



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN FORMALES INTERNOS COMO
HERRAMIENTA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN UNA
EMPRESA BANCARIA. CASO: BANCO MERCANTIL DEL NORTE**

Tesis que para obtener el grado de:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
(ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)**

Presenta:

MINERVA MÈNDEZ MACÍAS

Directora de Tesis:
Mtra. Francisca Robles



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

a Francisca Robles

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTOS | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | 12 |
| 1.1 Comunicación | 13 |
| 1.2 Organización | 16 |
| 1.2.1 Tipos de organizaciones | 18 |
| 1.3 Comunicación Organizacional | 22 |
| 1.3.1 Comunicación interna y externa | 24 |
| 1.3.2 Comunicación formal e informal | 25 |
| 1.4 Comunicación interna | 28 |
| 1.5 Identidad corporativa | 31 |
| 1.5.1 Identidad conceptual | 32 |
| 1.5.2 Identidad visual | 35 |
| CAPÍTULO 2. BANCO MERCANTIL DEL NORTE (BANORTE) | 40 |
| 2.1 ¿Quien es Banorte? | 41 |
| 2.1.1 Historia | 41 |
| 2.1.2 Estructura | 42 |
| 2.2 Perfil de Banorte | 44 |
| 2.2.1 Proceso de integración | 44 |
| 2.2.2 Sucursales | 47 |
| 2.2.3 Productos y servicios | 48 |
| 2.3 Identidad visual | 50 |
| 2.3.1 Nombre comercial | 51 |
| 2.3.2 Nombre comunicativo | 51 |
| 2.3.3 Símbolo | 52 |
| 2.3.4 Tipografía | 53 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.5 Slogan | 53 |
| 2.3.6 Logotipo | 54 |
| 2.3.7 Color | 55 |
| 2.4 Identidad conceptual | 58 |
| 2.4.1 Misión | 58 |
| 2.4.2 Visión | 60 |
| 2.4.3 Valores | 60 |
| 2.5 Comunicación organizacional | 62 |
| CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA | 66 |
| 3.1 Contexto actual | 67 |
| 3.1.1 Sucursales de origen Bancrecer | 67 |
| 3.1.2 Sucursales de origen Banorte | 69 |
| 3.1.3 Proyecto Banorte crece | 69 |
| 3.2 Identidad corporativa | 70 |
| 3.3 Medios internos formales de comunicación | 72 |
| 3.4 Comunicación interna | 82 |
| 3.4.1 Fuente de energía o tecnología de la que dependen | 82 |
| 3.4.2 Actividades y medios de comunicación con base en el nivel y objetivos por lograr | 84 |
| 3.4.3 Redes de comunicación interna | 86 |
| 3.5 Consideraciones finales | 93 |
| 3.6 Programa de comunicación interna | 96 |
| 3.6.1 Naturaleza del programa | 96 |
| 3.6.2 Objetivo principal | 97 |
| 3.6.3 Objetivos particulares | 97 |
| 3.6.4 Estrategias | 98 |
| 3.6.5 Implantación y Seguimiento | 107 |
| CONCLUSIONES | 113 |
| BIBLIOGRAFÍA | 116 |

INTRODUCCIÓN

Tanto la comunicación, como otros aspectos y rasgos de la organización son divididos en dos grandes públicos. Así por ejemplo se encuentra la cultura organizacional (determinada para el interior de la organización) y la imagen corporativa (determinada para los públicos externos).

De igual forma, la identidad corporativa se compone de la identidad visual (para el exterior) y la conceptual (para el interior).

Bajo este enfoque de división entre lo interno y lo externo, generalmente se olvida que ambos aspectos tienen un hilo conductor: la organización.

Así pues, en ocasiones por considerar la identidad visual o gráfica como elemento para el exterior, se deja de lado su tratamiento con el público interno, lo que resulta en un desconocimiento de una parte importante de la personalidad organizacional y por tanto, en falta de cohesión alrededor de los signos visuales.

De igual forma, la identidad conceptual generalmente se maneja de forma pasiva, y muy pocas veces, con continuidad por lo que pierde

vigencia y valor. Por eso, todos los elementos deben de integrarse para, primero fortalecer la organización al interior y después proyectar esta solidez al exterior.

Así, para que la comunicación interna pueda comunicar eficazmente la identidad corporativa, es menester que los medios internos en términos generales sean funcionales.

Por ello, el estudio de los medios internos y la comunicación de la identidad corporativa se plantean aquí de forma integral, ya que del adecuado manejo de estos dependerá la eficacia de los mensajes (incluida la identidad corporativa).

Ahora bien, además del manejo de los medios internos y la identidad corporativa, el Banco Mercantil del Norte, organización estudiada, agrega otras particularidades.

En primer término, las organizaciones que cuentan con un desarrollo más sólido de la identidad corporativa así como de la comunicación organizacional interna, son las llamadas organizaciones privadas o empresas.

Además, dentro de este sector, las empresas de mayor tamaño con respecto a su capital (como las empresas bancarias) como respuesta a las necesidades del mercado y a la urgencia por mantenerse vigentes en un entorno competitivo, han sabido distinguir e ir construyendo procesos eficaces y funcionales de comunicación, cultura e imagen organizacional que las fortalece tanto al interior como al exterior.

Como respuesta a ese entorno cambiante, la mayoría de los bancos que hoy existen son el resultado de fusiones del pasado. Así Banorte no es la excepción, y aunque ya ha pasado más de un año desde que el proceso de fusión comenzó, actualmente aún pueden verse signos y rasgos de su personalidad anterior: banco Bancrecer.

Por eso, el reforzamiento de la actual identidad corporativa se hace más necesario, ya que se debe cerrar finalmente con el proceso de homogeneización de la personalidad del banco.

De esta forma, se presenta de manera urgente un análisis de los medios de comunicación interna y particularmente de la forma en que comunican su identidad corporativa. Para así ayudar a la organización a consolidarse con su nueva personalidad, para que a su vez, esta pueda alcanzar sus objetivos organizacionales.

En este sentido, el programa aquí esbozado pone principal atención en los ejes internos determinantes de la organización. Uno de ellos es la comunicación que sirve como plataforma dinámica en el desarrollo del ser y el hacer organizacional.

Paralelamente, otro de los ejes o elementos básicos dentro de la organización, es la cultura organizacional, ya que esta le otorga personalidad. Dicha cultura se compone de rasgos distintivos, algunos de los cuales son expresados a través de la identidad corporativa (identidad visual y conceptual).

Esta, es una expresión visible y conceptual que otorga identidad a los miembros, con lo que se genera cohesión y orgullo de pertenencia.

De este modo, tanto la comunicación interna como la identidad corporativa, sirven como elementos determinantes de la organización. Por lo que resulta imperativo el estudio y diagnóstico de dichos elementos.

Así, el presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal proponer un programa de comunicación al interior de Banorte con el que se comunique eficientemente la identidad corporativa (identidad gráfica e identidad corporativa).

Además, paralelamente se presentan otros objetivos, entre los que destacan: ofrecer un panorama general de los medios internos de comunicación formales a fin de conocer sus características y alcances potenciales, analizar los medios internos formales así como la comunicación de la identidad corporativa al interior de Banorte y finalmente promover una estrategia para la transmisión adecuada de la identidad visual y conceptual en los medios de comunicación interna.

Para alcanzar dichos objetivos se utilizan como instrumentos de indagación la observación participativa y como eje principal cualitativo, la entrevista, realizada a diferentes actores de la organización (directivos, personal de recursos humanos, personal de mercadotecnia y personal de distintas sucursales de origen Banorte y Bancrecer).

Asimismo, esta investigación se plantea de forma deductiva, comenzando por investigar y establecer de forma clara lo concerniente a los conceptos de identidad corporativa y comunicación interna formal, para finalizar con las categorías de análisis relativas a la comunicación organizacional.

Posteriormente, continua con un análisis coyuntural en el que se abordan los aspectos históricos, socioculturales y económicos que caracterizan a

esta organización bancaria y que actualmente son la base de su perfil en todos los sentidos (comunicación interna, identidad corporativa, etc.)

