el proceso de realización de la revista, cuyos problemas han sido detectados a partir de las diferencias entre los flujogramas real e ideal.

Una vez que se ha fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analicen las siguientes cuestiones:

- Si la información es cuantitativa o cualitativa.

En este caso, la información a recopilar es cuantitativa. Por un lado se anotarán los problemas detectados, y por el otro, los días ideales y reales de realización de los pasos.

- Cómo se recogerán los datos y en qué tipo de documentos se hará.

Como la edición es mensual, los datos anotados consideran las revistas realizadas en enero, febrero y marzo de 2004.

- Cómo se utilizará la información recopilada.

Una vez obtenido los datos de los días ideales y reales se hará la diferencia para ver cuántos son los días que se pierden en cada paso del proceso medido.

- Cómo se analizará.

Al obtener los resultados de los días perdidos y al no tener acceso a la información sobre los sueldos de los involucrados, se analizará la información más bien con base en los costos temporales.

La ruta crítica de la elaboración de este medio considera un número ideal de días hábiles para la realización de cada paso del proceso. En la columna de la izquierda se indican los días establecidos y en la de la derecha, los días que realmente se tomaron para la realización de dichas actividades. Finalmente, se señala el número de días perdidos.

Problema	enero		febrero		marzo		Días perdidos
	TI/TR	DIF	TI/TR	DIF	TI/TR	DIF	
PROBLEMA 1 Entrega de la información	8/13	5	8/14	4	8/12	4	12
PROBLEMA 2 Redacción de textos	4/2	-2	4/6	-1	4/3	-1	-4
PROBLEMA 3 Aprobación del diseño	2/4	2	2/5	3	2/2	0	5
<i>Total de días perdidos</i>	13						

En donde TI/TR es Tiempo Ideal/Tiempo Real, y DIF significa diferencia de días.

Este instrumento de medición permite detectar que el mayor número de días perdidos en las tres ediciones evaluadas fue en el paso correspondiente a la entrega de la información por parte de las áreas del banco a la gerencia de comunicación interna. En este caso, se detecta una pérdida de 13 días en total para las 3 ediciones.

También se detecta que la redacción de textos cuenta con menos días para esta labor. Los días ideales son 4, aunque en realidad, y como consecuencia del retraso en la entrega de la información tiene en promedio 2 días menos para ello.

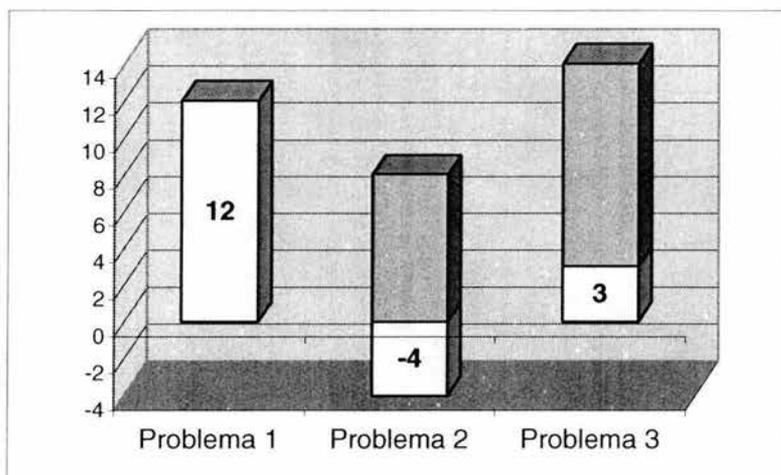
Con respecto a la aprobación del diseño final de la revista se retrasa, en muchas ocasiones, por la carga de trabajo y compromisos laborales del director.

Para una mejor explicación de éstos problemas y su incidencia en la productividad de este proceso se muestra a continuación el diagrama de Pareto.

Diagrama de Pareto

Otra de las herramientas de medición es el diagrama de Pareto, que se utiliza para mostrar la importancia relativa de todos los problemas o condiciones para seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas o para la identificación de la causa fundamental de un problema (Martínez, 1995, p. 11). La gráfica resultante de organizar los datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido, permite clasificar las causas y problemas, de modo que se puede asignar un orden de prioridades a resolver.

Con base en los datos recopilados mediante la hoja de inspección se construye el Diagrama de Pareto del proceso de edición de la revista interna:



En este esquema los datos del eje de las "x" indica el número de días perdidos durante el proceso, en tanto que el eje de las "y" refiere los problemas descritos en la hoja de inspección.

Mediante este concentrado de información gráfica se detecta que el problema más relevante en este proceso es el retraso en la entrega de la información que se ha de publicar en la revista. Por otro lado, como se observa, existe una "ganancia" de días en el paso correspondiente a la redacción de textos. Esta ganancia es la que permite que la revista salga en el tiempo establecido.

Cabe recordar que este paso del proceso es realizado por una agencia especializada en servicios de comunicación, por lo que no existe ningún costo para el banco el hecho de que se haga en 2 ó 4 días, pues la iguala mensual que se le paga a la agencia no varía.

En el caso de este diagrama, la escala vertical representa el acumulado de los días que se han perdido en los tres meses, lo cual representa la tendencia que este proceso de edición de la revista tiene mes con mes. De lo anterior se puede deducir que siempre hay un retraso en la entrega de la información, situación que acumula días y genera pérdida de los mismos en las labores de la organización.

Se considera importante prestar atención en este paso del proceso, y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Una vez realizado este diagnóstico estadístico, se buscará detectar cuáles son los costos, tanto económicos como psicológicos que representa este proceso para la organización y sus actores, a través de los datos obtenidos.

Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo- beneficio

De acuerdo con lo observado en la hoja de inspección y en el diagrama de Pareto, el retraso en la entrega de la información representa un cuello de botella significativo para el funcionamiento del proceso en la organización, pues es uno de los primeros pasos del mismo. El costo que la organización tiene es el hecho de que realmente no existe un compromiso por parte de las áreas del banco por informar a los empleados de los temas más relevantes. Se podría dar incluso la situación de que se enviara cualquier información con tal de cubrir el requisito de participar en el contenido de la revista, sin que sea ésta precisamente la más relevante a informar.

Este proceso también lleva un costo económico para la organización en el sentido de que los responsables de enviar la información perciben un sueldo mensual que considera esta labor dentro de sus actividades cotidianas. El investigador no tuvo acceso a los sueldos de los involucrados, por lo que no se puede cuantificar la pérdida en términos económicos, pero sí se podría cualificar en el sentido de que los sueldos de los directivos son mayores en relación a los mandos medios que son los que finalmente elaboran los contenidos que se han de enviar.

Ahora bien, los miembros juegan un papel fundamental en este proceso, son ellos quienes se encargan de llevarlo a cabo de principio a fin y quienes se enfrentan a sus problemas, es decir, a las variaciones o desviaciones en el proceso, es por ello que en el siguiente apartado se explica la importancia del actor dentro del proceso de la elaboración de la revista AlcanceSS, así como sus puestos, características, personalidad y su percepción de la productividad en la organización.

3.2 Los actores

Una vez detectado el problema de mayor relevancia, y que es el que disminuye la productividad en el proceso de edición de la revista interna, es pertinente conocer quiénes son los actores que intervienen en el proceso medido.

De acuerdo con Robbins, “el comportamiento está de algún modo modelado por la personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado” (2004 p. 82), por lo tanto, el desempeño y formas de actuar de los miembros de la organización están explicadas en cierta medida por estos factores.

De acuerdo con Robbins existen algunos elementos claves que definen el comportamiento organizacional: las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Características Biográficas

Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. Además permiten que el empleador pueda conocer mejor quién es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual. Dentro de las características biográficas se enumeran las siguientes (Robbins, 2004, p. 82-88):

* Edad.- Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así, ya que a diferencia de los jóvenes éstos poseen experiencia y difícilmente son reemplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona, menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

* Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, al parecer, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.

* Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

* Antigüedad.- la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva: entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo.

* **Habilidad Individual:** es la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes:

* **Habilidades intelectuales.-** son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales.

* **Habilidades físicas.-** son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor y destreza.

Los factores planteados pueden contribuir a la predicción del comportamiento de los individuos en la organización así como lo que se puede esperar en función a las necesidades de la misma, ya que las personas poseen diferentes habilidades y al ajustarlas a las necesidades de un puesto se obtiene una mayor satisfacción y un mejor desempeño dentro del puesto.

Los puestos tienen distintas exigencias para la gente, y el desempeño del empleado se realiza cuando hay un ajuste adecuado de habilidades-puesto (Robbins, 2004, p. 88), por ello es pertinente revisar las características del puesto y las funciones de los tres actores que intervienen en el proceso medido, así como sus personalidades. Ello permitirá detectar si sus habilidades aportan o no al flujo adecuado del proceso o bloquean o afectan de manera negativa la calidad del mismo.

A continuación se presentan las funciones de los actores exclusivamente en el proceso de edición de la revista interna:

Puesto: Director

- Forma parte del Comité de comunicación interna en el cual se deciden los contenidos de cada número.
- Revisa los artículos que se incluirán en cada ejemplar.
- Supervisa el diseño gráfico de la revista.

Puesto: Subdirectora de comunicación

- Propone el contenido de cada edición mensual.
- Propone el concepto central.
- Presenta la propuesta en el Comité de Comunicación Corporativa.
- Solicita la información a los responsables de cada tema.
- Recaba la información y la envía al proveedor externo para redacción.
- Canaliza el artículo final a los responsables para sus comentarios y Vo.Bo.
- Revisa la propuesta de diseño.
- Revisa contenidos finales.
- Autoriza diseño.
- Da seguimiento a los procesos de impresión y entrega de la revista para su distribución.

Puesto: Gerente de comunicación

- Define el contenido junto con la subdirectora
- Realiza entrevistas (en el caso de que los artículos requieran que así sea) y la transcripción de las mismas.
- Toma las fotos al personal que vaya a salir en la edición.
- Supervisa la distribución de la revista.

Como se observa, las funciones de los actores no se empalman ni hay cabida a confusiones de quién hace qué. Cada uno de ellos sabe cuál es su actividad en este proceso, lo cual entre otras cosas, permite que haya una relación de respeto por el trabajo del otro y, en ese sentido, cordialidad entre ellos.

Ahora bien, en la siguiente tabla se presentan las características biográficas generales de los actores que participan en el proceso seleccionado, las cuales se obtuvieron a partir de la entrevista realizada para el tema de sus percepciones con respecto a la productividad.

	Edad	Sexo	Nivel Acad.	Dependientes	Antigüedad	Habilidades y Destrezas
Actor 1	45	M	Maestro	3	12 años	Relaciones públicas, análisis, liderazgo
Actor 2	32	F	Lic.	0	7 años	Comunicación Liderazgo Asertividad
Actor 3	29	F	Lic.	0	3 años	Asertividad Comunicación

Como se muestra, el director cuenta con más años de experiencia dentro de la organización. Aquí cabe señalar lo detectado en el capítulo 2 de este trabajo de investigación (Estructura formal): el director es de procedencia del banco Serfin y los demás, excepto su secretaria, es gente que trabajaba en el banco Santander Mexicano. De acuerdo con Robbins (1995, p. 88) el desempeño del empleado depende del ajuste entre las habilidades y el perfil de puesto. Al ser una organización que no cuenta con perfiles de puesto de manera formal, una característica que necesariamente deben tener sus integrantes es la capacidad de adaptación al cambio y de reacción rápida, así como la asertividad.

Además de las características biográficas, la personalidad es considerada como otro factor importante que condiciona el comportamiento de los miembros dentro de una organización. A continuación se presenta el tipo de personalidad de quienes intervienen en el proceso para la elaboración de la revista interna AlcanseSS y cómo puede afectar o no en su realización.

La incidencia de la personalidad

La personalidad de un individuo, se acuerdo con Robbins, es la suma total de las formas en que reacciona e interactúa con otros. (1999, p.90) Los rasgos de la personalidad o características de una persona determinan el comportamiento que tendrá dentro de la organización. Robbins señala que después de diversos investigadores se lograron identificar 16 factores de personalidad que se conocen como rasgos primarios u originales, por su origen estable y continuo de la conducta, al grado de poder pronosticar cuál será el comportamiento que tendrá un individuo bajo ciertas situaciones.

Estos 16 rasgos quedan agrupados en 5 temas. Conocido como el Modelo de los Cinco Grandes, abarca los rasgos más comunes de la personalidad de cualquier ser humano (Robbins, 2004: 97), que son:

1. Extroversión, dimensión de la personalidad que es característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo.
2. Afabilidad, es decir, buen carácter, cooperativo y confiable.
3. Rectitud, alguien responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
4. Estabilidad emocional: calmado, entusiasta, seguro (positivo), en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia, es decir alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual. (Robbins, 1999, p. 94)

Con base en lo anterior, se realizó un análisis de la personalidad de los miembros involucrados de manera directa en la edición de la revista a partir de la observación y

preguntas directas a los tres miembros del proceso. El esquema que se presenta a continuación se construyó con los datos obtenidos y registra tanto lo que el integrante piensa de sí mismo y lo que se observa que realmente hace. La escala utilizada para evaluar los factores es la siguiente:

0 No cumple	1 Cumple parcialmente	2 Cumple totalmente
-------------	-----------------------	---------------------

Actor 1

	Característica	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
Extroversión	Sociable	1	2	1.2
	Platicador	1	1	1
	Asertivo	2	2	2
Afabilidad	Buen carácter	2	2	2
	Cooperativo	1	2	1.5
	Confiado	2	2	2
Rectitud	Responsable	2	2	2
	Confiable	2	2	2
	Persistente	2	1	1.5
	Orientado al logro	2	2	2
Estabilidad emocional	Calmado	1	0	0.5
	Entusiasta	2	1	1.5
	Seguro	2	2	2
	Nervioso	0	0	0
	Deprimido	0	0	0
Apertura a la experiencia	Imaginativo	2	1	1.5
	Sensibilidad artística	1	1	1
	Intelectual	1	2	2

Actor 2

	Característica	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
Extroversión	Sociable	1	0	0.5
	Platicador	1	1	1
	Asertivo	2	2	2
Afabilidad	Buen carácter	2	1	1.5
	Cooperativo	1	1	1
	Confiado	1	0	0.5
Rectitud	Responsable	2	2	2
	Confiable	2	2	2
	Persistente	2	2	2
	Orientado al logro	2	2	2
Estabilidad emocional	Calmado	0	0	0
	Entusiasta	2	1	1.5
	Seguro	2	2	2
	Nervioso	0	1	0.5
	Deprimido	0	1	0.5
Apertura a la experiencia	Imaginativo	2	1	1.5
	Sensibilidad artística	1	1	1
	Intelectual	1	2	1.5

Actor 3

	Característica	Lo que dice	Lo que hace	Promedio
Extroversión	Sociable	2	2	2
	Platicador	2	2	2
	Asertivo	2	2	2
Afabilidad	Buen carácter	2	2	2
	Cooperativo	2	2	2
	Confiado	2	2	2
Rectitud	Responsable	2	2	2
	Confiable	2	2	2
	Persistente	2	1	1.5
	Orientado al logro	2	2	2
Estabilidad emocional	Calmado	2	1	1.5
	Entusiasta	2	2	2
	Seguro	2	2	2
	Nervioso	1	1	1
	Deprimido	0	0	0
Apertura a la experiencia	Imaginativo	2	2	2
	Sensibilidad artística	0	0	0
	Intelectual	1	2	1.5

Es importante señalar que estas dimensiones de la personalidad se encuentran estrechamente relacionadas con el desempeño en el trabajo, sin que sean un condicionante total para la realización de funciones u ocupación de un puesto. Como se puede constatar, el actor 1 se ve como poco sociable, poco platicador y muy asertivo, pues considera importante estar informado de lo que acontece en la organización para tomar decisiones asertivamente. La manera de proyectar lo que cree de sí es muy efectiva, pues lo que piensa

la gente de él no varía significativamente. Además, considera que tiene buen carácter y confía en sus subordinados. En ocasiones cree que coopera poco en las actividades, no obstante los demás consideran que sí lo hace. En términos generales, es un actor afable. También es considerado como recto y con una estabilidad emocional alta, además de tener apertura a la experiencia, pues suele ser bastante creativo en el sentido de que debe tomar decisiones en situaciones de contingencia y normalmente nunca son las mismas situaciones las que se presentan.

El actor 2 es muy poco sociable, así dice que es y así la ve la gente, no es platicador por lo que se le considera poco extrovertido. Confía poco en los demás y prefiere el trabajo aislado y en el cual pueda ejercer el control. Sin embargo, dada la naturaleza del proceso medido, requiere de la colaboración de al menos 2 personas internas y de 3 proveedores externos para la realización de la revista, lo cual le impide tener el control absoluto del proceso. Es una persona recta, y con cierta estabilidad emocional.

El actor 3 es extrovertido, afable, recto y con estabilidad emocional. Estas características lo ubican como la persona más agradable a tratar en el proceso medido.

Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: La orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos. (Robbins, 2004, p. 98-102):

* La orientación a la realización.- Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.

* El autoritarismo.- Quienes tienen una personalidad autoritaria guardarán una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

* Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo, quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.

- Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

* Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

* Auto monitoreo.- Es decir, ser capaz de adaptar el propio comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana.

* Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones.

* Personalidad de tipo A: Involucrando agresivamente en una lucha crónica, incesante para lograr más y más en menos tiempo y, si se le exige contra los esfuerzos de otras cosas o personas que se opongan.

* Personalidad de tipo B: es el opuesto del tipo A. Rara vez se ven hostigados por el deseo de obtener un número creciente de cosas o de participar en todos los eventos en una cantidad cada vez menor de tiempo.

Con base en las definiciones anteriores, se caracterizó a los actores que participan en el proceso medido a partir de la observación del comportamiento de los miembros dentro de la organización:

Caracterización de la personalidad de los actores

Actor 1
Características: Es poco sociable y platicador. Es asertivo, analítico, afable, recto, confía en el trabajo de los demás. Delega fácilmente. Posee experiencia.
Atributos de la Personalidad <ul style="list-style-type: none">• Orientación a la realización• Visos de maquiavelismo, orientado a lo democrático• Locus de Control• Autoestima elevada• Automonitoreo elevado• Toma de riesgos constante• Personalidad tipo B

Actor 2
Características: Medianamente sociable, pues no se relaciona fácilmente con los demás. Es asertivo, carácter fuerte, tiene poca estabilidad emocional con respecto al trabajo, confía poco en el trabajo de los demás.
Atributos de la Personalidad <ul style="list-style-type: none">• Maquiavelismo• Locus de Control elevado• Autoestima mediana• Automonitoreo elevado• Personalidad tipo A

Actor 3
Características: Muy extrovertido, responsable, afable. Confía en el trabajo de los demás.
Atributos de la Personalidad <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la realización • Locus de Control • Autoestima elevada • Automonitoreo elevado • Personalidad tipo A

Cabe mencionar que quienes ocupan los puestos más altos en el nivel jerárquico del organigrama son personas poco sociables y muy responsables. Los actores 1 y 2 delegan fácilmente a sus subordinados, pues confían en el trabajo que han de desempeñar.

Si bien es cierto que el actor 1 desconoce en ocasiones cuáles son los problemas específicos en la realización de la revista, supone que la entrega de materiales tiene ya cierto retraso. Es entonces cuando entra en acción y él personalmente la solicita a los directores del banco.

Los actores 2 y 3 realizan sus labores con total libertad siempre y cuando se cumplan al final los objetivos que se han planteado. El actor 3 es extrovertido, característica que ayuda en la labor de recolección de la información. Este actor es conocido por la mayoría de la gente que trabaja en el corporativo, pues entre sus labores está la tarea de pegar los carteles por todas las oficinas y módulos. Durante un recorrido con ella por los pasillos, el investigador pudo constatar que es cordial, saluda a todos y los llama por su nombre, situación que le ha ganado la confianza y en algunos casos, afecto por parte de sus compañeros de trabajo.

La personalidad y el puesto

El perfil de puesto indica la información esencial para que el empleador contrate, capacite, conduzca y tome mejores decisiones. El perfil permite predecir con propiedad la conveniencia de una persona para un puesto y la compatibilidad de esa persona con el

trabajo que debe hacer. Aquí radica la importancia de contar con un perfil de puesto descrito. Como ya se ha mencionado, no existe una adecuada selección del personal debido a que no hay un perfil de puesto ni manual de funciones, pero lo que sí se ha hecho con la práctica, es contratar a la gente con base en sus habilidades y personalidad.

El proceso de reclutamiento es informal, ya que la contratación se realiza con base en las necesidades de la Dirección.

Con base en la información anterior, se puede concluir que los tres actores involucrados en el proceso medido cuentan las habilidades necesarias para desempeñarse en sus puestos y que sus personalidades no interfieren en el correcto flujo del proceso ni existen riesgos visibles de conflictos o sabotajes en el mismo.

En el siguiente punto se descubre cuál es la percepción de los actores sobre el proceso y la productividad de la organización.

3.3 Percepciones de la productividad

Una vez detectada la personalidad de los actores que intervienen en el proceso, es importante conocer cuál es su percepción sobre la importancia de la realización de la revista, saber qué tan conscientes están de la relevancia de su trabajo en la consecución de los objetivos de la organización.

Para ello se llevaron a cabo entrevistas focalizadas con cada uno de los actores. El objetivo general fue conocer las percepciones, opiniones y representaciones que tiene el personal involucrado en el proceso de realización de la revista interna AlcanceSS sobre la relevancia de los procesos productivos, su participación en el mismo, los problemas que detectan, así como las posibles soluciones. La metodología empleada fue elaborar un cuestionario base cuyas preguntas obtuvieran respuestas cualitativas (Ver Anexo 3. Entrevistas sobre el proceso productivo de la revista interna AlcanceSS). A continuación se presenta un

esquema que permitirá analizar más fácilmente lo que cada individuo percibe sobre el problema medido.

Lo que piensa de la importancia de la revista	Percepción de cómo interactúan en el proceso los miembros	Propuestas de mejora
Director de Comunicación ACTOR 1		
<p>Mucha: en una organización donde tienes una dispersión de 225 ciudades y mas de 1000 oficinas, la comunicación juega un papel importante como cohesión de la institución. la revista es el medio "oficial" de comunicación.</p>	<p>Existe un Comité de comunicación interna en el cual decidimos los contenidos de cada numero. Reviso los artículos que se incluirán en cada ejemplar y muy de cerca el diseño gráfico de la revista.</p>	<p>En la revista cabe cualquier evento, noticia o información que queramos hacer llegar a todos los empleados. Por otro lado, es la única posibilidad de ser la voz de personas en otras ciudades de las no "grandes".</p>
<p>El cuidado de la "Cultura Organizacional"; las políticas del grupo, las necesidades que plantea la estrategia del grupo.</p>	<p>Participo en todo, excepto en la redacción de los artículos.</p>	<p>Ser consistentes y definitivos en las fechas de cierre de cada edición. Esto crea cultura y le da relevancia al medio</p>
<p>El gasto de la revista es una inversión en comunicación</p>		<p>¿la productividad del área? ser inflexibles en las fechas de aparición de la revista.</p>
<p>Las decisiones de su contenido son adecuadas pues cubren todas las áreas del banco.</p>		<p>Ser creativos en cada página y siempre pensar que quienes van a leer esto, son empleados con preguntas concretas, y hay que responderlas.</p>

Lo que piensa de la importancia de la revista	Percepción de cómo interactúan en el proceso los miembros	Propuestas de mejora
Subdirectora de Comunicación ACTOR 2		
<p>Es relevante contar con la revista como uno de los principales medios de comunicación con el personal.</p>	<p>Soy responsable de la coordinación editorial y de diseño de cada número mensual de la revista, si no intervengo, no existe nadie responsable para editarla.</p>	<p>Tenemos buena comunicación, pero a veces las cargas de trabajo nos impiden estar en contacto personal y lo hacemos a través de correo electrónico.</p>
<p>A veces, la falta de definición de los temas relevantes de la Dirección General, los tiempos de los eventos institucionales importantes que no coinciden con el calendario editorial y la falta de compromiso por entregar la información en las fechas límite.</p>	<p>Todos tenemos muy buena comunicación para realizar la revista.</p>	<p>Estar constantemente reforzando la importancia de la revista como medio de comunicación en Santander Serfin, para que el compromiso de todos sea mayor.</p>

Lo que piensa de la importancia de la revista	Percepción de cómo interactúan en el proceso los miembros	Propuestas de mejora
Gerente de Comunicación ACTOR 3		
<p>Algunas personas piensan que la producción de la revista es muy cara por el tipo de papel, el formato, etc. Otros pensamos que nuestro personal se merece un producto de calidad y que vale la pena el gasto. Sin embargo lo que no saben es que el costo unitario no es caro.</p>	<p>Participo en el realización de entrevistas y en la trascripción de las mismas.</p> <p>Me encargo de tomar las fotos al personal que vaya a salir en la edición.</p> <p>Por otra parte me encargo de la logística de la distribución de la revista a Nivel Nacional, tanto a Sucursales como a Edificios Corporativos.</p> <p>Cada mes imprimo las etiquetas correspondientes para dárselas al proveedor.</p>	<p>Que la comunicación fluya de manera efectiva. Que se respeten los tiempos. Que cada quién se encargue de realizar bien sus actividades dentro de este proceso. Puntualidad.</p>
<p>Que todo lo dejan para el último momento (el tiempo). Aunque se solicite la información con dos semanas de anticipación, siempre la empiezan a analizar y a buscar exactamente en la fecha límite.</p>		

Como se observa, los tres miembros involucrados en la realización de la revista interna AlcanceSS coinciden en que el problema más frecuente es la entrega de información del material que se va a publicar. El Comité de Comunicación está integrado por los directores de las áreas que conforman el banco y, sin embargo, al parecer no tienen clara la importancia de entregar a tiempo la información que la Dirección de Comunicación les solicita. Como integrantes de la dirección responsable de la comunicación del banco, tienen claro la importancia de este medio de comunicación. Para el director la revista es una inversión en tanto que para las otras dos personas, la publicación merece el presupuesto que se le asigna, de tal manera que se busca ofrecer una revista con calidad en cuanto a contenido, diseño e impresión.

Los actores perciben el problema fuera de su alcance, puesto que ellos están plenamente involucrados en la realización de la revista, sin embargo, aún no logran (si es que el asunto fuera de su competencia) hacer entender a los responsables de entregar la información de cada número a tiempo.

En este sentido, la productividad de la organización está entendida como la eficiencia y eficacia del producto final: la revista. Aquí, los actores consideran que debe ser colocada en su justa dimensión al reconocerla como un medio que llega a todos los empleados del banco, por lo cual se debe ser inflexible en la fecha de aparición del medio, ser creativos en la realización de cada página y, sobre todo, que haya puntualidad en cada paso del proceso.

Una vez conocida la personalidad de los actores, sus habilidades y la relación que esto tiene con el puesto y funciones que desempeñan en el proceso medido, se realizó una encuesta de clima organizacional, pues éste es el tono o termómetro emocional de una organización, es decir, refleja qué tan cómodos o incómodos están los miembros.

3.4 El clima organizacional

Con el objetivo de detectar cómo es el ambiente, cómo se relacionan sus miembros y cuáles son sus percepciones generales sobre la estructura, comunicación, trabajo en equipo, etc. de su organización, se realizó una encuesta de clima organizacional para detectar si en el interior de esta organización existen diferencias relevantes para el proceso medido.

En la actualidad, las organizaciones han valorado la importancia del mejoramiento en el ambiente al interior de las mismas, pues un buen clima permite elevar los niveles de productividad de los miembros que participan en ellas. Una investigación para detectar cómo es el clima ayuda a evaluar los sitios problemáticos o de insatisfacción que pueden influir en el buen desempeño de los actores.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son elementos que van conformando el ambiente organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En concreto, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Un modo de controlarla consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. En síntesis, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Como se señaló, el proceso medido involucra tres personas, sin embargo, ellas pertenecen a 3 niveles organizacionales dentro de la Dirección de Comunicación, por lo que el clima organizacional se ha aplicado a todo el personal de la Dirección y así, vislumbrar cuáles son las áreas problemáticas que pueden estar interfiriendo en la correcta realización del proceso medido. El cuestionario que se elaboró para esta investigación se presenta en el Anexo 4, al final de este trabajo. En él se consideraron 6 tópicos a analizar: estructura, relación con el jefe inmediato, satisfacción, relación con compañeros, comunicación y capacitación.

El cuestionario consta de 30 reactivos, y las respuestas consideran una escala del 1 al 5, en donde el 1 corresponde al enunciado “Totalmente en desacuerdo” y el 5 a la afirmación “Totalmente de acuerdo”. Las afirmaciones por tópico fueron las siguientes:

Estructura

1. Entiendo claramente los objetivos de la Dirección de Comunicación
2. Tengo claro hasta dónde influye la buena realización de mi trabajo en los objetivos de la organización.

Relación con el jefe inmediato

3. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y lo que espero de la vida.
4. Mi jefe siempre está dispuesto a escuchar los problemas relacionados con el trabajo.
5. Mi jefe tiene "favoritismo" hacia algún compañero.
6. Puedo hablar con mi jefe cuando lo necesito.
7. Mi jefe me presiona en exceso.
8. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.
9. Mi jefe debe reconocer con frecuencia cuando haga un buen trabajo
10. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos, felicitado.

Satisfacciones

11. Tomando en cuenta el trabajo que hago, el salario que recibo es justo.
12. Mi salario es igual o mejor que el que podría ganar en otro trabajo parecido.
13. En comparación con otras compañías de la zona, las prestaciones que recibo son mejores.
14. Otras personas de la organización gozan de mayor atención a sus opiniones que yo.
15. La dirección anima a los empleados a proponerse metas personales así como a tomar parte en las metas de la organización.
16. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo me siento humillado si mi trabajo es criticado.

Relación con compañeros

17. Mis compañeros trabajan bien en equipo.
18. El ambiente que tenemos es de cordialidad y respeto.
19. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización.

Comunicación

20. Todos tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.
21. Recibo a tiempo la información para hacer bien mi trabajo.
22. La forma en que se nos informan los avances de nuestro trabajo es clara y oportuna.
23. Los directivos se enteran a tiempo cuando hay problemas.
24. Cuento con los canales adecuados para hacer llegar mis comentarios a los directivos de la organización.
25. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.

Capacitación

26. Estoy satisfecho con la capacitación que he recibido para realizar mi trabajo.

27. Las personas que ingresan reciben la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo.
28. Necesito aprender más cosas para hacer bien mi trabajo.
29. La empresa me ayuda a mejorar mis conocimientos y habilidades.
30. La capacitación que me ha dado la empresa es suficiente para hacer bien mi trabajo.

A continuación se presentan los resultados estadísticos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	4	5	2	1	1
2	7	4	1	1	
3	6	4	1		2
4	10	2		1	
5	2		5	3	3
6	8	4			1
7			4	2	7
8	4	5	3		1
9	4	5	1	2	1
10	6	3		3	1
11	4	3	4		2
12	1	3	2	2	5
13	5		6	2	
14	7	3	1	1	1
15	9	3	1		
16	4	3	4	1	1
17	11	1		1	
18	5	3	3	1	1
19	5	2	1	4	1
20	5	3	1	3	1
21	9	3		1	
22	2	6	2	2	1
23	4	2	5	1	1
24	6	2	5		
25	4	2	2	4	1
26	1	1	6	3	2
27	8	2		2	1
28	5	3	2	1	2
29	9	4			
30	3	3	4	2	1

Para la descripción de los resultados se presentan porcentajes para facilitar la interpretación y realizar posteriormente el análisis de los mismos.

Descripción de resultados

Estructura

Es importante que los miembros de una organización tengan claros cuáles son los objetivos que persigue la misma, ante ello, el 69% reconoce conocerlos claramente, mientras que el 16% no los conoce (Ver Anexo 4. Gráfica 1). Esta condición puede ser, en gran medida, porque los objetivos sólo se encuentran escritos de manera formal en la Intranet, y pocas veces los miembros visitan a esa página específica.

Por otro lado, y con respecto al impacto que su trabajo tiene en el desarrollo de la organización, el 84% afirmó conocer la importancia de sus labores en la consecución de los objetivos, mientras que el 8% lo desconoce. (Gráfica 3. Anexo 4).

Es relevante señalar que, aunque poco más de la mitad sabe cuáles son los objetivos de la DC, la gran mayoría sabe qué tan importante es su trabajo para el buen desarrollo de la organización. Esto se debe, quizás, a que reconocen que la organización se preocupa porque formen parte de las metas organizacionales.

Liderazgo

Ahora bien, en el apartado referente a la forma en la que el líder actúa, de acuerdo con las percepciones de los subordinados, el 46% considera que este actor no muestra favoritismo por alguno de ellos, en tanto que el 39% prefirió calificar como neutral el tema.

Cabe mencionar que todos los colaboradores tienen una buena relación con el líder, pero que el trato directo y más cercano es con los miembros que mayor tiempo de conocerse tiene. Esto quizá pueda explicar que se piense que no tiene favoritismo, pero que no tiene relaciones estrechas con todos por igual.

Adicionalmente, el líder ejerce la manipulación carismática, pues se basa en la admiración y respeto por razón de sus cualidades de experiencia. Es decir, de acuerdo con la

percepción de la mayoría (69%) dice que el jefe los reconoce cuando hacen un buen trabajo. Ésta forma de motivación es frecuentemente empleada por el jefe, situación que reafirma su condición de líder carismático.

En cuanto a la atención que les puede prestar, el 38% considera que otras personas gozan mayormente de ese privilegio, en tanto que el 47% se mostró neutral. Eso es debido a que no todas las opiniones inciden directamente en los procesos de trabajo, es por ello que casi la mitad se mostró neutral en el tema.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede aportar facilidades en el desempeño laboral, es por ello que es relevante saber cómo es la percepción del grupo sobre este tópico. Al respecto, el 53% considera que los miembros trabajan bien en equipo, y el 61% considera que hay un ambiente de cordialidad y respeto al interior de la organización.

Estas dos consideraciones permiten suponer que el grupo se lleva bien y que el ambiente es lo suficientemente agradable como para no interferir de manera negativa en los niveles de productividad de la organización.

Cabe mencionar que la DC de SS es un grupo pequeño (integrado por 12 personas) cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos, lo que obliga a los miembros a trabajar necesariamente bajo un marco de respeto y trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización. Este equipo es un grupo que se autorregula, pues no existen pautas de comportamiento ni procedimientos específicos. Los miembros tienen claro que el trabajo en equipo debe darse para construir el destino de la organización.

Satisfacciones

Con respecto al grado de satisfacción que tienen los miembros de la DC de SS, se considera que tiene que haber un mínimo de conciliación entre los objetivos de una empresa y los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos. Aquí es donde entra la motivación del personal.

De acuerdo con los supuestos gerenciales racionales, la motivación es meramente económica, en la cual el empleado hace cualquier cosa por obtener mayor ganancia, es una agente pasivo a quien la organización manipula y sus sentimientos son irracionales (Salaman, 1984, p. 117).

El 31% del personal opina que su salario no es justo tomando en cuenta la carga y tipo de trabajo que realiza, en tanto que el 69% cree que es justo. Es importante mencionar que la mayoría de las veces el personal tiene que trabajar horas extras que no son remuneradas, sin embargo, esto no representa un motivo para desviar la respuesta hacia lo que consideran sería injusto.

De acuerdo con las gráficas con respecto a las satisfacciones económicas, los miembros de la organización consideran que están bien remunerados y que las prestaciones son adecuadas.

Comunicación

Para efectos de esta investigación, se entiende comunicación como la información que permite reducir la incertidumbre para desarrollar perspectivas de comportamiento (Fernández, 1991, p. 20). El 92% considera tener siempre la información a tiempo, situación que permite suponer que los flujos de trabajo no se ven interrumpidos y que al menos, no existe un control negativo en la transmisión de información para realizar el trabajo.

Como se sabe, las relaciones entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, etc. Al mismo tiempo, una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros, por lo que el hecho de que los directivos se enteren de los problemas cobra especial relevancia en el desarrollo de una organización.

En este sentido, la percepción de los miembros de la organización indica que los directivos de la misma se enteran a tiempo cuando surgen problemas, lo que permite que haya una respuesta casi inmediata ante los mismos y que la toma de decisiones, al menos en tiempo, sea adecuada.

El hecho de que los problemas o cuellos de botella sean fácilmente detectados por los directivos genera confianza en los actores. Por ejemplo, en el caso específico del problema medido, el director se entera rápidamente cuando la entrega de la información lleva días de retraso, ello le permite actuar y solicitarla a los directores de las áreas, solucionando así, el problema reportado.

Capacitación

Con respecto a la formación profesional y a las habilidades que la organización ha proporcionado a los miembros, el 40% se mostró neutral. Esto responde a que aunque no recibieron un proceso de inducción formal para su puesto de trabajo, su jefe directo fue quien les facilitó los conocimientos inmediatos para realizar sus labores.

En cuanto a la capacitación que brinda la organización las opiniones se encuentran divididas en un 50%, esto responde a que el banco sí brinda la posibilidad de asistir a cursos, pero son únicamente en los temas económico-administrativos, siendo que para la mayoría de los miembros de la organización son más pertinentes los cursos en materia de comunicación.

Cabe mencionar que a partir de la fusión de Serfin y Santander Mexicano, cada nivel jerárquico ha sido reducido en número de miembros debido a los recortes de personal. Así, cada persona realiza varias funciones para cumplir el objetivo de su trabajo, convirtiéndose en su propia herramienta de trabajo, secretaria, asistente, y jefe al mismo tiempo.

Análisis de resultados

Estructura

Como se observa en los resultados obtenidos correspondientes a las preguntas sobre la estructura, ésta es reconocida y entendida por la mayoría de los miembros de la organización. Cabe retomar que la organización es informal y que las funciones y perfiles de puesto no están indicadas en un manual de puestos planeado, sin embargo, es notable darse cuenta de que los miembros saben cuáles son los objetivos a perseguir y aún más importante, conocen el impacto de su trabajo en la consecución de los mismos.

Las opiniones sobre el tema estructura resultan totalmente congruentes al observar que con respecto a la evaluación que hacen sobre la comunicación. En este punto, tanto los flujos de información, como el hecho de que los miembros cuenten con los canales adecuados para recibir la información que les permita hacer bien su trabajo, indica que estamos frente a una dirección que se preocupa porque los miembros puedan hacer bien su trabajo y, por ende, estén consientes de la importancia que el mismo adquiere frente a los objetivos de la organización.

Aunado a ello, los miembros reconocen que el jefe se interesa por sus metas profesionales y personales. Esto quiere decir, en primer lugar, que el jefe está enterado de cuáles son sus aspiraciones y sueños; sin embargo, esta respuesta no indica que exista plena justicia e igualdad entre los miembros, pues la tendencia a responder que el jefe tiene favoritismo hacia algún compañero es evidente. Al respecto de este punto, cabe mencionar que 5 de los 12 integrantes prefirieron declararse neutrales, situación que tiene congruencia frente a la afirmación referente al grado de libertad a decir lo que piensan sin temor a represalias (4 de

los 12 opinan que no pueden expresarse libremente). Es decir, 5 de ellos decidieron no denunciar si hay o no favoritismo del jefe y 4 piensan que no pueden expresarse sin temor, lo cual indica que existe un ambiente de incertidumbre a pesar de que el cuestionario se aplicó personalmente y respetando el anonimato de los encuestados.

Ahora bien, el proceso medido, la realización de la revista interna AlcanceSS, puede ser ubicado dentro de este clima organizacional, pues como se mencionó, es un proceso fundamental de esta dirección.

Los actores involucrados: el director, la subdirectora de comunicación interna y la subgerente de comunicación interna son miembros cuyas personalidades empatan perfectamente con los resultados del conocimiento de la estructura: conocen bien cuáles son sus objetivos y el impacto e importancia de su trabajo. Al respecto, las respuestas obtenidas de las entrevistas que se realizaron para conocer sus percepciones con respecto a la productividad y calidad de la realización de la revista interna lo corroboran:

El actor 1, el director, piensa que el impacto de su realización es mayúsculo, pues “es el cuidado de la “Cultura Organizacional”; las políticas del grupo y las necesidades que plantea la estrategia del grupo”. Por lo tanto, él conoce bien los objetivos de la publicación y su importancia para el desarrollo del banco.

El actor 2, la subdirectora de comunicación, tiene un locus de control alto, situación que refuerza el hecho de conocer la importancia de su trabajo y por lo tanto, de su permanencia en la organización. Sobre la revista opina que “es relevante contar con la revista como uno de los principales medios de comunicación con el personal”.