De dicho análisis, surge una propuesta de programa de comunicación interna, en el que se plantean los medios formales internos como herramienta de la identidad corporativa.

Así pues, el presente trabajo de tesis expone todo lo anterior en tres capítulos.

La primera parte contiene los conceptos referentes a la comunicación organizacional es decir, comunicación, organización, comunicación organizacional, comunicación interna e identidad corporativa.

El segundo capítulo aborda lo relativo a la estructura e infraestructura del Banco Mercantil del Norte (Banorte): su historia, perfil, procesos coyunturales, identidad corporativa y comunicación organizacional.

Finalmente, al capítulo tres corresponde la fase de análisis y diagnóstico de la identidad corporativa y los medios formales internos, para así ofrecer un programa de comunicación (y su seguimiento).

INTRODUCCION

Este trabajo representa una aportación de la comunicación organizacional, una herramienta con la que Banorte puede definir su personalidad organizacional para así consolidarse auténticamente como "el banco fuerte de México.

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Con base en las Ciencias de la Comunicación y la teoría organizacional, surge la Comunicación Organizacional, es decir, el estudio de la comunicación orientado a las diferentes organizaciones y sistemas sociales.

De esta, se desprenden diversos conceptos como la cultura organizacional, la identidad corporativa, la comunicación interna, la comunicación externa y el entorno organizacional, entre otros.

Dichos conceptos se presentan no sólo como un asunto teórico, sino como herramientas prácticas para el diagnóstico, planeación y creación de programas, planes, estrategias y medios de comunicación que permiten la realización de las actividades y la obtención de objetivos y metas organizacionales.

De este modo, mediante la aplicación teórica práctica, es posible definir, reorientar o posicionar la naturaleza, identidad e imagen de las diferentes organizaciones, como en el caso Banco Mercantil del Norte (Banorte).

Así pues, el presente apartado presenta el soporte teórico metodológico de este trabajo, con base en las aportaciones de diversos autores y enfoques.

A continuación, se aborda lo relativo a la comunicación, la organización y la comunicación organizacional, para finalmente ahondar en los conceptos eje de la investigación: la comunicación interna formal y la identidad corporativa.

1.1 COMUNICACIÓN

En su definición etimológica, comunicar proviene del latín *comunicare* que significa poner en común¹.

Muchos han sido los autores que definieron y reflexionaron sobre este concepto. Así en el inicio, nos encontramos con Aristóteles, quien plantea como objetivo principal de la comunicación, la persuasión es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener el mismo punto de vista. Asimismo, distingue tres elementos básicos del proceso de la comunicación: emisor-mensaje-receptor.

¹ Diccionario de comunicación, Editor 904. Buenos Aires, 1977, p.45

Posteriormente, David K. Berlo define a la comunicación como un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor ².

Aquí, cabe mencionar los elementos básicos del proceso de comunicación, en los que encontramos: ³

1. La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje.
2. El emisor o codificador del mensaje quien da forma al mensaje.
3. El mensaje, que es lo que se comunica.
4. El canal o la vía por la cual se manda el mensaje para que llegue al destinatario.
5. El decodificador, quien interpreta el mensaje.
6. El receptor o destinatario de la comunicación.

Berlo también distingue algunas características de la comunicación: a) es un proceso dinámico, b) su finalidad es afectar e influir, producir una respuesta, c) existe la retroalimentación entre los participantes (feed-back), d) los elementos son interdependientes, es decir que cada uno de estos afecta al otro.

² HOMS Quiroga Ricardo, La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998, p.1

³ K.BERLO, David, El proceso de la comunicación, el Ateneo, Buenos Aires, 1981, p.25

Así pues, podemos definir a la comunicación como un proceso dinámico en el que interactúan un emisor y un receptor para transmitir mensajes (conocimientos y sentimientos) a través de un canal con un código (signos y símbolos).

En dicho proceso, encontramos como componente fundamental al feed back o retroalimentación, que se refiere a la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original.

Así, la retroalimentación caracteriza al proceso como dinámico y certifica que el mensaje fue recibido por el destinatario. Con lo que se diferencia del proceso informativo.

Por tanto, la comunicación así entendida, se refiere a un tipo de patrones informativos los cuales se expresan de manera simbólica. En este sentido, es requisito para el proceso comunicativo que se comparta un sistema simbólico, así como las asociaciones entre los símbolos y sus referentes (significantes y significados).

Luego entonces, el éxito en la comunicación se determina por el nivel de asociaciones similares entre los elementos del símbolo, mientras que los

fracasos se deben a suposiciones equivocadas de los comunicantes, con respecto al significado del símbolo.

Cada persona realiza una interpretación de manera diferente a los demás, seleccionando los estímulos conforme a su aprendizaje, personalidad y expectativas. Por ello, Berlo argumentaba que los significados no están en los mensajes sino en la gente ⁴.

1.2 ORGANIZACIÓN

Etimológicamente, este término proviene del griego organon, que significa instrumento, por ello se considera a la organización como un medio para hacer algo.

Asimismo, este concepto tiene muchas definiciones, la más simple sostiene que la organización esta conformada por dos o más personas que se integran, coordinan y cooperan para transformar los recursos en busca del alcance de ciertos objetivos.

⁴ K. BERLO, David, The process of communication, New Cork, 1960, p.28

La teoría de sistemas concibe a las organizaciones como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control.

Desde el punto de vista de la antropología holística, y algunos clásicos de la teoría organizacional, las organizaciones son sistemas socioculturales, donde los aspectos simbólicos y formales están integrados e interrelacionados directamente.

Como complemento de esta concepción, otros teóricos, consideran a la organización como "un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento, y formación, etc)"⁵ así como un sistema cultural compuesto de elementos afectivos y expresivos y significados simbólicos (mitos, ideologías y valores).

⁵ ALLAIRE Yvan, y E. Firsrotu, Mihaela, Teorías sobre la cultura organizacional en *Cultura Organizacional*, Legis, Colombia 1992, p.30

Con base en estas definiciones, consideramos a la organización como un sistema socioestructural y cultural en el que la interacción entre los individuos conduce a fines comunes.

En este sentido, Fernández Collado⁶ presenta cinco elementos básicos que las caracterizan:

- Tamaño.- Se parte de dos personas (díada) y se determina por el número total de personas que la forman, así como por la magnitud de sus recursos financieros y tecnológicos.
- Interdependencia.- Se refiere a las relaciones que entrelazan a los integrantes, quienes son influidos unos por otros.
- Insumos.- Son los elementos que se importan del entorno.
- Transformación.- Este es el proceso con el que los insumos se convierten en productos.
- Productos.- Son el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas de la organización.

1.2.1. Tipos de Organizaciones

La interrelación de los integrantes en la organización puede estar determinada por la estructura formal o bien surgir espontáneamente. Así encontramos dos tipos de organización:

⁶ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1995, p.13-15

Organización formal.- Creada con base en la estructura organizacional definida por la dirección y expresada formalmente a través del organigrama y el manual de organización de la empresa. Esta constituida por organismos o subsistemas (departamentos, divisiones, etc) y cargos o roles establecidos (directores, gerentes, supervisores, etc).

En esta, los integrantes tienen que participar para alcanzar propósitos comunes. Además, existe una delimitación de funciones, jerarquización, delegación de responsabilidades y mecanismos de control definidos.⁷

Organización informal.- Esta surge espontánea y naturalmente, generalmente entre personas que forman parte de organizaciones formales. Aquí no existe un propósito consciente de grupo, aunque los agrupados contribuyan para a la consecución de objetivos que no fueron establecidos previamente. Además, la interrelación es voluntaria y con los integrantes que se quiera ⁸.

Ahora bien, para fines de esta investigación, nos enfocaremos en las organizaciones formales.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 1988 p.30

⁸ *ibid.* p.31

Aquí podemos encontrar tres grandes sectores de acuerdo a la procedencia de su capital:

1er sector. Organizaciones públicas

Estas son entidades económicas en las que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social y general. Su carácter puede ser de tipo industrial, comercial o con cierta finalidad social que proporcione bienes o servicios, como es el caso de la educación y la salud.

En las organizaciones públicas prima el interés de la sociedad en general, expresado por el estado. De esta forma, los gobernantes detentan su responsabilidad social, administrando empresas con miras al beneficio común.

Estas se rigen por una coordinación normativa determinada, bastante rígida y su acción está sometida a ciertos contralores estatales, por lo que su margen de acción es reducido y no existe la posibilidad real de efectuar cambios rápidos en su organización y comunicación.

2º sector. Organizaciones privadas

Las organizaciones privadas tienen fines de lucro, se dirigen a proporcionar bienes o servicios de satisfacción social. Enfocan su atención a la optimización de resultados financieros y su conformación invariablemente se efectúa con fines económicos o lucrativos y son reguladas por las leyes.

Una de las tipificaciones para las organizaciones privadas, las clasifica con base en dos grandes rubros: su actividad o giro y su magnitud.

De acuerdo con su giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales y de servicio. Las empresas industriales son aquellas en las que por acción del trabajo humano y con el empleo de máquinas, se transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para convertirla en satisfactor.

Las empresas comerciales son intermediarias entre el consumidor y el productor; una de las principales funciones consiste en hacerle llegar al consumidor las materias primas ya elaboradas.

Las empresas de servicio se describen por su nombre y pueden ser de comunicación, de transporte, bancarias (como Banorte), etcétera.

También, de acuerdo con el criterio de magnitud, las empresas pueden dividirse en pequeñas, medianas o grandes. De igual manera se puede considerar el monto de capital invertido en ellas, el sector del mercado al que abastece, el grado de automatización o de tecnología que utilizan en sus procesos de producción, el número de

personal que emplea o su importancia con respecto a otras empresas de su mismo ramo o giro.

3er sector. Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Estas han sido denominadas como organizaciones civiles, organizaciones emergentes, organizaciones del tercer sector, o bien, organizaciones no gubernamentales (ONG). Y se caracterizan por no tener fines de lucro y estar integradas principalmente por la sociedad civil.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un fenómeno inherente a cualquier forma de relación humana, por tanto, también resulta inherente a la organización. Así la comunicación en la organización se plantea como elemento esencial dentro de una organización.

La comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la organización, representando la fuerza que brinda cohesión a los integrantes al mismo tiempo que otorga la solidez necesaria para existir y subsistir.

Así, para su definición, encontramos tres enfoques principales⁹:

- Un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.
- Una disciplina cuyo objeto de estudio es, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.
- Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre lo miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, a fin de que ésta cumpla mejor con sus objetivos.

1.3.1 Comunicación interna y externa

Con base en este último enfoque, la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa.

⁹ FERNANDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1995, p.30

La comunicación interna esta dirigida al personal que integra la organización (directivos, mandos medios, obreros y empleados en general).

Fernández Collado la define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.¹⁰

Paralelamente, la comunicación externa esta dirigida a los públicos exteriores (medios de comunicación, proveedores, clientes, público en general, etc.) Aquí también entra el ejercicio de las relaciones públicas y la publicidad.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus públicos externos, a fin de conservar o mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable así como promover sus servicios o productos.

¹⁰ *Ibid*, p.31

1.3.2 Comunicación Formal e Informal

En el ámbito de la comunicación en las organizaciones encontramos dos tipos de estructuras y de comunicación: la formal y la informal. La estructura formal se determina por el organigrama, mientras que la informal surge a partir de las relaciones afectivas y por afinidades entre los miembros de la misma organización.

En la comunicación formal, el organigrama determina, dependiendo de los niveles jerárquicos o roles, los receptores a quienes debe dirigirse una fuente y un mensaje de acuerdo con lo que quiera comunicarse.

Dentro de la organización “la comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas” ¹¹.

Los canales por donde fluye la comunicación y que siguen las líneas definidas por la estructura orgánica, son las redes de comunicación formal. Redding y Sanborn los definen como “ las líneas oficiales de comunicación:

¹¹ DUHALT, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa, México, UNAM, 1974, p.27

las designadas en los organigramas y especificadas en las descripciones de los cargos”¹².

A pesar de que este tipo de comunicación tiene como objetivo regular las actividades en forma ordenada, las organizaciones son dinámicas y cambian constantemente, por lo que a veces la inflexibilidad de los canales formales de comunicación la limitan.

Por esta razón, algunos miembros de la organización buscan otras alternativas y así surge la comunicación informal.

Este tipo de comunicación paralela se manifiesta en múltiples actividades de la organización, pero su presencia no está regulada ni establecida. Su existencia está determinada por situaciones y relaciones espontáneas entre los miembros de la organización.

Johansen define a la comunicación informal como el “conjunto de contactos personales, línea de comunicación o relaciones interpersonales... que consiste en todos los patrones de relaciones

¹²BLAKE, Reed y Haroldsen Edwin, Una taxonomía de conceptos de la comunicación, Editorial Nuevomar, México, 1988, p.22

interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal”¹³.

Así, la comunicación informal se presenta como expresión de la rigidez de las estructuras y canales formales que en ocasiones no se ajustan a los requerimientos de interacción y/o a las necesidades del personal.

Aún el más elaborado de los sistemas de comunicación formal, siempre tendrá como complemento los canales informales de comunicación, ya que estos son resultado de la organización social de los integrantes y de los roles que asumen dentro de la misma.

Este tipo de comunicación resulta un aporte utilitario a la organización, permite el aprovechamiento de oportunidades de eficacia directa y regula determinados riesgos de ineficiencia¹⁴. Por ello, la comunicación informal debe considerarse un complemento y no un elemento antagonista de la comunicación formal.

¹³ JOHANSEN, Oscar, Las comunicaciones y la conducta de la organización, Ed. Diana, México, 1975, p.195

¹⁴ BARTOLLI, Ana, Comunicación y organización, Ed. Paidós, Argentina, 1992, p.71

1.4 COMUNICACIÓN INTERNA

Como ya habíamos mencionado, de acuerdo con los diferentes autores citados, la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Entre los objetivos que esta pretende, Fernández Collado destaca:

- La difusión de la información.
- Coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- Conocimiento del ambiente externo, preponderante en el desarrollo de las funciones personales y de la organización como sistema o grupo.
- La creación, consolidación o prevalencia de un clima laboral y organizacional sano.
- Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas pendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Los medios de comunicación internos que integran la comunicación interna son el canal utilizado para transmitir un mensaje y el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta a la fuente con el receptor.

Así, los medios vinculan tres elementos principales¹⁵:

- Una fuente que los usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- Un mensaje que es enviado a través de ellos.
- Un destinatario que los utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

Los mensajes en la organización pueden ser clasificados en diversas maneras, la más simple divide a los medios con base en el uso de los sentidos. Así encontramos los medios orales y los medios escritos.

Por su parte, G.Goldhaber¹⁶, los clasifica de acuerdo a la fuente de energía de la que dependen:

- Hardware.- depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento (televisión, teléfono, computadora, etc.)

¹⁵ HERNANDEZ Sampieri, Roberto, Medios de comunicación en las organizaciones, en *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1995, p.

¹⁶ *ibid* p.250-253

- Software.- depende de las capacidades y habilidades para comunicarse de los individuos implicados, como hablar, escuchar y escribir (cartas, manuales, folletos, discursos, etc.)

El mismo Goldhaber¹⁷ sugiere una clasificación tomando como parámetros los niveles de comunicación (interpersonal, pequeño grupo, organización) y los objetivos por lograr (informativos, reguladores, persuasivos e integradores).

También, como complemento de los anteriores, se presenta otra tipología basada en tres dimensiones: flujo de comunicación, nivel de comunicación y fuente de energía del que depende (software o hardware).

Sin embargo, para fines de este trabajo y de manera integrativa, tomaremos como dimensiones de clasificación y análisis las siguientes:

- Forma de comunicación: Oral, escrita y mixta.
- Flujo de comunicación: Ascendente, descendente y vertical.
- Nivel de comunicación: Diádico, grupal y a nivel de toda la organización.
- Objetivo por lograr: Informativo, regulador, persuasivo e integrador.