El actor 3, la gerente de comunicación, tiene un alto nivel de autoestima, situación que también le permite reconocer la importancia de sus actividades en los objetivos de la organización. Por otro lado, al ser afable y orientada al logro piensa que “nuestro personal

se merece un producto de calidad y que vale la pena el gasto. Sin embargo lo que no saben es que el costo unitario no es caro”.

Con base en el análisis de la estructura en el clima organizacional y junto con las percepciones de los actores en el proceso de edición de la revista, se puede reconocer que sí existe una empatía entre puestos y personalidades de los actores en el proceso medido, pues el ambiente organizacional permite descubrir que éstos reconocen la importancia de sus actividades y, por tanto, están convencidos que representan una parte estratégica para el buen desarrollo de la institución bancaria.

Liderazgo

Como se mencionó en Capítulo 2, el director es el líder carismático de esta organización. Ahora bien, la investigación de clima organizacional refleja un jefe que, desde la perspectiva de los miembros, no los presiona en exceso, está dispuesto a escuchar los problemas relacionados con el trabajo, es accesible cuando lo necesitan y reconoce el trabajo bien realizado.

Ello habla de que el líder apoya a los miembros a que alcancen sus objetivos profesionales y en la tarea requerida. Al parecer, este líder tiene entendido que mientras más influencia y poder tiene sobre sus miembros, mayores posibilidades tienen sus intentos por llevar a la organización hacia el éxito.

Este líder ocupa una posición de autoridad legítima, pues la institución bancaria se la ha conferido, posee conocimientos expertos, y además es premiadador en el sentido de que reconoce las actividades bien realizadas. Cabe recordar que es un actor que presenta visos de maquiavelismo, situación que se refuerza al constatar que le interesa estar informado de lo que quiere y espera la gente que pertenece a la organización que dirige.

Sin duda, uno de los factores que afectan el ambiente organizacional es la percepción que tienen los subordinados de su jefe. En el caso de la DC de SS, se puede decir que las

representaciones en torno al liderazgo del jefe son adecuadas para un buen clima y desempeño organizacional.

En cuanto al proceso medido, los actores 2 y 3 tienen acceso a la resolución de problemas que se presenten en la edición de la revista interna, pues el líder “está dispuesto a escuchar problemas relacionados con el trabajo” y, a pesar de que el proceso de edición requiere de esfuerzos y energías extras al reducir los días de producción por la falta de entrega de información, los actores 2 y 3 no consideran, como la mayoría de los miembros de la organización, que el jefe las presione en exceso. Ello refleja el grado y nivel de compromiso que ambos actores tienen, pues aunque represente quedarse a trabajar horas extras, no consideran una presión el hecho de terminar el proceso de la edición de la revista.

Satisfacciones

De acuerdo con Maslow, los satisfactores pueden corresponder a distintos niveles y tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de reconocimiento y de realización del ego. Estas son las necesidades que se plantean en los reactivos de la encuesta de clima organizacional y que reflejan lo siguiente:

Más de la mitad está de acuerdo con el salario que recibe, sin embargo, 2 de ellos lo considera injusto. En términos generales, los miembros están conformes con su sueldo y no considerarán dejar en el corto plazo la organización, lo cual permitiría al director-líder planear la satisfacción de las aspiraciones profesionales de sus subordinados, pues además, como se refleja en el tema de liderazgo, las conoce. Sin embargo, un punto que representa cierto riesgo para el director de esta organización es el hecho de que algunos empleados reconocen que en otras instituciones bancarias existen mejores prestaciones. En caso de que la información que poseen ciertos miembros sobre las ventajas de trabajar en otro banco represente peligro, será tarea del líder informar con veracidad absoluta de las ventajas de trabajar en Santander Serfin y hacer hincapié en sus fortalezas, sin negar sus debilidades.

En cuanto a las necesidades de reconocimiento y de amor, la gran mayoría (10 personas) consideran gozar de menos atención frente a otros. Esto se debe a que frente a la Dirección General de la institución bancaria, la única persona que tiene voz y voto es el director de comunicación, situación de la que están consientes todos los miembros de esta dirección.

Esto puede generar frustración al saber que es sólo el director quien puede tener acceso al Director General y que todo, tanto su situación en la institución, como sus procesos de trabajo, dependen en gran medida de la relación entre estos dos actores.

No obstante esta situación, los miembros reconocen que su líder los anima a proponerse metas personales y a formar parte de la organización, lo que les da en cierta medida, una dosis de confianza, pues aunque consideren que la realización de sus expectativas organizacionales dependen de dos actores en concreto, saben que su director les propone metas y los orienta hacia ellas.

Por otro lado, la mayoría (7), se siente humillado al ser evaluado en su trabajo. Esto corresponde a que año con año la institución bancaria realiza una evaluación de desempeño, con base en ella se otorgan bonos de productividad, mismos que se consideran son repartidos de manera arbitraria.

Relación con compañeros

Cabe recordar que esta organización se ubica en los supuestos sociales que, según Schein, demuestran que para el trabajador ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que la organización le puede ofrecer.

Al respecto, el trabajo en equipo de esta organización es bien valorado. No sólo se considera que es muy bueno sino que se sabe, debe ser bueno. Esta condición empata perfectamente al considerar que estamos frente a una organización contingente, que se

adapta a los estímulos de su entorno y requiere de la coordinación e interconexión de sus miembros para resolver problemas.

Sobre el ambiente de trabajo, 8 personas consideran que es de cordialidad y respeto, en tanto que sólo 2 no están de acuerdo con ello. Eso indica que medio es, en términos generales, idóneo para establecer relaciones laborales y para que cada miembro desarrolle sus actividades sin la existencia de tensiones y conflictos entre ellos. Esto, relacionado con el proceso medido, indica que el proceso puede fluir de manera tranquila, ya que las relaciones de los actores que intervienen en ella son de respeto y cordialidad. Cabe recordar que el actor 1, el líder, es poco sociable y platicador, el actor 2 es medianamente sociable, y el actor 3 es extrovertida, lo cual refuerza que en esta organización no hay relaciones profundas o amistosas, sino simplemente basadas en el trabajo y respeto mutuo.

Comunicación

Existe una buena comunicación en esta organización, cuenta con los canales adecuados, el flujo de la información es el necesario, incluso, en el caso del proceso medido, la comunicación cara a cara con el director de la organización permite que los problemas sean detectados en tiempo y forma, lo cual garantiza siempre que la revista interna sea realizada con la calidad de producción requerida por la dirección general. Sin embargo, y pese a que existe una buena comunicación, el retraso en la entrega de la información es un punto que no se soluciona con la comunicación al interior de esta organización.

El hecho de que el tema de comunicación sea tan bien evaluado quiere decir que sus miembros conocen y aplican la importancia de mantenerse informados para la consecución de sus objetivos, situación que resulta congruente, puesto que es una organización que se encarga, precisamente, de comunicar, informar los hechos del banco a sus empleados y, más allá, de tratar la comunicación como elemento estratégico en la evolución y permanencia de Santander Serfin en el mercado bancario.

Capacitación

¿Cómo hacer las cosas bien y de la mejor manera posible a la primera? Este es uno de los grandes planteamientos que tiene Santander Serfin, pues en términos de la productividad, eso significa la calidad para esta institución. Quizá el primer paso sería reconocer que la gente no considera que tenga una buena capacitación para realizar bien su trabajo. Sólo dos de ellos creen estar satisfechos con la capacitación que la dirección les ha brindado. Sin embargo, la mayoría reconoce la importancia de que deba ser así. Eso refleja que los miembros quieren tener capacitación y que necesitan aprender más cosas para hacer bien su trabajo.

En contraste, la mayoría cree que la dirección ayuda a que mejoren sus conocimientos y habilidades. Esto es consecuencia, en gran medida, a que la organización no tiene perfiles de puesto descritos ni funciones estrictamente establecidas, lo que permite al personal adaptarse y asumir funciones diferentes. Ello representa un reto profesional importante para los miembros, pues no sólo aprenden situaciones nuevas y soluciones, sino que adquieren experiencia.

Para los actores involucrados en el proceso de edición de la revista esto cobra especial relevancia, pues se trata de miembros muy orientados a la realización y, en el caso del actor 1, el líder, con un automonitoreo elevado.

3.6 El poder y el actor

Una vez detectado cómo es el clima organizacional que se vive en la Dirección de Comunicación de Santander Serfin, surge la duda de cuáles y bajo qué condiciones o restricciones es posible que los integrantes que intervienen en el proceso de realización de la revista cooperen en la búsqueda del objetivo en común: publicar la revista interna en los tiempos establecidos.

Para explicar el papel de cada miembro involucrado en el proceso de edición de la revista interna se explica la relevancia de la cooperación, restricción, manipulación, negociación e incertidumbre, términos que sin duda remiten al uso y caracterización del poder y las estrategias que cada actor emplea de manera consciente o inconsciente.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990, p. 14) antes de hacer una crítica o proponer cambios en los modos de hacer las cosas es necesario conocerlas, “comprender la lógica y racionalidad propias, preguntando cuáles son los problemas que los hombres han tratado de resolver a través de ellas y cuáles las dificultades y restricciones que de ello derivan”.

Así pues, una vez revisado el modo de hacer la revista interna, la forma real de cómo interactúan los sujetos en este proceso, es necesario reconocer cómo es la acción colectiva en este proceso.

Schein (1982, p. 11) sostiene que el hombre es incapaz de satisfacer por sí solo sus necesidades y deseos, así pues, en la medida en que varias personas coordinen sus esfuerzos, se conseguirán los objetivos.

Los retos y metas de la DC de SS, de acuerdo con esta tesis, son sólo posibles mediante el trabajo organizado, es decir a través de la cooperación. De acuerdo con Crozier (1990, págs. 18-20), los problemas de la organización giran en torno a tres rubros:

1. *La cooperación.* La empresa necesita un mínimo de integración de los comportamientos de sus miembros. Este proceso implica el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia, con sus respectivas restricciones.

La integración puede ser:

- Por restricción: Por la manipulación afectiva o ideológica.
- Por negociación o regateo. Puede ser implícita o explícita.

2. *Los constructos de acción colectiva.* Mediante ellos se redefinen los problemas y los campos de acción se organizan o acondicionan. Organizan los modos de integración que afianzan la cooperación. Son juegos estructurados.

En el caso de la DC de SS es una organización caracterizada por una gran voluntad hacia el trabajo y que se ha manifestado como resultado de una motivación económica (pago del salario, prestaciones superiores a las que establece la Ley Federal del Trabajo, bonos trimestrales con base a la productividad), y de un compromiso de los miembros por ser profesionales y hacer su trabajo lo mejor posible.

3. *La incertidumbre.* Todo problema lleva consigo una parte de indeterminación en cuanto a las modalidades concretas de su solución. Es el recurso fundamental de toda negociación. Aquellos que por su situación, recursos, capacidades, son capaces de controlarla harán uno de su poder ante otros.

Ahora bien, estos tres temas consideran a la materia prima de la acción colectiva: el poder. Éste es una cualidad y en este caso, se toma la acepción de Crozier, cuando afirma que: “Es el resultado contingente de la movilización de los actores, de las fuentes de incertidumbre en una estructura determinada, por las relaciones y transacciones de los otros participantes del juego”. (1990, p. 26).

Bajo este planteamiento, el poder implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores (Crozier, 1990, p. 55). Por ejemplo, el actor 1, conoce los sueños y aspiraciones de sus colaboradores y los invita a proponerse metas personales y profesionales, con ello, ejerce el poder que le brinda la confianza de los demás miembros a través de la solicitud de, en caso de ser necesario, horas extras de trabajo. Además, como se muestra en la encuesta de clima organizacional, se reconoce su liderazgo y hay una

demonstración de sus habilidades para negociar para finalmente hacer posible la cooperación entre él y los actores 2 y 3.

Las bases de poder del actor 1 se fincan en su experiencia y en la claridad que tiene en cuanto a su misión personal (sabe lo que quiere), así como a su experiencia (los actores 2 y 3 lo perciben un conocedor del área de comunicación).

Ante la idea de que unos actúan sobre otros, surge la duda de cómo es que los miembros que participan en el proceso de elaboración de la revista interna AlcanceSS manejan, adquieren y crean estrategias en torno del poder. A continuación, se aborda lo referente a los actores que intervienen en el proceso analizado y las estrategias que siguen conforme a esta cuestión.

Las tácticas

En el interior de las organizaciones se combinan una serie de elementos que convergen para que el trabajo se lleve a cabo de una manera determinada, en donde el hombre, como ya se mencionó, participa con el propósito de alcanzar metas, las cuales pueden ser comunes o diferentes a las del grupo que conforman. En este sentido, los actores que intervienen en un proceso utilizan su margen de libertad, por mínimo que éste sea, para entablar negociaciones como condicionantes para colaborar, cooperar en el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Crozier, 1990, p. 18,19). En el marco de estas negociaciones se presentan las relaciones de poder, la influencia, el regateo y cálculo de los actores. Estas acciones suponen que los actores obtendrán ciertos beneficios a cambio o el logro de mayores satisfacciones. Sin embargo, el comportamiento del actor hace frente ante esta situación presentándose sobre dos aspectos:

- Un ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación.
- Un defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar. (Crozier, 1990, p.47)

El poder puede ser legítimo o ilegítimo; el primero está dado por el reconocimiento de la jerarquía entre los miembros de la organización. En el caso de la DC de SS, el poder formal es otorgado por la estructura organizacional, mientras que el poder informal se establece por la relación que guarda el director con sus subordinados, entre ellos delimitan y deciden quién ejerce el poder.

Por ejemplo, el actor 3 (gerente de comunicación) adquiere poder al ser ella quien recopila la información a través de sus relaciones cordiales con los miembros del banco. Esta situación es aceptada y fomentada por los actores 1 y 2. Por su parte, como afirma Crozier, ante las situaciones de dependencia y de represión, los hombres no solo se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas y las utilizan de manera activa con más frecuencia de los que cree. (Crozier, 1995, p. 37), por tanto, en el ejercicio del poder del actor 3, los actores 1 y 2 también juegan en la estrategia al permitir que sea ella, el actor 3 quien use más energía que ellos y, en ese sentido, ellos se puedan dedicar a utilizar menos energía, es decir más actos intelectuales o expresivos.

De lo anterior se desprende la importancia que tienen los actores dentro de las organizaciones y las restricciones o limitaciones que en ella pueden encontrar. Así, aunque en el ejemplo del actor 3 se muestra que tiene cierto poder, la estructura jerárquica y formal del organigrama le indica, le restringe su marco de acción. En este caso, sólo el actor 1, el director, puede solicitar de manera directa la información a los directores de cada área.

En este caso, la estrategia ganadora es la del actor 1, quien se finca sobre las bases de la incertidumbre que representa no tener la información para hacer la revista, siendo ésta un recurso fundamental en toda negociación, la cual le confiere poder y le da margen para controlar la situación.

Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos, pues lo que la incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, representa poder para los actores.

Respecto al planteamiento estratégico que utilizan los actores, Crozier considera a la organización como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que permiten resolver los problemas de cooperación, en donde la manipulación es utilizada para lograr la integración de los actores.

En el caso de la DC de SS, los actores involucrados en la realización de la revista conocen bien cuáles son sus restricciones, las respetan y acuerdan cuáles serán los roles que cada uno asumirá en este proceso:

- El actor 1 ejerce presión para la entrega de la información en caso de que haya retraso en la misma.
- El actor 2 coordina las actividades de los proveedores externos (redacción y diseño) y se responsabiliza de la correcta realización de estos dos pasos.
- El actor 3 “persigue” a los responsables de entregar la información.

Las relaciones de manipulación para el logro de la cooperación de los tres actores pretenden que se pongan la camiseta y velen por los intereses de la organización. A cambio, la dirección cubre sus necesidades económicas, de reconocimiento, de realización profesional y de estatus.

Bajo este contexto se puede vislumbrar las relaciones de poder, ya que los actores buscan obtener beneficios concretos, ya sea consciente o inconscientemente a cambio de su cooperación y de su permanencia en la organización. Estas relaciones de poder se dan en la medida en que cada actor tiene algo que ofrecer y muestra una ventaja sobre los otros.

Como se muestra en la encuesta de clima organizacional, el ambiente es de cordialidad y respeto, y al parecer, las estrategias de poder son utilizadas al exterior de la organización en su mayor parte. El actor 1 lo ejerce al ser él quien por su nivel organizacional, es el único

autorizado para demandar que los otros directores cumplan con lo requerido en cuanto a la información. El actor 2 lo ejerce pues es ella quien propone los contenidos y es la responsable directa del proceso. Ella toma las riendas y lo lleva hasta el final a pesar de que haya que trabajar horas extras. La recompensa será su satisfacción personal y el reconocimiento del jefe permanente.

El actor 3 ejerce el poder en beneficio de la organización, pues “persigue” a los responsables de entregar la información a través de su carisma y buen carácter.

En conclusión, los actores ajustan y regulan su poder en función de la realización del proceso medido, lo cual podría permitir la afirmación de que el poder no afecta de manera negativa en la productividad y calidad de este proceso.

A continuación se reconoce con mayor profundidad cómo se caracteriza el poder de cada uno de los actores.

El actor y su poder

El poder sólo se establece cuando existe una relación de intercambio entre los actores a través de la negociación. Por lo tanto, es una situación contingente que puede surgir de tres maneras, según Crozier (1990, p. 55):

- *Relación instrumental*: El poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin, lo que motiva el ajuste de los recursos de los actores.

El actor 1, el director de comunicación, ejerce su poder en el personal a su cargo (11 miembros), pero además extiende su poder hacia otras áreas del banco, pues es él quien solicita directamente la información a los directores del banco en caso de que exista un retraso en la entrega.

- *Relación no transitiva:* El poder se particulariza porque son diferentes los intereses (Crozier, 1990, p.57). Es decir, que todas las acciones de los actores se llevan a cabo de manera específica con una carga de poder implícita por parte de ellos.

El actor 3 adquiere poder porque su personalidad y actividades específicas le permiten “perseguir” y presionar a los involucrados en la entrega de la información, siempre y cuando no se trate de los niveles jerárquicos más altos.

- *Relación recíproca pero desequilibrada:* El poder es recíproco porque en la negociación existe un intercambio, y es desequilibrada porque en éste se favorece a más de una de las partes involucradas. Si una de las partes no tiene nada que intercambiar, no existe relación de poder. (Crozier, 1990, p. 57).

En su relación con el actor 1, los actores 2 y 3 tienen desventajas entre ellos. El actor 2 goza de mayor cercanía con el actor 1 dada su relación jerárquica y laboral. Cuando existe retraso en la entrega de la información, el actor 3 se lo comunica al actor 2. Es éste quien le informa al actor 1 del problema, por lo que el actor 2 se encuentra en cierta desventaja al no mantener comunicación directa con el líder, el actor 1.

Las relaciones entre los actores, así como de ellos con su entorno son el resultado de negociaciones. Éstas se denominan también “fuentes” o “bases del poder”, y se refieren a los medios que se pueden utilizar para ejercer una relación de dominación.

Una vez definidas las relaciones de poder entre los actores 1, 2 y 3, es preciso conocer cuáles son los recursos que pueden utilizar cada uno de ellos para llevar a cabo esas relaciones.

De acuerdo con Crozier (1990, p. 65) la organización permite el desarrollo de las relaciones de poder y les da carácter de permanencia. Es ella la que regula estas relaciones por el organigrama y la estructura formal de la misma. Sin embargo, y como ya se mencionó, cada

actor tiene una personalidad propia, un bagaje cultural único y diferente, lo que le permite *actuar con sentido* dentro de estas relaciones de poder. Es esta diversidad en cuanto a las personalidades la que influye de manera esencial en el desarrollo de las relaciones de poder.

El poder tiene sus fundamentos en los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas en un proceso. Según Crozier “si un actor juega varias relaciones de poder, podrá acumular los recursos que provengan de otros compromisos e invertirlos masivamente en una relación específica para reforzar su situación dentro de ésta (1990, p. 62).

Uno de los recursos más evidentes del poder proviene de la jerarquía formal de la organización: "debes que obedecerme porque soy el jefe". Adicionalmente existen, según Crozier (1990, p. 69), cuatro grandes fuentes de poder:

1. Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.
2. Las que están ligadas a las relaciones entre la organización y sus entornos.
3. Las que nacen del control de la comunicación y de la información.
4. Las que provienen de las reglas organizativas generales.

De acuerdo con ello, el siguiente esquema presenta cuáles son las fuentes de poder de los actores involucrados en el proceso medido.

Actor	Fuentes de poder
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"> ● Especialista en el área, cuenta con 23 años de experiencia en comunicación, tiene una maestría en el tema. ● Su red de relaciones en la organización es extensa y tiene excelente relación con el director del banco. ● Tiene la información adecuada para sus actividades en tiempo y forma. ● Ocupa el mayor nivel organizacional dentro de la DC.

Actor 2	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene experiencia en el área. ● Su red de relaciones en la organización es limitada, pero es con los mandos medios. ● Es de carácter fuerte. ● Ocupa el tercer nivel organizacional.
Actor 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Es carismática y agradable. Jovial. ● Su red de relaciones en la organización es extensa. ● Es la de menor edad, por lo que es protegida.

De acuerdo con este cuadro, el líder formal es quien tiene más poder dentro de este grupo de trabajo, pues cuenta con todas las fuentes del mismo. Le sigue el actor 3, quien no obstante su poca experiencia, mantiene relaciones cordiales con casi todo el personal del banco, actitud que le permite en muchas ocasiones, obtener la información para la revista. El actor 2 es quien se encuentra en desventaja, sin embargo, su relación directa con el líder le confiere cierto poder sobre el actor 3.

Poder y organización

El organigrama formal define las relaciones que deben llevarse a cabo en el seno de la organización: quién debe hablar o comunicarse con quién. En el ejemplo estudiado hace un momento las personas de este grupo tienen que relacionarse con las personas de otra sección o división: es de ellas de quienes consiguen la información que se ha de publicar en la revista.

Como ya se mencionó, el nivel jerárquico determina en gran parte la cantidad y calidad (en el sentido de poder) de las relaciones. Por tanto, las características estructurales son las que delimitan el margen de acción de las relaciones de poder y definen cómo son las condiciones bajo las cuales van a negociar los actores.

Sin embargo, los actores de esta organización no pueden ejercer poder entre sí más que cuando entran en negociaciones. Mismas que entran en vigor cuando existen variaciones en

el proceso y errores en el mismo. Como se detectó con las hojas de inspección, el problema más grave y el que los actores perciben como de mayor importancia, es el retraso de la entrega de la información. Cuando éste se presenta, entra en juego el poder del actor 3, en primera instancia y posteriormente el del actor 1. Este es un claro ejemplo de que la organización restringe y enmarca dónde es que se dan las relaciones. En primer lugar, la persona de mejor jerarquía "gasta" energía en buscar y tratar de obtener la información. El actor 1, el más alto en el nivel organizacional entra en juego después, una vez que la acción del sujeto 3 no haya surtido efecto.

Esto también demuestra que la estructura de la organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias (Crozier, 1999, p. 67), lo que también predispone las relaciones de poder entre ellos.

El actor 1 tiene autoridad legítima y su poder y capacidad de negociación y su nivel le permite sancionar o reconocer a los demás, situación por la que los actores 2 y 3 "cooperan" con él, tal y como se refleja en la encuesta de clima organizacional.

3.7 Los Actores y sus estrategias

Algunos autores plantean como recurso esencial en las relaciones de poder el control de "áreas críticas" o de los "espacios de incertidumbre" para la organización (Crozier). En estas áreas los comportamientos de los actores no son rutinarios y previsibles, sino que se trata de zonas de incertezas que la organización no puede llegar a controlar con facilidad.

Crozier comenta al respecto que aunque formalmente no deberían existir razones de conflictos, aparecen importantes relaciones informales de poder. En el caso de la DC de SS las zonas de incertidumbre en el proceso medido, así como los actores que la controlan son:

Zona de incertidumbre	Actor que la controla
Propuesta de contenido y tema central	Actor 2
Autorización de propuestas	Actor 1
Solicitud de información	Actor 3 y actor 1
Visto bueno diseño	Actor 1 y actor 2
Distribución	Actor 2 y 3

Aquí se muestra el equilibrio de poder en cuanto al control de las zonas de incertidumbre: El actor 1, el líder controla 3, en tanto que los actores 2 y 3 controlan 2. La importancia y el impacto de cada zona es generalmente la misma, pues sin la realización de estos pasos la revista no sería posible.

Una vez que se reconoce al actor y su forma de actuación frente a la organización, se puede ubicar a éste dentro de un grupo, donde finalmente es gracias a este constructo puede tener mayor participación y desenvolvimiento de su comportamiento organizacional.

3.8 El actor y el grupo

Desde una perspectiva más amplia, Crozier y Friedberg plantean que es relevante visualizar qué áreas de incertidumbre controla cada actor, y de allí puede inferirse la importancia o no de los recursos de poder que disponen. Ej. un trabajo rutinario y simple en una cadena de montaje, no genera incertidumbre para la organización; mientras que la labor de un único especialista en sistemas computarizados, al ser indispensable para el organismo, hará que el sujeto disponga de importantes recursos de poder.

La lista de recursos de poder podría ser interminable dada su conformación relativa. Podría citarse además que también pueden transformarse en recursos según las particularidades de cada sociedad, el color de la piel, la nacionalidad, el sexo, etc. Pero merece dedicarle algunas reflexiones a un recurso a veces olvidado en la literatura referida a esta cuestión. Es el caso de la unión y organización de la gente. La conocida frase "la unión hace la fuerza" caracteriza a este recurso.

Dos interrogantes básicas definen la importancia del recurso: qué grado de unidad o cohesión tiene el grupo, y cuántas personas participan de él, o cuál es el grado de movilización de la gente.

Definición de grupo y tipos de grupo

El grupo en la organización cobra especial importancia dado que es un medio para lograr hacer mejor el trabajo o bien, sabotearlo. Al respecto, se determinarán cuáles son los grupos que forman los actores del problema medido y cómo estos afectan de manera positiva o negativa en la productividad y calidad del proceso.

En la creación de grupos pueden existir dos dimensiones: Las relaciones personales y las funciones de trabajo. Estas son centrales para el proceso de desarrollo de grupo, ya que en la medida en que la gente se agrupa con otros, las relaciones dejan de ser interacciones tentativas e inestables con dependencia en los líderes o instrucciones formales a través de confusiones y conflictos (ya sean abiertos o encubiertos).

Como se expuso en el Capítulo 2, existen los grupos formales e informales en la DC de SS. En el caso específico de los tres actores en el proceso medido, se clasificaron de acuerdo a lo planteado por Olmsted (1990, p. 11-13) quien clasifica los grupos en primarios o secundarios, dependiendo del tipo de relaciones que une a los integrantes. Los grupos primarios son aquellos cuyos miembros están ligados por lazos emocionales, cálidos y personales; por el contrario, los grupos secundarios están formados por miembros cuyas relaciones son impersonales, frías y formales.

En este caso, el grupo primario está integrado por el actor 2 y el actor 3, quienes colaboran estrechamente en la realización de la revista. En estos actores, la relación "jefe-subordinado" no interfiere sino que más bien es amistosa y cordial. Ello permite que el apoyo mutuo haga que los retrasos en la entrega de la información finalmente no sean un problema para la publicación a tiempo de la revista.

De la misma manera, esta relación provoca que la jefa pueda pedir a la subordinada que se quede horas extras en caso de ser necesario y contar con una actitud positiva de la subordinada. Aquí se presenta un gran trabajo en equipo.

El grupo secundario está formado por los tres actores en el proceso. Las relaciones entre los miembros son frías e impersonales, no obstante el trabajo no se ve afectado, pues cada uno cumple con lo que ha acordado hacer dentro del proceso.

A causa de las exigencias o necesidades organizacionales del proceso de flujo de trabajo, los grupos pueden surgir porque satisfacen ciertas necesidades personales; ya que muchas de ellas no pueden ser satisfechas por el propio individuo, deben serlo por los otros, generalmente en grupos.

Es importante señalar que los grupos informales permiten que el trabajo se desarrolle de manera más eficiente, pues la relación amistosa entre sus miembros ayuda a que algunos proyectos sean atendidos con mayor eficiencia.

Por ejemplo, y en otro ámbito que no es la realización de la revista interna, la relación directa entre la gerente de comunicación corporativa y el auxiliar administrativo permiten que el material o equipo electrónico que se utiliza para las conferencias internas sea provisto más rápidamente, sin tener que pasar por un proceso de autorización más largo.

En principio, se puede pensar que los grupos pueden constituir una adecuada medida para resolver los problemas principales de la toma de decisiones. En este caso, los integrantes del grupo secundario, los actores 1, 2 y 3 trabajan y cooperan en función de un objetivo: la revista interna. Son un grupo en tanto tienen relaciones constantes, respetuosas y profesionales. Los tres actores comparten la idea de que la revista es un medio muy importante para la estrategia de Santander Serfin y en ese sentido, aportan todos sus conocimientos que resultan de mucho valor en la toma de decisiones en cuanto a la permanencia de la revista en el banco.

En tanto la revista sea hecha con la calidad requerida y represente interés para sus lectores, los empleados del banco, los integrantes de este grupo secundario estarán cumpliendo con una de las razones de ser de la DC de SS.

Entonces, los actores pertenecen a ciertos grupos que, en este caso, representan más ventajas que desventajas, lo cual remite a la pregunta ¿quién los dirige, cómo es el líder detrás o frente a estos grupos? En el siguiente punto definiremos el tipo de líder y sus características.

El líder y tipos de líder

Dentro de un grupo uno de los roles más importantes es el rol de líder, ya que como su definición lo dice, es la persona capaz de guiar al grupo hacia sus metas, que comprende con rapidez y perfección lo que la situación exige del grupo al que pertenece y sabe convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte.

En esta organización no existe un sólo tipo de control, sino que en la organización conviven varios, sin embargo y a nivel estrictamente formal, aparentemente existe un estilo *laissez faire*, es decir “una situación en que los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer lo que les parezca, y nadie tiene mucho que mandar a otros grupos” (Mayntz, 1990 p. 131).

Como se expuso en el Capítulo 2 en el tema del liderazgo, en esta organización convive el estilo democrático. Ante la escasez de una autoridad jerárquica y formalizada, el líder, quien además es el jefe, adquiere más poder. Por otro lado, de acuerdo con lo visto lo referente a fuentes y recursos del poder, el actor 2 está en posición de adquirir poder, pues ella es la responsable directa del proceso de edición de la revista interna, propone los contenidos, etc. Maneja dos áreas de incertidumbre sin embargo, no adquiere liderazgo pues la organización la restringe por su estructura.

Por tanto, el actual líder no tiene riesgo alguno de dejar el mando. En el siguiente punto se caracteriza a los actores que intervienen en la realización de la revista, así como sus filiaciones para determinar si los grupos afectan o no la calidad en el proceso.

Para efectos de este tema, se realizan los siguientes cuadros que explican a qué grupo pertenecen los actores y con quiénes y qué tipos de liderazgo ejercen, así como las ventajas de pertenecer al grupo.

	Caracterización
Actor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo secundario con actor 2 y 3. • Líder reconocido (carismático y legítimo) • Tipo de liderazgo democrático con tintes de autoritarismo. • Toma en cuenta la opinión de los otros dos actores y delega la responsabilidad en el actor 2. • Su ganancia: posicionar imagen interna y externamente, ganar la confianza de sus colaboradores.
Actor 2	<ul style="list-style-type: none"> • Forma grupo primario con actor 3. • Grupo secundario con actor 1 y 3 • Respeta y acepta el liderazgo del actor 1. • Ejerce su poder con los actores externos al proceso. • Su ganancia: conservar buena imagen ante actor 1, genera respeto y admiración del actor 32.
Actor 3	<ul style="list-style-type: none"> • Forma grupo primario con actor 2. • Grupo secundario con actor 1 y 2 • Respeta y acepta el liderazgo del actor 1. • Su ganancia: conservar buena imagen ante actor 1, genera simpatías con el actor 2.

Este cuadro refleja una vez más, que los actores son capaces de negociar el poder y formar grupos en donde las fuerzas están equilibradas, al menos para cumplir el objetivo de publicación de la revista interna.

No obstante, cabe mencionar que para definir una situación de poder no basta con especificar a las personas o grupos implicados, también hay que analizar la esfera de actividades a la cual se refiere el poder. Una persona o un grupo humano puede estar sometida en algunas áreas, mientras que en otras ejerce un rol dominante. La esfera del poder según cada caso puede llegar a ser más o menos amplia y su delimitación puede ser precisa o no.

También desde esta perspectiva se cuestiona la idea de que el poder "lo tiene el que manda". Crozier (1990) señala al respecto que el poder es una relación de fuerzas de la cual uno puede sacar más ventajas que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro. En este caso, todos los actores involucrados ganan algo, y los grupos tanto primario como secundario tienen el poder suficiente para llegar al objetivo planteado: publicar la revista en el tiempo establecido y con la calidad que requiere.

3.9 Costos para la organización

Las acciones consideran costos, pero también beneficios. El costo es "la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser, o de la organización, y en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos" (Moles, 1982, p. 40).

En el caso de los actores que participan en el proceso medido, cada uno tiene los recursos que ya se mencionaron en el apartado referente a la personalidad y sus relaciones de poder. Los actores saben manejar sus recursos a conveniencia de obtener un beneficio en concreto: Para el actor 1, como se mencionó, es el reconocimiento y el prestigio en la organización, para el actor 2, el reconocimiento y el beneficio económico y para el actor 3, el aprendizaje, el beneficio económico y de prestaciones, así como el estatus que le confiere el trabajar en una institución bancaria.

Ello explica, por una parte, por qué es que los actores permanecen en la organización aún cuando haya problemas que les generen costos psicológicos tales como el estrés, la ausencia de tiempo para la vida personal y la frustración que puede generar el trabajo de horas extras sin remuneración.

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta de clima organizacional el ambiente, en términos generales, es propicio para trabajar en armonía, sin embargo, cada actor tiene intereses particulares, situaciones concretas de vida que le hacen actuar en sentido contrario a lo que la organización requiere. Un ejemplo de ello es que, en ocasiones, la gerente de comunicación no está dispuesta a presionar a los encargados de entregar la información para la revista interna porque, precisamente, considera que al ser directivos tendrían que estar conscientes de la importancia de esta labor.

Según Moles (1982, p. 46-47), existen una serie de reglas que pueden tomarse en consideración para saber por qué una persona actúa en relación a una serie de beneficios:

1. Se efectuará una acción con mayor frecuencia si ésta es recompensada o se obtiene un beneficio de ella.

Como se refleja en el tema de liderazgo del clima organizacional, el jefe reconoce frecuentemente cuando el subordinado realiza un buen trabajo. En este caso, se tiene de cierta manera asegurado que el miembro sí realizará las actividades que le competen para la elaboración de la revista.

2. Entre más se parezcan los estímulos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido a los mensajes previos.

El grupo secundario formado por los actores 1, 2 y 3 sabe que si hace bien la revista recibirá la felicitación de la Dirección General de manera expresa, por lo que el estímulo de reconocimiento frecuente permite trabajar en aras de la calidad del producto.

Ahora bien, el costo de una acción no sólo está ligado al factor económico, existen, según Moles (1982, p. 49-57) otro tipo de costos:

- Costo temporal: Se mide en función del tiempo que se tiene para que se dé un acto. Se toma al tiempo como duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser.
- Costo energético: Es aquel que se refiere a la energía física requerida para la realización de un acto.
- Costo psicológico: es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Se divide en:
 - ❖ Costo cognoscitivo: esfuerzo intelectual (para pensar) de conocimiento del desarrollo de la acción, que requiere un costo adicional por la codificación y decodificación que se debe hacer.
 - ❖ Costo de riesgo: está ligado a la falibilidad del medio ambiente, es la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción.

Con base en lo anterior, se caracteriza cuáles son los costos y los beneficios de cada actor involucrado en el proceso de edición de la revista interna AlcanceSS:

Actor	Costos	Beneficios
<p><i>Actor 1</i> Director de Comunicación</p>	<p><i>Energético y temporal</i>, pues tiene que solicitar la información personalmente. <i>De riesgo</i>, tiene que ser cauteloso a la hora de pedir la información a los miembros que están en el mismo nivel o mayor en el organigrama.</p>	<p>Reconocimiento, prestigio, estatus, posicionamiento positivo, económico, afectivo.</p>
<p><i>Actor 2</i> Subdirectora de Comunicación</p>	<p><i>Temporal</i>, la revisión que ella realiza una vez redactados los textos para su autorización se realiza en un periodo de tiempo más corto debido al cuello de botella que resulta del retraso de la entrega de información. Esta situación también genera un costo <i>psicológico</i>, pues genera estrés, horas extras y menos tiempo de vida personal.</p>	<p>Económico, de prestigio, es un medio para "hacer currículum".</p>

<p><i>Actor 2</i> Gerente de Comunicación</p>	<p><i>Energético y temporal</i>, pues tiene que “perseguir” a los responsables de entregar la información.</p>	<p>Económico, afectivo.</p>
---	--	-----------------------------

Como se muestra, en el sentido del planteamiento de Moles, los costos de los individuos llevan cierto balance con los beneficios que adquieren. Cada personalidad y bagaje cultural explica el por qué de su permanencia en el proceso y el por qué de sus acciones en el mismo.

3.10 Diagnóstico del funcionamiento

El análisis del funcionamiento de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin se realizó tomando en cuenta un proceso a medir y evaluar: la edición de la revista interna AlcanceSS. Este proceso considera la participación de tres actores: el director, una subdirectora y una gerente.

Si se parte de que la organización objeto de esta investigación entiende la calidad como aquella actividad relacionada con un total compromiso de la organización, una participación de todos los miembros y el fomento del trabajo en equipo, quiere decir que la organización se preocupa, en primer lugar, porque sus miembros cooperen comprometidamente en la consecución de sus objetivos. Por tanto, el proceso de realización de la revista interna será considerado de calidad siempre y cuando los actores involucrados estén plenamente comprometidos con su edición y sea un trabajo en equipo. Esta situación se cumple satisfactoriamente como se observó en los resultados de la encuesta de clima organizacional (hay un buen trabajo en equipo) y en las percepciones que los actores involucrados en el proceso tienen sobre este tema.

Esto es especialmente importante pues tanto la dirección como los demás miembros reconocen el papel que tienen los humanos en la vida y desarrollo de esta organización. Es por las personas que los procesos pueden tener variaciones y desviaciones, pero finalmente también es por ellas por quienes se pueden corregir para satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes o usuarios, que en este caso son los lectores de la revista interna: los empleados del banco.

En este sentido, un buen trabajo en equipo considera un buen clima organizacional, un ambiente adecuado para que las relaciones de trabajo generen un proceso cuya calidad permita reducir costos, tiempos y energía. El análisis de clima arrojó que existen, en

términos generales, las condiciones tanto materiales, económicas y emocionales suficientes para desarrollar un buen trabajo y contribuir a la cooperación

Ahora bien, de acuerdo con las técnicas de observación, así como de las percepciones de los actores involucrados en el proceso medido, el problema más grave se encuentra en el retraso en la entrega de la información para la realización de la revista interna. Ello permite concluir que la información que finalmente es obtenida por los actores en el proceso medido no es precisamente de la mejor calidad en términos informativos, pues al tener el tiempo encima, la información planeada desde el Comité Editorial no siempre será la publicada. Esto representa un costo muy alto en función de la estrategia del Grupo con respecto a la información que necesita sea conocida por sus miembros. Por otro lado, existe un costo económico que se refleja en la pérdida de dinero al alargar el proceso de autorización del diseño de la revista.

Como se mencionó, los actores son quienes hacen variar un proceso o lo corrigen, por ello fue importante descubrir quiénes son y cuáles son sus personalidades. En este tema se constató que los actores cuentan con las habilidades y capacidades para realizar las actividades que requieren sus puestos, así como también sus personalidades no sólo también corresponden a éstos sino que permiten la regulación y equilibrio del poder que cada uno de ellos puede ejercer.

El líder es carismático, condición que es reflejada por todos los miembros de la DC de SS, además es un líder que a pesar de contar con el mayor número de recursos y fuentes de poder, delega fácilmente y supervisa de tal manera que se ha ganado la confianza de los subordinados, no así el recelo de algunos por mostrar cierto “favoritismo” hacia algunos miembros.

Por otro lado, como se demostró en la encuesta de clima organizacional, la comunicación de la organización fluye de manera adecuada, lo cual explica por qué el proceso medido no presenta obstáculos de tipo comunicativo o informacional en su realización.

Cabe mencionar al respecto de la comunicación en la organización que este es un tema conocido y puesto en su justa dimensión de importancia, ya que la gran mayoría conoce los objetivos de la misma, así como el impacto que su trabajo representa. Esto habla de que estamos frente a una organización que se ha preocupado por mostrarle a sus miembros la relevancia de hacer bien su trabajo, de manera que ha buscado reducir las variaciones, los errores y por ende, los costos económicos.

En cuanto a los costos, efectivamente los hay no obstante todo pudiera parecer perfecto. La energía empleada para obtener la información que no llega a tiempo es de gran relevancia si se considera que los actores tienen poco tiempo para realizar además de la revista, otras actividades que les competen. Esto genera que en ocasiones haya horas laborales extras que no son retribuidas económicamente, lo cual, por supuesto, desencadena un costo psicológico para ellos.

Los actores reconocen que el control del problema medido no está a su alcance, por lo que sus costos en realidad no representan un riesgo para la organización, ya que los beneficios son mayores: reconocimiento, prestigio y de estatus. El papel de este grupo (el de la DC de SS) radica en difundir la importancia de una comunicación eficaz, que finalmente pueda construir, transmitir y preservar una clara visión de lo que la institución bancaria quiere.

Por otro lado, una alternativa es modificar la distribución de los recursos de poder entre los miembros, por ejemplo, acrecentando el grado de democracia interna de la organización. Si la subgerente de comunicación o la gerente tienen acceso a los directivos, quizá este paso contingente resulte más rápido y más efectivo. Quizá signifique una menor pérdida de días en el proceso. En caso de que la organización no permita esta flexibilidad en el poder, puede utilizarse el discurso y los símbolos de poder del Director de la organización a través de una junta en donde se les explique a los miembros del Comité la importancia y repercusiones de la entrega de la información.

En este diagnóstico se ha revisado de la importancia de los actores en el funcionamiento de la organización, de su injerencia en la calidad de los procesos para la consecución de los objetivos y la influencia del poder para ello. En el siguiente capítulo se busca detectar cómo se comunican los miembros de la organización y cuáles son sus representaciones en torno a ella.

Capítulo IV
La Comunicación: ajustes y mediaciones

En el capítulo anterior se realizó un análisis del funcionamiento de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin a través de la observación y medición de un proceso de producción que busca cumplir con uno de los objetivos fundamentales de esta organización: mantener a los empleados informados sobre las actividades que se realizan al interior del banco Santander Serfin. A través de este análisis se pudo detectar que la manera en la que los miembros cooperan en función de este objetivo es adecuada para el logro de este objetivo.

Se pudo constatar, de acuerdo con las técnicas de observación, así como de las percepciones de los actores involucrados en el proceso medido, que el problema más grave se encuentra en el retraso en la entrega de la información para la realización de la revista interna. Ello permite concluir que la información que finalmente es obtenida por los actores en el proceso medido no es precisamente de la mejor calidad en términos informativos, pues al tener el tiempo limitado, la información planeada desde el Comité Editorial no es siempre la que se publica. Esto representa un costo muy alto en función de la estrategia del Grupo con respecto a la información que necesita sea conocida por sus miembros. Por otro lado, existe un costo económico que se refleja en la pérdida de dinero al alargar el proceso de autorización del diseño de la revista.

En este capítulo se detectarán y diagnosticarán los problemas comunicativos asociados a este proceso. Para ello, se recurrirá a la técnica cualitativa entrevista abierta semidirigida y se revisarán los conceptos y teorías sobre comunicación.

Para entender los planteamientos de una teoría de comunicación se revisarán las corrientes de pensamiento que han influido en la manera de entender esta disciplina. Un entendimiento del concepto e importancia de la comunicación en las organizaciones nos permitirá aventurarnos en un diagnóstico acerca de cómo es que ésta se presenta en la DC de SS. Aunado a ello, se realizará la técnica cualitativa de entrevista abierta semidirigida a fin de descubrir y detectar otras problemáticas no consideradas por el investigador a través

de los discursos de los actores para conocer cuáles son sus representaciones en torno a la organización y la manera en que se lleva a cabo la comunicación al interior de la misma.

Cabe mencionar que los resultados de las entrevistas también permitirán conocer cuáles son los conflictos en los que el actor participa, cuáles son sus intereses, aspiraciones, sus alianzas y los grupos a los cuales se identifica o se opone.

En resumen, en este apartado se profundizará en un análisis del problema medido, la realización de la revista interna, desde una perspectiva comunicativa a través del conocimiento del terreno representacional de los actores de la organización (de su visión de la comunicación) a fin de construir un mapa de cómo se da el fenómeno comunicativo en la DC de SS que sirva como guía para construir una propuesta que dé salida a los problemas que se puedan detectar.

4.1 La comunicación en las organizaciones

La comunicación es tan inherente a las organizaciones que incluso éstas han sido definidas como conversaciones:

“La comunicación conversa, conversan sus miembros. La calidad de la comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia afuera” (Serrano, et al, 2001, p. 28)

Sin embargo, existe la errónea idea de que cuando conversamos hablamos de lo mismo que los otros. Creemos que actuamos sobre la misma realidad del otro y que el otro posee las mismas referencias que nosotros. Este común error no permite ver que cada uno tiene una visión única del mundo que nos rodea. Esto provoca, con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo, dinero y oportunidades.

Al respecto, es asombrosa la cantidad de energía que se pierde diariamente en el mundo debido a errores de comunicación. Informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos. Y como consecuencia de todo, esto pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales y personales, por mencionar sólo algunos de los problemas.

Ante la creencia de que se ve a la comunicación como algo natural, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo, a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas.

Es pertinente pues, hacer una descripción de cómo ha sido vista y tratada la comunicación desde algunas corrientes de pensamiento.

4.2 Teoría de la comunicación

Al ser un proceso universal, la comunicación ha sido estudiada por las ciencias sociales. De ahí que se encuentren diversos modelos de comunicación, cada uno expuesto a los conceptos y características de las diferentes ciencias que los crearon. Algunos de los modelos más conocidos son:

Modelos clásicos

Funcionalismo

El funcionalismo se puede definir como un conjunto de pensamientos regidos bajo estos lineamientos:

1. La función de una institución social es satisfacer las necesidades de la sociedad.

2. El funcionalista elabora una serie de problemas funcionales. Se busca la identidad de la función. (Paoli, 1983, p.22).

Esta corriente considera que la función de la comunicación o los modos de ésta es estandarizar los fenómenos sociales, por tanto se debe analizar cuáles son las funciones y disfunciones que pueden atribuirse a cada medio. Por tanto, se estudian los impactos que pueden tener en las audiencias y se concentran básicamente en el estudio del receptor.

En este sentido, se parte de la idea de que los medios de comunicación son instituciones que cubren ciertas necesidades, por lo tanto la comunicación adquiere un sentido persuasivo, interesa conocer impacto que tienen los mensajes sobre los receptores.

Según McLuhan, el conflicto no se centra en los hombres, sino entre los medios que los afectan, motivo por el cual las sociedades deben guardar cierto equilibrio, mientras los medios nos transforman y se transforman. (Paoli, 1983, p. 23). Esta visión vislumbra que el funcionalismo es una corriente constituida desde las fuerzas dominantes o en el poder para perpetuarse.

Una de las aportaciones más conocidas de los funcionalistas en materia de comunicación es el modelo de Shannon y Weaver (Schramm, 1971: 23):



Este esquema dice que una fuente emisora selecciona ciertos signos de un repertorio (alfabeto, organizando con ellos un mensaje), que es transmitido mediante la emisión de señales o estímulos físicos; mediante un canal electrónico o mecánico. Las señales son recibidas por un mecanismo receptor, que también las decodifica o descifra, es decir, reconstruye los signos a los cuales corresponden las señales. De esta manera, el mensaje es recibido por el destinatario (Paoli, 1983, p. 30). Este modelo considera las interferencias físicas que pueden ocurrir durante la transmisión, llamadas "ruido", y que provocan que el mensaje no siempre se transmita como debe de ser o como el emisor espera.

La teoría clásica de la organización se encuentra vinculada con el funcionalismo, pues éste considera que la sociedad humana tiene una estructura rígida en la que cada uno de sus elementos afecta al otro si alguno dejara de funcionar.

Esta corriente considera que en la organización hay estructuras piramidales, hay poca interacción entre los miembros de la organización, los procesos de comunicación son fundamentalmente verticales (sobre todo en el flujo descendente) y que a todo efecto corresponde un mensaje. La prioridad de estudio de la comunicación en este contexto consiste en determinar las formas para lograr que los medios de comunicación descendente dirigida a los empleados sean las más eficientes.

La comunicación es persuasiva, por lo que los estudios de esta corriente se centran en el receptor, así como sus efectos. El emisor no interesa en tanto se considera que está implícitamente legitimado, no se cuestiona su autoridad ni su posición.

Sin embargo, esta corriente no considera que la comunicación no es un acto que surja como una reacción ante una orden, y que no hay nada que obligue al ser humano a hacer algo en contra de su voluntad y además es una corriente creada para y por el poder, para mantener su posición.

Estructuralismo

A diferencia del funcionalismo, esta corriente considera un análisis de la realidad como una estructura social. El estructuralismo considera a la Semiología, como la ciencia de los signos, como la ciencia madre de la comunicación.

Según Roland Barthes la semiología tiene por objeto cualquier sistema de signos, sea cual fuere su sustancia, sean cuales fueren sus límites: imágenes, gestos, sonidos melódicos, objetos y los complejos de estas sustancias que se encuentran en los ritos, protocolos o espectáculos; si no constituyen 'lenguajes', son, por lo menos, sistemas de significación.

Es decir, la estructura de la lengua es la matriz de todo proceso de significación. Aunado a este planteamiento, Umberto Eco dice que todos los fenómenos sociales deben ser estudiados como fenómenos comunicativos. En este sentido, la semiología se encarga de estudiar todo lo que significa.

Otro enfoque es el que aporta la antropología, que aunque desde sus comienzos se interesó por los procesos de comunicación involucrados en la vida social de las culturas estudiadas (lengua, leyendas, mitos, alfabetos, etc.), le tocó a Levi- Strauss en la década del 30 elevar el papel de la comunicación a un grado de máxima importancia explicativa, al elaborar, según Eliseo Verón "una teoría general de los fenómenos sociales como procesos de comunicación definidos por sistemas de reglas" (1972, p. 48).

Para el estructuralismo, la comunicación estudia todo lo que significa, se centra entonces en el análisis del mensaje, de sus estructuras y de cómo se puede lograr un efecto X a partir de la construcción del mensaje. Considera que es más importante lo que no se dice, lo que connota un mensaje.

El estructuralismo pues, se centra en el mensaje. No considera emisor ni receptor. Sin embargo, esta corriente no considera que no todo lo que significa comunica. Al respecto, Umberto Eco dice que todos los fenómenos culturales deben ser estudiados como fenómenos comunicativos. El error de los estructuralistas es no distinguir entre informar y comunicar.

Otra limitación de esta corriente es que no hace análisis del emisor y receptor. Tanto el funcionalismo como el estructuralismo se rigen por el modelo de comunicación descendente considerando muy poco la posibilidad de retroalimentación. Como se mencionará más adelante, comunicar implica poner información al servicio de alguien de manera intencional.

Marxismo

El marxismo “supone una praxis, ligada a una teoría construida con un método rigurosamente científico que se opone al estructural funcionalismo y al estructuralismo” (Paoli, 1983, p. 47). El marxismo, tal como lo concibió Marx, es una teoría que considera que la clase proletaria busca la transformación de la realidad social para suprimir el poder y la dominación de quienes tienen los medios de producción bajo su control.

Bajo este marco, la comunicación supone una teoría que permita develar los verdaderos procesos de control y denunciarlos. Este planteamiento considera que “las representaciones conscientes de los individuos dependen de los procesos sociales que condicionan su percepción” (Paoli, 1983, p. 49). En este sentido, la comunicación busca descubrir por ejemplo, cómo es que a través de los medios que la organización utiliza para informar a sus empleados, legitima y eleva los intereses de la dirección.

Como se observa, el estudio de la comunicación se limita a una parte de los elementos que definen el proceso, ya sea al emisor, al mensaje o al receptor. A partir de esta limitación se proponen nuevas maneras de concebir el estudio de la comunicación tomando a ésta como la hacedora de realidades o representaciones que se tienen acerca de la realidad. Entre estos nuevos modelos de ver la comunicación se encuentran los siguientes:

Teoría General de la Comunicación

Manuel Martín Serrano

De acuerdo con este autor, la comunicación significa tener la capacidad de adaptación al medio: “la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información”. (Martín, 1993, p.13).

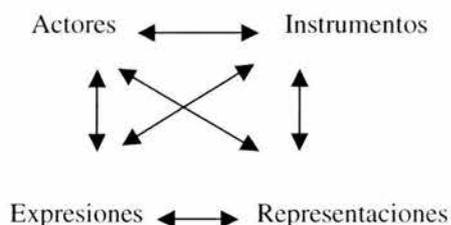
Bajo este enfoque, Martín Serrano plantea que no es el hombre el centro de esta teoría, sino cualquier ser vivo que transmita información a otro con miras a adaptarse para sobrevivir en su medio. Una de las grandes aportaciones de este autor al estudio de la Comunicación

es dejar de verla como un acto de “contacto” o transporte de información. La comunicación es más compleja en tanto que cada emisión de información prefigura una posibilidad de respuesta y, por ende, se presenta cierto grado de libertad de decisión del emisor.

Para Martín Serrano, los actores que intervienen en el acto comunicativo tienen pautas de comportamiento expresivo, es decir, capacidad de relacionar un repertorio de señales con un repertorio de respuestas posibles, por ello la comunicación, desde este punto de vista es un actor de libertad:

“La teoría de la comunicación reconocerá la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo recurriendo a un comportamiento comunicativo” (Martín, 1993, p. 14).

El proceso comunicativo o modelo que plantea Martín Serrano es el siguiente:



En donde sólo es posible la comunicación cuando concurren todos los elementos: Un actor opera una sustancia expresiva y tiene un comportamiento expresivo, con lo que puede lograr una representación en el otro actor, mediante instrumentos, ya sean físicos o tecnológicos. Como se observa, la comunicación se efectúa siempre con propósito de algo y los elementos que intervienen en el proceso establecen relaciones precisas en tiempo y espacio, es decir, forman parte de un sistema. (Martín, 1993, p. 80)

La acción ejecutiva y la acción expresiva

La acción ejecutiva está orientada a la interacción con otro, por el camino de la coactuación, trata de ajustar el propio comportamiento y el del otro mediante la aplicación de más energía en el interior del sistema de interacción.

La acción expresiva está orientada a la interacción con el otro mediante la comunicación. Trata de ajustar y mediar a través de la introducción de señales que permitan controlar el intercambio de energía. En este sentido, representan un ahorro de energía.

Fenomenología de los actos

En el mismo sentido de Serrano, Abraham Moles establece la ley evolutiva de la comunicación, en ella plantea que las especies más evolucionadas son las que poseen mayores capacidades comunicativas. Gracias a ellas es que obtienen un ahorro de energía con lo que su adaptación y oportunidad de sobrevivir en su medio pueden ser mayores.

Debido a que la comunicación desde este punto de vista también está dedicada a cumplir una función o un objetivo, supone acciones o una serie de comportamientos entre los seres humanos.

Una acción es “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente” (Moles, 1982, p. 15). Tal cambio en el medio implica un gasto de energía, por lo que el autor las clasifica en acciones de gran y poca energía. Éstas últimas son generalmente acciones o actividades de comunicación. A continuación se presenta la tipología que plantea Moles:

Acción	Descripción
Ejecutiva	De alta intensidad energética
Expresiva	De baja intensidad energética

Con base en este planteamiento, Moles dice que es posible predecir el comportamiento del actor bajo circunstancias extremas, es decir, se hace una operación en la cual la relación costo-beneficio de la acción determina su realización o no.

Teoría de la Acción Comunicativa

Habermas concibe una comunidad de bienes sociales, de plena comunicación basada en el desarrollo de la cultura democrática, en la ética y el derecho. El marxismo, entiende Habermas, se había centrado en exceso en el plano material y económico, por lo que era necesario reconducirlo a través de la ética del discurso, mediante la acción comunicativa. (www.rehue.csociales.uchile.cl)

Habermas sostiene una teoría centrada en el respeto a la racionalidad del interlocutor en un proceso de comunicación ideal, donde todos los actores poseen el mismo poder, por lo que desarrolla los principios éticos de la comunicación:

1. Debe haber igualdad entre los derechos y obligaciones comunicativas.
2. Debe ser auténtica.
3. Debe ser pertinente, es decir, explicar las reglas y permitir pausas para explicarlas o modificarlas.
4. Debe buscar el acuerdo.

En este sentido, dice que las acciones tienen su propia racionalidad, que la acción comunicativa atraviesa y tiene pertinencia en los mundos que rodean al actor:

"Este concepto de racionalidad comunicativa encierra connotaciones que, en su esencia se fundan en la experiencia central del discurso argumentativo que produce la unión sin coacción y que crea el consenso, proceso en el cual los diversos participantes logran dejar atrás sus creencias, primeramente solo subjetivas y, gracias a la experiencia común del convencimiento motivado racionalmente adquieren la certeza, simultáneamente, de la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vidas." (Habermas, Teoría de la Acción Comunicativa vol. I, pág.28.)

Es decir, el actor realiza acciones dramatúrgicas, las que le permiten dar a conocer a los demás quién es, y qué quiere. Las acciones normadas constituyen la aceptación o la

identificación, por lo que el actor puede optar por acatarlas o no. Las acciones teleológicas tienen que ver con el logro de las acciones, pues representan la capacidad persuasiva que se tiene para que otros hagan lo que se desea.

Las acciones comunicativas son aquellas orientadas al consenso donde dos sujetos capaces de lenguaje y acción entablan una relación interpersonal, por lo que actúan dentro de las acciones dramáticas, normadas y teleológicas.

Teoría General de Sistemas

De acuerdo con la Teoría de Sistemas, una organización es considerada como un sistema o conjunto de unidades interrelacionadas, de manera más o menos compleja y que actúan en función de un todo. El hecho de que una organización “conviva” con su ambiente la hace ser un sistema abierto, es decir, además de que sus partes tienen relaciones entre sí, el todo mantiene interrelaciones con el entorno. El entorno o ambiente, según Rogers y Rogers (1980) “está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos en la toma de decisiones”. El ambiente o entorno es, para efectos de este trabajo, una red de relaciones que las organizaciones llevan a cabo entre sí, con el todo y con los elementos externos más importantes para ella.

En resumen, todo sistema tiene cuando menos dos elementos, y estos están interconectados. Un concepto fundamental en el pensamiento de sistemas es la relación jerárquica entre los sistemas, con excepción del universo total, un sistema está integrado de subsistemas de menor orden y es también parte de un suprasistema. Los sistemas tienen límites que los separan de su medio ambiente.

El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre sistema abierto y cerrado. El sistema relativamente cerrado tiene límites rígidos e impermeables, mientras que el sistema abierto tiene límites permeables entre sí mismo y un suprasistema más amplio. Los límites se definen con relativa facilidad en los sistemas naturales y físicos, pero difíciles de

delinear en los sistemas sociales, tales como las organizacionales. Los sistemas abiertos intercambian información, energía o materia con su medio ambiente.

Modelo Cibernético

Este modelo considera ya a la comunicación dentro de un aspecto organizacional, en cuanto a la organización de los intercambios de señales que se producen en la organización.

La Cibernética es la ciencia que estudia los principios abstractos de la organización en los sistemas complejos. No se interesa tanto en qué constituye a los sistemas, sino en *cómo* funcionan. La Cibernética se enfoca en cómo lo sistemas usan la información, los modelos y el control de las acciones para conducirse hacia sus metas, y mantenerlas, mientras actúan en contra de diversas perturbaciones.

Al respecto de esta búsqueda por mantener el control de las acciones que conducen hacia ciertos objetivos, Xavier Ávila expone: “El conflicto central de la cibernética se plasma en la disyuntiva entre una organización fundada en la comunicación, y/o una organización fundada en el mandato. El propio Wiener se asombraba de haber puesto juntos comunicación y mandato, pero no sólo los puso juntos, sino que subordinó comunicación a mandato, una organización regida normativa e imperativamente por una entidad superior se impuso. De hecho la cibernética no se convirtió en la ciencia de la organización comunicacional, sino en la ciencia del mandato por la comunicación. La teoría cibernética oculta el poder escondido tras el mandato” (www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/cibernetica.htm).

Por otro lado, se puede decir que la Teoría de Sistemas se enfoca más en la estructura de los sistemas y sus modelos, mientras que la Cibernética se centra en el funcionamiento de los mismos. Es decir, cómo controlan sus acciones, cómo se comunican con otros sistemas o con sus propios componentes. En resumen, la comunicación, vista desde las corrientes y pensamientos anteriormente revisados es:

Funcionalismo	Función: orden social. Vertical descendente
Estructuralismo	Significación, connotación
Marxismo	Mecanismo de dominación
Martín Serrano	Adaptación y sobrevivencia
Moles	Actos y ahorro de energía
Habermas	Articuladora de los mundos en los que se encuentra el actor
Luhman	Malos entendidos
Teoría de la cibernética	Ambigüedad / conflicto

Toda vez que se ha revisado cómo es que ha evolucionado el concepto de comunicación, a continuación se plantean cuáles son los problemas comunicativos e informativos que se han observado a lo largo del desarrollo de esta investigación.

La distinción entre estos dos términos se puede realizar ya que se ha visto que el mismo estudio y evolución de la manera en concebir la comunicación ha permitido separar y definir estos conceptos.

4. 3 Problemas informativo-comunicativos

Desde una perspectiva marxista, los problemas relacionados con la comunicación tienen incidencia en todos los niveles del sistema: la supraestructura, la estructura y la infraestructura. La implicación que tiene una inadecuada comunicación entre los actores, como se vio en el apartado referente al funcionamiento de la DC de SS se traduce en retrasos en la entrega de la información para la elaboración de la revista interna del banco, lo que representa costos psicológicos, económicos y temporales.

En términos generales, el costo de una inadecuada comunicación se puede expresar a través de los principios señalados por A'prix (1982, p. 23-25):

1. La buena comunicación resulta imposible si la gerencia no participa de modo consistente y lo mejor posible en los dictados del problema o la situación a tratar.

En este caso, como se vio en el apartado anterior, el director de la DC de SS participa de manera constante y efectiva cuando la información no se entrega en los tiempos establecidos, para efectos de “destrabar” el problema.

2. Los empleados no identifican automáticamente sus intereses con los de la empresa. De acuerdo con las entrevistas realizadas para el desarrollo del apartado referente a la estructura, los actores involucrados en el proceso de edición de la revista consideran que:

“No hay opción de crecimiento y yo quiero crecer”.

“No me queda espacio para mi vida personal”.

“Estoy harta de que no me oigan”.

“Los españoles no tienen idea de qué es lo que la gente necesita” (En este caso, se refiere a los directivos del SCH, institución que controla la mayoría de las acciones de Santander Serfin).

“Sólo les interesan los 3 puntos porcentuales del mercado en este año y la gente no les importa”.

Estos comentarios permiten ver que los miembros de esta institución bancaria no se sienten identificados con los intereses de la organización.

3. Los empleados tienen múltiples fuentes de información.

Como se verá posteriormente, los miembros de la DC de SS no sólo se apegan a los medios oficiales para obtener información, sino de sus relaciones con los demás miembros del banco.

4. Los sucesos dentro de una organización se manifiestan en varios niveles de la empresa.

En el caso de que haya una mala comunicación dentro de la Dirección de Comunicación implica acciones exponenciales negativas en el banco, pues es ésta la que se encarga de las informaciones al interior y al exterior de la institución.

Como se observa, existen impactos claros que la organización recibe por una inadecuada comunicación. Las implicaciones específicas de la Dirección de Comunicación serán abordadas a continuación y clasificadas en problemas de tipo informativos y comunicativos.

Informar no es comunicar

Antes de enlistar los problemas que resultan de una inadecuada comunicación y por lo tanto, de una cantidad de costos y pérdidas para la Dirección de Comunicación, se hará la distinción entre los términos comunicación e información.

La comunicación, en su sentido más amplio, es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado (Paoli, 1983, p.11).

Desde el punto de vista de la cibernética, la comunicación es “una alternativa de comportamiento de bajo costo energético, que interviene en los procesos de reacción de los sistemas sociales, porque tiene la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del equilibrio según las pautas de comportamiento del propio sistema y las exigencias del entorno” (Revilla, 2001, p. 53).

La información, desde el punto de vista de un sistema, es un conjunto de datos que brinda la capacidad de poder distinguir entre orden y desorden: entre más complejo es un sistema, éste necesita mayor cantidad de información, si ésta es siempre novedosa se genera el caos y lo que garantiza el orden del sistema y su equilibrio es la información redundancia. Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre información y redundancia.

La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias

La información aumenta el conocimiento, es el contenido de la comunicación
--

De esta manera se muestra que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre información y comunicación reside en la respuesta del interlocutor, mientras que la información no precisa *feedback*, la comunicación para poder seguir estableciéndose, sí.

Concretando más las definiciones se puede afirmar que la comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Comunicar es transferir información de una persona a otra sin tener en cuenta si despierta o no confianza.

Otra de las diferencias básicas se encuentra en el objetivo final de la comunicación y de la información. Los objetivos de la información en una organización son:

- Transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones, e
- Influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa.

Los procesos de comunicación por su parte, son herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno. La información se transfiere a través de:

- Los interlocutores.
- El tipo de comunicación.
- Los canales de comunicación.
- La interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos.
- Las redes de comunicación empleadas.

Una vez que se ha diferenciado entre los conceptos comunicación e información, se plantearán cuáles son los problemas que se han detectado en la organización de acuerdo con estas distinciones.

Cabe mencionar que las problemáticas mencionadas a continuación son el resultado de la investigación del entorno, la estructura formal y el funcionamiento de la organización.

Las dificultades informativas

La información es un insumo para el trabajo, por lo tanto es un recurso que necesitan los miembros de la organización para realizar sus actividades.

La DC de SS trabaja especialmente con la información que se genera al interior de la institución bancaria y con la que le llega o afecta del exterior. En el caso concreto de la edición de la revista, la información es su principal recurso.

En cuanto a su relación con el entorno, como se mencionó en el capítulo referente a ello, la DC de SS cuenta con las fuentes necesarias y los mecanismos para la obtención de la información, tales como retroacción simple y búsqueda activa de información.

Sobre la estructura formal, no existen canales o flujos formales que faciliten la transmisión de información de abajo hacia arriba, lo cual implica un desinterés de la Dirección por conocer los comentarios y retroalimentaciones sobre las informaciones formales verticales descendentes.

Con base en el funcionamiento se observó un problema de tipo informativo: Existe un retraso en la entrega de la información para editar la revista interna. Esto se debe a que los miembros del Comité Editorial no respetan los tiempos establecidos por los responsables de la revista interna, provocando altos costos psicológicos para los actores y económicos para la organización.

Las dificultades comunicativas

Para entender los conflictos comunicativos es pertinente remitirse a los conceptos de la teoría de la acción comunicativa, en la que Habermas plantea la necesidad de una ética comunicativa:

“El discurso representa una forma de comunicación en la medida que su fin es lograr el **entendimiento** de los hombres... se garantiza así una formación de voluntad común que da satisfacción a los intereses de cada individuo sin que se rompa el lazo social sustancial de cada uno con todos” (www.usuarios.lycos.es/politicaset/autoreshabermas.html).

La ética comunicativa de Habermas plantea la necesidad de un diálogo alrededor de la razón. En este punto, para que la comunicación se presente es necesario que esté fundamentada en la razón, es aquella que no descalifica el argumento del otro. Sin embargo, en la Dirección de Comunicación de Santander Serfin, como se ha mostrado, no priva la razón de una sola persona. En esta organización, como en todas, existen y cohabitan múltiples racionalidades, por lo tanto el análisis del conflicto permite ampliar la mirada en esta organización: verla a través de la mirada de los otros, de los miembros que en ella habitan.

Sumado a esto, los seres humanos, por su propia naturaleza, son contradictorios, y esta contradicción no se resuelve y es permanente. Bajo este marco, se podría pensar que el sistema organización se destruiría; la cibernética proporciona un modelo mediador para sobrevivir a la contradicción y administrar en cierta medida el conflicto entre los actores, sus representaciones y el sistema mismo.

Los componentes del conflicto pueden ser desfasados en el tiempo, es decir, adecuar las situaciones a manera de que los componentes que ocasionan el conflicto no se den en el mismo tiempo y espacio. Es aquí donde entra la importancia de la comunicación como la gran mediadora de conflictos, permitiendo desfasar las contradicciones para hacerlas vivibles.

En el caso de la DC de SS, como ya se vio en el módulo 2 y 3, los grupos que se forman corresponden a la estructura de la organización y a su funcionamiento, pero también a la procedencia de los miembros que la integran. Como se recordará, la DC está integrada por personas que fueron empleadas por Serfin y por Santander de manera separada y que como resultado del proceso de fusión se recontrataron bajo la marca Santander Serfin.

Las diferencias entre ambos grupos de personal dieron origen a conflictos y competencias por los puestos duplicados, de ser dos bancos con un total de 24 mil empleados, ahora es un banco con 11 mil. Este proceso de fusión y despidos tuvo una duración de dos años, lo cual generó competencias, frustraciones, etc.

El proceso de edición de la revista no ha sido la excepción. Cuando Santander adquirió Serfin se editaron las revistas de los dos bancos durante el año siguiente, generando que existieran envidias por ver quién publicaba la mejor edición. Ahora, la nueva revista “AlcanceSS” es elaborada por miembros de las dos “culturas”, sin embargo, aún existe poco interés por los miembros del comité editorial en ella.

Al no obtener la información en los tiempos establecidos, en ocasiones se recurre a incluir información que no es necesariamente la más pertinente o la más relevante en términos de los objetivos del Grupo Financiero. Es decir, el objetivo de mantener informado a los empleados para que estos tengan un mayor y mejor conocimiento de las actividades del banco no se cumple. En este sentido, quizá los empleados tengan más información al leer la revista, pero no es la más pertinente ni relevante.

En esta situación, los miembros involucrados en la realización de este medio sienten frustración, pues piensan que a los miembros del comité editorial no les interesa lo que publique la revista. Aquí existe un problema de representación de la realidad, pues a pesar de que la publicación sale en tiempo, los involucrados en su realización perciben que no es de total interés prioritario para los demás. Tal parece que existe un problema de

representación: los miembros piensan que *la comunicación no es importante para la institución bancaria, aunque hay que decir que sí lo es.*

Otra situación que fortalece esta creencia es el hecho de que no existe, a pesar de que hay una subdirección de comunicación interna, una estrategia de comunicación estructurada ni implantada, “porque no es lo que más les interesa a los españoles”.

A partir de los problemas detectados, tanto informativos como comunicativos, se investigó qué es lo que piensan los actores de ellos, cuáles son sus representaciones sobre ellos a través de la técnica cualitativa.

4.4 Las representaciones y la comunicación

El proceso comunicativo tiene como finalidad modificar representaciones. La materia prima de la Comunicación son las representaciones, pues en este proceso se da un ajuste de éstas entre los miembros de la organización.

Teoría sobre las representaciones y mediación

Las representaciones permiten reducir la disonancia que existe entre la realidad y lo que se piensa de ella.

“La comunicación asume un carácter mediador y apoyándose en éste proactiva el despliegue de las culturas particulares de los grupos dentro de la organización con la finalidad de incentivar la definición de proyectos propios y la autogestión.” (Juárez, 1997, p. 25)

El análisis de la realidad social puede llevarse a cabo a través del descubrimiento de los discursos, éstos “entrañan la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica” (Ortí, p. 172). Es en el discurso donde se encuentran las representaciones, entendidas éstas como las ideas formadas sobre el mundo (Revilla, 2001, p. 7).

Las representaciones ayudan a comprender la dinámica de las relaciones entre los actores de una organización y, en este sentido ordenan el mundo de manera simbólica. Esto es de suma importancia si se considera que todas y cada una de las representaciones que los actores tienen con respecto a “x” cuestiones, intervendrán de manera fundamental en el quehacer de la organización.

A través de una revisión de las relaciones humanas de la organización por medio del discurso se realizó un mapa para observar cómo es que se da el proceso comunicativo en la misma. Además, se plantea cómo es que se da el proceso de negociación de la realidad en la organización y cómo es que los miembros han aprendido a integrarse.

Las técnicas a desarrollar propuestas para la investigación de las representaciones de los actores en la organización son la entrevista individual abierta semidirigida y el grupo de discusión. Estas dos técnicas de investigación cualitativa permiten integrar los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales manifestados por medio del discurso.

El discurso es la manifestación de un lenguaje nunca neutro, siempre portador de sentido y significaciones, aspectos muy importantes para descubrir las representaciones y que, por otra parte, sería imposible concentrar en cuestionarios cerrados con *ítems* de respuestas establecidas e inevitablemente ajenos a los mil y un matices del lenguaje verbal y no verbal presentes en las entrevistas abiertas. Así pues, dichas técnicas facilitan el acceso al discurso de los miembros de la organización.

Esta investigadora no pudo realizar el grupo de discusión para efectos de este trabajo debido a la falta de tiempo de los miembros de la Dirección de Comunicación, sin embargo, se realizaron las entrevistas abiertas semidirigidas que permitieran adentrarse en la búsqueda de experiencias personales. Aunque se reconoce la limitación que los resultados de estas entrevistas pueden tener, se considera pertinente aplicarlas, con el debido margen de error que esto puede representar. Asimismo, este investigador tuvo la experiencia de colaborar en tres grupos de discusión de otras organizaciones y pudo constatar las limitaciones a las cuales se enfrenta esta investigación. Sin embargo, la

técnica de entrevista abierta permitió vislumbrar algunas diferencias y experiencias de los actores.

La utilización de técnicas cualitativas de investigación social permite acceder al conocimiento de la realidad a través del análisis de los discursos sociales y de las representaciones simbólicas manifestadas por medio del habla como significador de discursos ideológicos y como expresión de los deseos y valores de los sujetos de la investigación. Además, la aplicación de tales técnicas facilita la identificación de las necesidades que los individuos que forman parte de la organización perciben en función de la situación concreta que viven y experimentan diariamente, de su imagen particular del entorno, de lo que sienten y a lo que anhelan: sus carencias y aspiraciones originadas por la experiencia vivida.

La entrevista abierta, guiada, permite al investigador plantear el tema objeto de estudio como si se tratase de una conversación puesto que el carácter distendido de la misma posibilita al entrevistado expresarse con entera libertad. Y el hecho de que la entrevista sea abierta, aunque semidirigida, conlleva la obtención de *profundidad, especificidad y amplitud en las respuestas* (Merton y Kendall: 1946).

Al igual que con el grupo de discusión, el resultado de aplicar esta técnica de investigación, se encamina a relacionar la orientación ideológica de los discursos con la génesis y reproducción de los procesos sociales (Ortí, 1986).

Para rescatar las representaciones de los actores con respecto a los temas de comunicación y conflicto se empleó la entrevista abierta semidirigida, cuya metodología fue la siguiente:

Objetivo General: Identificar y analizar las representaciones que tienen los miembros que trabajan en la Dirección de Comunicación de Santander Serfin sobre los temas de comunicación e información enfocadas a las diferencias entre el personal proveniente de Santander y de Serfin.

Objetivos Particulares:

- Conocer la forma en la que se comunican los miembros de la Dirección de Comunicación.
- Conocer la forma en que la información es utilizada y con qué fines.
- Identificar las diferencias en los estilos de comunicación entre Santander y Serfin.
- Detectar los posibles conflictos humanos y productivos que se dan como producto de estas diferencias.

Los tópicos a tratar durante las entrevistas fueron:

- √ Los actores en relación a los procesos de información.
- √ Los actores en relación a los procesos de comunicación.
- √ Los grupos y los conflictos
- √ La diferencia entre el personal del banco Serfin y el personal de Santander.

Las entrevistas se aplicaron a cinco miembros de la organización el 30 de julio de 2004. Se considera que este número de entrevistas permite una aproximación a los resultados que se pudieran obtener del grupo de discusión, ya que “el tamaño del grupo se encuentra entre los cinco y diez actuantes” (Delgado y Gutiérrez, 1999, p. 302). El segmento elegido es el siguiente:

Actor 1

- Nivel: Subgerente de área
- Edad: 36 años
- Escolaridad: Preparatoria

Actor 2

- Nivel: Auxiliar
- Edad: 34
- Escolaridad: Licenciatura

Actor 3

- Nivel: Secretaria de dirección
- Edad: 44 años
- Escolaridad: Técnico

Actor 4

- Nivel: Gerente de área
- Edad: 32 años

- Escolaridad: Licenciatura

Actor 5

- Nivel: Subdirector de área
- Edad: 33 años
- Escolaridad: Licenciatura

A continuación se presenta un esquema que permitirá analizar más fácilmente lo que cada individuo percibe sobre los temas señalados y las categorías que resultaron de especial relevancia para este trabajo. Cabe mencionar que este resumen fue tomado de las transcripciones de las entrevistas (Ver Anexo 5).