¹⁷ G. GOLDHABER, Comunicación organizacional, Diana, México, 1991, p. 330

1.5 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad de una organización se refiere a la manera en que esta es concebida y engendrada, en los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unidad o personalidad: filosofía, valores, cultura, capacidades, etc.

La identidad es el núcleo de su desarrollo, socialización, adaptación al mundo, crecimiento y orientaciones en el curso de la vida organizacional; la identidad es “la personalidad construida por la empresa” ¹⁸.

Así la expresión de dicha personalidad, será percibida por sus públicos como la imagen de la organización, es decir, como la representación visual o mental de esta.

Aunque cada autor maneja conceptos, clasificaciones y definiciones diversas. De acuerdo con Luis Tejada, la llamada imagen o identidad corporativa se presenta como un elemento complejo y dual que se divide en:

- Identidad conceptual o cultural
- Identidad visual o física

¹⁸ TEJADA Palacios, Luis, Gestión de la Imagen Corporativa, Ed. Norma, Colombia, 1987, p.3.

A continuación, ahondaremos en estas dos vertientes de la identidad corporativa.

1.5.1 Identidad conceptual

La identidad conceptual se refiere a la personalidad constituida por las distintas ideas, signos, principios y objetivos que han dado forma a la organización a lo largo de su vida; esto es el conjunto de declaraciones y actuaciones de identidad que la caracterizan y distinguen de las demás organizaciones.

Dicha personalidad refleja la cultura que caracteriza a la organización. Es decir, el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de una organización.

Así pues, la cultura organizacional se presenta como un sistema de rasgos distintivos: valores y creencias, compartidos por los integrantes de una organización, de los que surgen expresiones o manifestaciones conceptuales, simbólicas, conductuales, estructurales y comunicacionales.

Por ello, la cultura organizacional se encuentra como un elemento, a veces, intangible y abstracto.

No obstante, cuando esta cultura se manifiesta como el reflejo de un esfuerzo interno encaminado a elaborar con el concurso de todos sus miembros ideas concretas que determinan la personalidad organizacional, se habla de identidad conceptual o, como la han llamado algunos autores, filosofía organizacional.

Así, la declaración de identidad conceptual supone una creación cultural hecha por la organización con base en la participación de sus miembros en pro de la creación y definición de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a la organización.

Aunque pueda parecer un asunto exclusivamente interno, la identidad conceptual en primer término, guiará las actuaciones de los integrantes de la organización en todos los ámbitos, incluido el externo.

De igual forma, la identidad conceptual o filosofía organizacional servirá de base para la creación u orientación de la identidad visual.

Sobre los elementos que integran la identidad conceptual los autores que la abordan, han manejado diversas visiones; sin embargo, para fines de

este trabajo, se considerarán como elementos integrativos a la misión, visión y valores organizacionales.

Misión

Es la manifestación conceptual de la razón de ser de una organización, de lo que es, hace y pretende ser y hacer.

Visión

Es la expresión de la capacidad para ver más allá, en términos de resultados finales o del destino al que se quiere llegar. Es, en síntesis, la situación o posición ideal de la organización, que se quiere lograr.

Valores

Son los conceptos definidos por la organización como supuestos de las pautas de comportamiento ideal reconocidas y sancionadas por la organización.

Los valores "son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre las personas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos, en tanto que son

miembros de una comunidad, permitiendo distinguir con claridad entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo detestable” 19.

Los valores organizacionales constituyen un conjunto de valores básicos que son, o se pretende sean, compartidos por la mayoría de los integrantes.

1.5.2 Identidad visual

La identidad exige una manifestación visual o física, que es el rasgo externo más visible de la organización en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del entorno o en el sistema social.

Luis Tejada la define junto con los patrones de conducta, como la personalidad reconocible de una empresa y esta integrada por el símbolo, el nombre comunicativo, la tipografía, el logotipo, el símbolo, la simbología, la señalética y los colores 20.

¹⁹ RUIZ Sandoval, Celia, Elementos fundamentales dentro de una organización, en *La Comunicación en las Organizaciones*, Fernández Collado, Carlos, Trillas, México 1991, p.216

²⁰ TEJADA Luis, *Op cit.*, p.3

En otra perspectiva, José L. Piñuel²¹ plantea que la identidad gráfica se deriva del conjunto de rasgos expresivos por los que se exhibe a la mirada una empresa, sus marcas y sus productos a través de diversos soportes impresos. Tiene como elementos básicos al nombre, logotipo, emblema y colores.

Empero, para fines de este trabajo se considerarán como elementos básicos de la identidad visual el nombre comunicativo, el logotipo y el slogan. Y como elementos complementarios la tipografía, el símbolo y el color.

Nombre Comunicativo

Se define como “el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa” ²². Es decir, que este nombre es la denominación breve con que es reconocida la organización en el mercado.

También es con este nombre que una organización es denominada por el público y puede o no coincidir con el nombre del logotipo, o bien con el nombre jurídico o razón social.

²¹ L.PIÑUEL José, *Op.cit.* p.197

²² TEJADA Luis, *Op cit.* p.39

Tipografía

Es la forma como una organización escribe su propio nombre en el logotipo, en la papelería o en ciertas aplicaciones especiales, constituye otra aplicación del llamado estilo propio de la organización.

Además de su función verbal la tipografía " posee una dimensión semiótica no verbal, icónica, que incorpora por connotación significados complementarios al propio nombre." ²³

Símbolo

Es el signo no verbal que busca mejorar las condiciones de identificación, son imágenes estables y muy pregnantes que permiten una identificación que no requiere lectura (en el sentido literal y estricto de la palabra).

El símbolo es la marca visual que representa a la empresa. Aunque los símbolos son arbitrarios, constituyen el rasgo visual más definido que posee una organización²⁴.

²³ CHAVES, Norberto, La imagen Corporativa, GG Diseño, México 1994, p.44

²⁴ TEJADA Luis, *Op. Cit.* p.36

Logotipo

Cháves lo define como “la versión gráfica estable del nombre de marca.”²⁵. El logotipo, es el nombre de la organización (en iniciales o completo). Así, este elemento funciona como otra marca visual de la organización.

Color

Este es otro de los componentes de la personalidad física o visual de las organizaciones. Este cumple una función distintiva sobre la que se articulará el logotipo y el símbolo.

Slogan

Es una frase que distingue y caracteriza a la organización, sus productos o sus servicios. Generalmente es una frase corta y concisa que apoya y refuerza una marca (organización, producto o servicio). Y esta puede resaltar alguna característica o valor de la misma.

Así pues, los elementos de la identidad visual (nombre comunicativo, tipografía, símbolo, logotipo, color y slogan) y conceptual (misión, visión y valores) conforman la dualidad de la imagen o identidad corporativa. Es

²⁵ CHAVES, Norberto, Op cit p.43

decir, lo interno y lo externo, lo concreto y lo abstracto, lo visual y lo conceptual.

Esta dualidad también se refleja en el estudio de la comunicación organizacional, con su división de comunicación interna y externa, sin que ambos campos se contrapongan, ya que uno es parte del otro.

Por ello, la comunicación en las organizaciones tiene muchos aspectos de estudio y aplicaciones que se pueden integrar, como se presenta en esta tesis con los medios de comunicación formales internos y la identidad corporativa.

Ahora bien, después de haber expuesto en esta parte la base teórico conceptual, corresponde al siguiente capítulo mostrar la organización en la que se aplicará. Es decir, conocer el entorno, el perfil y la historia de nuestro sujeto de estudio: Banorte.

CAPÍTULO 2. BANCO MERCANTIL DEL NORTE (BANORTE)

Una vez sentada la base teórico metodológica de este estudio, corresponde al presente capítulo revisar lo relativo al Banco Mercantil del Norte S.A., mejor conocido como Banorte.

Este banco es una organización privada que opera con capital mexicano (el único de la banca nacional con esta característica). Desde hace algunos años mediante la compra de otros bancos, ha ido registrado un crecimiento considerable, su última adquisición, Bancrecer, le permitió extenderse a todo el territorio nacional.