Comunicación				
Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
<p>Cuando estábamos en Serfin podías hacer llegar tus inquietudes al que era el director por medio de mail y ahorita igual, si lo tienes si le puedes mandar un correo. Pero no se da, al menos que yo sepa no.</p> <p>Siempre se arreglan las cosas con el jefe directo...</p> <p>Mis actividades han cambiado.</p> <p>Como Serfin teníamos nosotros esa información con los empleados, pero ahora como lo lleva Santander ya no existe.</p> <p>Los empleados ya no tienen información de otros bancos..</p>	<p>Siempre me he podido comunicar con los empleados, y mi herramienta básica es el teléfono. La comunicación ahí es un poquito más rápida.</p> <p>Tengo muy buena comunicación con mi jefe directo.</p> <p>La comunicación es muy estrecha entre mi grupo de trabajo.</p> <p>No hay ningún problema de que no tenga tiempo para escucharme o lo que sea. Siempre está ahí, uno se busca el espacio.</p> <p>Con los demás no tengo comunicación alguna, mi trabajo no lo requiere.</p>	<p>Mi jefa directa me apoya a hacer mi trabajo y aclara mis dudas.</p> <p>Puedo opinar pero no valoran mi creatividad.</p> <p>No suelo plantear mis sugerencias si hay cambios porque no se producen.</p> <p>A pesar de que no hay reglas, todos tenemos muy consciente quien es el jefe y hasta donde llega su poder.</p> <p>A mi jefe directo tengo trato directo.</p> <p>Somos equipo.</p>	<p>Mi jefe y mis compañeros me escuchan y ponen atención cuando hablo.</p> <p>Mis compañeros me motivan y me hacen sentir bien cuando hago bien mi trabajo.</p> <p>Tengo la oportunidad de tomar decisiones si es que las cosas son muy urgentes, dependiendo del tipo de decisión.</p> <p>Puedo presumir que tengo muy buena comunicación con mi jefe.</p>	<p>Esto es la jungla. Aquí no hay qué comunicar.</p> <p>No tenemos estrategia de comunicación, a este banco lo único que le importa es el negocio.</p> <p>Tenemos muy buena comunicación en la Dirección</p>

<p>Información</p>	<p>En cuanto a mi trabajo sí necesito que me den las solicitudes por escrito, aquí papelito habla, no hay de que no me enteré, no supe.</p>	<p>Para mi trabajo no necesito mandar memos o hacer cartas, todo es hablado.</p> <p>Necesito correo electrónico y no me lo han puesto. Es para hacer mejor mi trabajo.</p>	<p>Las decisiones se toman muy lentamente, por los procesos.</p> <p>Se tienen que pedir muchas autorizaciones para hacer cambios, pero todo eso viene desde arriba.</p> <p>A veces la información no llega a tiempo, sobre todo para cuando se hace la revista. Es un problema porque no todos tienen las mismas prioridades.</p>	<p>Iban a cambiar para mejorar y en lo tecnológico vamos para atrás.</p> <p>Tengo la información necesaria para poder hacer mi trabajo bien.</p> <p>Algunas personas piensan que la producción de la revista es muy cara por el tipo de papel, el formato, etc. Otros pensamos que nuestro personal se merece un producto de calidad y que vale la pena el gasto. Sin embargo lo que no saben es que el costo unitario no es caro.</p>	<p>Para Santander Serfin es relevante contar con la revista como uno de los principales medios de comunicación con el personal. A través de ella, se dan a conocer productos, estrategias, programas de RH, reconocimientos a la Institución, reconocimientos al personal, etc. Es un medio de comunicación que está siempre mejorando tanto en contenidos como en diseño, para que el personal cuente con una pieza formal de información, y la consulte para apoyar sus actividades diarias</p>
<p>Ambiente / Conflictos</p>	<p>Fue obvio que los de Santander, nos estaban comprando a nosotros, entonces nos encontramos con cosas muy chuscas, por ejemplo, tenemos</p>	<p>Yo te puedo decir que estoy muy contento aquí, Las diferencias que te puedo decir que hay es que yo hacía una cosa bien distinta, yo estaba en tesorería antes y nada que</p>	<p>No es cierto que todos somos iguales, las jerarquías son muy evidentes a nivel del banco.</p>	<p>Los españoles no saben organizarse.</p> <p>No hay un proyecto de la organización.</p> <p>Seguimos viéndonos unos</p>	<p>Mi jefe no es autoritario y necesitamos que sea así, que ponga orden porque nos deja hacer las cosas a nuestro modo pero eso a veces desgasta o se repiten procesos.</p>

<p>camiones que nos traen al corporativo de ciertos puntos de la ciudad, la gente de Serfin estaba acostumbrada a formarse y de repente llega la gente de Santander y se metían a la fila y era común que dijera "pues acostúmbrense porque nosotros los compramos a ustedes". Se dio otro caso en que una compañera de Serfin, estando en el comedor, metió su comida al horó y se fue por un vaso con agua, llegó una chica de Santander, saca la comida de horno, llega la otra a reclamarle y la de Santander le dice "es que llegamos nosotros a comprarlos, acostúmbrate". Cosas así. Después vas conociendo a la gente y por cuestiones de trabajo no hay más que limar asperezas y se empezó a llevar mejor la gente. Pero al principio sí fue muy visible la forma en la que ellos (los de Santander) llegaron.</p>	<p>ver. Nada que ver porque éramos un total de veintitantos empleados, entre gerentes, directores. Pero era muy pesado el ambiente. Había mucha presión, malas ondas. Y aquí no, aquí es padre trabajar porque tienes compañeros cerca, te hablas, cuentas chistes, y allá no. Acá en el módulo nos sentamos 5 personas juntos, que no estamos los 5 constantemente. De vez en cuando estamos los 5, pero es muy rara la vez. Aún así platicamos, somos compañeros, imagínate estamos todo el día juntos, pues tratamos de llevarnos bien.</p> <p>Mira, ya sinceramente, lo que más me gusta es mi trabajo, el ambiente, que es bueno, lo que no me gusta es que está bien lejos, vivo en Ciudad Azteca y hago casi dos horas llegar aquí, ahora sí que por lo menos no tenemos horario de entrada, entramos entre 8</p>	<p>Hay gente que cree que está por encima de los demás y eso sólo es por el organigrama.</p> <p>Les interesa la imagen pero no contratan ni la gente ni dos dan los recursos. Todo es recorte.</p> <p>A nivel de la dirección trabajamos bien.</p> <p>Somos los necesarios para hacer bien el trabajo.</p> <p>Lo que realmente saca adelante el trabajo es la gente.</p> <p>En la DC estamos bien, nos llevamos bien, hay conflictos y problemas como en todos lados, pero nada que no se pueda arreglar.</p> <p>A veces la prisa, el estrés, te hacen dar una mala</p>	<p>como Serfin otros como Santander.</p> <p>Me ha costado mucho acoplarme porque ha habido muchos cambios.</p> <p>Yo traigo mi aguilita de Serfin muy puesta en el corazón.</p> <p>Siento que mi jefe y yo somos un equipo, que nos coordinamos bien. Yo creo que lo conozco ya y hasta me adelanto a lo que quiere, eso me ha hecho crecer en mi trabajo porque me tiene la confianza.</p> <p>La cultura misma de la organización propicia el trabajo en equipo, pero no todos cooperan. Unos más otros menos y lo que pasa es que algunos somos los que siempre nos quedamos más tiempo y salimos más tarde.</p>
---	--	--	--

<p>Quando llegó Santander yo sentí la inquietud de que iban a llegar a quitarnos la chamba... de mi generación de cuando yo entré a Serfin quedo solamente yo.</p> <p>El licenciado Roberto Aguirre es una excelente persona, su forma de tratar a todos es muy humano, es muy bonita y nos ha enseñado a que con los medios de comunicación hay que ser humanos, sin diferencias. Entonces el la fusión si se daba la oportunidad pues mejor nosotros manejábamos la convocatoria a medios porque teníamos mejor relación con ellos.</p> <p>Si existe favoritismo en la DC, y que se da únicamente en un sentido</p> <p>Existen dos grupos en la DC liderados por la subdirectora de comunicación y la</p>	<p>y 9, no checamos tarjeta, esa es una ventaja, pero de todas maneras está bien lejos. La hora de salida me da igual porque de todas maneras hago dos horas, ya me acostumbré, y mi esposa también. Ella trabaja y yo paso por ella cuando salgo, entonces pues estamos todo el día trabajando. Pero no me quejo, en estos tiempos con tener trabajo ya es una ganancia, no le hace a qué hora salga uno.</p> <p>No hay favoritismo, todos somos iguales. A todos nos tratan de la misma manera y no porque sean jefes los van a consentir.</p>	<p>contestación, pero no es lo más común en esta Dirección.</p>	
---	---	---	--

directora de RP. Existe un conflicto entre ellas generado hace un año, los motivos dice desconocerlos. Comenta que las dos mujeres tienen personalidades muy fuertes, que son muy tenaces y capaces y que quizá por ello están en competencia por el nivel, aunque no hay motivos oficiales para pensar que compiten por la dirección de RP.

Esta situación **no perjudica de manera alguna el trabajo que se realiza entre las dos áreas debido en gran medida**, a que el personal "de abajo" tiene muy buenas relaciones.

Le tengo mucho amor al águila (de Serfin), a la camiseta y cuando se vino la fusión yo le dije al licenciado (Roberto Aguirre) que yo quería mi águilita no la flamita (de Santander)... yo estoy

<p>contento como estamos, todo tiene cambios para ir mejorando y entramos en una etapa donde lo estamos viviendo, te vuelves más competitivo, más interés de los empleados para que puedan dar más de sí, hay muchas mejoras. Estoy contento con lo que tengo y con lo que soy aquí.</p> <p>Creo que hay oportunidad para crecer, todo depende de uno, de la capacidad, de la calidad del servicio que des, todo depende de uno.</p>				
---	--	--	--	--

Análisis de los resultados

Para presentar los resultados obtenidos se presenta un reporte por tópico: comunicación/información y conflictos/ diferencias.

Comunicación /Información

Todos los actores concuerdan en que la comunicación es muy buena. En este sentido es pertinente señalar que la comunicación interpersonal es la que prevalece para la correcta realización de las tareas. Esto permite no sólo que los grupos de trabajo se cohesionen en términos amistosos, sino que el trabajo fluya correctamente.

Con base en las teorías y corrientes revisadas en la primera parte de esta investigación, se observa que en esta dirección la comunicación es utilizada como un medio para que los individuos en la organización realicen bien su trabajo, para que la organización *funcione* bien.

De acuerdo con Mayntz toda organización cuenta con una estructura formal de comunicación para la transmisión de órdenes de trabajo. Mayntz señala que las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba (Mayntz, 1996, p. 117). En este caso, los flujos de información se dan en todos los sentidos y direcciones, predominando la información de tipo formal de arriba hacia abajo.

La comunicación cara a cara ocurre la mayoría de las veces para la obtención de datos de los niveles jerárquicos menores hacia arriba. La buena relación que existe entre los miembros de la Dirección permite que haya una política de puertas abiertas. Los actores se sienten libres de ir con el jefe directo o en la escala superior a plantear problemas y soluciones. Esto también es posible gracias a que el líder carismático de la organización es una persona interesada en que el grupo sea autodirigido, condición que no se podría dar si la comunicación fuera restringida o limitada.

Como se planteó, la DC es una organización que responde ante lo contingente, lo cual le da la característica de que la información debe fluir rápida y efectivamente para tomar decisiones certeras. Por ello, es que la organización prescinde en muchas ocasiones de las circulares o los memoranda, es más eficiente la comunicación cara a cara, sin dejar de lado que debe existir un mínimo de comunicación formal a través de escritos que, en este caso, son utilizados más como bitácora o constancia que como un medio para *tener que cumplir* con el trabajo requerido.

Conflictos

A pesar de que hasta este punto, la investigación no había descubierto conflictos entre las personas que integran la organización, fue a partir de estas entrevistas que se descubrieron dos problemas fundamentales, que pudieran explicar el problema del retraso en la entrega de la información para la realización de la revista interna, que fue el problema medido seleccionado en el apartado referente al funcionamiento de la organización.

Entre la directora de relaciones públicas y la subdirectora de comunicación interna existe un conflicto que fue revelado por uno de los actores entrevistados *off the record*. Este conflicto se originó hace un año y, a pesar de que ambas provienen del mismo equipo de trabajo: Santander, existe una rivalidad que si bien en palabras del entrevistado “no ha llegado a estorbar en lo laboral” sí crea situaciones de tensión que tienen que ser sobrellevadas por sus subordinados.

La buena relación que existe entre los miembros de los niveles jerárquicos menores ha contribuido en gran medida a que los problemas entre ellas no trasciendan al terreno laboral y que la tarea no se vea afectada.

Por otro lado, Santander Serfin es una institución bancaria producto de la fusión de dos bancos, y los conflictos se dieron durante los dos primeros años principalmente, al respecto, uno de los entrevistados comentó: “Después vas conociendo a la gente y por cuestiones de trabajo no hay más que limar asperezas y se empezó a llevar mejor la

gente. Pero al principio sí fue muy visible la forma en la que ellos (los de Santander) llegaron”.

En este caso, los conflictos y diferencias entre el personal de ambos bancos han sido superados o están en vías de serlo, sin embargo, los empleados provenientes de Serfin aún “tienen su águila en el corazón”, es decir, el tótem del águila Serfin está aún instalado en sus mentes, no así la flama que representa el banco Santander. Los empleados provenientes de Serfin consideran que se quedaron y “sobrevivieron” gracias a sus capacidades y a la manera en que realizan su trabajo, por lo que se sienten orgullosos de seguir en esta institución, más no por lo que ésta represente en sus mentes, el banco es sólo una empresa más en la que pueden trabajar. No obstante, esta idea no prevalece para lo que les significa la DC de SS. Ésta dirección es un lugar agradable, con buen ambiente, un buen equipo de trabajo y un jefe que es incluso estimado por algunos de los miembros.

La incidencia de la comunicación en el trabajo

Dentro de una organización podemos definir a la Red Formal como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa. Por el contrario, una Red Informal vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. (Martínez, 1995, p. 55)

En las redes informales no cuenta la estructura organizacional, sin embargo, la DC de SS ha permitido e incluso fomentado las redes informales a través de la creación de grupos informales, que son los que permiten que la comunicación fluya más rápidamente y que en ocasiones eleven los niveles de productividad, en el caso concreto de la realización de la revista, como se observó en el apartado referente al funcionamiento de la organización:

“A causa de las exigencias o necesidades organizacionales del proceso de flujo de trabajo, los grupos pueden surgir porque satisfacen ciertas necesidades personales; ya que muchas de ellas no pueden ser satisfechas por el propio individuo, deben serlo por los otros, generalmente en grupos.

Es importante señalar que los grupos informales permiten que el trabajo se desarrolle de manera más eficiente, pues la relación amistosa entre sus miembros ayuda a que algunos proyectos sean atendidos con mayor eficiencia”. (Capítulo 3: Funcionamiento).

Las Redes Formales e Informales operan con dos tipos de canales de comunicación: los formales y los informales.

Los canales formales de la DC de SS son:

- El correo electrónico (Comunica)
- La Intranet
- Las circulares
- Los memoranda
- Juntas de comunicación

Todos estos medios o canales cruzan el organigrama de la DC de SS siguiendo la trayectoria vertical descendente de manera fundamental. Estos medios son los que favorecen las informaciones que la Dirección quiere transmitir hacia los mandos medios e inferiores y persiguen la consecución de uno de los objetivos de la DC de SS: la construcción de identidad tras la fusión bancaria de Santander Mexicano y Serfin, y, sobre todo, la eficaz y eficiente tarea que deben realizar sus miembros.

En contraste, los canales informales de comunicación no son planeados por el Director, y son:

- + El rumor (radiopasillo)
- + Pláticas informales entre miembros de diferentes o iguales niveles organizacionales.

Estos canales muchas veces propician el trabajo en equipo, las alianzas, etc. Las redes informales desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información.

Por otro lado, de acuerdo con la Teoría de Sistemas, una organización es considerada como un sistema o conjunto de unidades interrelacionadas, de manera más o menos compleja y que actúan en función de un todo (Michel, 1974, p. 27). El hecho de que una organización “conviva” con su ambiente la hace ser un sistema abierto, es decir, además

de que sus partes tienen relaciones entre sí, el todo mantiene interrelaciones con el entorno.

A partir de lo anterior, podemos identificar a la DC de SS como una organización que necesariamente interactúa con otras organizaciones, tanto del interior del sistema Santander Serfin, como del exterior y de las cuales obtiene los elementos que necesita para cumplir sus objetivos, encaminados a prestar servicios de comunicación.

La información, entendida ésta como un conjunto de datos organizados, es uno de los valores más apreciados por las organizaciones. Ser capaces de leer su entorno, de “decodificarlo” le permitirá adaptarse a él y realizar los cambios pertinentes para permanecer “viva”. En este sentido, la DC de SS no se ha adaptado al sistema Santander Serfin, en el sentido de que no conoce a ciencia cierta qué es lo que le interesa conocer a los lectores de la revista interna. El Comité de Comunicación es el que elige los temas que se darán a conocer en cada edición sin considerar si eso es realmente interesante o pertinente para los colaboradores del banco.

En cuanto a la estructura formal, la DC de SS cuenta una red de comunicaciones basada en el organigrama y por flujos de trabajo. Los miembros están conectados entre sí y ninguno se queda aislado. Esta condición implica que en ocasiones haya cuellos de botella o retrasos en los procesos, pues ningún elemento en realidad es fin de un proceso. Esta estructura es una red compleja pues tiene muchas intersecciones, puntos de encuentro y, en ocasiones, cada unidad recibe informes directos, indirectos órdenes o informaciones de diversas fuentes, lo que puede generar caos en el orden de las transmisiones.

De acuerdo con lo detectado en el análisis del funcionamiento de la DC de SS, la comunicación en la organización es aquella que permite que los miembros interactúen tras la obtención de un resultado: la edición de la revista interna. La comunicación es por tanto, en todas direcciones, buscando siempre hacer más eficiente el proceso. Sin embargo, no existen canales formales de comunicación ascendente. Esto parece no ser relevante para los miembros, ya que han encontrado los canales informales para hacer llegar sus opiniones y comentarios, sin embargo, se refleja que para la organización caso de estudio no es importante lo que sus miembros puedan decirle, pues no fomenta

ni permite la comunicación directa y formal, en términos de la dirección: sería, de sus miembros.

Los Grupos

El grupo en la organización cobra especial importancia dado que es un medio para lograr hacer mejor el trabajo o bien, sabotearlo. En la creación de grupos pueden existir dos dimensiones: Las relaciones personales y las funciones de trabajo. Estas son centrales para el proceso de desarrollo de grupo, ya que en la medida en que la gente se agrupa con otros, las relaciones dejan de ser interacciones tentativas e inestables con dependencia en los líderes o instrucciones formales a través de confusiones y conflictos (ya sean abiertos o encubiertos.).

Es difícil clasificar a los grupos, sin embargo se presenta una tipología a partir de *la tradición externa* perteneciente a la corriente sociológica, donde el grupo es analizado desde afuera y es visto como sociedades.

Los grupos de la DC de SS están formados por las siguientes características:

- a) Ser de Santander. (Los vencedores, los que compraron al otro banco).
- b) Ser de Serfin. (Los más talentosos y capaces, los que tienen mejores prestaciones)
- c) Compartir la misma área de trabajo. (Mismo nivel, mismo sueldo, comen juntos, se apoyan)
- d) Ser subordinado de la subdirectora (Apoyan a su jefa, la defienden)
- e) Ser subordinado de la Directora (Apoyan a su jefa, la justifican)

Cabe mencionar que cada grupo representa una subcultura, y que la suma de ellas es la que contempla el gran mosaico cultural que es la DC de SS. Eso se tratará con mayor profundidad en el siguiente apartado referente a la cultura organizacional.

4. 5 Diagnóstico de la comunicación en la organización

Como resultado de esta investigación se detectó que la comunicación en la DC de SS es aquella que permite el flujo de la información para la correcta realización de la tarea, tanto que información que proviene del suprasistema Santander Serfin, como la del exterior a través de los mecanismos de obtención de información. No toda la información es pertinente para todos, por ello se selecciona quién recibe la información del exterior (vía la síntesis informativa del acontecer diario en el tema bancario).

La información que obtiene del exterior (suprasistema y sector bancario) le permite sobrevivir como Dirección de Comunicación, pues es con esa información que esta organización cobra vida. Es su razón de ser: manejo de información.

Por otro lado, la comunicación cara a cara es la que más predomina y la que permite que los actores se ajusten inmediatamente y de manera más efectiva. Tal y como se observó en las entrevistas, sí existen conflictos dado que la organización está integrada por seres humanos, no obstante, la comunicación ha permitido que estos conflictos no rebasen el límite impuesto por ellos mismos: el del respeto y la cordialidad.

Para cada miembro de la dirección es importante conservar su puesto y permanecer en ella, no sólo por los beneficios económicos, sino como se concluyó en el apartado referente al funcionamiento, porque en la organización existe un buen ambiente y espíritu de trabajo en equipo.

Desde la perspectiva de Moles, esta es una organización “más evolucionada” en el sentido de que está mejor dotada para sobrevivir al tener más recursos comunicativos vía la comunicación cara a cara. El modelo mediador que prevalece en esta organización es el resultado del trabajo del director al tener que integrar a los dos equipos de trabajo: Santander y Serfin, y hacerlos uno sólo. Si bien es cierto que aún la cultura Santander Serfin no está desarrollada, la DC ha desarrollado la suya propia: el respeto y la cordialidad son factores fundamentales para que sus miembros formen parte de esta organización.

Los problemas informativos detectados, tales como los retrasos en la entrega de información en la elaboración e la revista, la falta de direcciones propias de correo electrónico, etc., son más de índole externa a la organización que interna. Los miembros del comité editorial son directivos de las otras áreas del banco y los problemas de correo, son asunto de sistemas. Los problemas comunicativos, en este caso, sí son responsabilidad interna: no saber vender la importancia de participar con contenidos en la revista interna es responsabilidad de los actores involucrados en su realización.

El papel estratégico de la comunicación radica en la mejora de los procesos productivos, en este sentido no ha sido utilizada para mejorar la calidad y eficacia de la revista interna.

Si bien es cierto que la cultura organizacional de Santander Serfin (entendida ésta como el conjunto de valores, misión, visión) aún no ha sido definida formalmente, los actores han creado la propia. Definir cómo es ésta podría dar el primer paso para elaborar un plan de acciones comunicativas dentro de este marco.

Capítulo V
Coincidencia de un mosaico cultural

En el capítulo anterior se realizó un análisis de los problemas comunicativos e informativos de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin con apoyo de las teorías de la comunicación y la aplicación de las técnicas cualitativas.

Esta última técnica permitió reconocer las representaciones de los miembros de la dirección sobre temas como comunicación, información y conflicto en la organización. A partir de estos modos de ver la realidad, se diagnosticó que la comunicación en esta organización es una vía para construir una realidad organizacional donde sí coinciden los miembros que integran la organización, al menos en cuanto a las representaciones que influyen en el clima organizacional y en el desempeño adecuado de sus labores.

En este capítulo se plantean las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación de la DC de SS y que se han observado a través de los diagnósticos anteriores.

Si bien es cierto que la cultura organizacional de Santander Serfin (entendida ésta como el conjunto de valores, misión, visión) aún no ha sido definida formalmente, los actores de la Dirección de Comunicación han creado la propia. En este capítulo se reconocerán los principales conceptos y actividades que benefician o perjudican la cultura de esta organización.

Para ello, se sistematizará la información de los factores culturales detectados a partir de los diagnósticos del entorno, la estructura formal, el funcionamiento y la comunicación de la DC de SS. Adicionalmente, se identificarán otros aspectos de la cultura organizacional de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin a través de la aplicación de tres modelos de evaluación: el presentado por Ruiz Olabuenaga, Pérez Dávila y Andrade. El diagnóstico resultante permitirá conocer qué es todo aquello que la organización tiene y ha construido en torno a su cultura y que se puede aprovechar para alcanzar una mayor productividad.

5.1 Reconocer la Cultura Organizacional

En la medida que avanza el siglo XXI, las tendencias económicas globalizadas han causado un gran impacto en la cultura organizacional y la manera en cómo las organizaciones han de ser vistas y tratadas para salir adelante en un mundo reñidamente competido.

Las fusiones bancarias y la competencia por obtener una mejor posición en el mercado nacional han creado nuevas tendencias en cuanto a los modos de vivir las organizaciones. De igual manera, los cambios dinámicos de un entorno claramente turbulento en el que se encuentran las instituciones bancarias hacen que estas organizaciones y quienes las dirigen busquen orientar el rumbo hacia esquemas nuevos, modelos que permitan ser más eficientes y más productivos.

El desarrollo de esta investigación ha revisado el modelo racional de organización y se ha mostrado que este modelo empresarial tradicional ha sido rebasado al no lograr imponer niveles de productividad y eficiencia cada vez más requeridos por las empresas.

Ahora, las organizaciones empiezan a tomar en cuenta que el conocimiento y la participación voluntaria de sus empleados se está convirtiendo, cada día en mayor grado, en su recurso más valioso.

Esta investigación se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, no sólo en el cumplimiento de un objetivo económico o de una mejor posición en el mercado, sino de tener una mayor competencia en el contexto social en el que se desenvuelven. La cultura organizacional no sólo permite, como se verá más adelante, la obtención de metas organizacionales, sino también de las personales, de los grupos y de las subculturas que coexisten dentro de una organización.

Se ha visto que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el

marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una organización.

Tal como menciona Ruiz Olabuenaga el concepto de cultura “permite aglutinar todo un cúmulo de ideas y experiencias hasta entonces inconexas cuyo flujo para la empresa se ha ido demostrando cada vez más concluyente”. (1999, p. 215)

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La comprensión de la magnitud y los alcances de la cultura dentro de una organización son resultado de una serie de investigaciones dentro de la antropología, sociología y psicología. El impacto que tiene una cultura en los modos de actuar de los individuos ha sido uno de los argumentos que han dirigido el interés de las publicaciones al respecto. A continuación se plantea cuáles son los orígenes del estudio de esta área dentro de una organización para entender su importancia y sentido.

A pesar de esta aparente diversidad de los conceptos sobre cultura organizacional, hay algunas características comunes que emergen.

Primero, las definiciones se refieren a algún conjunto de valores mantenido por individuos en una organización. Esos valores definen cuál es el comportamiento bueno o aceptable y ayudan a los integrantes de una organización a entenderla y a saber cómo actuar en ella.

Segundo, los valores que conforman la cultura organizacional más que estar escritos o definidos están *implícitos* en la organización y deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados.

Tercero, las definiciones tienen un marcado énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados.

De acuerdo con esto se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables o no dentro de ella. Cabe mencionar que la importancia de los valores radica en que son comunicados a través de significados simbólicos, es decir, debe haber una congruencia entre lo que se dice, si es que éstos se encuentran plasmados en un documento de manera formal, y lo que se hace a través del comportamiento cotidiano en la organización.

Ahora bien, más allá de un enfoque antropológico o social, el concepto de la cultura organizacional pertinente para esta investigación es el que proporciona Pérez, quien señala que el “principio básico de la relación de cada individuo con su organización, pasa por una determinada representación” (Pérez, 1998, p. 14), las cuales definen o influyen en el funcionamiento y repercuten en los factores culturales de la organización.

En este mismo orden de ideas, la cultura de una organización puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a un conjunto de signos –el sistema de signos de la propia cultura organizacional. (Avila, et.al., 2001, p.66)

El campo de acción de la cultura organizacional será pues, la modelación de las convicciones y conductas de los miembros de la organización a fin de construir una organización que cumpla con sus objetivos sin dejar de lado los objetivos de los miembros, es decir, de incluirlos en las metas organizacionales.

Como se ha mencionado, la idea de grupo y la cohesión del mismo son características importantes que pueden ser aprovechadas como instrumentos en favor del fortalecimiento de una organización, “es por la intervención de factores humanos que la posibilidad de mejoramiento de las actividades de una organización, dependerá también, de la comprensión y la intervención en los factores culturales”. (Pérez, 1998, p. 14-15)

Finalmente, la comunicación como agente de cambio a través del conocimiento de las representaciones, que es donde se encuentra montada la cultura organizacional, permitirá moldear la cultura en aras de una mejor organización.

El campo de acción de la cultura organizacional se ha visto determinado por los enfoques de las diferentes disciplinas sociales del conocimiento, es por ello que para llegar a la delimitación descrita con anterioridad de hará una revisión breve de las diferentes escuelas y corrientes de pensamiento que han definido el campo de acción de ésta hasta llegar a el marco de trabajo propuesto para esta investigación.

5.2 Su importancia

A comienzos de los años 80 la cultura organizacional empezó a ser de interés fundamental en los estudios de comportamiento organizacional. Muchos investigadores iniciaron sus estudios en esta área, entre ellos Peters y Waterman con su libro «En búsqueda de la excelencia», quienes le dieron a la cultura organizacional el estatus que ahora tiene, aunque las obras de Mayo y Barnard en la época del treinta ya habían iniciado la tradición humanista del manejo de valores en la organización. (Ruiz, 1999, p. 216).

Algunos académicos de la década de los 70 y 80's, tales como Cohen, March y Olson (1972) afirmaban que las teorías de la organización racionales no tomaban en cuenta las influencias simbólicas sobre la forma en que los miembros de una organización interpretaban colectivamente la vida en las organizaciones (Krepps, 1995, p. 135).

La racionalidad era un criterio que no se ponía en duda, sin embargo la crítica comienza al entender que se debe comprender y promover la vida cultural de una organización para aumentar su rendimiento. Los investigadores se dan cuenta que las organizaciones tienen culturas (supuestos, prioridades, valores, creencias compartidas por sus miembros) y que la gente utiliza todo aquello que comparte para solucionar problemas y actuar de determinada manera frente a los momentos críticos o de cambio.

Sin embargo, estos precedentes académicos no fueron tan determinantes en la producción de material sobre cultura organizacional como un acontecimiento histórico: la crisis surgida en los años 70 y que enfrentó a las dos grandes potencias productivas, Japón y Estados Unidos. El país oriental demostró una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial aún después de haber perdido una Guerra Mundial y ser devastado por la potencia norteamericana, situación que hizo reflexionar e investigar por qué un país en esas condiciones pudo salir airoso. Es en este momento cuando sale a la luz la tesis de que la competitividad empresarial dependía de manera primordial de los rasgos culturales así como de su adecuado manejo en las organizaciones.

Bajo este contexto surge el cuestionamiento por los principios racionales como modo de organización ideal. De acuerdo con Ruiz Olabuenaga (1999, p. 215), algunos investigadores comienzan a ver las limitaciones de este planteamiento nunca antes refutado: se comienzan a ver los procesos más que las estructuras de las organizaciones y quizá el asunto más relevante en términos de la productividad, se difunde la importancia de comprender y promover la vida cultural de la organización para aumentar su rendimiento. Así pues, el mito de la racionalidad pierde vigencia y se transforma en una mirada al mundo simbólico de valores y creencias en las organizaciones.

Teniendo en cuenta su naturaleza y complejidad, no existe una definición ampliamente aceptada de lo que es la cultura organizacional. Deal y Kennedy (Ruiz, 1999, p. 216) la definen como un elemento cuyos criterios fomentan la competitividad empresarial, así, para ellos la cultura fuerte debe asumir el fomento de valores, que los héroes o líderes personifiquen esos valores y que exista en la organización ritos y rituales que refuercen estos valores.

Peters y Waterman por su parte dicen que la cultura organizacional es un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas” para describir y concretar para lograr la excelencia. Según estos autores, los criterios culturales de conducta son:

1. Énfasis en la acción
2. Proximidad al cliente
3. Autonomía e iniciativa
4. Productividad contando con las personas
5. Valores claros y manos a la obra eficazmente
6. Zapatero a tus zapatos
7. Estructuras sencillas y staff reducido. (Ruiz 1999, p. 216)

Con base en la sociología de la cultura, existen 2 enfoques:

El primero, el que considera la cultura como un elemento implícito (Ruiz, 1999, p.222), es decir, la cultura como parte de la estructura establecida o como marco de la acción social.

Al respecto de este enfoque existen tres líneas de investigación:

1. Identificada con Parsons y su estudio de las normas y valores.
2. En un nivel más sociológico, la investigación de las actitudes y creencias.
3. La cultura como mentalidad.

En contraparte, el enfoque que considera la cultura como un elemento explícito (Ruiz, 1999, p. 223), es decir, que es un producto simbólico que brota de la interacción social y que influye en el medio ambiente. Esta perspectiva considera la importancia que tienen los factores que actúan como fuentes de los productos culturales y de las actividades necesarias para producirlos.

Las tres líneas de investigación de este enfoque plantean la cultura como:

1. Conocimiento expresivo. Los productos culturales son "terminales", por ejemplo, las obras de arte, las diversas religiones, etc.
2. Conocimiento instrumental. Productos culturales como medios o factores dedicados al logro de algunos fines (información, anuncios comerciales, etc.).

3. Conocimiento natural. Todo aquel material simbólico como el de las conversaciones, los ritos de la vida cotidiana que forman parte de la interacción social.

La complejidad de los efectos de la cultura en las organizaciones ha motivado una serie de investigaciones al respecto. Existen dos enfoques principales, el funcional y el crítico:

Orientación funcionalista

Este enfoque considera que la cultura es un proceso generativo que moldea significados que son fundamentales para la existencia misma y efectividad de la organización.

Considera que:

- La cultura regula y hace más eficiente a la organización.
- Es una variable interna que se administra y dirige en función del objetivo.
- Se hace énfasis en la culturización organizacional
- Sus funciones son: simbólica, pues representa al grupo; identificadora, es la referencia del grupo; integradora; instrumental, es un medio para conseguir objetivos.
- Sociología del consenso y el orden.
- Temas de estudio principales: Dirección comparada, cultura corporativa, conocimiento organizacional, simbolismo organizacional, procesos inconscientes de la organización.
- Utiliza más técnicas cuantitativas que cualitativas.
- Se extrapolan los resultados de la muestra a toda la población
- Enfoque en los momentos críticos que en la vida cotidiana de la organización.
- El líder tiene un papel fundamental.

Este enfoque no considera el modelo de sociología del conflicto, por lo que surge una segunda perspectiva:

Orientación crítica

Rechaza la idea de un concepto unitario de cultura. Prefiere hablar de culturas, subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos. Sus planteamientos generales son:

- Existen culturas y contraculturas.
- Interfieren unas con otras.
- La administración de ellas deber ser producto de equilibrios, compromisos y reconocimiento de su existencia.
- Se enfatiza en la cultura de la organización.
- La organización es un paraguas que cubre las subculturas que pueden o no contribuir a la integración.
- El líder también tiene un papel fundamental.

Esta orientación presenta dos enfoques centrales:

- √ El que se orienta al estudio de la *diferenciación intraorganizacional*, y que describe las subculturas. En este enfoque la comunicación adquiere especial relevancia al ser la creadora y expresadora de símbolos que configuran la cultura organizacional.
- √ El que explora las funciones ideológicas de los objetos culturales, tales como las historias y la forma en la que los miembros argumentan o explican la vida y la realidad organizacional

La orientación crítica supone un postulado fundamental: las culturas “emergen desde la base, y difieren y aún se enfrentan a las de los líderes y la élite de la organización” (Ruiz, 1999, p. 238), razón por la cual las organizaciones deben reconocer que el desconocimiento de las subculturas que yacen en la organización puede traer consigo amenazas y riesgos de diferencias irreconciliables y conflictos que afecten la productividad.

Por otro lado, Andrade (1996, p. 2) define la cultura como “la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad, que tienen su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Proporciona un marco común de referencia que permite tener una

concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”.

Otras definiciones pertinentes para esta investigación son la propuesta por Hofstede, quien dice que a cultura “es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros, incluye sistemas de valores; y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura”. (Andrade, 1996, p. 2); la propuesta por Fisher, quien afirma que ésta es “un sistema de *‘costumbres mentales’* que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, y perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el *‘molde social’*” (Andrade, 1996, p. 2); y, por último el concepto planteado por Singer., que dice que “los elementos constitutivos de la cultura son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal” (Andrade, 1996, p. 2).

5. 3 Moldear la organización

La complejidad de los efectos que la cultura ejerce sobre el funcionamiento de la organización explica la importancia de investigar cómo y cuáles son los elementos de su cultura y que permitirán o no adaptarse al entorno, mejorar en cuanto a su estructura, permitir un mejor funcionamiento y comunicarse adecuadamente en función de una mayor productividad y rendimiento.

Existen tres conjuntos de problemas a que se enfrenta la investigación de las organizaciones y sus entornos desde una perspectiva cultural:

1. Se multiplican los problemas económicos de la sociedad occidental (baja productividad fallo y contradicciones halladas en los modelos y supuestos económicos) y la causa real parece residir dentro de la cultura de las organizaciones y, tal vez, dentro de la misma sociedad.
2. Aumenta el número de fuerzas sociales que las organizaciones detectan en su entorno sin que acierten muy bien a comprenderlas. (los empleados requieren mas que un salario, formar parte de la organización)

3. Aumenta la insatisfacción con la teoría de la dirección de empresas aplicada al diseño, estructuración y evaluación de estas. (Ruiz,1999 :226)

En conclusión, la importancia de estudiar la cultura de las organizaciones es porque se han incrementado las problemáticas económicas que impactan en la competitividad y la productividad. Además, el entorno en el que están inmersas las organizaciones es cada vez más complejo y cambiante. Lo anterior, aunado a la creciente insatisfacción de los empleados por los estilos de dirección racionalistas, con estructuras inamovibles y jerarquías que aumentan y refuerzan el poder del que está “mejor ubicado” en la escala organizacional, han desencadenado la urgencia por atender a los elementos culturales de la organización para lograr un cambio en ella y así, volver a la organización no sólo un lugar productivo, sino un lugar en el que todos los miembros puedan coincidir.

En este sentido, una organización no sólo es un medio para cumplir el trabajo, también está cargada de sentidos y valores que influyen y refuerzan los acontecimientos. Es decir, la da forma a la realidad y al pensamiento, establece modos de actuar” (Abravanel, 1992, p. 39)

Por otro lado, las representaciones de los miembros de una organización influyen en el funcionamiento de ésta, es por eso que uno de los componentes más importantes de la cultura organizacional son los modos de ver de sus integrantes.

En este planteamiento radica la relevancia del estudio de la cultura en una organización: a través del conocimiento de los valores y recursos culturales de sus miembros se podrá ganar su voluntad de sus miembros vía el consenso y convencimiento para lograr una organización productiva.

Los factores culturales influyen sobre la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los miembros de la organización y todo ello afecta de manera positiva o negativa en la efectividad de la organización (Pérez, 1998,

p.16). La correcta articulación de esos factores estará basada en el consenso y compromiso de sus grupos.

Una vez entendido el valor de la cultura como un elemento moldeable en aras de la efectividad y eficacia de la organización, se muestran a continuación los modelos teóricos que permitirán caracterizar la cultura de la DC de SS a fin de proponer, con base en ésta, una propuesta de intervención que la permita solucionar sus problemas de orden comunicativo.

Modelo de la Pluralidad (Orientación Crítica)

Como se mencionó anteriormente, este enfoque considera que las organizaciones están conformadas por un conjunto de subculturas y contraculturas, es decir, forman un mosaico multicultural cuya fuerza y destino depende en gran medida de la cohesión que exista entre sus partes. La correcta dirección de cada una de ellas será pues, en primer lugar, el reconocimiento de su existencia y sus características y, en segundo paso, el logro del equilibrio entre estas subculturas.

En este esquema es importante reconocer la otredad e investigar en qué está fundada y examinar a fondo cuáles son las razones para que los grupos o subculturas se comporten de determinada manera frente a los sucesos organizacionales.

Los partidarios de esta perspectiva consideran que las organizaciones son un yacimiento cultural resultado de la expresión de varias subculturas, éstas deben ser consideradas e integradas para que contribuyan a la integración del conjunto, que será el que le dé identidad a la organización.

Es este contexto, se hace relevante el papel que la comunicación adquiere en las organizaciones. Es a través de ella que los miembros, los grupos, las subculturas de la organización pueden establecer los compromisos necesarios para crear una identidad colectiva que los integre y los considere y así, lograr un equilibrio de fuerzas y representaciones que permita lograr, tanto las metas personales, grupales y de las subculturas, como de la organización misma.

Bajo esta perspectiva, el líder es considerado portador y agente de cultura en la organización pues fomenta, gestiona y controla la cultura. De acuerdo con este enfoque de culturas en plural intraorganizacionales, el líder tiene la capacidad de personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo. (Ruiz, 1999, p. 239). El líder juega un papel fundamental al estar fuertemente ligado a los mitos y ritos de la organización y que son los que refuerzan, mediante las acciones concretas, el papel que ejerce dentro de la organización El líder “desarrolla funciones simbólicas que permiten la justificación de las acciones organizacionales de acuerdo con lo que parece aceptable en el marco de la cultura organizacional” (Ruiz, 1999, P.241).

Una vez que se ha mencionado la importancia de considerar la otredad en la organización, así como el papel crucial del líder en la misma, es pertinente considerar *qué* es lo que la organización propone ser. Por un lado, existen las subculturas cada una con una identidad propia que, no obstante debe sujetarse de alguna manera, se propone mediante la voluntad propia, a la cultura que la organización ha propuesto o a la que de alguna manera *es* o le ha permitido *ser*.

La organización es un mosaico de culturas, un conjunto de subculturas y éstas están formadas por una serie de factores que influyen en el rendimiento, funcionamiento, desenvolvimiento y desarrollo organizacional. (Pérez, 1998: 15). Esta afirmación de Jaime Pérez nos lleva al modelo propuesto para identificar cuáles son los recursos culturales que se deben considerar para analizar las formas de vivir de una organización.

La identificación de estos recursos permitirá, además, conocer cuáles son las virtudes y desventajas culturales de la organización a fin de conocer qué es lo que se moldeará en función de ganar la voluntad de los miembros de la DC de SS para solucionar sus problemas comunicativos.

Modelo “Instrumentos de Modelación de la Cultura Organizacional”

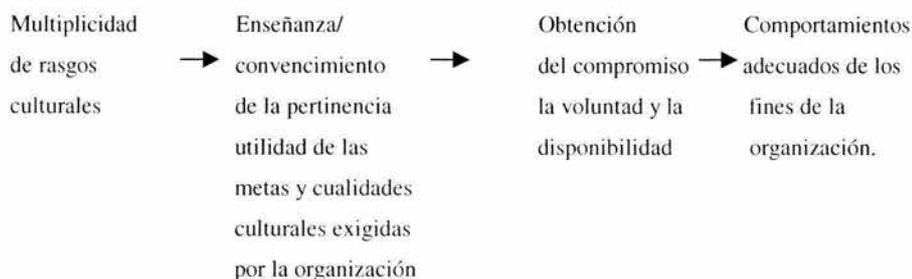
Como se mencionó, es el equilibrio y las fuerzas constantes entre las subculturas las que determinan la movilidad de la organización, en este sentido, ésta no es algo terminado, es decir siempre es una aspiración. El reto es cómo lograr articular las representaciones de las subculturas/ grupos dentro de la organización en miras a que ésta sea productiva y

eficiente. En principio, al reconocer las diferencias entre los grupos e individuos se reconocen sus recursos culturales, es decir todo aquello que le da identidad y fuerza.

La comunicación, como se mostró en el capítulo anterior, son representaciones que, finalmente nos indican las diferencias entre los grupos, entre las personas. La administración adecuada de estas diferencias es, sin duda, terreno de los compromisos y reconocimientos de su existencia dentro de la organización.

El modelo que propone Pérez Dávila expone que la acción eficientemente sobre estos rasgos culturales para hacerlos compatibles con las metas que se ha propuesto la organización permitirá, de manera gradual, lograr la voluntad de los miembros de la misma y así, determinar un comportamiento funcional en la organización. (Pérez, 1998, p.18):

Proceso de socialización-enculturización



En este contexto, la cultura organizacional es “la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores en favor de los fines de la organización” (Pérez, 1998, p.19).