Desde entonces, Banorte se ha planteado como principal objetivo ser “el banco fuerte de México” y para ello ha venido desarrollando el proyecto de integración con el que busca fortalecerse al interior y al exterior.

Así pues, a continuación se presentan los antecedentes, las características, el perfil y las generalidades concernientes a Banorte, así como el proceso de integración de Bancrecer-Banorte.

2.1. ¿QUIÉN ES BANORTE?

2.1.1. Historia

Banco mercantil del norte S.A., mejor conocido como Banorte, es una organización mexicana, ubicada en los primeros lugares de rentabilidad entre los bancos nacionales más grandes. Es también el quinto banco más importante en términos de créditos totales y es la base del hoy consolidado Grupo Financiero Banorte.

Grupo Financiero Banorte tiene sus orígenes en la ciudad de Monterrey Nuevo León hacia el año 1899, cuando es fundado el Banco Mercantil de Monterrey el cual, hacia 1947, se fusiona con el Banco Regional del Norte. Posteriormente hacia 1986 se establece como tal el Banco Mercantil del Norte, S.N.C., nombre que refería la fusión del Banco Mercantil de Monterrey con el Banco Regional del Norte.

En 1992, en el proceso de privatización de la banca, Banorte fue adquirido por el grupo actual de accionistas, encabezado por Roberto González Barrera. Un año después, en 1993, con la incorporación de los servicios de Casa de Bolsa, Factoraje, Almacenadora y Arrendadora, se constituye el Grupo Financiero Banorte.

En el extranjero, el 30 de septiembre de 1997 se firma un contrato de coinversión con Azzicurazioni Generali S. P. A. A través de este contrato,

la institución italiana se hizo poseedora del 49 por ciento de Afore Sólida BANORTE, Seguros BANORTE y Pensiones BANORTE, quedando formalmente integrada la División de Banca de Ahorro y Previsión.

Hacia finales de los 90's se incorporaron instituciones como Bancentro, Banpaís y, al inicio del año 2002, se realizó la compra de Bancrecer. Lo que se convirtió en el principal reto del Grupo en el año 2003¹.

2.1.2. Estructura

El Grupo Financiero Banorte (GFB) se estructura por subsidiarias prestadoras de servicios de casa de bolsa, factoraje, almacenamiento y arrendamiento. Su principal subsidiaria, es el Banco Mercantil del Norte.

Cuenta, además, con amplia cobertura nacional y oficinas en el extranjero. Recientemente fue considerado el quinto grupo financiero del País en activos totales ².

¹ Intranet Corporativo Banorte y <http://www.banorte.com>

² <http://www.banorte.com>



2.2. PERFIL DE BANORTE

Como vimos, en el apartado anterior, el Grupo Financiero Banorte (GFB), tiene varias subsidiarias, entre ellas el Banco Mercantil del Norte, S.A. Esta a su vez, se divide en otros rubros entre los que destacan:

- Banca corporativa.- Esta se refiere a la infraestructura del banco, es decir a todos los procesos estructurales, organizacionales y de gestión.
- Banca comercial.- Esta se refiere a la parte exterior de la banca, es decir lo que el consumidor final si ve: sucursales bancarias. Donde se le ofrece al público los productos y servicios ³.

Para fines de esta investigación, nos centraremos en el estudio de la banca comercial representada por sus sucursales. Así, nos referiremos a esta como Banorte, banco Banorte o sucursales.

2.2.1. Proceso de Integración

A partir de la fusión de Bancrecer con Banorte en el 2002, se inicio con el plan general de integración denominado "Banorte Crece" ⁴ compuesto de 5 etapas con las que, además, Banorte pretende transformar los procesos operativos en un modelo centrado en el cliente.

³ Intranet Corporativa Banorte e Intranet Comercial Banorte

⁴ Portal Banorte Crece, en Intranet Corporativa Banorte

1ª etapa. Integración organizacional (principios del año 2002)

- Integración de las estructuras corporativas de primer nivel y nombramiento de líderes y responsables de cada Dirección.
- Definición de la organización de la red comercial de las sucursales en 6 Territorios, con sus respectivas Direcciones y Subdirecciones Regionales.
- La imagen e identidad corporativa siguen siendo las mismas, es decir, Bancrecer y Banorte por separado⁵.

• **2ª etapa. Integración Administrativa** (entre Febrero y Abril del 2002)

- Integración completa de estructuras de todas las áreas
- Fusión legal y contable de ambas instituciones
- Integración de los Recursos Humanos: en un solo sistema de nómina, en la homologación de condiciones de trabajo y en un solo Sindicato
- Comienza el cambio de imagen e identidad corporativa.
- Desaparece el área de comunicación organizacional.

• **3ª etapa. Integración Comercial** (Mayo-Noviembre 2002)

- Ampliación de la interoperatividad e introducción de los productos Banorte en la nueva red.
- Migración de las cuentas y estandarización de los procesos de operación.

⁵ Información otorgada por el departamento de Mercadotecnia de Banorte

-Consolidación de la identidad corporativa. Sólo permanece la imagen corporativa de Banorte⁶.

La consolidación de esta etapa se traduce en un incremento del negocio y en una clara percepción de un banco integrado, de parte de clientes y público en general.

- **4ª etapa. Integración Contable** (Diciembre y Enero del 2003)

-Implantación del módulo de Contabilidad Altamira, que será la base para el manejo de la información y para la nueva plataforma tecnológica.

- **5ª etapa. Integración Operativa** (Enero a Diciembre del 2003)

-Implantación de una renovada plataforma tecnológica para la operación del Banco. Esta plataforma se caracteriza por ser más amigable para el usuario y facilitar el desarrollo de nuevos productos. Además, sienta las bases para encaminar a Banorte hacia un modelo de negocio centrado en el cliente y no en los productos.

-Definición de los medios de comunicación interna, teniendo como principal eje a la intranet corporativa⁷.

⁶ Portal de Integración Banorte Crece, en Intranet Corporativo Banorte

⁷ Ibidem



2.2.2. Sucursales

Actualmente, Banorte tiene presencia en toda la república mexicana y especialmente en Monterrey y el D.F.

En el Distrito Federal, Banorte cuenta con 152 sucursales: 68 de origen Bancrecer y 84 de origen Banorte.

Sin embargo a nivel nacional, de un total de 1051 sucursales, 607 son de origen Bancrecer y 444 de origen Banorte⁸. Es decir, que más de la mitad son sucursales fusionadas que cuentan con una historia diferente a la de Banorte.

⁸ Ibidem

Ante estas cifras y como respuesta a la etapa final de integración, surge la necesidad de estudiar si la identidad organizacional y la comunicación interna están completamente integradas y son funcionales para la organización.

2.2.3. Productos y Servicios ⁹

En todas las sucursales del banco, se prestan los siguientes servicios y productos para las personas físicas y morales.

Personas

- Autoestrene en Pesos
- Crédito Hipotecario Tasa Fija
- Transferencia Internacional Recibida del Extranjero
- Tarjeta Banorte Visa Travel Money
- Cajeros Automáticos
- Crédito Hipotecario Tasa Variable
- Cheques de Viajero
- Tarjeta Internet Banorte
- Compra-Venta de Dólar en Billete

Empresas

- Compra-Venta de Dólar en Billete
- Agroactivo
- Nómina Banorte
- Credinómina
- Banorte en su Empresa
- Terminales Puntos de Venta
- Concentración Empresarial de Pagos
- Conciliación de Cheques
- Crédito para el Desarrollo de las Empresas

⁹ Manual operativo "Sucursales Banorte", Editado por Banorte, México 2003.

- Compra-Venta de Metales Amonedados
- Autoestrene en Dólares
- Pagaré
- SUMA Menores
- SUMA
- Cuentas de Cheques en Dólares para Personas Físicas
- Imanorte
- Mesa de Dinero
- Remesas sobre el Extranjero
- Transferencia Internacional Enviada al Extranjero
- SUMA Nómina
- Credinómina
- Credinómina ABCD
- Servicredi
- Cobranzas Internacionales Simples Express
- Crédito Hipotecario Programa Apoyo INFONAVIT
- Credinómina Casa
- Servicredi
- Cajeros Automáticos
- Carta de Crédito para Importación
- Carta de Crédito para Exportación
- Cobranzas Documentarias para Exportación
- Cobranzas Documentarias para Importación
- Futuros del Peso
- Crédito para Exportación
- Remesas sobre el Extranjero
- Ventanilla de Servicios
- Transferencia Internacional Enviada al Extranjero
- Giros Comerciales sobre el Extranjero
- Autoestrene Banorte en Dólares para Empresas
- Crediactivo
- Imanorte Empresas
- Pagaré Empresas

- Cuenta de Cheques Enlace Dinámica
- Cuenta de Cheques Enlace Inteligente
- Cuenta de Cheques Enlace Tradicional Personas Físicas
- Banorte por Internet
- NorteLM
- NorteAP
- Plan Colega
- Plan Colega
- Cuenta de Cheques Enlace Dinámica Nómina
- Tarjeta de Crédito Banorte
- Cuentas de Cheques en Dólares para Personas Morales
- Cargos Automáticos a Tarjeta de Crédito
- Banorte Comercio Electrónico
- Transferencia Internacional Recibida del Extranjero
- Conexión Américas
- Tarjeta de Crédito Empresarial
- Autoestrene Banorte para Empresas
- Cuenta de Cheques Enlace Tradicional Personas Morales
- Cobranza Domiciliada
- Acuerdo de Cooperación Banorte-Grupo Banco Popular Español

2.3. IDENTIDAD VISUAL

El presente apartado describe los elementos gráficos de identificación que forman en conjunto una imagen homogénea y diferenciada del

banco Banorte, la cual no sufrió cambio alguno con la integración de Bancrecer.

2.3.1. Nombre comercial

El nombre oficial o comercial es aquel con el que el banco se registra ante hacienda¹⁰. Con este se presenta en todos los documentos oficiales como contratos, cartas, pólizas, etc.

- Banco Mercantil del Norte S.A.

2.3.2. Nombre comunicativo

Con este el banco se presenta ante el público en general, y sobretodo es utilizado en el ámbito publicitario y promocional¹¹. Al integrarse Banorte conservó intacto su nombre, mientras el nombre de Bancrecer, desapareció.

- BANORTE

¹⁰ Información proporcionada por la sucursal Tlalpan C.R.2047

¹¹ Manual de Identidad Corporativa, en Intranet Comercial Banorte

2.3.3. Símbolo

El símbolo del Grupo está compuesto por un par de óvalos o elipses idénticas escalonadas que representan a la institución y sus clientes. Unidos a su vez por un elemento triangular que simula la aguja de una brújula que apunta hacia el norte partiendo del óvalo inferior (banco) hacia el óvalo superior (cliente)¹².

El significado de este símbolo genera cualidades como solidez, crecimiento, atención, seriedad y enfoque, propias del Grupo Financiero Banorte (GFB).



El símbolo es el único elemento del logotipo que se utiliza por separado, pero no llega a sustituirlo. Esta brújula se utiliza en fondos, texturas, marcas de agua, sellos, etc. y siempre esta acompañada del logotipo completo dentro del material.

Las proporciones y elementos del símbolo tienen como objetivo principal proyectar unidad visual.

¹² Ibidem

2.3.4. Tipografía

Dentro de la imagen gráfica, la tipografía elegida por el banco es la Trebuchet MS, esta se emplea únicamente en altas y se aplica exclusivamente al logotipo del banco, al del Grupo Financiero y al de las filiales (Casa de Bolsa, Arrendadora, Factor, Almacenadora, etc.)¹³

Trebuchet MS ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ



2.3.5. Slogan¹⁴

Este comunica en primer término el rubro al que pertenece (banca), así como una de sus características positivas (fortaleza), su país de origen (México) y al mismo tiempo, su exclusividad: el único banco con capital y dueño mexicano.

- “El banco fuerte de México”

¹³ ibidem

¹⁴ Información proporcionada por el Departamento de Mercadotecnia de Banorte

2.3.6. Logotipo¹⁵

Es la imagen formada por los dos elementos: el símbolo (brújula) y la tipografía BANORTE.

El logotipo (símbolo y tipografía del mismo color) utiliza color blanco y fondo degradado corporativo.

- Logotipo del Banco Mercantil del Norte



- Logotipo con slogan



- Logotipo del Grupo Financiero Banorte



¹⁵ Ibidem

De las partes que lo conforman, el símbolo se llega a utilizar por separado en circunstancias específicas. Mientras que la tipografía BANORTE no se emplea de manera aislada.

2.3.7. Color¹⁶

El color institucional se utiliza como fondo en el logotipo, y aunque pudo ser modificado a raíz de la integración de Bancrecer con Banorte, no se sugirió así, considerando el buen posicionamiento que ya tenía tanto el logotipo como el color institucional.

Así, este color se compone de un degradado (de 34 x 5.6 mm) del color vino oscuro (PMS 187) al rojo (PMS 485). Y esta formado por 100% magenta, 100% de amarillo y 5% negro.

Color Institucional



¹⁶ Manual de Identidad Corporativa, en Intranet Comercial Banorte

Sin embargo en ocasiones, por cuestiones de producción, el color institucional en el logotipo es reemplazado con las siguientes opciones:

Opción A. Logotipo en PMS 187, sin fondo. Se utiliza en impresiones a una tinta.



Opción B. Logotipo en PMS Cool Gray 7. Sin fondo



Opción C. Logotipo blanco sobre fondo PMS 485 (para artículos promocionales)



Opción blanco y negro. Positivo y negativo.





Aplicaciones especiales. Para campañas o proyectos específicos

Logotipo en PMS 873 (oro).



Logotipo en PMS 877 (plata).



Sólo los casos en que el espacio no se adecua al logotipo, se utiliza una aplicación especial del logotipo, la cual es una variante de la primera. En esta, el símbolo se ubica en la parte superior de la tipografía BANORTE, formando un eje vertical con la letra N.

Variación de la ubicación del símbolo



2.4. IDENTIDAD CONCEPTUAL

2.4.1. Misión¹⁷

✚ Del Grupo Financiero Banorte (GFB)

Consolidar al Grupo Financiero Banorte como la única institución 100% mexicana. Trabajada por y para los mexicanos, satisfaciendo las necesidades financieras de nuestros clientes a través de un servicio personalizado de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia, preservando la integridad y calidad de todas nuestras operaciones, especialmente en el manejo de los depósitos y capital de grupo, y así mismo mantener un ambicioso plan de expansión, incrementando los niveles de rendimiento que servirán de respaldo a los depositantes, a los accionistas y como base de re-inversión para el Grupo esto lo conseguiremos siendo responsables como ciudadanos y como

¹⁷ Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de Banorte

institución; buscando el liderazgo en aquellas comunidades a las que servimos y ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objeto de tratar a cada uno de nuestros empleados con el más alto sentido de igualdad y equidad

 Del Banco Mercantil del Norte S.A. (Banorte)

- Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes a través de un servicio personalizado de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia.
- Preservar la integridad y calidad de todas nuestras operaciones, especialmente en el manejo de los depósitos y capital de grupo.
- Incrementar los niveles de rendimiento que servirán de respaldo a los depositantes, a los accionistas y como base de reinversión para el Grupo.
- Ser responsables como ciudadanos y como institución; buscar el liderazgo en aquellas comunidades a las que servimos.
- Ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objeto de tratar a cada uno de nuestros empleados con el más alto sentido de igualdad y equidad.