La cultura, por tanto, es algo *moldeable*, algo que se puede utilizar para hacer más eficiente una organización. Jaime Pérez (Pérez, 1998, p. 15) propone conocer los factores culturales que influyen en la optimización de las actividades organizacionales:

Instrumentos de modelación de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) Procesos de socialización y enculturización: Valores, cualidades y habilidades deseadas. b) Misión/ propósito. c) Conocimiento. d) Participación. e) Liderazgo. f) Consistencia. g) Selección/ Reclutamiento de los miembros. h) Claridad organizacional. i) Rituales. j) Tótems corporativos. k) Ideología. 	<p>Consecuencias</p> <p>Compromiso</p> <p>Voluntad</p> <p>Disponibilidad</p>
---	---	--

Pérez Dávila afirma que a través de la aplicación lógica de los recursos culturales se obtiene la integración de los miembros de una organización, puesto que estos instrumentos permiten obtener el compromiso, la voluntad y disponibilidad.

A continuación se hará una revisión de cada uno de estos elementos que influyen en la vida cultural de una organización.

Valores

Son conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes para el trabajo dentro de la organización, su identificación y reconocimiento contribuirá a moldear la actitud y de los miembros.

Misión / Propósito

En una organización es el propósito o la razón de ser del trabajo. “Es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros” (Denison, 1991, p.12).

El beneficio de contar con una misión que sea claramente entendida por todos los integrantes de la organización es dar sentido y, quizá lo más importante en términos de los mismos miembros, dar razones que no son estrictamente económicas por las cuales se debe trabajar.

Claridad organizacional

José Giral Barnés la define como “la identificación y eliminación de confusiones, dudas, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial” (Giral, 1993, p.125).

Este esfuerzo por hacer más sencillo el funcionamiento de la organización trae consigo beneficios tales como aprovechar y desarrollar las capacidades de los recursos humanos, es decir, si se tiene la información adecuada a tiempo para la realización del trabajo se podrá generar una mayor participación de los integrantes del grupo.

Conocimiento

Entendido como “un conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa” (Giral, 1993, p. 85), el conocimiento en una organización refuerza la confianza y experiencia del personal que la integra, genera innovaciones y provoca la creatividad y la mejora continua.

Participación

Es la capacidad de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa (Pérez, 1998, p. 35).

Liderazgo

Las actitudes y visiones del equipo directivo tienden a impactar significativamente el carácter que impregnan toda la organización. Los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de la organización; su posición de poder les presta una ventaja especial en el desarrollo de sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a los que sigan o ignoren sus órdenes. (Morgan, 1982, p.114)

Ritos organizacionales

Los ritos son “comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia y que sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales” (Pérez, 1998, p. 39). Tales comportamientos refuerzan también la identidad de la organización, rescatan las lecciones del pasado e integran al grupo a través de su mística.

Tótem corporativo

Es el objeto que representa el interés común, da estabilidad y crea orden, coherencia.

Ideología organizacional

Es el sistema coherente de creencias que explican el actuar de una organización y guía todo el comportamiento de la misma.

Comunicación

Pérez Dávila la define como “el instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo”. (1998, p.45)

Negociación

Es la conciliación de intereses y construcción de un proyecto común (Pérez: 1998, p. 46)

Moldear la cultura de una organización para hacerla más efectiva supone, en primer lugar, reconocer que en ella hay subculturas, en segundo término, caracterizarlas. Para esta investigación se recurre al modelo de Pérez Dávila. Un tercer paso considera conocer la funcionalidad y fortaleza de esta cultura organizacional y cómo es que puede actuar frente a momentos críticos.

Retomando el planteamiento de esta investigación, la DC de SS es una organización, un sistema que considera la entrada y salida de información, misma que es transformada hacia el exterior. Esta característica supone que debe estar preparada para momentos críticos o de cambios y la DC de SS es una organización que responde a las contingencias de manera favorable. Horacio Andrade propone un modelo de clasificación de la cultura organizacional con base en su funcionalidad y fortaleza.

Modelo de la Crisis

La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también diferentes factores de contingencia, es decir, no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y

transformada por ellos en los acontecimientos organizacionales. De esta manera es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.

Sobre la comprensión de los procesos de cambio, “los símbolos son portadores de sentido y su utilización es importante porque todo lo que estructura, identifica y da sentido a una situación dada, también ejercerá autoridad en esa situación” (Abravanel, p. 39). Horacio Andrade plantea cómo puede ser una cultura ante momentos críticos o de cambio en las organizaciones.

El término crisis no necesariamente se refiere a una situación negativa, sino más bien a un cambio, un quiebre que se podría aprovechar. Aquí es donde entra la cultura de una organización. Ésta determina el actuar organizacional, lo dirige o no hacia el éxito ante una situación de cambio o de quiebre.

De acuerdo con Andrade (1994, p.2), la cultura de una organización puede ser clasificada en 2 aspectos: fortaleza y funcionalidad. Estos aspectos en función de los momentos de cambio o crisis pueden ser útiles para saber cómo reaccionará una organización y cómo dirigirla de manera que el cambio sea lo más positivo posible tanto para la organización como para sus miembros.

Una cultura es **fuerte** cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es **funcional** cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Con base en lo anterior, existen las siguientes combinaciones:

Cultura débil-disfuncional: Existen pocos significados compartidos. Ante una crisis, hay confusión y desorientación.

Cultura fuerte-disfuncional: Existen significados compartidos, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio.

Cultura débil-funcional: Hay pocos significados compartidos y se cree que las acciones que se han llevado a cabo anteriormente son válidas para todos los momentos de crisis.

Cultura fuerte-funcional: Hay una gran cantidad de significados compartidos, lo que permite una representación más o menos homogénea en el grupo, lo cual genera acciones concertadas y planeadas.

Una vez caracterizada la cultura de una organización bajo este esquema, Horacio Andrade propone actuar de la siguiente manera (Andrade, 1994, p.3)

<p style="text-align: center;">Cultura débil-disfuncional</p> <p>Se buscará conducir la acción de las personas mediante instrucciones precisas sin que haya lugar a confusiones. Estas instrucciones indicarán qué hacer y cómo superar el momento crítico.</p> <p>Se dará una intervención de “terapia intensiva” para salvar a la organización de una situación que podría poner en riesgo su existencia.</p>	<p style="text-align: center;">Cultura fuerte-disfuncional</p> <p>Será necesario lograr un cambio conductual radical y rápido, con un conjunto de valores y patrones de comportamiento muy arraigados e inútiles. Es importante vencer la resistencia al cambio a través de dar información muy contundente sobre lo que se espera de la gente y amplia en relación al por qué es necesario hacer así las cosas.</p>
<p style="text-align: center;">Cultura débil-funcional</p> <p>Se orientará sobre las acciones a tomar, informando el por qué lo hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte.</p>	<p style="text-align: center;">Cultura fuerte-funcional</p> <p>Se orientará la percepción y la acción ante la crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa. La información no tiene que ser muy amplia, ya que los significados compartidos constituyen una guía para interpretar la realidad que se vive y para asumir las conductas que llevarán a hacerle frente exitosamente.</p>

Bajo en enfoque, la cultura es un elemento fundamental como medio para actuar adecuadamente ante los quiebres o rompimientos del quehacer cotidiano. A partir de la percepción que los miembros tengan sobre los cambios actuarán frente a ellos. De esta manera, la cultura se vuelve una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.

A partir de los modelos presentados, se evaluará la cultura organizacional de la DC de SS y así, reconocerla como un mosaico cultural con rasgos culturales sujetos de ser moldeables para lograr una mejor organización en el sentido de que esté preparada para enfrentar momentos de cambio/quiebre.

5.4 Caracterización de la cultura de la DC de SS

El desarrollo de la presente investigación ha permitido conocer cuáles son estas subculturas dentro de la DC de SS. Los instrumentos para la obtención de estos resultados han sido entrevistas semidirigidas, entrevistas abiertas, encuesta de clima organizacional y la observación. Con estos resultados se propone la realización de un mapa cultural o identificación de los grupos, las culturas y subculturas existentes dentro de la organización.

La DC de SS, como se ha mencionado en los capítulos anteriores, cuenta con varios grupos, cada uno de ellos representante de subculturas: Ser de Santander, Serfin, compartir la misma área de trabajo, ser subordinado de la subdirectora, ser subordinado de la Directora. Los siguientes esquemas reflejan los grupos que se han detectado en los anteriores capítulos y, con base en la observación directa de la investigadora, se identifican con qué grupos se identifican y/o se oponen.

Por su área de trabajo / grupos formales

Grupo	Razones o características que lo identifican	Con qué grupo se identifica	Con qué grupo se opone
Subdirección de C.I	Grupo mínimo Integrado por mujeres, profesionistas universitarias, existe una gran confianza entre ellas, son cómplices.	Con ninguno	Dirección de RP, pues consideran que para el banco tiene más importancia la labor con los medios que la comunicación interna.
Dirección de RP	Grupo más grande de la organización, integrado por universitarios, técnicos y bachilleres. Es un grupo mixto.	Con intranet	Con Comunicación Interna, por la rivalidad entre las líderes de cada grupo.
Intranet	Grupo mínimo y de reciente creación.	Con ninguno, se mantiene al margen.	Con ninguno, se mantiene al margen.

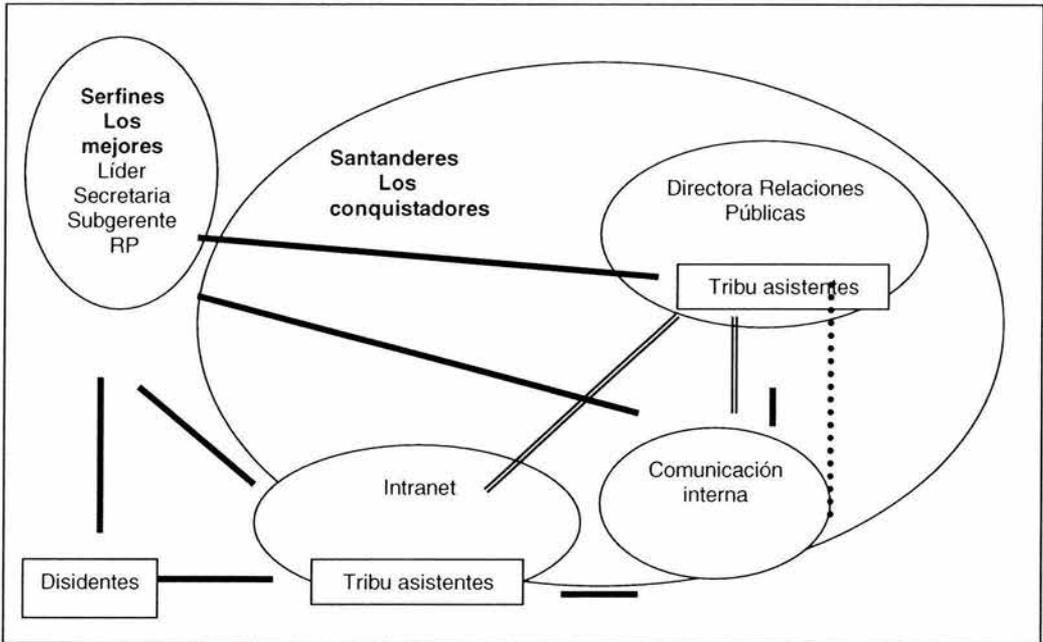
Por sus relaciones

Grupo	Tipo de relación que los une	Qué comparten
Primario Tribus: asistentes de RP e Intranet.	Amistosa, de respeto. En ocasiones comen juntos.	Comen juntos, se apoyan. Es el grupo más grande.
Secundario Grupos formales	De respeto, lejanía.	Responsabilidad por el trabajo, compromiso por dar resultados.

Por otro lado, la encuesta de clima organizacional realizada con el con el objetivo de detectar cómo es el ambiente, cómo se relacionan sus miembros y cuáles son sus percepciones generales sobre la estructura, comunicación, trabajo en equipo, etc. de su organización, permitió ver dos grupos al interior de la DC de SS, uno integrado por dos miembros, quienes piensan totalmente diferente de los demás (10) y quienes tienen percepciones negativas sobre temas relacionados con los tópicos. Este grupo evaluó a la DC de SS como un lugar sin una buena relación con el jefe, con bajo nivel de satisfacción, poca o nula relación con compañeros y trabajo en equipo, escaso nivel de comunicación y ausencia de capacitación.

A continuación se presenta el mapa cultural de la DC de SS con base en los puntos mencionados. En este esquema se describen las subculturas, los grupos y las relaciones que mantienen.

Mapa cultural



Tipos de relación entre las subculturas:

Laboral

Amistosa

Conflictiva

El mapa anterior muestra que existen dos grandes culturas: Serfin y Santander, cuyas características se ha mencionado previamente. También existe la cultura “disidente” que si bien no ha ocasionado problemas de productividad y relación, es pertinente tomar en cuenta su existencia a fin de administrar un posible conflicto en el futuro. Adicionalmente, se puede observar que las relaciones laborales son sólidas, en el sentido de que todos los grupos están conectados y permiten la realización del trabajo. La única relación conflictiva existente es la que se da en dos personas, que liderean

grupos formales. Si bien la relación entre ellas no ha ocasionado conflictos en la organización, también es importante reconocerla.

Una vez representado el mapa cultural de la DC de SS, se definirán los instrumentos para la modelación de su cultura organizacional, conforme al modelo de Jaime Pérez:

Modelación de la cultura

Santander Serfin se encuentra en etapa de definición de valores y esta investigador tuvo acceso al primer documento con este propósito, mismo que dice que los valores de la institución bancaria son:

- √ Honestidad
- √ Integridad Personal
- √ Comunicación Eficaz
- √ Disposición en el trabajo
- √ Actitud Proactiva
- √ Disciplina

Cabe mencionar que estos conceptos han sido propuestos como resultado de un breve sondeo realizado por la DC de SS, consistente en preguntar a una muestra de la población cuáles serían los valores con los que se identificarían.

Es pertinente señalar que los valores deben traducirse en acciones concretas que permitan ejemplificar y entender su contenido. Los valores no solamente deben estar expuestos visualmente a todos los miembros de la organización, sino ser conceptos que se refuerzan a través de las actitudes tanto del líder como de los actores que la integran.

Es común observar que las empresas preocupadas por promover los valores de la organización literalmente “tapicen” con carteles que indican la misión, visión y valores, sin embargo, este esfuerzo pierde impacto si éstos no representan ni dan sentido a la vivencia de los actores de la organización. Debe haber una congruencia entre lo que se dice y expone a través de medios impresos y lo que se hace, a través del comportamiento cotidiano dentro de la organización.

Ahora bien, la DC de SS tiene valores que son reconocidos y reforzados por sus miembros, tales como la responsabilidad, el trabajo en equipo y el respeto hacia el trabajo de los demás, como se constató en los resultados de la encuesta de clima organizacional. Sin embargo, estos valores no son totalmente aceptados por todos los miembros, lo cual indica que en ese sentido, existe una brecha, una distancia entre las representaciones de unos con respecto de las de otros actores.

Por otro lado, el antivalor que prevalece en la organización es la impuntualidad. Al no existir una supervisión por parte del directivo para que estén todos en sus lugares de trabajo a la hora de entrada, se permiten llegar tarde. Esto genera en ocasiones que el trabajo se retrase e incluso, provoca las horas extras de trabajo.

Uno de los principales conflictos de no tener claridad en cuanto a los valores que fundamentan la acción de la organización es precisamente que no existe un marco moral que delimite el comportamiento en la organización.

Misión/ propósito

El enunciado que dicta la misión ofrece “dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de la acción” (Pérez, 1991:23). La DC de SS se encuentra en desventaja al no tener claro de manera formal cuál es su misión, sin embargo, sus integrantes conocen bien cuáles son sus objetivos (Encuesta de clima organizacional 2004, Anexos).

El conflicto surge a partir de que aunque se reconoce la misión, no existe una representación homogénea sobre hacia dónde es que se debe dirigir la acción de la DC de SS. Por otra parte, en el documento “Misión, Visión y Valores del Grupo Santander Serfin Propuesta” la misión que se propone es:

“Brindar a nuestros clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades financieras de manera eficiente, segura y oportuna, buscando el liderazgo en el mercado, con un equipo de gente altamente capacitado y orientado a la mejora continua”. (Mimeo, 2004, p.3)

Debido a que este enunciado es aún una propuesta no se considera la misión formal de la organización. Esto concluye que no existe una misión ni para la institución bancaria, ni para la DC de SS.

Ello ha provocado la ausencia de ideales por los cuales se ha de trabajar y generado frustraciones en este sentido, como se demostró en el tema referente a las representaciones del aspecto formal de la organización:

“No hay misión, ni visión ni valores. No hay nada.”

“No hay misión ni visión. En Serfin sí teníamos pero que ahora ya no puede ser la misma porque ahora es otro banco. No hay un proyecto de la organización”

“No hay proyecto, no tenemos rumbo ni metas. Esto es la jungla”

(Anexo 2).

Estos comentarios reflejan una disminución en la motivación, pues no se identifican los rumbos y, finalmente, la trascendencia y relevancia del trabajo diario. Se llega a sentir que el esfuerzo no tiene meta.

Claridad organizacional

Una de las características detectadas a través de los diagnósticos anteriores es precisamente la claridad organizacional en la DC de SS. Cada miembro reconoce que tiene la información necesaria para la realización de sus labores, así como las expectativas de la organización en el sentido de que su función es mantener informado tanto a sus públicos internos (empleados) como a sus públicos externos (medios de comunicación) sobre los aspectos de mayor trascendencia o impacto en la institución bancaria.

La claridad organizacional se refiere a algunas dudas que pueden obstaculizar el funcionamiento organizacional como: la información que posibilita el trabajo, las expectativas organizacionales e individuales, las formas y los criterios de evaluación y las demandas o expectativas del entorno. (Pérez, 1991, p.28).

En cuanto a la información que posibilita el trabajo, en la DC de SS, los miembros reconocen la importancia de una colaboración en equipo con miras a la consecución de los objetivos, saben qué es lo que demanda la organización en momentos de contingencia y se mantienen informados de los proyectos y decisiones dado que su participación es primordial para su cumplimiento.

Sobre la definición de expectativas, el estilo de liderazgo en la DC de SS refleja que se parte de la persona y sus características. El líder no se relaciona con todos de la misma manera en el sentido de que cada miembro posee características de personalidad diferentes y espera cosas diferentes de la organización. Existe también una cercanía entre las líneas jerárquicas como muestra el organigrama que se construyó en el capítulo referente a la estructura formal: sólo hay 3 líneas organizacionales.

En este mismo punto, se debe considerar la evaluación de potencial y la planeación de desarrollo de los recursos humanos para tener claras las expectativas organizacionales. Sin embargo, la DC de SS, si bien cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, no considera la capacitación de sus integrantes como un instrumento que ayude a determinar lo que la empresa espera de ellos. Esto ha sido más bien como resultado del sentido común y la experiencia en la organización.

Por otra parte, el asunto referente al sistema de compensaciones es claro, los integrantes de la organización conocen cuáles son y cómo están conformadas, así como sus condiciones de trabajo y prestaciones.

En cuanto a la evaluación de puestos, al no existir perfiles de puestos formalmente descritos, la DC de SS ha reclutado y seleccionado a sus miembros con base en las necesidades específicas de la organización.

Sobre las expectativas viables para los miembros de la organización, conocen bien sus limitaciones de crecimiento dentro de la institución bancaria y que lo más importante para el banco no es su participación en él, de hecho, en una entrevista realizada se comentó que si se renuncia la plaza se congela, dejando de fuera la posibilidad de ascender en el organigrama.

Conocimiento

La DC de SS no cuenta con programas de desarrollo del conocimiento, pues no existen cursos formales de capacitación para los miembros referentes a sus áreas de especialización. Si bien existen bases de datos de periodistas y empleados que facilitan las actividades de difusión interna y externa, no se impulsa ni se fomenta la creación del conocimiento. Es decir, es una organización que no guarda la historia de sí misma y sería importante que lo hiciera dado que a la salida de un miembro se puede correr el riesgo de repetir errores y por ende, una baja en la productividad de la organización.

Participación

En el caso de la DC de SS, sí existe la participación. A través de los resultados del clima organizacional se detectó que sus opiniones y sugerencias son tomados en cuenta, lo cual convierte a las personas en constructoras de la organización y no como simples ejecutoras de las instrucciones del líder.

Liderazgo

En este contexto participativo, el liderazgo no puede sino más que ser democrático, que busca convencer a los miembros para que cooperen en función de obtener los objetivos planteados. El director de la DC de SS busca el consenso y la negociación como vía de solución frente a los conflictos, lo que propicia la motivación e inclusión de todos los miembros en el grupo de trabajo.

El líder de esta organización es en gran medida el promotor de la cultura, a través de su conducta permea algunos conceptos que si bien no están escritos en ninguna documento, sí forman parte de la organización, tales como la responsabilidad, la política de puertas abiertas, el respeto por el trabajo de los demás, e incluso, la poca relación amistosa entre los miembros.

Mito organizacional

En el caso de la DC de SS, ésta nace como producto de la fusión entre la dirección de comunicación de Santander Mexicano y la dirección de comunicación del Grupo Financiero Serfin, en 2002. Como principio, cada dirección mantenía sus estrategias, sus comunicaciones y sus medios de manera separada. Los ritos de competencia entre las dos direcciones fundaron el mito de que sobreviviría el equipo más capacitado y más

hábil. Actualmente la DC de SS vive con el prestigio de que está conformada por los mejores elementos y es dirigida por una persona de Serfin, quien como resultado de la competencia desmedida es visto como el elemento de más experiencia y el más apto para dirigir esta organización.

Ahora bien, existe otro mito que debe ser borrado del imaginario colectivo: la incertidumbre por mantener el trabajo. Tras los despidos masivos que se realizaron durante 2002-2003, el personal no siente que su lugar en la institución esté seguro. Este mito puede ocasionar la falta de compromiso e identificación con la organización, así como la carencia de un sentido de pertenencia.

Ritos organizacionales

Los ritos positivos de la DC de SS son: el festejo de cumpleaños mediante la felicitación verbal de todos los integrantes y partir el pastel y la evaluación de desempeño y la publicación del empleado más destacado en la revista interna.

El rito negativo que se detectó fue el ingreso de un nuevo miembro: simplemente no se le toma en cuenta y le cuesta trabajo ser aceptado por los demás.

Tótem corporativo

En el caso de la DC de SS, tótem formal es la flama roja que representa al banco Santander Central Hispano, sin embargo, los 3 miembros de la organización que provienen de Serfin aún tienen instalada el águila. En este sentido no hay una representación homogénea al respecto.

Ideología organizacional

Al no existir una misión, visión y valores claros para todos los miembros de la DC de SS la ideología carece de fuerza y no puede ser un elemento que señale los límites del comportamiento ni ser el marco de acción de la organización.

Comunicación

La ética comunicativa de Habermas plantea la necesidad de un diálogo alrededor de la razón. En este sentido, la comunicación al interior de la organización es vista como mediadora y ajustadora de situaciones y conflictos. Esto se ve claramente cuando la

comunicación cara a cara es la que más predomina y la que permite que los actores se ajusten inmediatamente y de manera más efectiva.

Como resultado de esta investigación se detectó que la comunicación en la DC de SS es aquella que permite el flujo de la información para la correcta realización de la tarea, tanto que información que proviene del suprasistema Santander Serfín, como la del exterior a través de los mecanismos de obtención de información. No toda la información es pertinente para todos, por ello se selecciona quién recibe la información del exterior.

Con base en las características descritas, el modelo de la crisis indica que la DC de SS es el de una cultura fuerte funcional en el sentido de que a pesar de que los valores y creencias del grupo no están formalizados, existen y han permitido que los miembros de la organización actúen con base en el respeto, la cordialidad, y el trabajo en equipo. Valores que han sido detectados a partir de las entrevistas realizadas para los diferentes diagnósticos presentados en esta investigación.

Si bien no es una organización cuyas representaciones sean totalmente homogéneas al contar con un grupo de dos miembros “disidentes” (representados en las subculturas), la mayoría de los actores han integrado conceptos tales como el trabajo en equipo y la responsabilidad. Esta mínima fortaleza ha permitido que la organización funcione y realice la tarea en la búsqueda de los objetivos que le dan razón de ser.

El modelo de Andrade supone que la actuación de esta organización ante los momentos críticos, por ejemplo, la realización de una conferencia de prensa urgente o no planeada, o la emisión de algún mensaje interno urgente, se llevará a cabo mediante información no muy abundante, puesto que los significados son compartidos por los miembros de la organización y no se necesita ser estrictamente directivo para que las acciones se lleven a cabo.

Con respecto a la comunicación en situaciones de quiebre, ésta debe orientar la percepción y la acción a seguir apoyada en los valores. La conducta de los miembros de la organización no es algo que le cause conflicto. No obstante no deberá desdeñar la

presencia de dos personas disidentes que, aunque la organización esté más orientada hacia la fortaleza-funcionalidad que propone Andrade, su presencia la puede convertir en momentos en débil-disfuncional al no compartir las mismas representaciones que los demás miembros.

En términos generales, los patrones de conducta de la DC de SS son útiles y no están resistentes al cambio, es una dirección que se ha sabido adaptar a su entorno y ambiente organizacional.

Los recursos culturales de las organizaciones mexicanas

La cultura de la DC muestra algunos rasgos culturales que identifican a las organizaciones mexicanas. (Pérez Dávila, 1994). Entre ellos, se encuentran el liderazgo que se demanda, puesto que algunos de sus miembros demandan más atención por parte del líder en el sentido de que cuando éste no los supervisa o no presiona para que el trabajo esté realizado adecuadamente ellos lo interpretan como una actitud de que al líder no le interesa cómo es que se hace el trabajo.

Otra característica de esta dirección es que la comunicación formal es únicamente aquella que se presenta de manera descendente, situación que ha ocasionado no sólo la disminución en las sugerencias y su aplicación, sino también la frustración de algunos miembros al sentir que no hay interés por los directores del banco al no existir un medio oficial para que externen sus comentarios.

Por otro lado, hay carencia de un enfoque en el desarrollo de los recursos humanos. De acuerdo con los resultados de la encuesta de clima organizacional realizado para el capítulo referente al funcionamiento, la mayoría de los miembros de la DC de SS reconoce que la institución bancaria debe proporcionar una mayor y mejor capacitación a sus empleados. Por un lado, los miembros demandan capacitación mientras que la organización no provee de los conocimientos y habilidades para los recursos humanos.

5.5 Diagnóstico de la Cultura Organizacional

La DC de SS es una organización mexicana, si bien es un grupo inserto en un suprasistema cuyo origen es la fusión de dos bancos y de la compra por un banco español, el Santander Central Hispano. Este hecho marca dos grandes subculturas: una que se concibe a sí misma como “los mejores” y la otra, la que considera ser “los conquistadores”. Sin embargo, se ha mostrado que a pesar de estas representaciones, la DC de SS está adaptada y capacitada para realizar bien sus funciones sin entorpecimientos significativos en su productividad. La mayoría de los actores que la conforman comparten significados y creencias con respecto a la organización, lo cual le ha permitido permanecer como una organización con un buen clima organizacional.

Es importante mencionar que existen dos actores inconformes con el clima de la organización y que, por tanto no comparten las representaciones del resto del grupo. Sus percepciones si bien al momento de la realización de esta investigación aún no significan una merma en la productividad y relación de la organización, en un futuro ocasionarán conflictos. Una estrategia de comunicación en este sentido deberá orientarse a la integración de esta subcultura a partir de sus propios rasgos culturales, creencias, sueños y aspiraciones.

Por otro lado, la DC de SS mantiene buenas relaciones laborales, y grupos formales sólidos a través de la diferenciación de actividades y funciones. Esta condición la ha llevado a crear un verdadero equipo de trabajo. En este sentido, es pertinente crear una estrategia de integración y conocimiento de los actores para cohesionar los grupos formales y poder convertirlos en grupos con relaciones más estrechas y duraderas, de camaradería.

Con base en los rasgos culturales detectados, se observa que la DC de SS no cuenta con un proceso formal de socialización y enculturización, mismo que impide la claridad organizacional que requiere una organización para enmarcar su actuar.

En este sentido, plantear los valores de la DC, e incluso impulsarlos hacia el suprasistema Santander Serfin permitiría crear el principio de una identidad

organizacional hacia el interior. Estos valores deberán ser creados en un marco del consenso y la conversación (en el sentido de que la organización converse con sus miembros), de manera que se vean reflejados los valores personales de los actores junto con los valores que la organización requiera para cumplir sus metas. El involucramiento de los actores en este proceso colaborará en el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Con respecto a la participación de los actores, la falta de comunicación formal vertical ascendente obstruye la retroalimentación seria y, por ende, la activación de un mecanismo de conocimiento/mejora de la organización. Es importante considerar la creación de éste para fomentar las opiniones de los actores ante los proyectos o en la toma de decisiones.

Adicionalmente, es pertinente rescatar el mito organizacional de que se quedaron los mejores de los dos equipos de trabajo (Santander y Serfin) para fortalecer y mantener el orgullo de pertenencia a la organización y contrarrestar la idea poco homogénea con respecto al tótem corporativo. En este sentido también es importante reforzar la imagen corporativa de Santander Serfin (la flama) como se ha hecho después de la fusión a través de la eliminación del águila y el reforzamiento de la flama.

Por otro lado, la selección y reclutamiento de la DC de SS es un factor muy débil pues no existen programas de inducción, por lo que un proyecto organizacional deberá considerar conocer las capacidades y habilidades que requieren sus miembros para permanecer y mantenerse e incluso, adaptarse a los cambios.

La cultura organizacional de la DC de SS se verá fortalecida en la medida en que todos los rasgos culturales representen lo mismo para todos los miembros de la organización, en que éstos estén bien definidos y sean compartidos por todos a través de la integración/ inclusión de los actores, de comprometer y motivar a sus integrantes en función del logro de las metas organizacionales/personales y que la relación esté completamente enmarcada bajo el concepto ganar-ganar.

Capítulo VI
Una propuesta de intervención

Una vez detectados los rasgos culturales de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin que influyen de manera positiva y negativa en el rendimiento y el funcionamiento de la organización, en el presente capítulo se presenta una propuesta de intervención comunicativa con base, precisamente en esas fortalezas y debilidades. Para ello, se presenta una sistematización de las características de la organización detectadas a través de los diagnósticos del entorno, de la estructura formal, del funcionamiento, de la comunicación y de la cultura de la DC de SS.

La intervención de una organización propone un cambio organizacional. Al respecto, una revisión somera de los estudios de caso de la comunicación organizacional permite detectar que, en muchas ocasiones, las empresas enfrentan estos procesos de cambio disociados de estrategias de comunicación integrales que consideren todos los aspectos que las permean e influyen en ella.

Normalmente la falta de alineamiento con la misión, visión y valores surge del abordaje que se ha efectuado de la planificación del cambio desde perspectivas individuales o sectoriales, que desconocen un análisis sistémico. Esta investigación, cuya intención fue llegar más allá de un sólo enfoque, ha permitido ver las diferentes posturas de la organización, su complejidad desde los seres humanos que la integran y lo que la misma organización demanda en función de una mejora continua.

Se ha revisado ya que hay una serie de factores que influyen la actitud de los individuos frente a un cambio: predisposición a los cambios, sentimientos de inseguridad, creencias y normas culturales, confianza, sucesos anteriores en la empresa, aprensión y expectativas y, como no, la forma de plantear ese cambio.

La propuesta de intervención presentada en este capítulo se basa principalmente en el instrumento presentado por Jaime Pérez Dávila en su documento Comunicación y Diversidad y, como se mencionó, parte de la sistematización y análisis de las características de la DC de SS reflejadas en las investigaciones previas a este capítulo.

¿Cuál sería en sentido del cambio en esta organización? Vale la pena mencionar que si bien es cierto que lo propio de las organizaciones es el cambio, también lo es que todos queremos paz y estabilidad en nuestras vidas.

6.1 Categorización de la información

Una vez que se ha caracterizado ya la cultura organizacional a través de los diagnósticos del entorno, la estructura formal, el funcionamiento, y la comunicación de la DC de SS, se sistematizará la información obtenida a fin de plantear una propuesta de intervención coherente y aplicable para la organización.

Una de las herramientas utilizadas es el FODA, un cuadro que parte del trabajo de campo de fuerzas desarrollado por Kurt Lewin y que permite conformar un cuadro de la situación tanto de la organización objeto de estudio, como del suprasistema en el cual está inserta. Esta forma de organizar la información permitirá obtener un diagnóstico para la correcta propuesta de intervención comunicativa.

“FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.

(<http://iteso.mx/~ac46616/foda.htm>)

En los FODAs presentados, excepto en el referente al entorno, las variables fortalezas y debilidades se refieren al objeto de estudio y las oportunidades y amenazas se refieren al suprasistema Santander Serfin. En el aspecto interno, las fortalezas se refieren a todos los recursos y capacidades que caracterizan a la organización, y que le permiten desarrollarse adecuadamente hacia sus metas y fines. Las debilidades, son los aspectos de la organización que obstaculizan o dificultan la consecución de sus metas.

En el ámbito externo, las oportunidades son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas y las amenazas son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El FODA permitirá esquematizar las características que articulan y desarticulan a la DC de SS a fin de proponer una intervención comunicativa que permita construir el proyecto organizacional deseado.

Suprasistema
Santander Serfin

Entorno	
Fortalezas	Oportunidades
Ambiente integrado, abundante. Cuenta con todos los mecanismos de obtención de información (retroalimentación, búsqueda activa de información, relaciones con su entorno, etc). Organización contingente. Conoce a la competencia y lee el entorno para la toma de decisiones. Buena relación con proveedores (DC)	Ambiente diverso Noble, se apoya en nuevas acciones para crecer en el mercado. Desarrollo tecnológico como estímulo secundario.
Debilidades	Amenazas
Regulación gubernamental Vigilado por la opinión pública Desprestigio de imagen de bancos Entorno hostil	Tendencias económicas que propician las fusiones y privatizaciones

Sistema
DC de SS

Estructura formal	
Fortalezas	Oportunidades
Intercambio de comunicación abierta Confianza entre los miembros Trabajo en equipo Grupos formales e informales que permiten el trabajo Descentralización del poder Líder democrático	Organización por objetivos (Mayntz) tiene como logro resultados hacia afuera
Debilidades	Amenazas
Su funcionamiento no depende de objetivos claramente definidos No hay sistema de reglas y procedimientos, lo cual genera confusiones. Falta de ideario No tienen valores formales No hay perfiles de puesto: confusión No se cuestiona al líder No hay proceso de selección y reclutamiento, la organización no sabe a quién está integrando.	Organización que depende de instrucciones e intromisiones externas (heterodeterminada). Ausencia de ideario organizacional. Jerarquías marcadas, estructura inamovible.

Sistema

DC de SS

Funcionamiento	
Fortalezas	Oportunidades
Buen clima organizacional Actores con habilidades necesarias para el funcionamiento Líder que delega y reconoce el esfuerzo Buena relación con el jefe y entre los compañeros, reconocen la importancia de su trabajo, hay trabajo en equipo, autonomía de los empleados y decisión propia en situaciones emergentes.	
Debilidades	Amenazas
Baja de productividad (retrasos en la revista) Se demanda la atención del líder Poca capacitación, percepción de favoritismo No se cuestiona al jefe.	No se reconoce la importancia del trabajo de la DC. (revista interna)

Sistema

DC de SS

Comunicación	
Fortalezas	Oportunidades
Comunicación que posibilita la tarea Buena comunicación interpersonal Canales formales descendentes Buena comunicación con el entorno	
Debilidades	Amenazas
No hay canales formales de comunicación vertical descendente. Escasas propuestas de mejora. La C no es importante para los directivos del banco: frustración. Equipos de trabajo divididos por subculturas. Las informaciones específicas de dan de manera informal, se pierden.	Los miembros no están identificados con los objetivos de SS. Prevalece la información para las instrucciones. Modelo masivo de comunicación. Todos son iguales.

Sistema
DC de SS

Cultura	
Fortalezas	Oportunidades
Grupo sólido con valores compartidos. Solidarios Líder que predica con el ejemplo Grupo autodirigido. Se quedaron los mejores	
Debilidades	Amenazas
Percepción de favoritismo Conflicto entre dos jefes: puede afectar la productividad y la relación. Temor a los despidos.	Cultura producto de una fusión, No hay política comunicativa

Similitudes y diferencias

Esa herramienta expresa las representaciones de los actores de la organización con respecto de temas como valores, reconocimiento, etc. En el caso de la DC de SS, se utilizó la información obtenida a través de la encuesta de clima organizacional, que permitió un análisis más detallado de donde se encuentran las diferencias específicamente y que son las que desarticulan la organización.

	El trabajo es importante	Hay favoritismo	El líder reconoce	Hay respeto, confianza, cordialidad	Hay trabajo en equipo
Líder	√	•	√	√	√
Actores 1/5	•	√	•	•	•
Todos los demás actores	√	•	√	√	√

Donde

√ Es afirmativo y

- Es negativo

A partir de esta sistematización de los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede observar la siguiente problemática organizacional:

6.2 Los problemas a enfrentar

1. Falta de claridad organizacional

- a) El funcionamiento no depende de objetivos claramente definidos
- b) No hay sistema de reglas y procedimientos.
- c) Ausencia de ideario organizacional en Santander Serfin.
- d) No tienen valores formales.
- e) No hay perfiles de puesto.

Esto genera *confusión* en los miembros y por lo tanto, una baja en la productividad. Además, aunque todos saben qué hacer y cómo hacerlo, es pertinente que la organización documente sus procesos y la manera cómo funciona para que, aunque alguno de sus miembros deje el puesto, sea más fácil y adecuado para su funcionamiento el proceso de inducción.

2. Resistencia a la mejora continua y la ausencia de mecanismos de aprendizaje:

- a) Se demanda la atención del líder.
- b) No se cuestiona al jefe.
- c) No hay canales formales de comunicación vertical ascendente.
- d) Poca retroalimentación con el sistema Santander Serfin.
- e) Escasas propuestas de mejora.

Junto a esta problemática los diagnósticos arrojaron que existe una incongruencia en el discurso institucional a nivel del suprasistema Santander Serfin, derivada de una falta de información: los empleados desconocen si tienen o no la oportunidad de obtener capacitación para mejorar su trabajo.

3. Poca o escasa capacitación.

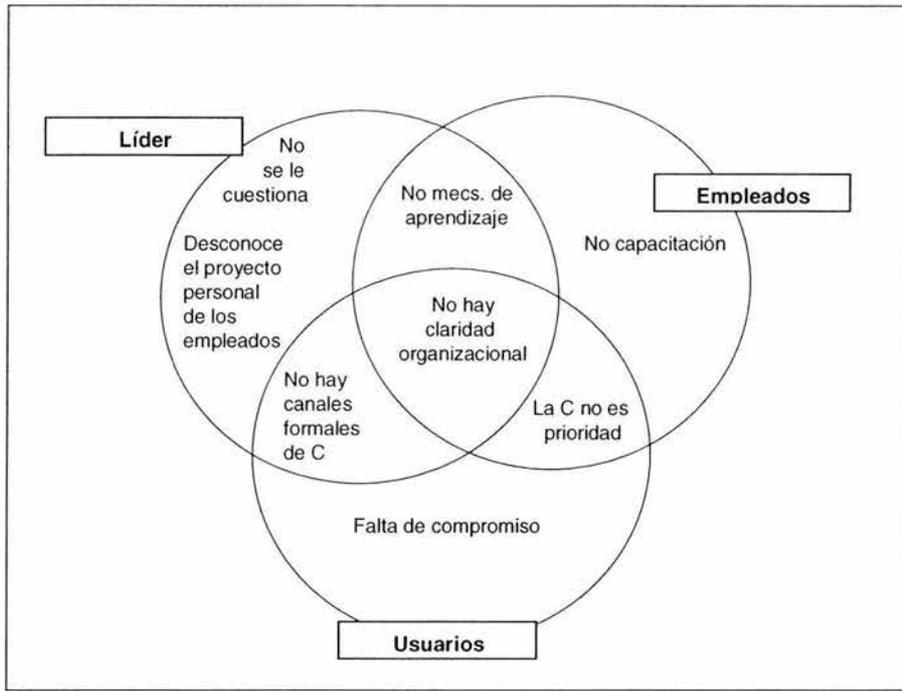
En este tema de recursos humanos, no hay proceso de selección y reclutamiento formal, y la organización no sabe a quién está integrando.

Además, existen algunas percepciones negativas que, si bien no se demostró de manera evidente influyeran en la productividad y permanencia de la organización, el investigador considera importante considerarlas a fin de evitar posibles conflictos:

4. Los responsables directos de la comunicación interna y responsables de la elaboración de la revista (problema medido) creen que la comunicación no es importante para los directivos del banco, pues los contenidos de la misma no son entregados a tiempo, esto ha creado frustración y baja de productividad (retrasos en la revista).
5. Existe un grupo integrado por dos personas que se oponen totalmente a las opiniones sobre la organización. Si bien esta diferencia aún no provoca ineficiencias o conflictos, es pertinente considerarlo y actuar para prevenir.
6. Finalmente se detectó que aún prevalece el temor a los despidos como consecuencia de los recortes de personal sufridos tras la fusión de Santander y Serfin.

Una vez mencionada la problemática a continuación se esquematiza de manera que se muestre la importancia y jerarquía de lo que impide construir un proyecto organizacional más cercano al ideal.

El siguiente cuadro jerarquiza los problemas en función de los relacionados con el líder, los que implican a los empleados y sus relaciones, y los relativos a los usuarios de la organización, en este caso, los demás miembros de la institución bancaria, quienes se sirven de la información que difunde la DC de SS a través de sus diferentes medios.



6.3 Plataforma Estratégica

La plataforma estratégica considera los signos culturales de la organización mencionados en el capítulo 5 y que contribuyen o impiden el proyecto organizacional requerido para la conservación de la organización.

En este sentido, la DC de SS es una organización que, dadas sus características en cuanto al funcionamiento y comunicación, requiere de un cambio en la forma en la que se escribe a sí misma en el paso del tiempo, es decir, necesita ser formalizada en cuanto a su funcionamiento y, principalmente, contar un con marco de actuación ideal a través de un ideario organizacional compartido y vivido por todos los miembros de la institución bancaria.

Como se hace mención, la DC de SS necesita cambiar para conservar. Y aquí es donde surge la paradoja. Para contrarrestar la problemática organizacional es necesario contar con las fortalezas, oportunidades, ventajas o cualidades de la DC de SS:

- Ambiente integrado, abundante.
- Cuenta con todos los mecanismos de obtención de información.
- Organización contingente. Autonomía de los empleados y decisión propia en situaciones emergentes.
- Conoce a la competencia y lee el entorno para la toma de decisiones.
- Buena relación con proveedores (DC)
- Intercambio de comunicación abierta.
- Confianza entre los miembros.
- Trabajo en equipo.
- Grupos formales e informales que permiten el trabajo.
- Descentralización del poder /Líder democrático y carismático
- Buen clima organizacional
- Actores con habilidades necesarias para el funcionamiento.
- Buena relación con el jefe y entre los compañeros
- Se reconoce la importancia de su trabajo.
- Grupo sólido con valores compartidos.
- Solidarios
- Líder que predica con el ejemplo
- Grupo autodirigido.

6.4 Estrategia de comunicación

Proyecto organizacional

Con base en la problemática detectada, se propone construir un proyecto organizacional que colabore en la neutralización de las desventajas y problemas y, al mismo tiempo, aprovechar sus ventajas y oportunidades.

Las debilidades de la DC de SS que mayor impacto tienen en la articulación de un proyecto organizacional es

- *Cumplir los compromisos: congruencia entre lo que se dice y se hace.*
Al respecto, Flores menciona que cuando hablamos contraemos un compromiso. Por ello, “el lenguaje y el habla ya no son más vistos como instrumentos; más

bien son una revelación” (Flores, 1989: 23). Y es así como a través de las expresiones se ejecutan ciertos tipos de actos y se establecen compromisos.

- *La falta de cumplir los compromisos: congruencia entre lo que se dice y se hace.* Cuando hablamos o participamos en una conversación contraemos compromisos. Por ello, “el lenguaje y el habla ya no son más vistos como instrumentos; más bien son una revelación” (Flores, 1989, p. 23). Los compromisos se revelan en los actos lingüísticos y pueden ser:
 - Asertivos o afirmativos: el hablante se compromete a algo con la verdad de la proposición expresada. Ejem: predicciones, evaluaciones e informes.
 - Directivos: intentos del hablante para conseguir que el auditor realice alguna acción futura.
 - Comisivos: el hablante se compromete a la ejecución de una acción futura.
 - Declarativos: el hablante ocasiona un cambio tal en el ámbito donde se desarrollan, que un estado de hechos en el mundo corresponde al que es representado por la expresión.
 - Expresivos: el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo por la condición de sinceridad asociada con el estado de los hechos representados por el compromiso proposicional de la expresión. (Flores, 1989, p. 25-29)

Si se considera este planteamiento, es importante reconocer que los compromisos deben ser respetados. Como se muestra, no es estrictamente necesaria una comunicación formal y por escrito para contraer compromisos y en ese sentido, expectativas en quienes los reciben. El compromiso es pues, el eje rector, la premisa bajo la cual se debe enmarcar el proyecto organizacional **Coincidamos**.

El nombre de este programa responde a que es viable que los individuos, grupos, subculturas, convivan en un mismo espacio, en el mismo tiempo y, aunque sus objetivos o necesidades varíen tanto como número de individuos que la conforman, su

permanencia en la DC sea posible y sobre todo, sea armónica tomando en cuenta siempre dos aspectos fundamentales: respeto a las diferencias y., por ende, el cumplimiento de los compromisos adquiridos día con día.

A continuación se describe el proyecto organizacional propuesto para la DC de SS.

Nombre: Coincidamos.

Objetivos:

1. Dar claridad a la cultura organizacional de Santander Serfin a través del reconocimiento de las subculturas y su de su formalización y difusión hacia todas las áreas del Banco.
2. Colaborar en la creación de mecanismos de aprendizaje y mejora continua en la DC de SS.
3. Crear y buscar el cumplimiento de los compromisos y evitar los retrasos de información.

Las acciones a corto plazo serán consensar la filosofía organizacional y realizar juntas laborales con las demás direcciones para entablar compromisos.

A mediano plazo, articular el proyecto de los individuos con el de la organización a través de programas de acercamiento del líder hacia sus subordinados, propiciar la opinión y sugerencias de los individuos, etc.

A largo plazo, este proyecto considera propiciar una mayor y mejor integración, así como mantener la cultura organizacional.

COINCIDAMOS

La DC de SS es una organización creada a partir de la fusión entre dos bancos, Santander y Serfin, llevada a cabo en mayo de 2002. Los grupos de trabajo de aquél entonces estaban divididos y cada uno de ella buscaba permanecer en la institución bancaria. Como producto de esta competencia, nace el mito de que en esta dirección permanecen los mejores y los más capacitados. A dos años de esta transición, esta investigación ha permitido ver la problemática organizacional existente, tales como la falta de claridad organizacional, la existencia de subculturas que pueden representar

conflictos a futuro y la falta de congruencia en el discurso al mencionar a los actores de la organización como el recurso más valioso de la institución bancaria.

Por estrategia se entiende “el conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sensible” (AMERI, Mimeo, p.17). En este caso, para realizar la propuesta de intervención se identifican y jerarquizan las acciones que se habrán de seguir en la búsqueda del proyecto organizacional.

Se ha mencionado ya la importancia de la comunicación como un apreciable instrumento de mediación que articula y orienta la acción para “facilitar el trabajo, poner en común significados, crear climas propicios al desarrollo y la trascendencia, así como construir una identidad, entre otros puntos” (Pérez, 2001, p. 35).

Es importante señalar que el concepto rector de comunicación para efectos de esta estrategia es el que plantea Flores (1998) en el sentido de que la comunicación es conversación, acuerdo, negociación y compromiso. La idea de que “en todas las expresiones se ejecutan ciertos tipos de actos y se expresan compromisos” (Flores, 1998, p. 25) deberá ser entendido y aprendido por todos los miembros de la organización, ya que el cumplimiento de los compromisos permitirá que las acciones comunicativas propuestas para la solución de los problemas comunicativo-informativos de la DC de SS sean viables.

En adición, para establecer compromisos que propicien la acción es necesario escuchar. Al respecto, Flores argumenta: “El mundo ha estado habitado por herramientas e instrumentos pero también incluye todas nuestras inquietudes... escuchar nos permite hablar y conseguir la cooperación de otros para obtener lo que necesitamos” (1998, p.33). En este sentido, más allá de una abundancia mediática y de contenidos, la estrategia a seguir para la resolución de los problemas de la DC de SS se fundamenta en estos dos temas: Escuchar para conversar y, en ese sentido entender y actuar.

Escuchar es comprender, y por lo tanto, se facilita el acuerdo y el compromiso. Aunque el gran problema de las organizaciones es no escuchar. Constantemente rompen los compromisos, decir “tú eres el recurso más valioso de la organización” se convierte en un punto de quiebre porque no se concreta el acuerdo, no se respeta el discurso. La falta

de compromiso de la organización al cambiar el discurso con los actos provoca un quiebre en las representaciones de los miembros. “Los quiebres son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otras”. (Flores, 1998, p.35)

El propósito de la presente investigación fue descubrir todo aquello que fragmenta y separa una organización que ha sido producto de una fusión de dos culturas, Santander y Serfín, para proponer una estrategia comunicativa que logre unir lo que rompe o quiebra a la organización a partir de sus recursos culturales positivos para la organización. Así, la comunicación como la gran mediadora se vuelve en el recurso ideal para apoyar este trabajo ya que “cruza toda la vida organizacional y de ahí su visión estratégica” (Pérez, 2001, p. 25).

Articulación de la estrategia

Para la construcción de la estrategia de intervención comunicativa para la DC de SS fue necesario aprovechar las fortalezas de la organización para contrarrestar las debilidades; además, con apoyo de la herramienta “Similitudes y Diferencias” la estrategia propuesta toma en cuenta las diferencias para integrar, a través de jerarquizar lo urgente y lo fundamental de la organización.

Flujo de la estrategia

El proyecto organizacional para la DC de SS propone el logro de una identidad y claridad organizacional, la detención de posibles conflictos a través del reconocimiento de las subculturas, reforzar el sentido de pertenencia, y la valoración real de los recursos humanos

En este sentido, la estrategia gira en torno a resolver la debilidad de mayor impacto para la organización: la falta de claridad organizacional y, por tanto un proyecto de organización palpable para todos los actores, a través de la formalización de su correcto funcionamiento, una fortaleza de la DC de SS. Como señala la técnica cuantitativa del diagrama de Pareto, la resolución de este problema impacta de manera positiva en la realización de la revista interna. Al lograr una claridad organizacional, la DC de SS refuerza su posición ante las demás direcciones de la institución bancaria, con lo que

éstas podrían participar de una mejor manera enviando la información de la revista en tiempo y forma pactado.

Los rasgos culturales de flexibilidad y poca resistencia al cambio, permiten la formalización/ documentación del funcionamiento de la organización. Así mismo la disposición de los actores sobre informar de cómo es que funciona facilita este proceso. Por otro lado, esta estrategia también considera las diferencias en las representaciones sobre la organización. Existe una subcultura “disidente” que es importante rescatar y trabajar específicamente para integrarla y permitir que el grupo esté cohesionado, tomando en cuenta sus diferencias.

Ahora bien, ante la percepción de temor a los despidos y la inseguridad laboral, es importante retomar la imagen que los miembros tienen de sí mismos: se quedaron los mejores para desempeñar los puestos, pues la DC de SS era una dirección con dos equipos de trabajo, de Santander Mexicano y de Serfin y “sobrevivieron” los mejores. Este mito permitirá contrarrestar la inseguridad laboral que sienten los integrantes de la organización.

Con respecto a la valoración de los recursos humanos, no obstante los actores cuentan con las habilidades necesarias para el funcionamiento de la organización, ellos reconocen su interés por mantenerse actualizados y tener capacitación en sus áreas de especialización. Las características de ser una organización cuyos integrantes le dan valor al trabajo en equipo permiten que las relaciones sean cordiales y que exista confianza al interior. Es necesario contar con el compromiso de la institución bancaria (SS) para crear programas de capacitación especiales para esta Dirección.

A continuación se describen los planes de la estrategia de comunicación a seguir para lograr el proyecto organizacional propuesto para la DC de SS.

Planes de comunicación

Los planes conllevan una serie de acciones organizadas y estructuradas de manera anticipada para potenciar y garantizar mediante su articulación, la efectividad de dichas acciones. (Pérez, 1998, p. 2).

Los componentes del plan de comunicación son:

Presentación	Se refiere a un marco general de la situación de la organización así como su problemática.
Objetivos	Son las metas que se quieren alcanzar
Políticas de comunicación	Son las acciones que constituyen las normas de actuación.
Vocabulario rector	Son los valores que se tienen que manejar en todos los mensajes de la organización.

(Pérez, 1998, p. 61-63).

Los programas presentan el desarrollo descrito a detalle del conjunto de acciones o tácticas, entendidas éstas como los productos comunicativos propuestos. La presente estrategia consta de 5 planes de comunicación que deberán ser llevados a cabo en la siguiente secuencia:

Plan de comunicación 1

Lo que somos y lo que hacemos

Programa de comunicación externa a la DC de SS dirigido al suprasistema Santander Serfin.

Presentación

La falta de **claridad organizacional** crea no sólo confusiones, sino re-procesos y pérdidas en la productividad de la DC de SS. Una de las tareas más importantes y que la dan razón de ser a esta organización es la difusión de la identidad institucional del Grupo Financiero Santander Serfin. Es decir, no hay materia prima, al no tener qué difundir.

Objetivo 1:

1. Colaborar en la definición de la identidad organizacional a nivel formal de Santander Serfin.

Programa de comunicación 1

El primer programa de comunicación propuesto para el cumplimiento de este objetivo es de comunicación interna para el sistema Santander Serfin que consiste en un modelo de mediación que permita la construcción de un ideario organizacional debe considerar, vía el consenso, los conceptos compartidos de la organización y sus miembros con respecto de la visión, estrategia de negocio, metas, objetivos. etc.

Tipo de dispositivo

Interacción grupal

Para lograr la participación de todos los grupos de la institución y, en ese sentido, lograr rescatar las representaciones acerca de un ideario organizacional.

Diálogo interpersonal

Mediante entrevistas con los directivos de la institución y así, definir cuál es su visión del negocio y poder mediar entre las dos posturas (los empleados y los directivos) para construir un ideario compartido por todos.

Tácticas o productos comunicativos

Grupos de discusión, entrevistas para crear el producto comunicativo final, un Manual de Identidad Organizacional de Santander Serfin.

Tiempo / espacio

Tanto los grupos de discusión, como las entrevistas se llevarán a cabo en las instalaciones del corporativo Santander Serfin.

La redacción del Manual de Identidad Organizacional se realizará por un externo, debido a que los integrantes de la DC de SS no cuentan con el tiempo necesario para esta actividad.

Dentro de este mismo programa, como segundo paso, una vez creado el ideario organizacional, se propone un programa de difusión del mismo hacia todos los miembros de Santander Serfin.

Tipo de dispositivo

Transmisión masiva

Para que todos los miembros conozcan los conceptos del ideario organizacional. Esta transmisión se realizará a través de los productos comunicativos ya existentes en la organización.

Tácticas o productos comunicativos

Campaña de difusión que se sirva de los productos ya existentes: Revista interna, tableros de avisos, Intranet, correo electrónico y promocionales.

Taller dirigido hacia los directivos y mandos altos medios en el que se ejemplifiquen con acciones concretas los conceptos definidos en el ideario organizacional.

Tiempo / espacio

Los conceptos deberán ser adecuados al lenguaje propio de cada medio, empezando por la Intranet, pues es el medio más consultado por los miembros de la institución, además de que todos tienen acceso a ella. Posteriormente se planea la realización de promocionales y carteles q colocarse en todas las oficinas de la institución.

Cabe mencionar que esta campaña de difusión deberá contar con las fases: sensibilización, información, ejemplificación de los conceptos y reforzamiento.

En cuanto al taller deberá ser impartido a los líderes de la organización iniciando con los directivos al mismo tiempo que inicia la difusión masiva de los conceptos. Es pertinente recordar que la política de comunicación que enmarca la estrategia es aquella que considera la comunicación para la acción, por tanto debe existir un compromiso por parte de los directivos a llevar los conceptos en ejemplos y acciones cotidianas para facilitar su comprensión y aplicación en los demás miembros del banco.

Objetivo 2

2. Establecer un mecanismo de documentación del conocimiento para evitar reprocesos y pérdidas en la productividad a través de la formalización del funcionamiento de la DC de SS. (Programa Interno).

El programa de comunicación para el cumplimiento del objetivo se llevará a cabo mediante la comunicación administrativa, es decir, de aquella información necesaria para el desarrollo de las actividades.

Tipo de dispositivo

Juntas de trabajo

Los miembros de la organización serán sensibilizados sobre la importancia de documentar su trabajo y la forma en la que lo hacen a través de juntas de trabajo en donde el director les explique la importancia de llevar a cabo este proceso.

Diálogo interpersonal

Mediante entrevistas con cada uno de los actores de la DC de SS para conocer a fondo sus actividades y funciones.

Tácticas o productos comunicativos

Entrevistas cara a cara con los actores de la organización, para obtener un Manual de puestos, funciones y procedimientos de la DC de SS.

Tiempo / espacio

Las entrevistas se llevarán a cabo en las instalaciones del corporativo Santander Serfin. La redacción del Manual se realizará por un externo, debido al escaso tiempo de los miembros de la organización para llevarlo a cabo.

Plan de comunicación 2

Opinemos

Presentación

El grupo no cuestiona al líder por considerarlo el mejor en la materia, es líder democrático y hay disposición a escuchar a los miembros de la organización. Se debe hacer más palpable su presencia en la misma. Además se propone la existencia de un canal de comunicación formal vertical ascendente.

Objetivo

1. Colaborar en la participación activa de los miembros mediante sugerencias formales hacia la dirección de la organización (retroalimentación formal) y, por tanto, reconocida por los miembros de la organización, a través de la creación de un canal de comunicación vertical ascendente.

Tipo de dispositivo

Red de comunicación formal

A través de la red formal de flujo vertical ascendente, los actores de la organización podrán estar seguros de que sus sugerencias son leídas.

Tácticas o productos comunicativos

Correo electrónico con mecanismo de lectura activado. Una vez más, se hace hincapié en el compromiso y el cumplimiento de éste por parte del directivo a responder en un máximo de dos días a sus remitentes.

Tiempo / espacio

Se cuenta ya con este mecanismo en la DC de SS. Se debe hacer el compromiso mediante una conversación sostenida con todos los miembros de la organización y definir, en conjunto, los temas que deberán ser respondidos con urgencia y los días que se tomarán como límite para responder.

Objetivo 2

2. Colaborar en el acercamiento del líder hacia sus subordinados a través de actividades extraorganizacionales.

Tipo de dispositivo

Red de comunicación informal.

Interacción grupal e interacción interpersonal como mecanismos de mediación entre la percepción de lejanía del jefe por parte de los miembros y la supuesta cercanía que él dice tener para con ellos.

Tácticas o producto comunicativo:

Actividades grupales, visitas guiadas a espacios extraorganizacionales (museos, parques de diversión, etc.).

Fomentar las charlas informales entre los actores y el directivo.

Tiempo / espacio

La DC de SS cuenta constantemente con cortesías para asistir a eventos, conciertos, etc. Se propone que en lugar de regalarlos a los familiares o amigos, como sucede, sean aprovechados por los miembros de la organización y una vez cada 6 semanas vayan juntos a estos eventos.

Plan de comunicación 3

Crezcamos

Presentación

La ausencia de capacitación y demanda de la misma crea frustración en los miembros de la organización. Existe una incongruencia en el discurso cuando se afirma que los empleados son el recurso más valioso de la organización y no se les capacita.

Por otro lado, los actores desconocen que cuentan con la posibilidad de solicitar un curso específico del área a la que pertenecen.

Con el conocimiento de las oportunidades organizacionales con respecto a la capacitación y con las capacidades actuales de los empleados, éstos pueden tener una idea más clara de objetivos profesionales. Proporcionando tareas retadoras y capacitación que amplíen las capacidades, los actores pueden obtener los ladrillos para construir el poder llevar a cabo sus objetivos profesionales.

Objetivo 1

1. Difundir los beneficios de capacitación que pueden obtener en la institución bancaria.

Tipo de dispositivo

Red formal de comunicación / Transmisión masiva

Para que todos los miembros conozcan cómo y cuándo pueden solicitar cursos o capacitación en sus áreas de especialización.

Tácticas o productos comunicativos

Junta informativa en la que personal de la dirección de capacitación informe claramente de cómo obtener capacitación y las prestaciones del banco con respecto a este tema.

Tiempo / espacio

La junta se llevará a cabo en la sala de juntas del corporativo y tendrán que asistir todos los actores de la organización, incluido el director.

Objetivo 2

2. Fortalecer en los colaboradores el orgullo de pertenencia a la DC, basado en el convencimiento de la calidad de vida que la organización ayuda a proporcionar y en la posición de liderazgo de la misma.

Tipo de dispositivo

Red formal de comunicación

Transmisión masiva

Tácticas o productos comunicativos

Campaña de comunicación dirigida hacia los miembros de la organización (interna) cuyo objetivo sea resaltar los aspectos positivos de la DC de SS para fomentar el orgullo de pertenencia hacia la misma.

Tiempo / espacio

La campaña deberá constituirse por las fases:

- Sensibilización, en esta etapa se deberá responder ¿para qué es importante sentir orgullo de pertenencia?
- Difusión, en la que se usarán artículos promocionales para destacar las cualidades de la DC de SS.
- Reforzamiento, en la que a través de medios como tazas, etc. Se resalte que en la DC de SS están “los mejores”.

Plan de comunicación 4

Conversemos

Presentación

Existen dos subculturas que si bien aún no afectan en la productividad de la organización es mejor reconocerlas y tener en cuenta cuáles son sus intereses y motivaciones a fin de evitar futuros conflictos. Se deberá, a través de la diferenciación de sus características, entablar conversaciones con dicho grupo y delimitar acciones que provoquen bajo rendimiento.

Objetivo

1. Integrar a la subcultura “disidente” a la organización.

Tipo de dispositivo

Red informal modelo de mediación. Para explicar y resolver las contradicciones y conflictos de esta subcultura con respecto de los demás.

Tácticas o productos comunicativos

El líder debe recurrir a la conversación como medio para conocer cuáles son específicamente sus motivos para disentir con respecto al bienestar de la organización. El líder se tendrá que enfocar en el desempeño, no en la persona. Debe tratar de orientar a un diálogo constructivo acerca de cómo mejorar la situación que ellos vean de manera negativa.

Conversaciones: Diálogos interpersonales, por separado, con el directivo de la organización para conocer a fondo la problemática de cada actor y, en ese sentido buscar la resolución de malos entendidos.

Compromisos: Establecer acciones reales y concretas en las que se vivan y reflejen los compromisos asumidos, tanto por el directivo como por cada actor en la solución de los conflictos.

Tiempo / espacio

Las pláticas se realizarán fuera del marco de la organización para lograr una mayor confianza de los actores.

Plan de comunicación 5

Con comunicación es mejor

Presentación

El grupo de la DC de SS considera que la comunicación interna no es importante para la institución bancaria debido a los retrasos en la entrega de la información para la realización de la revista y, en general, por la ausencia de una estrategia de comunicación interna para el banco.

Objetivo 1

1. Concientizar al personal de todos los niveles, pero en especial a aquellos que tienen una función de mando, sobre las características e importancia de la comunicación interpersonal efectiva, en términos de:

- Las ventajas que ofrece en la consecución de objetivos.
- La responsabilidad que todos los participantes en el proceso tienen en el éxito del mismo.
- La utilidad de emplearla en el manejo de conflictos.

Tipo de dispositivo

Red formal de comunicación

Dirigida hacia los directivos de la institución bancaria

Tácticas o productos comunicativos

Campaña de comunicación. Fases:

a) Sensibilización: En la que se despierte el interés de los directivos por mejorar la comunicación y el flujo de información para la realización correcta de las labores. Además en esta etapa se buscará concientizar a los niveles gerenciales y directivos sobre su responsabilidad e influencia en el desarrollo y éxito de la campaña.

b) Aprendizaje

Se buscará aportar al los directivos los elementos básicos para el desarrollo de la comunicación y colaborar con ellos en la experimentación de procesos comunicativos eficientes e ineficientes.

Tiempo / espacio

Los talleres experimentales se llevarán a cabo en las oficinas del corporativo y será tomando en cuenta, en primer lugar, todas aquellas áreas que participan en el envío de información para la elaboración de la revista interna AlcanceSS.

COINCIDAMOS

Política de comunicación

Se refiere a las acciones que se requieren para lograr las metas u objetivos planteados y que deben ser normas de actuación. Esta propuesta de intervención considera como política comunicativa, los conceptos desarrollados por Habermas, quien concibe una comunidad de bienes sociales, de plena comunicación basada en el desarrollo de la cultura democrática, en la ética y el derecho.

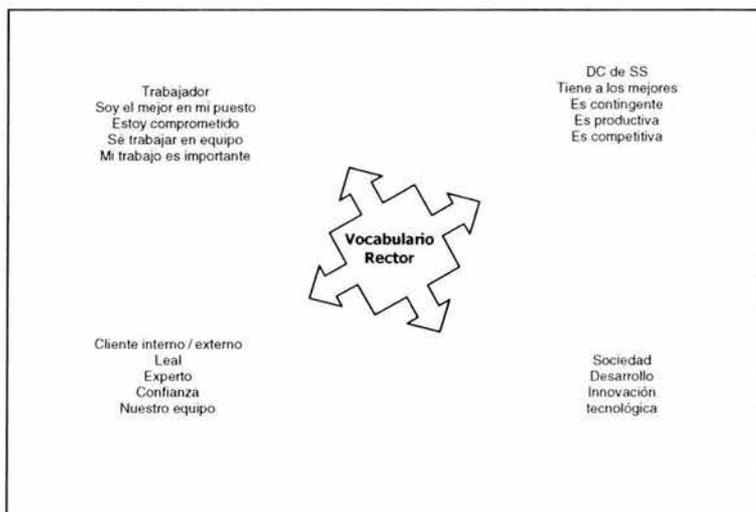
Habermas sostiene una teoría centrada en el respeto a la racionalidad del interlocutor en un proceso de comunicación ideal, donde todos los actores poseen el mismo poder, por lo que desarrolla los principios éticos de la comunicación:

5. Debe haber **igualdad** entre los derechos y obligaciones comunicativas.
6. Debe ser **auténtica**.
7. Debe ser **pertinente**, es decir, explicar las reglas y permitir pausas para explicarlas o modificarlas.
8. Debe buscar el **acuerdo**.

En donde las acciones comunicativas se orientan al consenso donde dos sujetos capaces de **lenguaje y acción** entablan una relación interpersonal.

Vocabulario rector

Los valores propuestos para enmarcar la estrategia anteriormente descrita son los siguientes:



La propuesta de intervención comunicativa descrita ha surgido como resultado de las investigaciones en torno a todo aquello que rodea a la institución bancaria Santander Serfin y que le afecta ya sea de manera positiva o negativa (su ambiente), cómo está estructurada y concebida, la manera en que se relacionan los actores y que permite o no el funcionamiento de ésta y también, la forma en cómo se dan los procesos comunicativos entre los miembros.

Nos hemos valido de su cultura organizacional y todos aquellos rasgos que la conforman para crear esta estrategia que creemos es pertinente sólo para la DC de SS en este tiempo y espacio, dado que una organización es siempre una aspiración y cambia constantemente en la búsqueda de esa línea.

La presente propuesta considera siempre y en todas sus acciones, que la comunicación es un compromiso para la acción, que precisa de claridad en los mensajes que han de ser emitidos para así evitar las interpretaciones/representaciones que eviten el éxito de los programas recomendados.

Es importante reconocer que la conversación no se puede dar en modelos masivos, por eso esta estrategia se basa fundamentalmente en la comunicación grupal, cara a cara. El gran reto del comunicador y estrategia de la DC de SS será vigilar, cuidar que los compromisos adquiridos se cumplan bajo la política comunicativa elegida para el desarrollo de la estrategia.

La propuesta está fundamentada en el consenso obtenido a través de la negociación entre las partes: la organización y sus miembros, el director y los actores, en donde como política se reconozca al otro.

Finalmente, se observa que la estrategia propuesta rompe con el paradigma de la comunicación como portadora de mensajes, canales, flujos, medios. En este sentido, la comunicación debe ser vista como un medio para la acción de los actores en la búsqueda de la consecución de los objetivos de la organización y que estén mediados con sus objetivos personales.

Conclusiones

Una propuesta de intervención comunicativa debe ser montada en diagnósticos precisos acerca de todo lo que conforma la organización, ya sean estructuras, actores, grupos y, sobre todo, las representaciones que cada individuo tiene con respecto de lo que integra o no a la organización misma.

La comunicación, como se ha visto, son representaciones y la propuesta que se presenta gira en torno mediar entre las representaciones de los actores y la realidad de la organización, sin caer en modelos masivos. No quiere decir que para cada actor un medio o una forma de comunicarse, pero sí, para cada grupo o subcultura detectada.

La comunicación es el proceso ideal para registrar y concretar las representaciones de los actores con respecto del problema medido y los asociados (falta de correo electrónico, conflictos, etc.). A partir de la búsqueda de las diferentes de las maneras de ver tal o cual situación, la organización debe buscar el acuerdo en beneficio de sus objetivos organizacionales.

La propuesta es entonces, administrar los conflictos de la DC de SS para que la información que cada una de ellas posee no sea vista como un medio de poder, puesto que esta situación afecta, aunque los actores entrevistados no opinaran así, conflictos en la tarea, como se observa en la edición de la revista interna.

Si bien es cierto que el director de la DC de SS se ha ganado la voluntad de sus miembros para que éstos hagan las cosas, cada miembro es contradictorio y estos conflictos son los que sabotean de alguna forma el trabajo. Se propone pues, y dado que no existen actividades y funciones formales, redefinir las actividades y formalizar los perfiles de puesto, al menos entre estos dos actores en conflicto, como una forma de limitar formalmente el poder que cada una detenta. Esto permitiría reencuadrar la situación que se ha establecido y generar un cambio. A pesar de que aún no generan daño grave para la organización, dejarlo de lado significaría permitir su crecimiento y que los grupos formados en torno al conflicto comiencen a tener discrepancias y favoritismos innecesarios para el buen desarrollo de la organización.

La ética comunicativa fue un concepto acuñado por Jürgen Habermas para describir aquellas acciones que persiguen el consenso, la cooperación y el entendimiento. Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal y de lo informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la DC de SS estará en condiciones de aprovechar algo más que la "mano de obra" de sus miembros: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva la imaginación, inteligencia e iniciativa de todos ellos.

El primer compromiso de esta dirección será reenfocar la importancia de la comunicación más allá de la propia dirección. Si bien este término y su contenido son altamente comprendidos por sus miembros, es ahora turno de *exponenciar* las ventajas de la buena comunicación que tienen hacia las otras áreas de la institución. Hacer que el suprasistema conozca e implemente estrategias de comunicación efectivas que permitan que la institución bancaria mejore en su productividad y, al mismo tiempo, las relaciones entre sus miembros.

Pero para lograrlo, deberá:

- a) Evaluar si los Canales de Comunicación Formales de Santander Serfin responden a los requerimientos que demandan los empleados. Saber si los productos comunicativos que crea son realmente pertinentes tanto para la institución bancaria, como para sus empleados.
- b) Sacar a la luz y respetar el funcionamiento de las Redes Informales, en tanto que son éstas las que permiten la comunicación vertical ascendente y el único medio que la organización tiene para conocer las diferencias y las similitudes de sus miembros.

La comunicación, se ha visto ya, busca construir una realidad organizacional donde coinciden los miembros que integran la organización. La comunicación organizacional incide en el proceso de conservación / cambio de una organización, tiene que ver en el ajuste con el entorno, a nivel estructural, de su funcionamiento y en resumen, de su cultura organizacional.

El entorno de la DC de SS influye, como se menciona en el apartado referente a este tema, de manera importante. El impacto que representan los cambios en el sistema bancario mexicano provoca que la DC de SS sea una organización que responde a las contingencias de manera positiva ante estos cambios. Es a través de la comunicación que la organización se ajusta ante el entorno y actúa en función de su capacidad estructural: los miembros se organizan de manera que el impacto sea menor o en su caso, positivo para la institución en la cual está inmersa: Santander Serfin.

La relación entre el entorno y la estructura, hasta cierto punto flexible, está mediada por el funcionamiento de la organización: los actores y los grupos permiten que se acople y adapte y así, lograr la conservación en los momentos adecuados, y el cambio, que permite el crecimiento de la organización.

Las organizaciones reproducen el patrón en el cual están insertas socialmente, en este caso, el sistema bancario, por lo tanto, la DC de SS tendrá como reto la práctica de una comunicación organizacional que indague en las representaciones e intereses de los miembros de Santander Serfin para lograr que caminen en un mismo sentido, sin dejar de lado sus aspiraciones e intereses personales.

El papel del equipo de la DC de SS radica entonces, en difundir la importancia de una comunicación eficaz, que finalmente pueda construir, transmitir y preservar una clara visión de lo que la institución bancaria quiere.

En otro terreno, es común que en la práctica laboral los directivos de las organizaciones quieran prescindir de los diagnósticos con el fundamento de que conocen la organización y saben cuáles son los problemas que la aquejan. Sin embargo, como se ha demostrado en esta investigación, aunque el consultor o directivo vislumbren cuáles son los puntos y áreas de conflicto comunicativo, no se sabe a ciencia cierta, sin un estudio sistematizado y metodológico de la organización, *cuáles son las causas* de esos conflictos, problemas, etc.

La consultoría en materia de comunicación organizacional comienza a abrirse espacios no obstante la incipiente importancia que las organizaciones le confieren al tema. Es necesario que los comunicadores organizacionales iniciemos la difusión e

implementación de la forma de abordar las organizaciones planteada por este seminario, ya que la metodología propuesta permite considerar todos y cada uno de los elementos que la forman e influyen en ella.

Adicionalmente, es punto crítico para los responsables de la comunicación dentro de una organización permitirse cambiar el paradigma del quehacer del comunicador. Aún ahora es entendido que su actividad radica en operar medios, administrar flujos de información y, en la más simple concepción, organizador de eventos internos. La importancia que le dé la organización y la dirección a la actividad de la comunicación dependerá en gran medida del mismo comunicador. Este objetivo se puede cumplir a través de la demostración de que las representaciones de los miembros de la organización son un parabrisas que colabora o no en la consecución de las metas de la organización y, por lo tanto de su éxito.

Esta investigación apoya el hecho de que el comunicador debe ser un investigador de las representaciones de los miembros, de los grupos, de las subculturas que coexisten dentro de la organización y que, finalmente, son fuerzas que mueven o no los intereses de las organizaciones. Es vital pues, para la dirección, romper con el paradigma del comunicador como operador y entenderlo como un mediador entre la organización y los individuos que la integran para lograr articular las diferencias y, en ese sentido, colaborar en que los objetivos sean cumplidos.

Como se ha visto, las organizaciones son creadas para algo en específico, no surgen de la nada. Sin embargo, éstas son integradas por humanos y sin ellos no existirían. Cada uno de los humanos que las habitan son diferentes y únicos, por ello es prescindible que la estrategia de comunicación de una organización considere tales diferencias... ese es, desde mi perspectiva, el gran reto del comunicador: Considerar al otro, a todos. Y se vuelve más difícil ante el desdén que los directivos le confieren a los diagnósticos. Tarea adicional a resolver por quienes creemos que esta manera de crear estrategias comunicativas es viable y efectiva.

Por otro lado, este seminario hace hincapié en que las organizaciones miren a la comunicación como el medio que nos lleve a realizar acciones y entablar compromisos. Éstos últimos son los que más frecuentemente se rompen, y en la vida laboral, los

miembros tienen que aprender a vivir con ellos; es también materia del comunicador explicar y abundar ante los directivos que el rompimiento de los compromisos trae consigo la falta de credibilidad en la organización, con ello se dificulta la cooperación para lograr los objetivos y, por lo tanto, pérdidas en la productividad. Asunto *muy* importante para quienes dirigen la organización. He aquí el argumento más fehaciente de que la comunicación y los quiebres impactan en el camino hacia el éxito de la organización, argumento que debe ser *aprendido* y *aprehendido* por los directivos y líderes. Con respecto al líder, es primordial que entiendan que es posible “acostumbrarnos a vivir libres”, en ese sentido, las relaciones de confianza podrán ser montadas en cualquier estructura jerárquica que la organización necesite para operar adecuadamente.

Finalmente, las organizaciones requieren de una estructura y de unos actores que la integren y le den vida. Si el ser humano es quien mueve la organización, ¿por qué no considerar su complejidad, sus diferencias, sus sueños, sus deseos y aspiraciones? Es que todas estas complejidades y diferencias coincidan en un mismo espacio y ganar ganando.

Bibliografía

Abravanel, Allaire y otros. **Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos**. Legis Editores, Colombia 1992.

Andrade, Horacio. **El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales**, Revista Electrónica Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.

Baptista Lucio, Pilar en Fernández Collado, Carlos y et. al. Capítulo 12, Las organizaciones y su ambiente. **La Comunicación en las Organizaciones**. Trillas, México 1991.

Bartoli A., **Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada**. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.

Castaño A. Darvelio, **Crisis y desarrollo de las organizaciones**. México, Facultad de Psicología, UNAM. 1984.

Cosío, Daniel, et al. **Historia Mínima de México**. Colegio de México, 1983.

Crozier y Friedberg. **El Actor y el Sistema**. Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.

Cueva, Agustín. **El Desarrollo del Capitalismo en América Latina**, Siglo XXI, 1993.

De la Hidalga Verónica, et al. **Historia de México**, SEC, 1992.

Denison R. Daniel. **Cultura corporativa y productividad organizacional**. Ed. Legis, Serie Empresarial, Bogotá, 1991, 238 pp.

Etzioni, Amitai y Eva (comps.). **Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias**. Trad. Florentino M. Torner, 1a. ed., 3a. reimp., México, FCE, 1984, 455 p.

Fernández Collado, Carlos y et. al. **La Comunicación en las Organizaciones**, Trillas, México, 1991.

Giral Barnés, José. **Cultura de efectividad, conocimiento, comportamiento, comunicación**”, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993, 227 pp.

Huse Edgar et. al. **El Comportamiento Humano en la Organización**. Editorial CITESA, México, 1980.

Huerta, Arturo. **El Debate del Fobaproa, orígenes y consecuencias del rescate bancario**. México, 1998.

Ibarra David, El Universal, 19 de enero de 2004.

Johansen B. Oscar. **La comunicación y la conducta organizacional**. Diana, México, 1979.

Jos. S. Méndez et al. **Dinámica social en las organizaciones**. México, Mc Graw Hill, 1990.

Krepps L. Gary. **La comunicación en las organizaciones**. Addison-Welsey Iberoamericana, Buenos Aires, 356 pp.

- Lippitt, Ronald. **La dinámica del cambio planificado**. Buenos Aires, Amorrortou Editores, 1970.
- Martínez, Emilio. **Herramientas Estadísticas Básicas**. Gráficas La Prensa, 1995.
- Martínez de Velasco Arellano, A. en Fernández Collado, Carlos y et. al. Capítulo 3. Escuelas del Comportamiento Organizacional. **La Comunicación en las Organizaciones**. Trillas, México 1991.
- Martínez de Velasco Alberto, **Comunicación Organizacional Práctica**. Mexico, Trillas, 1995, p. 55
- Martín Serrano, Manuel y otros. **Teoría de la Comunicación. I. Epistemología y Análisis de la Referencia**. UNAM-ENEP Acatlán, México 1993, 228 pp.
- Martín Serrano, Manuel. **La Producción Social de Comunicación**. Ed. Alianza, España 1986, 501 pp.
- Mayntz, Renate. **Sociología de la Organización**. Trad. José Díaz García, 1a. ed., 5a. reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.
- Moles, Abraham, y Rohmer E. **Teoría de los Actos**. Ed. Trillas, México, 1982.
- Morgan, Gareth. **Imágenes de la Organización**. México, Alfaomega/RA-MA, 1991, 411 p.
- Olmsted, Michael. **El Pequeño Grupo**. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1966.
- Orti, Alfonso, **La Apertura y el Enfoque Cualitativo o Estructural: La Entrevista Abierta Semidirectiva y la Discusión de Grupo**
- Paoli, J. Antonio, **Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas**. Ed. Trillas-UAM, México 1990, 137 pp.
- Pérez Dávila, Jaime. **Recursos Culturales de la Organización**. Documento sin publicar, 1998.
- Pérez Dávila, Jaime. **Diversidad y Comunicación**. Documento sin publicar, 1998.
- Pérez Flores, Carlos Fernando. **La empresa del siglo XXI**.
- Pérez, Jorge. **Lecturas de Comunicación Organizacional**, México, 13 p.
- Revilla, Mario. **Comunicación y Reproducción. Una Reflexión desde el Caso Telmex**. CADEC-Tesis, México 2001.
- Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3a. ed., México, Prentice Hall, 1991, 568 p.
- Ruiz Olabuenaga, José. **Sociología de las organizaciones**, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, 211 p.
- Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. **Control e ideología en las organizaciones**. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.