2.4.2. Visión¹⁸

 Del Banco Mercantil del Norte S.A. (Banorte)

Banorte se consolidará como el mejor banco del país, logrando ser el único banco con capital únicamente nacional, aprovechando la amplia solvencia del Grupo Financiero Banorte (GFB). Banorte expandirá su presencia en todas las plazas de la república mexicana, consiguiendo esto mediante un programa agresivo de fusiones y compras de bancos regionales y bancos nacionales, logrando con esto ampliar su base de sucursales en el país, lo que hará de Banorte el banco más fuerte y grande de México

2.4.3. Valores¹⁹

 Del Grupo Financiero Banorte (GFB) y del Banco Mercantil del Norte S.A. (Banorte)

- Ética

Guardar secretos profesionales e información de la empresa.

- Responsabilidad

Actuar en lo que corresponda, haciendo todo aquello que contribuya al logro de los objetivos de la institución.

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Ibidem

- Confianza

Brindar esperanza y seguridad a nuestros clientes y empleados, basándonos en el profesionalismo de la institución.

- Trabajo en equipo

Generar compañerismo y una correspondencia mutua, trabajando juntos hacia el logro de la Visión de Grupo Financiero Banorte.

- Espíritu de servicio

- Disposición para ofrecer a los demás un trato amable, apoyo incondicional, calidad, eficiencia y respuesta oportuna.

- Honestidad

Actuar con inteligencia, cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso de la información, recursos materiales y financieros.

- Justicia

Otorgar a cada cual lo que le corresponde con base en la razón y la verdad.

- Austeridad

El uso racional de los recursos humanos y económicos con un sentido de sobriedad y moderación.

- Rentabilidad

Búsqueda permanente en la obtención de beneficios para los clientes y el GFB.

- Integridad

Trabajar, vivir y hablar con honestidad, respeto y congruencia en todas

las manifestaciones de comportamiento de los colaboradores del GFB.

2.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional tuvo un lugar preponderante en Bancrecer y aún en la primera etapa de fusión del banco. Sin embargo, la estructura organizacional actual, herencia fiel de Banorte, no tiene un departamento específico para la comunicación²⁰.

Así, el departamento de mercadotecnia y recursos humanos se encargan de la comunicación interna, mientras que de algunas actividades y propósitos de la comunicación externa se ocupa el departamento de mercadotecnia.

Sin embargo, como es de suponerse, tanto recursos humanos, como mercadotecnia, no tienen presente todas las herramientas de la comunicación organizacional.

En lo referente a la comunicación al interior su principal herramienta es la intranet. Esta se encuentra dividida en dos: intranet comercial e intranet corporativa. La primera, es más una herramienta para el

²⁰ Ibidem

desempeño de la labor diaria, otorga herramientas para los productos y servicios, aunque también cuenta con algunos links sobre otros medios internos como boletines o noticias.

La intranet corporativa se ocupa de los asuntos referentes a la organización y sus agremiados. En muchos sentidos ha conjuntado y suplido a la mayoría de los medios tradicionales internos de comunicación. No obstante, entre los que prevalecen se encuentran²¹:

- Circulares
- Cartas
- Recados
- Invitaciones a eventos formales o sociales
- Manuales (de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de identidad visual, etc.)
- Revistas internas de servicios y productos
- Instructivos internos
- Posters
- Entrevistas
- Discursos
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración
- Reuniones informales planeadas (comidas, fiestas, eventos sociales).

²¹ Intranet Corporativo Banorte

- Teléfono
- Interfon
- Fax
- Teleconferencia
- Exhibiciones audiovisuales (proyector, cañón)
- Videos y películas

Finalmente podemos concluir que el Grupo Financiero Banorte (GFB) en algunos aspectos (como la identidad corporativa) tiene un vínculo muy estrecho con su principal subsidiaria: el Banco Mercantil del Norte S.A. (Banorte).

Paralelamente, el proceso de integración de la última compra del banco (en el que adquirieron Bancrecer), después de dos años y en la última etapa, muestra los resultados de lo que se supone un banco homogéneo.

Así, en cuanto a su comunicación organizacional, la tecnología toma un papel preponderante, por lo cual muchos de los medios internos considerados como básicos (periódico mural, revista de comunicación interna, manual de bienvenida, etc.) pasan a segundo término o bien, desaparecen.

Empero, toca al siguiente capítulo analizar y diagnosticar todos estos aspectos, para finalmente brindar respuesta a los bemoles que la situación organizacional pudiera contener.

CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA

Una vez expuesto el marco conceptual y después de haber descrito la organización objetivo, su identidad corporativa y su comunicación organizacional, en el presente capítulo se concreta el análisis de comunicación que ofrece como resultado final un programa de comunicación interna.

Así pues, con base en la fase de investigación, se analiza, procesa y evalúa la información obtenida mediante distintas categorías ofrecidas por algunos autores mencionados en el primer capítulo.

De esta forma, se inicia contextualizando el estudio, para después abordar la identidad corporativa, los medios formales internos de comunicación (contenidos, objetivos, fuentes), la comunicación interna (redes y flujos) y finalmente el programa de comunicación.

En este último, se describe su naturaleza, objetivos, estrategias y un cronograma que representa la fase final (de implantación y seguimiento).

3.1. CONTEXTO ACTUAL

A pesar de que la fusión de Bancrecer con Banorte se supone ya esta terminada en todas sus fases, aún existen diferencias muy marcadas entre las sucursales de origen Banorte y las de origen Bancrecer.

La principal diferencia, aún esta en la red operativa, es decir en la red informática operativa de las sucursales. Asimismo, en cuestiones de comunicación organizacional, las diferencias también se hacen notar.

3.1.1. Sucursales de origen Bancrecer

Aun tienen elementos de lo que fueron. En primera instancia, este tipo de sucursales contaba con un periódico mural así como un pizarrón informativo (donde se ponían las circulares).

Muchas de estas sucursales aún mantienen dichos medios internos, e indistintamente ponen el material que consideran adecuado, o bien no utilizan el espacio.

Por otra parte, en cuanto a la identidad corporativa, aún permanecen tanto los colores como el logo, en muchos de los espacios y recursos materiales.

Así por ejemplo, encontramos algunos medios con el logo de Bancrecer y/o de Banorte (que oficialmente ya no están vigentes pero que aún se utilizan) como los pizarrones informativos y los periódicos murales.



Pizarrón Informativo en desuso. Sucursal de origen Bancrecer

(Fotografía propia)



Periódico Mural en desuso. Sucursal de origen Banorte

(Fotografía propia)

3.1.2. Sucursales de origen Banorte

En este tipo de sucursales, quedaron como medios caducos, un pizarrón blanco y un tablero de avisos; los cuales son utilizados indistintamente por el personal de las sucursales.

3.1.3. Proyecto Banorte Crece

Este es el proyecto integral de fusión que trata todo lo relativo con los cambios (nómina, sistemas, recursos humanos, sucursales, etc.).

Dicho proyecto, tiene un medio de comunicación interna en intranet. Así dentro del portal de intranet banca corporativa se puede desplegar el canal exclusivo del proyecto Banorte Crece, el cual pretende ser el medio principal de comunicación hasta que se logre la integración en su totalidad.

En un principio dicho canal de intranet ofrecía muy buenos resultados, no obstante, últimamente sus atractivos y contenido desactualizado han ido decayendo, lo que resulta en un bajo número de visitantes.

3.2. IDENTIDAD CORPORATIVA

Actualmente, existe una identidad para el Grupo Financiero Banorte (GFB) y otra para Banca Banorte. Además cada sucursal cuenta con una identidad conceptual diferente de acuerdo con la zona a la que pertenece.

No obstante, a pesar de la cantidad de identidades conceptuales, todas llevan el mismo rumbo.

De la identidad visual del banco, se hace cargo el área de mercadotecnia, la que ha procurado difundir un manual de identidad visual. Mismo que todas las sucursales tienen por escrito y electrónicamente, a través de intranet.

Dicho manual contiene especificaciones muy claras y precisas en cuanto al logotipo del banco y del GFB: elementos que lo conforman, construcción, retícula de trazo, áreas mínimas libres, color, aplicación especial, usos adecuados e inadecuados.

De igual forma se especifica todo lo relacionado con el símbolo, su construcción, retícula de trazo y áreas mínimas libres, así como el color, la tipografía corporativa y las tipografías auxiliares.