Schein, Edgar H. **Psicología de la Organización**. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

Serrano, Rafael, et al. **La organización habitable**, México, Fecha Publicidad, S.A. de C.V., 2001, 269 p.

Tello, Carlos. **La nacionalización de la Banca en México, Siglo XXI**, México, 1984.

Internet

<http://iteso.mx/~ae46616/foda.htm>

www.cnbv.org.mx

www.santander-serfin.com.mx

www.bancomer.com.mx

www.abm.com.mx

www.rehue.csociales.uchile.cl

www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/cibernetica.htm

www.usuarios.lycos.es/politicasnet/autorehaberms.html

COMPROMISO SOCIAL (2004, abril). Disponible en www.gruposantander.com

FILOSOFIA (2004, abril) Disponible en www.gruposantander.com

Hemerografía

La Jornada, Editorial, 14 de enero de 1991

Revista El Santander, Número 39, Octubre 1996.

Revista Poder, Mayo 2001.

Revista "ALCANSESS". Año I y II, Números 1- 20. Años 2002.2004.

Anexos

Anexo I

Cuestionario para proveedores de la DC de SS

Gracias por contestar este cuestionario. Las respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación.

Nombre del proveedor:

Servicio(s) que presta a la DC de SS:

Antigüedad como proveedor:

1. ¿Cuál es su opinión sobre Santander Serfin como negocio?
2. ¿Cómo definiría su relación comercial con la Dirección Ejecutiva de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa?
3. ¿Con quiénes tiene relación directa en la DC de SS?
4. ¿Qué imágenes u opiniones tiene respecto el personal de esta Dirección con el que directamente se involucra?
5. ¿Tiene o ha tenido algún tipo de problema o conflicto en las relaciones y cuáles fueron los motivos o las causas de ello?
6. ¿Podría dar alguna sugerencia o comentario para mejorar las relaciones con su cliente o en su caso, mantenerlas?

Anexo 2

Representaciones sobre el aspecto formal de la DC de SS y Santander Serfin

Trascripción Entrevista 1

Pláticame cómo fue tu proceso de reclutamiento y selección para incorporarte a la DC de SS?

“Me llamaron a mi casa, fue chistoso porque yo estaba en otra compañía y una chica de ahí envió mi currículo. Me llamaron a mí y a sus amigas para una entrevista. Vine a Santander Serfin a hacer la entrevista con Marcela (Directora de RP) y Violeta Caro (Subdirectora de Comunicación) y... -¿te llamaron directamente del Banco?- Sí, directamente de Santander. A mí me contrató Santander. Me llamaron a mi casa y no estaban, me dejaron recado. Me comuniqué y me dijeron que viniera a entrevista tal día, en la mañana... les dije ¡claro que sí! Llegué a entrevista y duró una hora, las dos me entrevistaron al mismo tiempo... creo que fui la primera porque me dijeron que tenían que entrevistar a más personas. Pasó una semana y no me hablaban entonces le llamé a Violeta y le pregunté “oye, qué noticias me tienes?”. Me dijo que tenía buenas noticias, porque ya me habían elegido a mí, que nada más estaban esperando a hablar con la gente de Recursos Humanos para preguntarles qué me podían ofrecer. Me dijo que ellos se ponían en contacto conmigo. Creo que pasaron como dos semanas y la persona de Recursos Humanos era de Reclutamiento, me llamó y me dijo “ya puedes venir a hacer unos exámenes”. Fui a otro edificio del Banco, en la colonia Cuauhtémoc. Ahí me hicieron exámenes psicométricos. De ahí me dieron un pase para ir a un laboratorio médico. Fui a hacérmelos y regresé con ellos. Los vieron y me dijeron que ya estaba lista para firmar mi contrato. Lo firmé y ya vine a trabajar.”

¿Tuviste alguna inducción, o cómo fue tu primer día de trabajo?

“No. Lo que pasa es que después de 3 meses firmas la plaza y entonces te mandan a un curso de inducción. Antes de eso estás como eventual... después de los 3 meses de estar aquí, por vía mail me mandaron un curso de inducción con preguntas que tenías que contestar como si fuera examen.”

¿Cuál fue el contenido de esos mensajes?

“Mandaban el organigrama, cuántas sucursales había, su localización y todo la información del Banco. Al final tenía que contestar un cuestionario... ese fue el único curso de inducción que yo recibí. Todo lo que sé, lo que aprendí me lo enseñó Violeta. Ella desde el primer día que llegué me empezó a enseñar muchas cosas y poco a poco fui conociendo al grupo y el trabajo que se hace.”

¿Has tenido cursos de capacitación?

“No”. -¿por qué?- “La empresa sí los da, hay ciertos cursos de capacitación vía *e-learning*, pero comúnmente son cursos de finanzas y esos temas que no, no nos ayudan a nuestro trabajo en concreto... sí hay cursos, pero no hay alguno que me interese para mi labor, porque no hay de comunicación. A lo mejor estos temas no los pondrían por la institución que se va más a temas de economía, etc. Aunque podrían poner temas de servicio, calidad, temas más generales que nos sirvan a todos.”

¿Conoces cuáles es la misión, los objetivos y los planes de Santander Serfin a futuro?

“No tenemos misión, misión. Nosotros como área hemos buscado desarrollarla, pero como que no hay un interés. Nosotros creemos que es súper importante que la gente sepa para dónde va el barco, qué es lo que hace, sus objetivos... objetivos siempre hay y nos los dictan cada año, pero sobre todo es importante que todo el personal navegue hacia una misma dirección, pero desafortunadamente no contamos con eso”.

¿Por qué crees que no existen estos conceptos en la organización?

“Porque no les interesa, a la Dirección no se le ha hecho un tema prioritario”.

A pesar de que no existen de manera formal, cuáles valores consideras que prevalecen en Santander Serfin?

“El compromiso con el cliente, el servicio y la calidad, estos tres, enfocados al interés de la empresa, ganar dinero”.

¿Crees que estos valores se vivan realmente, que todos entiendan estos conceptos?

“No, depende de cada persona hacer su trabajo bien, con calidad y a la primera. Es una cuestión de actitud que desafortunadamente queda fuera de nuestras manos. Aquí hay gente muy amable que hace su trabajo rápido, pero también hay gente muy apática”.

¿Por qué crees que exista esa apatía?

“Es probable que sea porque la gente se desilusiona por las promesas que no se cumplen... es una organización tan grande, que hay muchos problemas, gente que tiene salarios súper bajos, que no promueven. En fin, cosas que se ven en todos lados”.

¿En cuanto a la DC de SS, tienen misión, visión, valores?

“No los tenemos escritos en ningún lado, pero yo creo que nuestra visión y misión sería dar el mejor servicio a nuestros clientes internos. Aclararles sus dudas, estar ahí para ayudar al cliente interno. De hecho en el área hemos hecho campañas internas que hablan del servicio, de la calidad”.

Por otra parte, la DC de SS cuenta con flujogramas de trabajo?

“No, cada quien hace su trabajo de acuerdo a sus objetivos y responsabilidades. No tenemos procesos rígidos de trabajo, lo cual nos permite hacerlo, creemos, de la mejor manera. No sirve de nada tener un flujo si no se respeta, que es lo que generalmente sucede. Claro que los procesos siempre se pueden mejorar para hacerlos más eficientes”

¿En qué consistirían estas mejoras?

“Sería bueno que hubiera mayor comunicación entre los integrantes de la DC.” -¿en qué sentido? “Comunicación Corporativa depende de la Dirección de Relaciones Públicas y hay veces que pasa X o Y cosa y nosotros no nos enteramos. Se atora la información. También eso provoca que, como no hay perfiles de puesto, se nos vigile si hacemos o no el trabajo. Yo creo que mientras cada quien haga su trabajo a tiempo y en forma, no tendrían por qué meterse”.

¿Consideras que las funciones se empalman?

“No, las tenemos muy definidas, cada quien sabe qué tiene que hacer y cuándo. Lo que sucede es que yo creo que cada quien tiene sus funciones pero el hecho de que no estén claras para todos, implica que te pidan ayudas o apoyos que no siempre puedes hacer, no es falta de disposición, lo que sucede es que no tenemos tiempo. Además, finalmente muchas veces no corresponde hacer ese trabajo, pero como no hay claridad que hasta dónde tienes que hacer pues... se aprovechan de eso. Es decir, no nos cuesta nada echarnos la mano, pero hay cosas que no nos tocan y a veces tenemos tanto trabajo que nos implica sacar lo nuestro y lo extra que además, no nos toca hacer... todos nos apoyamos entre todos y está bien, pero a veces es muy pesado”.

¿Consideras que hace falta personal para realizar todas las actividades de la DC adecuadamente?

“No, los que estamos somos los necesarios”. -¿y por qué trabajan horas extras normalmente? “Bueno si tenemos sobrecarga de trabajo, pero por los recortes de personal masivos sería imposible contratar gente para el área” -Independientemente de ello, ¿es necesario contratar a más gente? “No, yo creo que no. Con la cantidad que estamos la hacemos. Con que cada quien haga lo que le toca, esto camina bien.”

¿Cómo crees que sea su actitud ante los cambios?

“Cada cambio nos afecta, pero es un proceso de adaptación que finalmente hemos logrado entender como grupo. Estamos abiertos a ellos, no tenemos mucha resistencia al cambio, a comparación de otras áreas. A mi Violeta me ha enseñado muchas cosas y me han delegado otras tantas que por su tiempo, sus responsabilidades ya no puede hacer, esos cambios a ella no le afectan y para mí han significado retos, cosas nuevas que pienso qué padre que confían en mí para hacerlas bien”.

“La DC de SS es una organización estable, pero considero que debería de haber más cambios”
¿como cuáles? “Que cada quien tenga bien, pero bien definidas sus responsabilidades, que la toma de decisiones no sea porque alguien quiere que algo se haga en el momento, que se entienda que las cosas llevan un proceso y que generalmente las decisiones son de más arriba”.

Hace un momento me decías que la DC tiene los integrantes que debe tener, aunque salen tarde muchas veces... ¿estás conforme con tu horario?

“No, yo vivo lejísimos. Hay veces que hago dos horas, dos horas y media. Me gustaría tener sólo una hora de comida, tenemos dos. Entrar a las 8 y salir a las 5. Yo sé que el trabajo absorbe mucho, pero la empresa tiene que entender que necesitamos vida, que necesitamos espacio para nosotros, nuestras cosas...El horario que tenemos, de 9 a 7 no nos permite tener tiempo para cuidarnos física y mentalmente”.

¿Si todos piden un cambio, crees que les harían caso? “No, definitivamente no. Bueno, ahora hay una prueba piloto en un área, pero no creo que la apliquen.” -*¿por qué?*- “No sé, pero no creo que nos hagan caso”.

Con respecto al trabajo de la DC, ¿consideras que es planeado, coordinado?

“Predominan los bomberazos. De por sí el trabajo ya establecido se hace sobre una línea, te digo aunque no está escrito en ningún lado, los procesos ya están muy metidos en la cabeza de todos, pero hay muchos bomberazos por la naturaleza del área”.

¿Cómo reaccionan ante ellos?

“Nos organizamos muy bien, no nos morimos de miedo. Sólo tenemos un poco de gastritis pero sabemos que hacemos el trabajo, que sí sale.”

Me comentabas de la comunicación entre ustedes, ¿cómo crees que fluye la información para hacer el trabajo?

“Fluye bien, a veces hace falta comunicación de un nivel a otro, a veces se atora en un nivel, pero muchas veces se soluciona haciendo un puente, te brincas ese nivel”.

¿Cómo te ves tu desarrollo profesional, cómo te ves en el futuro aquí?

“No, no me veo. Aquí no hay opción de crecimiento. La estructura del banco es muy cerrada... cuando alguien se va piensan en la promoción interna, eso quiero pensar pero sé que cuesta mucho trabajo subir, que por los recortes en vez de que alguien suba mejor lo corren y eliminan la plaza... eso dicen, pero en nuestra área recortaron a dos personas hace poco... y no son reemplazadas. Aunque en otras áreas contratan y contratan gente. Es contradictorio. De mi área no tengo quejas, trabajamos bien, pero a nivel Banco sí hay muchos problemas”.

En cuanto a las propuestas, ¿qué tan libre eres de sugerir?

“No, en absoluto. Puedo opinar pero no, no se valora la creatividad. Sé que mis propuestas no encontrarían eco más arriba de la DC. Me he dado cuenta de que la gente que está más abajo en el organigrama gana muy poco, eso quizá los motiva a ser apáticos. A mí, personalmente me gusta mi trabajo, lo que hago, pero los sueltos no están distribuidos equitativamente. Si tuviera familia, un esposo, hijos, definitivamente no me alcanzaría”.

En otro ámbito, ¿Con respecto a la toma de decisiones qué opinas?

“Es buena, así a secas. Adecuada... las decisiones se toman muy lentamente, pero eso viene desde arriba”.

¿Cómo es tu relación con los demás miembros de la DC?

“Con mi jefa directa es muy estrecha, con el director es nula, bueno lo veo muy poco y casi no tengo que tratar con él. Te podría decir que no me conoce ni yo lo conozco como persona. Con el director de la dirección no lo veo. No sé quién es. Sólo sé que ahí está porque lo veo en juntas.”

Entrevista 2

¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Banco?

“Ya tengo 26 años en esta institución y vengo de Serfin”

¿Cuál es tu sentir ahora que se fusionó con Santander?

“Me ha costado un poquito acoplarme, por muchos cambios que ha habido, más que nada en cuestión interna. En todo el tiempo que tengo en el Banco me he sentido muy contenta, a gusto, pero ahora sí me ha costado un poco de trabajo acoplarme al tipo de trabajo. Más que nada por los cambios, no tanto del personal, sino por las cuestiones de cambios en sistemas, estamos trabajando con otra plataforma tecnológica y siento que en lugar de ir para adelante vamos para atrás” *¿por qué?* Porque el sistema que nos pusieron es más complicado... no es eficiente y eso lejos de ayudarnos a hacer nuestro trabajo nos complica más”.

¿Cómo fue tu proceso de reclutamiento y selección para incorporarte al Banco?

“A mí me contrató Serfin. Fui muy afortunada. Eran otros tiempos, yo decidí que quería trabajar en un Banco, en aquel entonces, hace 26 años, la imagen de los banqueros era muy padre. Era lo máximo trabajar en un Banco. Escogí Serfin, fui a hacer una solicitud, Pensé que en lo que me escogían me tomaba unas vacaciones, pero no fue así, luego luego me llamaron y en menos de un mes ya estaba dentro de un Banco. Tengo la satisfacción de haber entrado por mérito propio, porque mucha gente entra recomendada.

Me hicieron exámenes psicométricos, secretariales, situación económica, médicos. Muchos. Antes te daban cursos de capacitación para darte a conocer las áreas del Banco, pero a mí me dieron la oportunidad de entrar a un departamento que se llamaba Suplencias, que era un área donde se contrataba gente que suplía las incapacidades y ausencias del personal, así pude conocer varias áreas del Banco”.

¿Conoces bien tus funciones y responsabilidades?

“Sí, aunque no están descritas en algún lado, no como Santander Serfin, mis funciones son básicamente secretariales. Asistir a mi jefe, dar seguimiento a las llamadas, los dictados, hacer citas, etc.”.

¿Has tomado cursos de capacitación para mejorar tu trabajo?

“Que yo sepa no hay, secretariales no, no hay.”

¿Cómo es el trabajo normalmente en la DC? ¿es planeado o no?

“Trabajamos con un orden, cada quien sabe perfectamente lo que tiene que hacer, pero como somos un área de servicio, hay ocasiones en que predominan los bomberazos, pero sirve mucho que somos un equipo y que rápido nos organizamos para dales solución”.

¿Cuentas con lo necesario para realizar tu trabajo adecuadamente?

“Sí cuento con todo, tengo mi máquina, me siento contenta con las herramientas que tengo para trabajar”. *¿Tienes la información necesaria para hacer tu trabajo?* “Sí, por lo general siempre la tengo y si no, pues la consigo, por eso tenemos muy buena comunicación, muy buena relación”.

Al ser la secretaria del director, ¿qué haces cuando se tiene que tomar una decisión si él está ausente?

“En algunas ocasiones yo las tomo, dependiendo el tipo de tema que sea y si no, si es más complicado o que yo no pueda ni tenga injerencia, pues la comunicación que tenemos él y yo es magnífica. Nos coordinamos bien en ese sentido. Él me ha dado esa confianza y si se necesita tomar una decisión más importante ya veo cómo lo localizo. Yo siento esa confianza que él me tiene para que pueda tomar una decisión”.

Cuando él se equivoca, ¿puedes decirselo libremente?

“Sí, claro. Por supuesto que sí. Él tiene la madurez de permitírnos decirle donde está mal o cuando consideramos que debe hacer cosas. Por ejemplo, si tiene una comida con alguien y la pospone y la pospone por trabajo o por circunstancias, tengo la libertad de decirle que si ya le da la cita... él me ha dado esa confianza. Además él siempre reacciona bien ante mis comentarios, no se ofende ni nada”.

¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

“Con mi jefe es excelente. Considero que estamos integrados, aunque sí nos hace falta un poco de integración como equipo, no por las personas en si, sino por los cambios a los que hemos sido sujetos. Aún seguimos pensando en que unos son de Serfin, otros de Santander. A mi me pasa todavía... como que el aguilita todavía la traigo y creo que la seguiré llevando, ja ja. Incluso creo que mi jefe también. Todavía estamos en ese proceso, pero creo que es completamente normal. Por otro lado, como que los e”.

¿Cómo crees que sea la actitud ante los cambios?

“Está tan reciente la fusión y con ella todos los cambios que de por si la palabra ya es negativa, para nosotros significa recorte.... cuando se va una cabeza pues ya se siente el temor de que los de abajo se tienen que ir. Por supuesto, se genera un sentimiento de angustia, de incertidumbre porque no se sabe qué va a pasar. Aunque creo que las aguas ya se calmaron en ese aspecto, pero aún así no podemos vivir con la seguridad de que siempre estaremos aquí. Estamos preocupados de que en cualquier día este banco sea comprado por otro, y nuestro trabajo esté en peligro”.

¿Qué esperarías de la organización con respecto a tus deseos personales?

“Mira, a mi me gustaría cambiar el horario de trabajo. Vivo muy lejos y en lo personal me gustaría estar más tiempo con mi hijo Alberto, que está en la primaria... mi trabajo me encanta, pero desde mi punto de vista necesito estar más al cuidado de él, de su escuela y desgraciadamente mi trabajo no me lo permite tanto como yo quisiera. Llegando de trabajar normalmente guiso para dos días, si consideras que llego a las 8:30-9 de la noche pues si es pesado, es cansado... aunque te repito, mi trabajo me encanta”- *¿cómo organizas tu tiempo personal?*- “Yo llevo a mi hijo a la escuela y una prima lo recoge cuando sale, después mi esposo llega y está con él. Yo llevo después generalmente, pues su horario es más flexible”.

¿Por qué trabajas aquí y no en otro lado? ¿qué te da Santander Serfin?

“Me gusta mucho mi trabajo, claro que tengo necesidad de trabajar también. Pero me gusta mucho también porque a mí siempre me ha gustado el banco. Es bonito decir que trabajo en un banco y éste que es grande pues mejor. A nivel Dirección de Comunicación me siento muy contenta por mis funciones, por el trato que tengo con la gente, por mi jefe. Trato de hacer equipo con mis compañeros porque sé que es un bien para el área y en consecuencia para el Banco. Las demás áreas nos ven bien, claro que tiene mucho que ver el trato que tiene el licenciado con los demás directores, con las demás personas, él es la imagen del área y como es respetado pues creo que el área es bien vista a los ojos de los demás. Además, aquí tengo la facilidad de que el licenciado siempre dice que la familia es primero, entonces si mi hijo se enferma o me necesita yo tengo la confianza de decirle a mi jefe que me de permiso de salir y él me lo da”.

¿Crees que se reconozca tu trabajo? ¿Cómo lo hacen?

“Con incentivos económicos anuales. Esto es lo que da el Banco con base en evaluaciones que nos hace el Director, bueno no, no sé bien si así sea. Y en cuanto a mi jefe, pues el reconocimiento es verbal”.

Anexo 3

Entrevistas sobre el proceso productivo de la revista interna AlcanseSS

Actor 1

¿En qué parte de la realización de la revista participas y cómo?

Existe un Comité de comunicación interna en el cual decidimos los contenidos de cada número. Reviso los artículos que se incluirán en cada ejemplar y muy de cerca el diseño gráfico de la revista.

¿Cuál crees que sea la incidencia que tienes en este proceso?

Si te refieres a en qué parte entro, participo en todo, excepto en la redacción de los artículos.

¿Cuál crees que sea la importancia de la publicación de la revista?

Mucha: en una organización donde tienes una dispersión de 225 ciudades y más de 1000 oficinas, la comunicación juega un papel importante como cohesión de la institución. la revista es el medio "oficial" de comunicación. En ella cabe cualquier evento, noticia o información que queramos hacer llegar a todos los empleados. Por otro lado, es la única posibilidad de ser la voz de personas en otras ciudades de las no "grandes".

¿Consideras que tus actividades en este proceso están encaminadas a la consecución del objetivo de la publicación?

Sí. El cuidado de la "Cultura Organizacional"; las políticas del grupo, las necesidades que plantea la estrategia del grupo respecto del negocio, etc.

¿Consideras que la realización de la revista presenta problemas productivos, en cuanto a recursos económicos?

El gasto de la revista es una inversión en comunicación. Es difícil completar el triángulo de Cuánto cuesta cada ejemplar contra cuánto vale mantener al personal informado. No obstante el cuidado del gasto es estricto.

¿Es adecuada la comunicación entre los miembros que realizan la revista?

Sí, tenemos un comité de comunicación que está integrado por los miembros del área de comunicación y representantes de publicidad, mercadotecnia y Recursos humanos.

¿Por qué?

Porque es necesaria la adecuada interrelación y aportación de las áreas involucradas.

¿Crees que es adecuado el tiempo en el que se realiza la revista? ¿Por qué?

Si la pregunta es al tiempo que lleva prepararla, la respuesta es sí. De hecho tenemos un tiempo de producción y diseño (sin contar impresión) de aprox. 20 días. El tiempo es corto si consideramos que es una revista, y suficiente si lo vemos como documentos informativos más que noticiosos.

¿Es adecuada la toma de decisiones con respecto su realización? ¿Por qué?

Las decisiones de su contenido son adecuadas pues cubren todas las áreas del banco. El diseño

de la misma y su presentación final es responsabilidad exclusiva del área y de acuerdo a las encuestas que hacemos cada año, tanto los temas como la presentación de la misma es el adecuado.

¿Cuáles crees que son los problemas para la elaboración de la revista?

La información. Recopilarla, perseguir a los responsables, redactar sin decir o escribir tarugadas.

¿Cuál es el factor que incide con mayor frecuencia en estos problemas?

No es la prioridad para las áreas el escribir o redactar o ser entrevistado, por lo que la información hay que seguirla constantemente.

¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso de la edición?

Ser consistentes y definitivos en las fechas de cierre de cada edición. Esto crea cultura y le da relevancia al medio.

¿Cuáles son las propuestas para mejorar las relaciones de los miembros que realizan la revista?

No tenemos una mala relación, pero algo que ayuda siempre es escuchar y discutir cualquier idea.

¿Cuáles son tus propuestas para mejorar la productividad?

Ser inflexibles en las fechas de aparición de la revista. Ser creativos en cada página y siempre siempre pensar que quienes van a leer esto, son empleados con preguntas concretas, y hay que responderlas.

Actor 2

¿En qué parte de la realización de la revista participas y cómo?

Soy responsable de las siguientes actividades:

- Proponer el contenido de cada edición mensual
- Proponer el concepto central.
- Presentar la propuesta en el Comité de Comunicación Corporativa.
- Solicitar la información a los responsables de cada tema.
- Recabar la información y enviarla al proveedor externo para redacción.
- Canalizar el artículo final a los responsables para sus comentarios y Vo.Bo.
- Revisar la propuesta de diseño.
- Revisar contenidos finales.
- Autorizar diseño.
- Seguimiento proceso de impresión y entrega de la revista para su distribución.

¿Cuál crees que sea la incidencia que tienes en este proceso?

Soy responsable de la coordinación editorial y de diseño de cada número mensual de la revista, si no intervengo, no existe nadie responsable para editarla.

¿Cuál crees que sea la importancia de la publicación de la revista?

Para Santander Serfin es relevante contar con la revista como uno de los principales medios de comunicación con el personal. A través de ella, se dan a conocer productos, estrategias, programas de RRHH, reconocimientos a la Institución, reconocimientos al personal, etc. Es un

medio de comunicación que está siempre mejorando tanto en contenidos como en diseño, para que el personal cuente con una pieza formal de información, y la consulte para apoyar sus actividades diarias.

¿Consideras que tus actividades en este proceso están encaminadas a la consecución del objetivo de la publicación?

Por supuesto.

¿Consideras que la realización de la revista presenta problemas productivos, en cuanto a recursos económicos?

No, contamos con presupuesto autorizado por nuestra dirección para diseñarla e imprimirla los doce meses del año.

¿Es adecuada la comunicación entre los miembros que realizan la revista? ¿Por qué?

Sí, porque los que intervenimos en el proceso editorial, entendemos la importancia que tiene la revista como medio de comunicación y estamos comprometidos en convertirla en una herramienta cada vez más eficaz, que le guste al personal y que espere recibirla cada mes.

¿Crees que es adecuado el tiempo en el que se realiza la revista? ¿Por qué?

Sí, nos da tiempo suficiente para recabar la información, redactarla y diseñarla; además, por ser mensual, la información es bastante oportuna.

¿Es adecuada la toma de decisiones con respecto su realización? ¿Por qué?

Sí, porque intervienen los miembros del Comité de Comunicación Corporativa que representan a las áreas de:

- Comunicación Interna
- Relaciones Públicas
- Publicidad
- Banca Comercial
- Recursos Humanos
- Calidad Corporativa

De hecho, la mayoría de las áreas que no están representadas en el Comité de Comunicación Corporativa, solicitan nuestro apoyo para publicar diversos temas de interés general para la Institución.

¿Cuáles crees que son los problemas para la elaboración de la revista?

A veces, la falta de definición de los temas relevantes de la Dirección General, los tiempos de los eventos institucionales importantes que no coinciden con el calendario editorial y la falta de compromiso por entregar la información en las fechas límite.

¿Cuál es el factor que incide con mayor frecuencia en estos problemas?

Las cargas de trabajo de la empresa y la falta de definición por parte de la Dirección General de las estrategias de negocio del grupo.

¿Existe cooperación entre los miembros que realizan la CC?

Sí, mucha y comprometida con el proyecto.

¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso de la edición?

Respetar los tiempos establecidos en el calendario editorial mensual.

¿Cuáles son las propuestas para mejorar las relaciones de los miembros que realizan la revista?

Tenemos buena comunicación, pero a veces las cargas de trabajo nos impiden estar en contacto personal y lo hacemos a través de correo electrónico.

¿Cuáles son tus propuestas para mejorar la productividad?

Estar constantemente reforzando la importancia de la revista como medio de comunicación en Santander Serfin, para que el compromiso de todos sea mayor.

Actor 3

- ¿En qué parte de la realización de la revista participas y cómo?

Primero se desarrolla el tema del cuál va a hablar la revista, posteriormente mi jefa y yo definimos el contenido y se presenta en el Comité de Comunicación para su aprobación.

Una vez aprobado el contenido, mi jefe directo realiza unas funciones y yo otras. Dentro de estas funciones participo en la realización de entrevistas (en el caso de que los artículos requieran que así sea) y en la transcripción de las mismas. Cuando se tienen listas las transcripciones, se envían al proveedor para que redacte el artículo. Mientras los artículos se están redactando, me encargo de tomar las fotos al personal que vaya a salir en la edición.

Cuando mi jefe ya tiene todos los artículos con vistos buenos por parte de los involucrados, juntas hacemos una lectura final para encontrar errores y corregirlos.

Por otra parte me encargo de la logística de la distribución de la revista a Nivel Nacional, tanto a Sucursales como a Edificios Corporativos. Cada 6 meses realizo una actualización de nuestra base de datos y cada mes imprimo las etiquetas correspondientes para dárselas al proveedor y el entregue bien empaquetadas las revistas al departamento de correspondencia del Banco.

- ¿Cuál crees que sea la incidencia que tienes en este proceso?

De importancia, ya que existe una coordinación para que cada quien realice diferentes actividades.

- ¿Cuál crees que sea la importancia de la publicación de la revista?

Es de suma importancia el contar con un medio de comunicación que mantenga informado al personal sobre lo que está pasando dentro de su Institución. A través de la revista conoce cuáles

son nuestros nuevos productos, qué beneficios tienen estos productos, con qué prestaciones cuenta, capacitación, etc. Además es un medio que puede ayudar a la motivación del personal.

-¿Consideras que tus actividades en este proceso están encaminadas a la consecución del objetivo de la publicación?

Sí.

- ¿Consideras que la realización de la revista presenta problemas productivos, en cuanto a recursos económicos?

No del todo, en este punto siempre va a haber opiniones encontradas al respecto. Algunas personas piensan que la producción de la revista es muy cara por el tipo de papel, el formato, etc. Otros pensamos que nuestro personal se merece un producto de calidad y que vale la pena el gasto. Sin embargo lo que no saben es que el costo unitario no es caro.

- ¿Es adecuada la comunicación entre los miembros que realizan la revista? ¿Por qué?

Si es adecuada, ya que estamos en constante comunicación mi jefe directo y yo. Sin embargo, cuando la información nos la proporciona otra área de la institución, a veces puede haber ciertos problemas en cuanto al cumplimiento de los tiempos.

- ¿Crees que es adecuado el tiempo en el que se realiza la revista? ¿Por qué?

Sí, el tiempo está perfectamente bien estructurado. Se realiza un calendario con los tiempos correspondientes a cada actividad. Dos semanas para la recolección de información, una semana para redacción, una semana para diseño y una semana para impresión. La revista se tiene que entregar los primeros 10 días del mes.

- ¿Es adecuada la toma de decisiones con respecto su realización? ¿Por qué?

Sí, porque para eso existe un Comité de Comunicación en el que se toman las decisiones más importantes y además se cuenta con un proceso bien estructurado que ayuda a la toma de las mismas.

- ¿Cuáles crees que son los problemas para la elaboración de la revista?

Aunque se pongan fechas límites para la entrega de información y cuando esta información no depende del área de Comunicación, muchas áreas no respetan estos tiempos límites. Por tal motivo, es necesario estar detrás de ellos. En el caso de que no cumplan con los tiempos establecidos y si el artículo no proviene de la Dirección General, muchas veces se dejan los artículos para la siguiente publicación.

- ¿Cuál es el factor que incide con mayor frecuencia en estos problemas?

Que todo lo dejan para el último momento (el tiempo). Aunque se solicite la información con dos semanas de anticipación, siempre la empiezan a analizar y a buscar exactamente en la fecha límite.

- ¿Existe cooperación entre los miembros que realizan la CC?

Sí, dentro del área de Comunicación Corporativa.

- ¿Cuáles son las propuestas que consideras mejorarían el proceso de la edición?

Nada más el cumplir con el calendario. Aunque hay otros factores que no están dentro de nuestras manos, como son problemas con máquinas y los procesos que le competen a nuestros proveedores.

- ¿Cuáles son las propuestas para mejorar las relaciones de los miembros que realizan la revista?

Que la comunicación fluya de manera efectiva. Que se respeten los tiempos. Que cada quién se encargue de realizar bien sus actividades dentro de este proceso. Puntualidad.

Anexo 4

Cuestionario de Clima organizacional y Gráficas

Trabajo de investigación para la tesis para obtener el título de Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva por la UNAM.
Investigación de Clima Organizacional

Esta investigación pretende obtener información acerca de su opinión sobre algunos aspectos que influyen en el funcionamiento de la Dirección de Comunicación de Santander Serfin.

Por tal motivo, se le solicita que conteste este cuestionario. Sus respuestas serán tratadas en forma CONFIDENCIAL, y los resultados servirán única y exclusivamente como información imprescindible para el desarrollo de mi tesis.

Le pido que conteste con toda sinceridad, franqueza y libertad.

Muchas gracias.

Instrucciones

1. En todos los casos, al referirse a "la organización", corresponde a la Dirección de Comunicación. En ningún caso al Banco en su totalidad.
2. Lea cuidadosamente cada frase y escoja sólo una de las opciones, de acuerdo con el siguiente esquema:

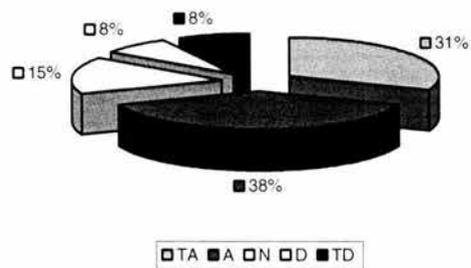
Del número 5, que corresponde a la afirmación **Totalmente de acuerdo**
Al número 1, que corresponde a la afirmación **Totalmente en desacuerdo**

3. Marque su elección mediante una cruz, según la respuesta que le corresponda. No piense demasiado sus respuestas, conteste lo primero que venga a tu mente en cuanto termine de leer cada oración.
4. No firme ni escribas su nombre. Recuerde que este cuestionario es anónimo y confidencial.

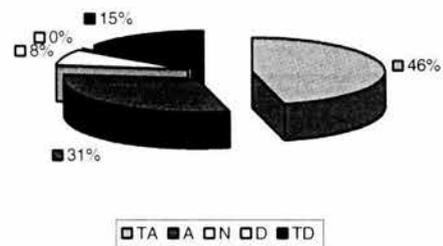
	acuerdo	Total	Acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Total desacuerdo
	5	4	3	2	1	
1. Entiendo claramente los objetivos de la Dirección de Comunicación.						
2. Tengo claro hasta dónde influye la buena realización de mi trabajo en los objetivos de la organización.						
3. Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y profesionales.						
4. Mi jefe siempre está dispuesto a escuchar los problemas relacionados con el trabajo.						
5. Mi jefe tiene "favoritismo" hacia algún compañero.						
6. Puedo hablar con mi jefe cuando lo necesito.						
7. Mi jefe me presiona en exceso.						
8. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.						
9. Mi jefe debe reconocer con frecuencia cuando realizo un buen trabajo.						
10. Tomando en cuenta el trabajo que hago, el salario que recibo es justo.						
11. Mi salario es igual o mejor que el que podría ganar en otro trabajo parecido.						
12. En comparación con otros bancos las prestaciones que recibo son mejores.						
13. Otras personas de la organización gozan de mayor atención a sus opciones que yo.						
14. La dirección anima a los empleados a proponerse metas personales así como a fomar parte en las metas de la organización.						
15. La dirección debe animar a a los empleados a proponerse metas personales así como a fomar parte en las metas de la organización.						
16. Mis compañeros trabajan bien en equipo.						
17. Mis compañeros deben trabajar en equipo.						
18. El ambiente que tenemos es de cordialidad y respeto.						
19. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización.						
20. Todos tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.						
21. Debo recibir a tiempo la información para hacer bien mi trabajo.						
22. Recibo a tiempo la información para hacer bien mi trabajo.						
23. Los directivos se enteran a tiempo cuando hay problemas.						

24. Cuento con los canales adecuados para hacer llegar mis comentarios al director de la organización.					
25. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.					
26. Las personas que ingresan reciben la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo.					
27. Necesito aprender más cosas para hacer bien mi trabajo.					
28. El banco me ayuda a mejorar mis conocimientos y habilidades.					
29. El banco debe apoyarme para mejorar mis conocimientos y habilidades.					
30. La capacitación que me ha dado la empresa es suficiente para hacer bien mi trabajo.					

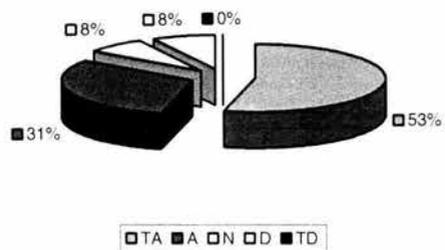
Entiendo claramente los objetivos de la DC



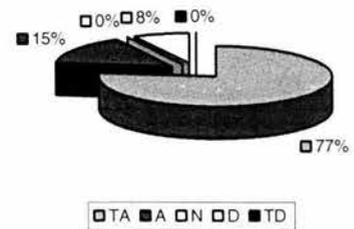
Mi jefe parece entender claramente mis metas personales y profesionales



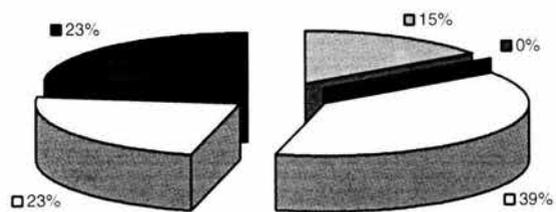
Tengo claro hasta dónde influye la buena realización de mi trabajo en los objetivos de la DC



Mi jefe está dispuesto a escuchar los problemas relacionados con el trabajo

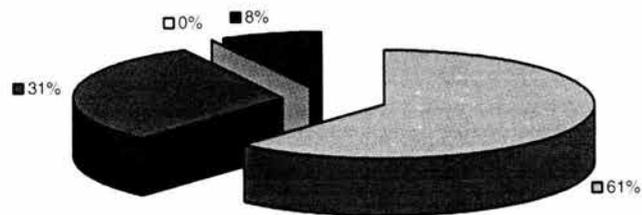


Mi jefe tiene "favoritismo" hacia algún compañero



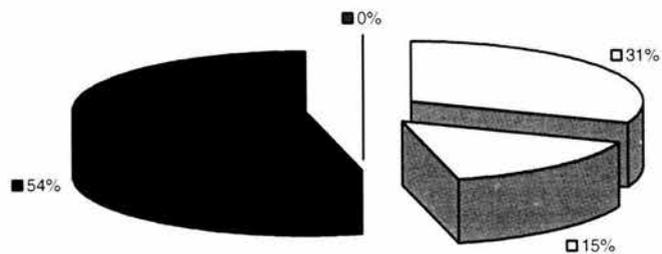
TA A N D TD

Puedo hablar con mi jefe cuando lo necesito



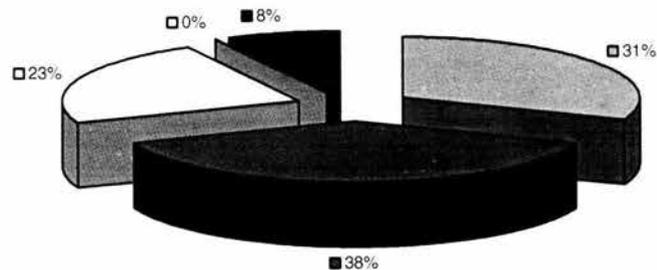
TA A N D TD

Mi jefe me presiona en exceso



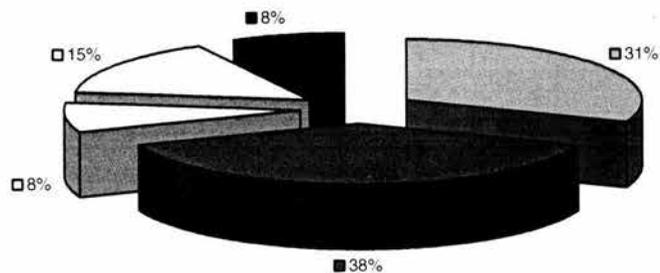
TA A N D TD

Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo



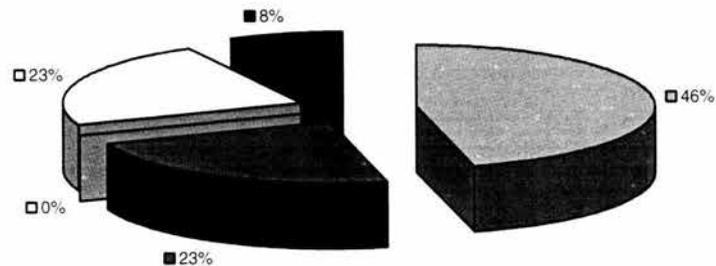
TA A N D TD

Mi jefe debe reconocer con frecuencia cuando realizo un buen trabajo



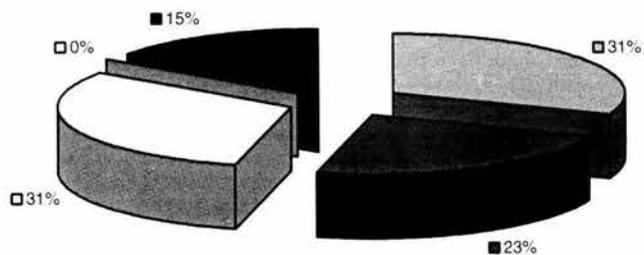
TA A N D TD

Tomando en cuenta el trabajo que hago, el salario es justo



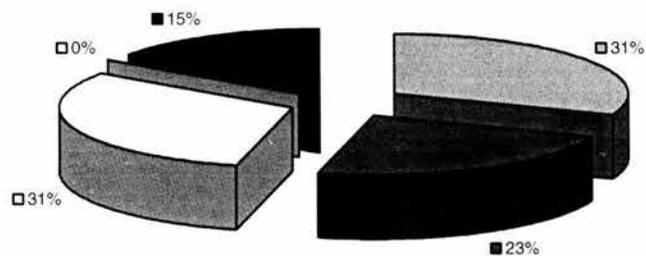
TA A N D TD

Mi salario es igual o mejor que el que podría ganar en otro parecido



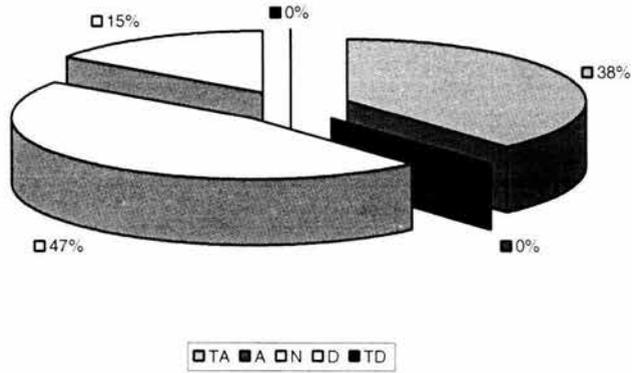
TA A N D TD

En comparación con otros bancos las prestaciones que recibo son mejores

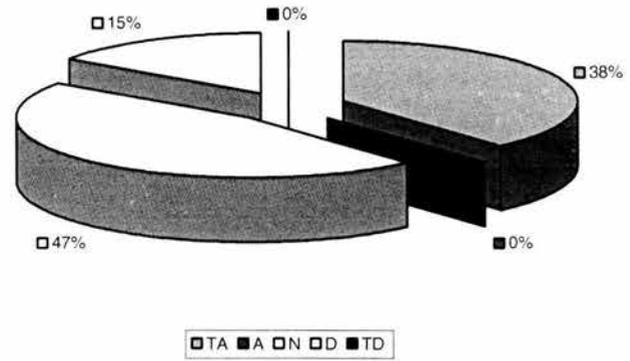


TA A N D TD

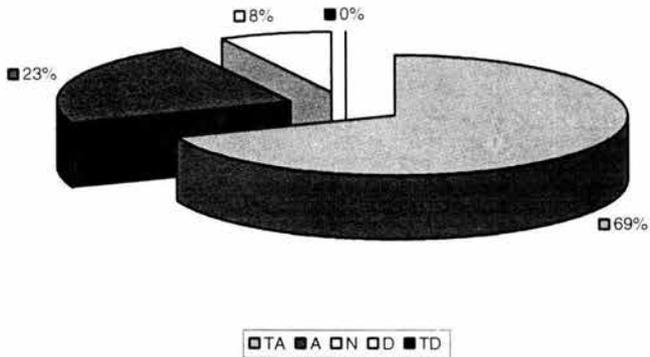
Otras personas de la organización gozan de mayor atención a sus opiniones que yo



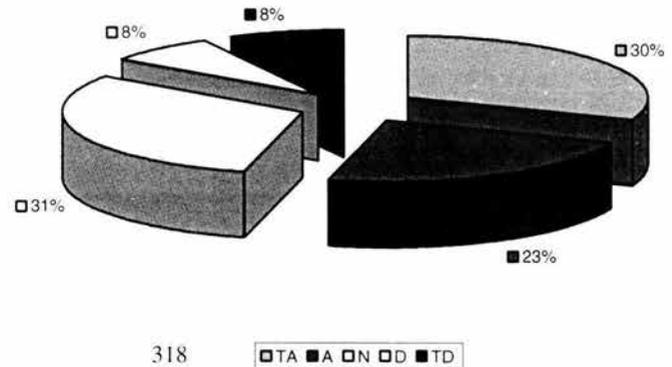
La dirección anima a los empleados a proponerse metas personales así como a formar parte de la organización



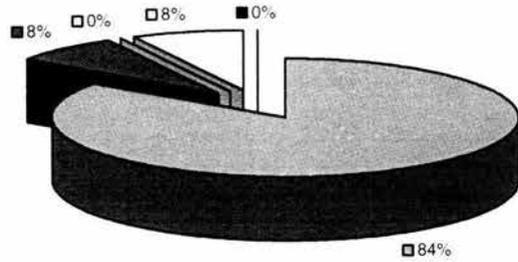
La dirección debe animar a los empleados a proponerse metas personales así como a formar parte de las metas de la organización



Mis compañeros trabajan bien en equipo

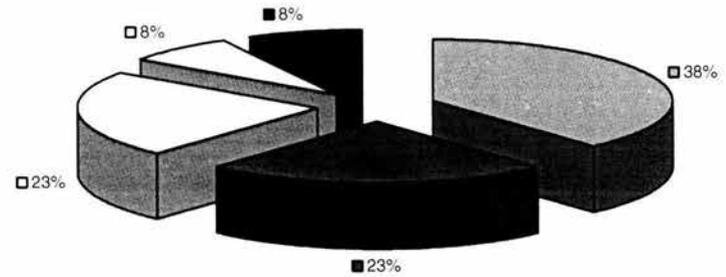


Mis compañeros deben trabajar en equipo



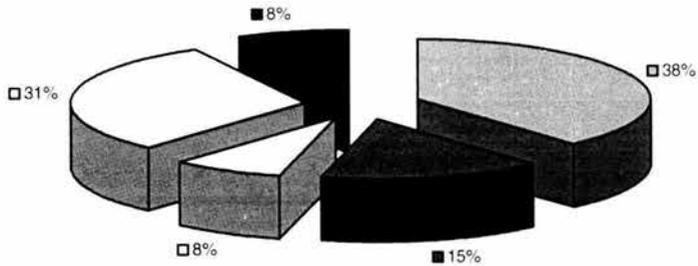
TA A N D TD

El ambiente que tenemos es de cordialidad y respeto



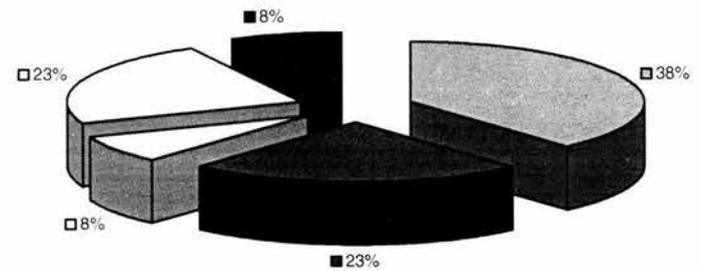
TA A N D TD

Hay una gran confianza entre empleados y jefes de la organización



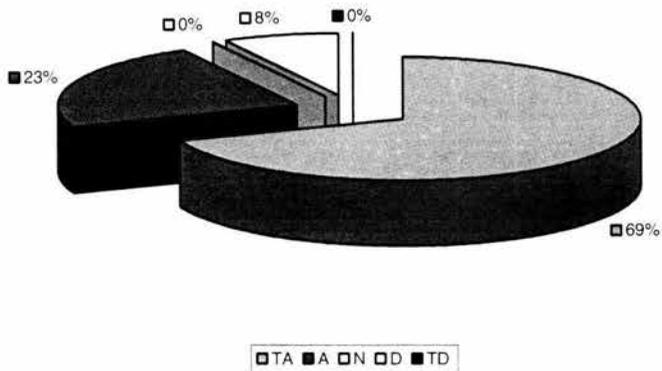
TA A N D TD

Todos tienen libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias

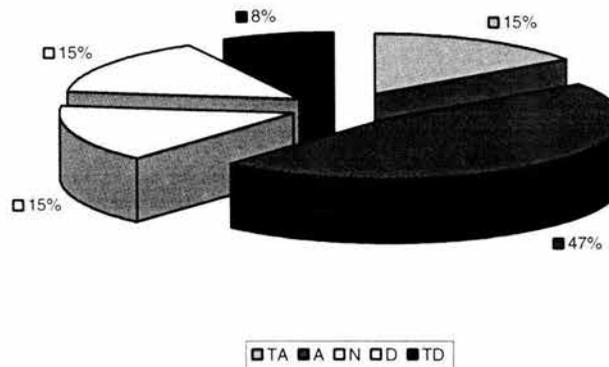


TA A N D TD

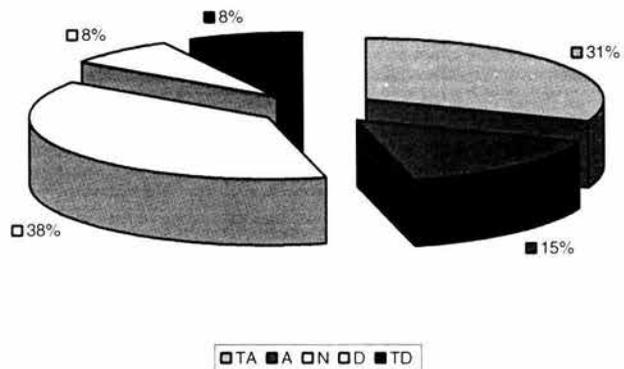
Recibo a tiempo la información para hacer bien mi trabajo



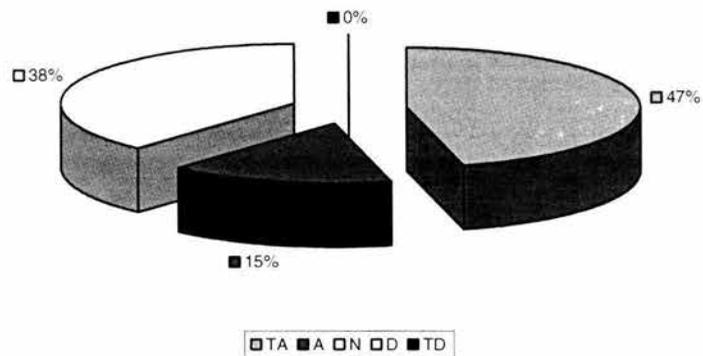
Recibo a tiempo la información para hacer bien mi trabajo



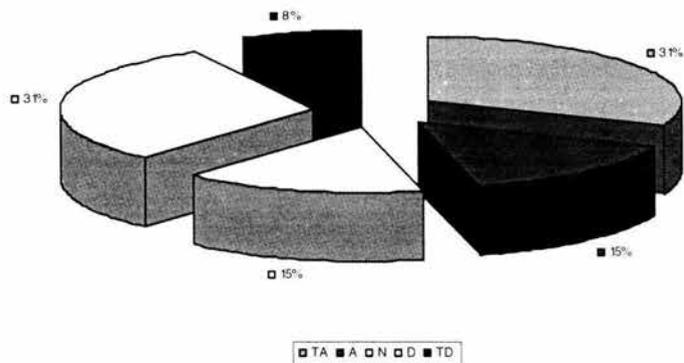
Los directivos se enteran a tiempo cuando hay problemas



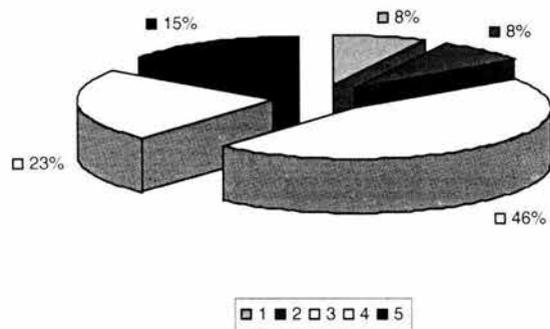
Cuento con los canales adecuados para hacer llegar mis comentarios al director de la organización



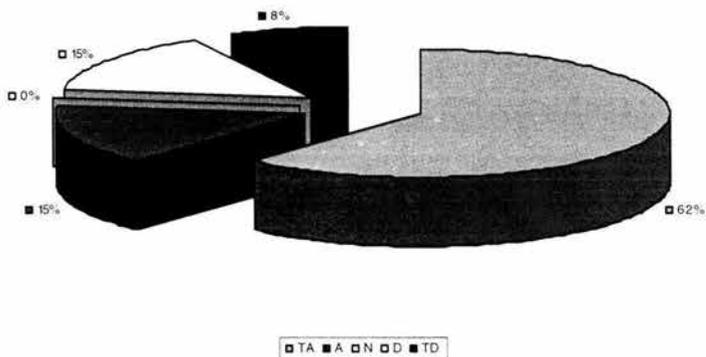
Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en mi organización



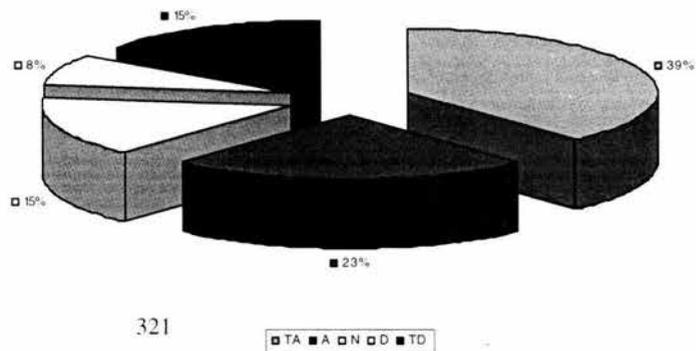
Las personas que ingresan reciben la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo



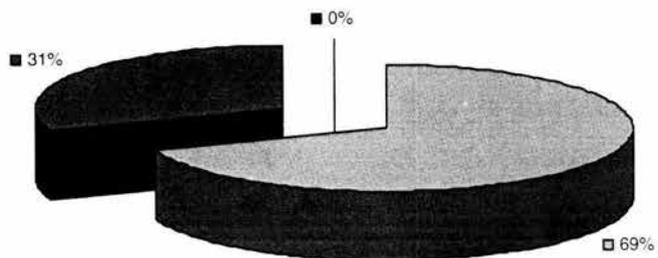
Necesito saber más cosas para hacer bien mi trabajo



El banco me ayuda a mejorar mis conocimientos y habilidades

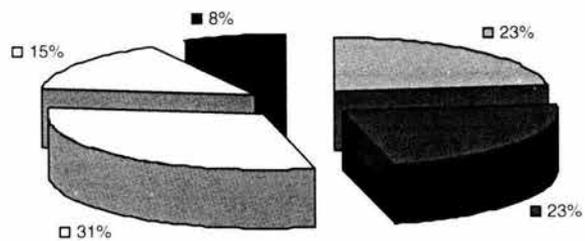


El banco debe apoyarme para mejorar mis conocimientos y habilidades



TA A N D TD

La capacitación que me ha dado la empresa es suficiente para hacer bien mi trabajo



TA A N D TD

Anexo 5

Entrevistas abiertas semidirigidas

Entrevista 1.

¿Cómo llegaste a trabajar a Santander Serfin?

Llegué por medio del comedor, yo trabajaba con Isaac que es el encargado del comedor ejecutivo. Entré en el banco hace casi más de un año en una pequeña labor. Ya en la dirección de comunicación ya empecé con actividades importantes, más complejas.

Yo entré aquí porque Marcela (Directora de RP) maneja los comedores ejecutivos y con una plática que se da entre ellos me dan la oportunidad. En diciembre me contratan para hacer el envío de agendas y boletos de la fiesta de fin de año del banco. Entonces ellos me contratan para hacer el envío a todas las sucursales, empaquetar y comunicándome con toda la gente de las sucursales. Yo me encargué de resolver que si no les llegaban y todo eso. En base a eso me dieron la oportunidad de entrar ahí.

¿Cómo te informaron que estaba este lugar disponible en la DC?

Pues más bien platicaron entre Isaac que es el encargado del comedor y Marcela, que es quien los controla, y ella misma me dijo en su oficina si quería venirme para acá a trabajar y apoyar a Gustavo (Gerente de RP) y pues ya, así me quedé y llevo ya cuatro meses.

¿Cuáles serían las diferencias que notas de la manera en como se comunican en las sucursales y en la DC?

Pues para empezar yo no conocí personalmente a la gente de sucursales, ahí todo lo hacía por teléfono o por mensajería interna. Haz de cuenta que con lo que hago es a nivel nacional y al momento en que yo solicito una información de algún empleado que está mal su orden o lo que sea, le llamo por teléfono y si no está o está ocupado pues le llamo más tarde. Siempre me he podido comunicar con los empleados, y mi herramienta básica es el teléfono. La comunicación ahí es un poquito más rápida.

Ahora, cuando tengo un problema en mi trabajo, como Marce es una persona muy sencilla, a pesar de que es la jefa del área, ella inclusive va y te pregunta, a uno mismo, osea la confianza, hay la confianza para que uno vaya y le toque la puerta hasta su privado y le pregunte o ella va con uno y le pregunta ¿cómo vas? No hay problema, si no está Gustavo (jefe directo) pues ya voy con ella, incluso si está él y le comento algo, él mismo me dice “coméntaselo a Marce” y ya voy con ella y lo veo directamente. La comunicación es muy estrecha entre Marce, Gustavo y yo.

Para mi trabajo no necesito mandar memos o hacer cartas, todo es hablado. Bueno, lo que pasa es que la máquina que yo tengo está enrutada con la de Gustavo, entonces los memos que yo recibo o los correos, los mandan a la dirección de Gustavo. Osea, si tú requieres de algo, o un producto, yo te digo “mándame un correo” para que yo tenga un soporte, yo no puedo estar inventando que me pediste algo. Necesito que me des una solicitud en papel o en correo, mejor en correo, porque la mayoría de las solicitudes son de personal fuera del corporativo, entonces me mandan un mail. Este mail me lo mandan a la dirección de Gustavo porque yo no tengo correo. Gustavo lo “baja” y ya me dice “te llegó este correo” porque me los mandan a mi atención, y me lo da y yo le doy seguimiento. Claro que sería mucho mejor que yo tuviera mi propia dirección, pero lo que pasa es que se ha solicitado me parece, pero los procedimientos son un poco lentos no sé por qué, inclusive Sandra, la asistente de Marce, ella entró en febrero de este año y se lo solicitaron desde que llegó, que le pusieran correo electrónico, y hace como un mes apenas se lo pusieron, entonces no sé qué sea.

Al ser el miembro de más reciente ingreso en la organización, ¿cómo sientes que te recibieron?

Bien, más que nada como ya había un poco de contacto, hace un año por ejemplo Juan Carlos me ayudó a empacar las agendas para los empleados. Bien, todos, en realidad somos en el área 6-7 personas, es un área muy pequeña y muy unida, todos nos echamos la mano con todo, ahorita por ejemplo yo no me podía salir de mi área porque no había nadie, entonces hasta que llegó alguien ya me pude salir, para que tome los recados o lo que sea. A lo mejor no solucionamos los problemas que nos piden, pero al menos la atención de que no está el teléfono sonando. Por lo menos tomamos el mensaje y ya la persona encargada ya sabe que la andan buscando.

La comunicación, en mi trabajo pues yo tengo relación directa con Gustavo, que es mi jefe y ahí no hay ningún problema de que no tenga tiempo para escucharme o lo que sea. Siempre está ahí, uno se busca el espacio. Con los demás, con Roberto (Director) no tengo comunicación alguna, digo si nos saludamos y ya, pero por mi trabajo pues no. Con Vio (Violeta) pues sí, en este caso se da como compañeros, porque nuestros trabajos no se cruzan, no nos liga. Con Marce pues sí, con ella es más cercana porque de hecho ella me da los reportes que yo tengo que cumplir. Hay una cuenta que se maneja que es la cuenta donde los empleados depositan el dinero de sus compras y es ella quien la maneja. Entonces ella me dice quién ya pagó, quién depositó mal. Día con día yo le digo “oye Marce me puedes decir esto, lo otro” y ella lo hace.

Cuando hay problemas en los depósitos o en lo que sea, yo trato de solucionarlo, no hacer más grande el problema. Si por ejemplo, a una persona que ya depositó no le llegaron sus productos, entonces y, digo, es mi responsabilidad a fin de cuentas, no puedo decirle a mi jefa “oye pasa esto, qué hacemos”. No. Trato de hablar primero a mensajería, ver por qué no ha llegado el producto. Son problemas así que hasta ahorita no nos hemos visto en la necesidad de molestar a mi jefe o a Marce, mucho menos. Ella está ocupada en otras cosas y es mi responsabilidad ver qué pasa.

Hubo una situación en la que un empleado hizo mal su depósito, hizo su transferencia a la cuenta de la Tienda de Intranet y lo tenía que hacer a la cuenta del banco. Ahí sí, yo le comenté a Marce lo que pasaba, sobre todo porque es un dinero que no es de nosotros y me dijo “pues déjalo ahí a ver si lo reclaman”, lo reclamaron y se le devolvió. Con esto te quiero decir que cuando hay problemitas no hay necesidad de decir. Yo creo que ellos (Gustavo y Marcela) tienen más problemotas como para estarles diciendo a cada rato oye tengo esto, me pasa esto. Entonces, ¿para qué está uno?

Yo soluciono, porque mi trabajo nadamás es recibir las órdenes de compra de los empleados y mandarles sus productos. Darle un seguimiento a su compra y hasta ahorita no ha habido una situación de decirle a Gustavo que pasa algo grave. Si la llegara a haber, no hay problema, yo puedo hablar con él libremente.

Yo te puedo decir que estoy muy contento aquí, yo trabajaba antes en una casa de bolsa. Las diferencias que te puedo decir que hay es que yo hacía una cosa bien distinta, yo estaba en tesorería antes y nada que ver. Nada que ver porque éramos un total de veintitantos empleados, entre gerentes, directores. Pero era muy pesado el ambiente. Había mucha presión, malas ondas. Y aquí no, aquí es padre trabajar porque tienes compañeros cerca, te hablas, cuentas chistes, y allá no. Acá en el módulo nos sentamos 5 personas juntos, que no estamos los 5 constantemente. De vez en cuando estamos los 5, pero es muy rara la vez. Aún así platicamos, somos compañeros, imagínate estamos todo el día juntos, pues tratamos de llevarnos bien.

Dices que estás contento aquí, ¿mejoró tu calidad de vida al ingresar a la DC?

Es muy distinto, yo ya trabajé 14 años. Allá era gerente de tesorería, osea era otro nivel. Me fui de ahí porque me salieron; hubo un recorte de personal, cuando el Fobaproa. Yo estaba en el área financiera, nada que ver con lo que hago ahora...Me gustaría mucho que si hubiera la oportunidad de que el mismo banco me ofreciera un trabajo en el área financiera, económica o tesorería. Me iría

inmediatamente...lo mío, mío es eso. Si me gustaba mucho... y más que nada pues que yo sé de eso. Yo creo que cualquier trabajo aquí es bueno, ahorita ya sé otras cosas, me ha servido, saber qué son las relaciones públicas, la comunicación y eso. O sea que también es bueno. Claro si me promovieran para esas áreas tesorería, valores... sería maravilloso.

¿Qué medios de comunicación son los que más usas y por qué?

Pues la Intranet la consulto diario, porque con ella trabajo. Ahí está alojada la tienda, es mi página de los productos que promocionamos y vendemos. Y de vez en cuando navego para ver qué más hay, pero casi no. La revista interna no me sirve de gran cosa para mi trabajo, pero para saber sí la leo, es interesante porque te das cuenta de que hay otras áreas, tus compañeros que nunca ves o no conoces pues ahí sale qué hacen, lo que más me gusta son las entrevistas a la gente. Está bonita. Cuando estaba en el comedor, de vez en cuando la veía, pero no, en general no la leía. Lo que pasa es que a los empleados externos creo que no se la dan... no lo sé bien. Bueno no sé... yo soy empleado externo, me paga otra empresa... es muy difícil que me contrate el banco, no creo que se dé, de hecho la mayoría de los empleados somos externos.

¿Hay diferencias entre los empleados del banco y los externos?

En cuestión de prestaciones pues sí, ellos tienen servicio médico particular, incentivos, etc. Nosotros no. Tenemos las mínimas prestaciones de ley...Ahí en donde estoy creo que somos 3 empleados del banco y 3 externos y el trato es igual, ahí hasta ahorita no ha habido diferencias ni favoritismos. No hay de que tú eres o no. De hecho no importa si eres directora, gerente, asistente, es igual, todos nos respetamos y tratamos por igual. Es un trato normal. Mira, aunque la grilla se da en todos lados, aquí no. Bueno, la grilla debe de existir porque a donde quiera que vayas siempre hay alguien a quien no le caigas, no eres monedita de oro. Siempre va a haber algo que no te guste de alguien, o sea a un nivel bajito o alto, siempre va a existir. Aquí de repente hay comentarios tal vez de repente, como en todos lados... es normal, puedes tener un mal día. Digo si aquí casi vivimos es lógico que de repente algo no te guste y lo manifiestes en menor o mayor grado, pero aún cuando haya un comentario hacia otra persona pues es bueno porque así nos vamos conociendo. Aquí nunca hacemos comentarios en mala onda, cada quien tiene su responsabilidad y sabe lo que está haciendo, se limita a hacer su trabajo, si lo hace bien o si lo hace mal, es cosa de él. Yo no tengo por qué meterme con Juan Carlos o quien sea por su trabajo porque cada quien es responsable de sus actos. Yo digo que lo hacemos bien todos, como en todos lados, de repente un día tienes hueva o vienes de malas y se nota. Pero a todos nos ha pasado. Mira no nos caemos mal, somos 7 en total, si te das cuenta casi no estamos juntos, unos por aquí otros por allá, no se puede. Somos como una familia. Nos vamos a comer los viernes, vamos al mercado o aquí mismo, pedimos comida y nos vamos a alguna sala de juntas y comemos, pasamos un rato juntos. No hay malas ondas.

¿Cómo es la relación que tienes con las demás áreas del banco?

No tengo relación, no los conozco... a lo mejor porque soy nuevo, porque me doy cuenta que todos, como es el área de relaciones públicas, pues sí conocen a toda la gente. A los Juanes los conoce todo el mundo (Juan Carlos y Juan Vargas), toda le gente les pide cosas, ellos arreglan todos los problemas. Como la gente todo quiere de aquí... pero ni modo, somos un área de servicio del banco.

Cuando llegaste a la Dirección de Comunicación, ¿recibiste alguna capacitación para hacer tu trabajo?

No, lo que pasa es que este fue un proyecto (la tienda de Intranet) que se fue llevando sobre la marcha, ya cuando se concretó. Gustavo me dijo que si me gustaría venirme para acá y me dijo le haces así. A los primeros días todos estábamos hechos camotes, de repente tú como empleado ves en la Intranet una página donde te venden playeras, agendas, promocionales en general, pues todo mundo empezó a pedir cosas. El problema de la base de datos fue el primero que detectamos, pero aprendimos todos. A cuatro meses, ya está controlado. Los empleados que compran aquí en Sante

Fe directamente pasan conmigo, y los que son de sucursales u otras oficinas, se les manda por valija. Les hago la orden y se los mando.

Mira, ya sinceramente, lo que más me gusta es mi trabajo, el ambiente, que es bueno, lo que no me gusta es que está bien lejos, vivo en Ciudad Azteca y hago casi dos horas llegar aquí, ahora sí que por lo menos no tenemos horario de entrada, entramos entre 8 y 9, no checamos tarjeta, esa es una ventaja, pero de todas maneras está bien lejos. La hora de salida me da igual porque de todas maneras hago dos horas, ya me acostumbré, y mi esposa también. Ella trabaja y yo paso por ella cuando salgo, entonces pues estamos todo el día trabajando. Pero no me quejo, en estos tiempos con tener trabajo ya es una ganancia, no le hace a qué hora salga uno.

Entrevista 2

¿Cómo es la comunicación en la DC?

La comunicación interna ahorita la lleva a cabo Violeta, por medio del Comunica, que está muy bien, le llega a todos los empleados. El Comunica nos llega por mail e informa lo que está pasando en la DC: eventos, juntas, cualquier cosa interna del área. La comunicación externa la lleva Roberto Aguirre, sólo manejamos por medio de los medios de comunicación, que lo lleva Chivis, yo...es la primera vez que me entrevistan... y bueno, Roberto lleva muy bien la comunicación externa, yo llevo los medios de comunicación apoyándolo a él, lo que es la comunicación interna la lleva Vio y Gaby.

¿Qué hacías cuando trabajabas en Serfin, antes de la fusión?

Yo manejaba lo que era la Intranet, mandaba una síntesis de todo lo que salía de bancos en los periódicos, mandábamos por mail todo lo que nos pedían sobre alguna información relevante que saliera en la síntesis. Ahorita no se hace eso. Eso se mandaba a los ejecutivos y al personal que nos lo solicitaba. Eso si se dejó de hacer, la síntesis ya no se le manda a nadie, completamente se dejó de hacer. O sea como Serfin teníamos nosotros esa información con los empleados, pero ahora como lo lleva Santander ya no existe. Los empleados ya no tienen información de otros bancos ni nada de eso, como lo llevaba Serfin ya no.

En Serfin manejábamos la revista interna Valores, la distribución nacional la llevaba yo, antes éramos muchos, éramos 24,800 nada más de Serfin contra los 10 mil que somos ya de los dos bancos, si es muy grande la diferencia. Bueno y ahorita la revista se llama AlcanceSS, es lo mismo pero ahora es de los dos bancos. Pues la diferencia más bien es que ya no la llevo yo, ahorita hago otras cosas.

Cuando estábamos en Serfin podías hacer llegar tus inquietudes al que era el director (Adolfo Lagos) por medio de mail y ahorita igual, si lo tienes si le puedes mandar un correo. Pero no se da, al menos que yo sepa no. Siempre se arreglan las cosas con el jefe directo...

¿Cómo fue el proceso de fusión en cuanto a la relación de los empleados?

Pues fue muy obvio que ellos, los de Santander, nos estaban comprando a nosotros, entonces nos encontramos con cosas muy chuscas, por ejemplo, tenemos camiones que nos traen al corporativo de ciertos puntos de la ciudad, la gente de Serfin estaba acostumbrada a formarse y de repente llega la gente de Santander y se metían a la fila y era común que dijera "pues acostúmbrense porque nosotros los compramos a ustedes". Se dio otro caso en que una compañera de Serfin, estando en el comedor, metió su comida al horno y se fue por un vaso con agua, llegó una chica de Santander, saca la comida de horno, llega la otra a reclamarle y la de Santander le dice "es que llegamos nosotros a comprarlos, acostúmbrate". Cosas así. Después vas conociendo a la gente y por cuestiones de trabajo no hay más que limar asperezas y se empezó a llevar mejor la gente. Pero al principio si fue muy visible la forma en la que ellos (los de Santander) llegaron.

Cuando llegó Santander yo sentí la inquietud de que iban a llegar a quitarnos la chamba... de mi generación de cuando yo entré a Serfin quedo solamente yo. Yo hacía te digo, la distribución de la síntesis Serfin, porque así se llamaba, la distribución de la revista Valores, todos los comunicados a medios yo los mandaba, confirmaba asistencias a conferencias. Tenía relación con los periodistas, con los columnistas. Cuando Santander manejaba la comunicación externa lo hacía a través de una empresa por medio de un pago mensual y cuando convocaba a conferencia iban 8 ó 7 periodistas. Cuando nosotros como Serfin convocábamos iban 30, 35 reporteros. Porque les hablas bien, los tratas bien, los reporteros así los tienes que tratar, ellos buscan información, no tienes más que dárselas. El licenciado Roberto Aguirre es una excelente persona, su forma de tratar a todos es muy humano, es muy bonita y nos ha enseñado a que con los medios de comunicación hay que ser humanos, sin diferencias. Entonces el la fusión sí se daba la oportunidad pues mejor nosotros manejábamos la convocatoria a medios porque teníamos mejor relación con ellos. Como ves, pues yo hacía actividades de las dos áreas, relaciones públicas y comunicación interna. Poco a poco me fueron quitando trabajo, pero era chistoso porque me quitaban algo y como no podían me lo devolvían, así era todos los días, hasta que se dieron las cosas para bien de Vio. Y después me dieron otras responsabilidades, manejaba también el administrativo del área, me quitaron y me dan todo lo que es el equipo de audio y video del grupo, las salas de juntas, sigo apoyando a Roberto con las convocatorias, yo le confirmo porque es importante que sepa más o menos cuánta gente le va a llegar a los desayunos de prensa... siempre tenemos mucho trabajo, gracias a Dios.

También apoyo a relaciones públicas, en la coordinación de todos los eventos.

Ahora después de los cambios en tus funciones, ¿tienes un perfil de puesto?

Pues estoy como subgerente de relaciones públicas y comunicación interna y externa, entonces mira, gracias a Dios tenemos trabajo, lo que nos pongan a hacer lo hacemos con mucho gusto. Yo estoy muy contento de trabajar con Roberto Aguirre. En el 89 entré a Serfin en Servicio Médico, en el 92 entré a sucursal y después ya con Roberto Aguirre ya apoyándolo en todo, aunque ahora mi jefa directa es Marcela Espinosa, a Roberto lo apoyo en convocatoria a medios y con Marcela pues en todo, porque ella es mi jefa.

¿Qué diferencias notas en la forma de trabajar de Serfin y la de Santander Serfin?

Afortunadamente, de los dos lados me han tratado muy bien, tanto por el lado de Roberto (Serfin) como de Marcela (Santander). Es algo curioso, cuando estábamos en Serfin me dan todo lo que es el control del audio y video y las salas de juntas para los jefes, y pues tenía que atender a la gente de Santander cuando llegaron y ellos ven el servicio que les das, y cuando se vienen los recortes, ellos mismos pidieron que yo me quedara, por la atención y el servicio que está uno acostumbrado a dar. Estás a la vista de todos, con lo que haces y afortunadamente Marcela Espinosa también es una persona muy humana muy buena jefa, entonces esa diferencia a lo mejor no la he notado por lo mismo, porque siempre ha habido mucho trabajo y lo tratamos de hacer lo mejor posible. Mira, tengo mucho trabajo siempre, soy casado y tengo dos hijos y las cosas afuera están más difíciles, tienes que cuidar tu trabajo y lo que tienes. Aquí afortunadamente hay mucho trabajo, estoy a la vista de todo mundo, estoy bien.

Ahora, como en todos lados, hay gente que no está a gusto, pero hay que tratar de que el ambiente donde estamos no sea pesado, que no se den situaciones complicadas, afortunadamente no se da mucho este tipo de cosas, de conflictos en el área.

En otras áreas del banco, fuera de la Dirección sí se da que la gente no está a gusto con los sueldos, por las envidias por mejores puestos. Aquí en la dirección los sueldos están bien porque tenemos muchos años trabajando entonces vas escalando poco a poco y subes tu nivel de sueldo. La gente que venía del Centro Operativo Serfin (COS) es gente operativa que no tiene buen sueldo, entonces están a disgusto... Aquí en la Dirección no hay gente del COS. Como que en otras áreas del banco hay gente con otro tipo de necesidades y requerimientos y tampoco quieren aspirar a mucho porque

yo siempre he tenido la idea de que si tu quieres pedir algo más, tienes que dar más antes, esto hace que las cosas se den más fácilmente, pero en esas áreas ni están a gusto, ni dan el cien y se presta a que la gente no quiera trabajar no le eche ganas o esté buscando en qué hacer conflicto, pero en la Dirección no se da eso.

Aquí por ejemplo, es normal que tengamos hora de entrada pero no de salida, yo entro a las 8 y se supone que salgo a las 6, tengo de 2 a 4 para comer y casi nunca tomo las dos horas porque normalmente me ponen eventos a las 3 ó 4 y hay que hacer pruebas antes, para estar tranquilos, es raro que tome dos horas.

Si hay evento temprano pues llego a las 7, porque piensas que puede botar algo, entonces hay que estar antes para prevenir más que nada. Trato de estar antes y no por eso quiero que me aumenten el sueldo, es mi trabajo. A mi me apoya Juan Carlos Rosales y si tenemos mucho trabajo me quedo un poco más de tiempo, si veo que está tranquilo me voy, nunca antes de las 6 claro.

Si necesito un permiso, que es muy muy raro, se lo pido a Gustavo, a Marcela o a Roberto, quien esté. No hay problema porque en realidad no estamos acostumbrados a pedir permisos de salir antes.

Por otro lado, cuando de repente nos equivocamos, porque es de humanos equivocarse y hay que aceptar los errores, yo tengo dos buenos jefes, por un lado Marcela y por el otro Roberto, si yo me llegara a equivocar, procuro que no pase mis regaños son muy tranquilos, sin gritos y no falta que de repente el jefe tiene un mal día o está enojado, pero no, me tocan tranquilos, siempre hablando se entiende la gente.

Cuando me dieron este puesto del audio y video, siempre quise en mi casa conectar la video a la tele y nunca pude, y ahora pues lo tuve que aprender y hacerme responsable... de repente los cables y todo dije "me voy a volver loco", pero no, aprendí poco a poco y en esa medida se me ha ido exigiendo y hemos salido adelante.

¿Crees que haya favoritismo de un jefe hacia alguien?

Ahhh, eso sí te lo contesto pero vas a tener que apagar la grabadora.

¿Quito la grabación?

Sí, por favor y te contesto lo que quieras.

A continuación se presenta un resumen de lo platicado posteriormente con base en las anotaciones que la entrevistadora realizó al momento de finalizar la entrevista:

El entrevistado comentó que sí existe favoritismo en la DC, y que se da únicamente en un sentido: de la directora al gerente de RP. Comentó que los motivos pudieran ser que el gerente trata de manera especial a su jefa a través de darle obsequios o invitándola a comer. Que la preferencia que ella muestra hacia él no es por el trabajo que realiza, puesto que el entrevistado considera que en ocasiones él mismo hace mejor el trabajo que el gerente de RP.

De hecho, el entrevistado considera que esta pudiera ser una razón para que el gerente de RP, quien es además su jefe directo, tenga temor de que le quite su trabajo o que destaque más que él al contar con mayor experiencia y relaciones con los medios y con los compañeros de trabajo.

Por otro lado, comentó también fuera de grabación, que existen dos grupos en la DC liderados por la subdirectora de comunicación y la directora de RP. Existe un conflicto entre ellas generado hace un año, los motivos dice desconocerlos. Comenta que las dos mujeres tienen personalidades muy fuertes, que son muy tenaces y capaces y que quizá por ello están en competencia por el nivel, aunque no hay motivos oficiales para pensar que compiten por la dirección de RP. Juan considera que las personas bajo sus mandos forman los equipos no de manera integrada puesto que entre ellos

se llevan bien y son cordiales, que más bien el pleito es entre ellas dos. Esta situación, de acuerdo con lo que el entrevistado dice, no perjudica de manera alguna el trabajo que se realiza entre las dos áreas debido en gran medida, a que el personal “de abajo” tiene muy buenas relaciones.

El entrevistado cree que este conflicto es desconocido por el director, puesto que más que laboral podría ser personal y que pese a ello, ambas se han controlado y no han afectado las tareas de la Dirección de Comunicación.

Aunque dice que en ocasiones se oye decir a una con respecto de la otra a algún subordinado “no le hagas caso” o “así no se van a hacer las cosas”, pero que finalmente han sabido sortear sus diferencias y que no es algo que los tense o los estrese.

Una vez que el entrevistado dijo esto, la entrevista se volvió a grabar.

¿Qué estilo de trabajar te gusta más, el de Serfin o el de Santander Serfin?

Yo le tengo mucho amor al águila (de Serfin), a la camiseta y cuando se vino la fusión yo le dije al licenciado (Roberto Aguirre) que yo quería mi aguilita no la flamita (de Santander)... yo estoy contento como estamos, todo tiene cambios para ir mejorando y entramos en una etapa donde lo estamos viviendo, te vuelves más competitivo, más interés de los empleados para que puedan dar más de sí, ahí muchas mejoras. Estoy contento con lo que tengo y con lo que soy aquí. Yo creo que hay oportunidad para crecer, todo depende de uno, de la capacidad, de la calidad del servicio que des, todo depende de uno.