En lo referente a la identidad conceptual, no existe precisión. Internet tiene una versión, los documentos corporativos otra y los manuales una tercera.

Aunado a esta falta de claridad, no existe un área, un proyecto, un documento o un vínculo en intranet, por el cual se comunique la identidad. Así, como resultado de esta falta de comunicación, el 90% del personal de las sucursales desconoce la misión, visión y valores del banco;

y de estos, el 50% desconoce los conceptos y la posibilidad de que el banco cuente con dichos elementos.

3.3. MEDIOS INTERNOS FORMALES DE COMUNICACIÓN

•Circulares, Cartas e Invitaciones

Estos son tal vez, los medios más flexibles y generales. Son emitidos por todos los niveles de la organización de forma descendente u horizontal, y el destinatario puede ser una persona en específico o bien un grupo, un departamento o toda la organización. Los mensajes son igualmente variados, desde una cordial invitación a un evento o junta, hasta la actualización en políticas de la organización.

Por otra parte, existe otro boletín como parte del Proyecto Banorte Crece, y trata todo lo relacionado con los cambios del proceso de integración Bancrecer-Banorte.

Circular Informativa

Circulares Informativas 2003 **CIRCULAR: 216/2003 COM.151** México, D.F., 01 de agosto de 2003
Asunto: Nuevo esquema tarifario para cuentas de Cheques y Ahorro, y Servicios en Sucursal, Banortel, Cajeros Automáticos e Internet.

Dirigido a: Directores, Subdirectores, Titulares/Gerentes, de Banca Comercial, Empresarial y Corporativa.

El objetivo de la presente circular es reiterar los cambios que hemos venido informando a los clientes desde el mes de Junio recopilándolos en un solo comunicado, en cuanto a tarifas en cuentas de Cheques y Ahorro y en Servicios en Sucursal, Banortel, Cajeros Automáticos e Internet. Algunos ya están aplicados, otros empezarán a surtir efecto a partir del mes de Agosto o meses posteriores, según se indica.

En Chequeras y Cuentas de Ahorro Personas Físicas:

| | SUMA | SUMA Menores | SUMA Nómina | Enlace Tradicional al Pers. Fís. | Enlace Dinámica | Enlace Dinámica Nómina | Enlace Inteligente | Enlace Tradicional al sin chequera |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Saldo Mínimo para Manejo de Cuenta | De \$1,000 cambia a \$1,200 | \$150.00 sin cambio | N/A sin cambio | \$2,000 sin cambio | \$2,500 cambia a \$3,000 | N/A sin cambio | \$10,000 sin cambio | N/A sin cambio |
| Manejo de Cuenta | De \$75.00 cambia a \$80.00 | De \$75.00 cambia a \$80.00 | N/A sin cambio | De \$150.00 cambia a \$155.00 | De \$126.00 cambia a \$160.00 | N/A sin cambio | De \$146.00 a \$180.00 | N/A sin cambio |
| Cheques Libres | N/A | N/A | N/A | 4 sin cambio | 4 sin cambio | 4 sin cambio | 8 sin cambio | N/A |
| Cheques en Exceso | N/A | N/A | N/A | De \$5.12 a \$5.50 | De \$5.12 a \$5.50 | De \$5.12 a \$5.50 | De \$5.12 a \$5.50 | N/A |
| Sobregiro por Cámara | N/A | N/A | N/A | De \$800.00 a \$850.00 | De \$800.00 a \$850.00 | De \$800.00 a \$850.00 | De \$800.00 a \$850.00 | N/A |
| Intento de Sobregiro en Ventanilla | N/A | N/A | N/A | De \$750.00 a \$800.00 | De \$750.00 a \$800.00 | De \$750.00 a \$800.00 | De \$750.00 a \$800.00 | N/A |
| Cheque Depositado Devuelto | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 |

En Chequeras Personas Morales:

| | Enlace Tradicional Pers. Moral | Enlace Productiva |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Saldo Mínimo para Manejo de Cuenta | De \$3,000.00 a \$4,000.00 | De \$5,000 a \$8,000 |
| Manejo de Cuenta | De \$150.00 a \$155.00 | De \$150.00 a \$165.00 |
| Cheques Libres | 0 | 0 |
| Cheques en Exceso | De \$5.12 a \$5.50 | De \$5.12 a \$5.50 |
| Sobregiro por Cámara | De \$800.00 a \$850.00 | De \$800.00 a \$850.00 |
| Intento de Sobregiro en Ventanilla | De \$750.00 a \$800.00 | De \$750.00 a \$800.00 |
| Cheque Depositado Devuelto | De \$100.00 a \$150.00 | De \$100.00 a \$150.00 |

Servicios en Sucursal

| | Cuentas de Nómina con chequera (Enlace Dinámica Nómina) | Cuentas sin chequera (SUMA, SUMA Nómina, SUMA Menores y Enlace Tradicional sin chequera) | Cuentas Enlace con chequera Persona Física (Tradicional, Dinámica, Inteligente) | Cuentas Enlace con chequera Persona Moral (Tradicional y Productiva) |
|--|---|--|---|--|
| Impresión Estado de Cuenta en sucursal | De \$16.00 + \$2.60/hoja, a \$30.00 sin importar el número de hojas | De \$16.00 + \$2.60/hoja, a \$30.00 sin importar el número de hojas | De \$16.00 + \$2.60/hoja, a \$30.00 sin importar el número de hojas | De \$16.00 + \$2.60/hoja, a \$30.00 sin importar el número de hojas |
| Retiro en | De \$10.00 a \$15.00 | De \$10.00 a \$15.00 | De \$10.00 a \$15.00 | N/A |

•**Manuales**

Existe una gran variedad, como son de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de identidad visual, entre otros. Así, cada sucursal cuenta con uno o más ejemplares impresos de todos los manuales.

El manual de bienvenida se otorga cuando los empleados son contratados. Sin embargo, cuando el personal de Bancrecer fue contratado por Banorte no se le otorgó un manual, folleto o circular de bienvenida donde se incluyera la identidad corporativa. Y en su lugar, sólo a algunos se les mencionó de manera verbal y breve cuál era la identidad corporativa.

•**Boletines**

Estos son emitidos por algunos departamentos de productos y servicios; tienen que ver con actualizaciones sobre los mismos. Así por ejemplo el departamento de tarjetas de crédito, emite su boletín mensualmente con temas relacionados exclusivamente con este producto.

Por otra parte, existe otro boletín como parte del Proyecto Banorte Crece, y trata todo lo relacionado con los cambios del proceso de integración Bancrecer-Banorte.

Boletín mensual



SEGUIMOS EVOLUCIONANDO

Y en apoyo a la promoción que realizas de la Tarjeta de Crédito Banorte, hemos modificado la normativa de los comprobantes de ingreso.

En el numeral 2.5.3.2.4.1 de Tarjeta de Crédito se cambió el término "CHEQUES" por el de "VISTA", por lo que nuestras cuentas Sólida, Suma, Superlibreta Óptima y Tradicional (Cuentas Enlace) son consideradas dentro del concepto "VISTA".

Te recordamos que para obtener el Ingreso sobre estos comprobantes deberás calcular el saldo promedio semestral y multiplicarlo por 0,70, dando como resultado el Ingreso Bruto.

BANORTE SIEMPRE TE DA

MÁS +

Los productos como Pagaré, Imanorte, Sociedad de Inversión o Mesa de Dinero son consideradas como "INVERSIONES" para las cuales te recordamos que para obtener el Ingreso sobre estos comprobantes deberás calcular el saldo promedio semestral y multiplicarlo por 0,15, dando como resultado el Ingreso Bruto.

infotips



Y SI EL CLIENTE LO QUIERE, LO TIENE...

En las alternativas que tiene para realizar los pagos de su Tarjeta de Crédito Banorte.

- Cajeros Automáticos Banorte: Más de 2,500 en todo el país.
- Banortel: Atención las 24 horas, los 365 días del año.
- Sucursales Banorte: Más de 1,000 sucursales en todo el país.
- Cargo automático a Cuenta de Cheques: Sólo el 13% de nuestros clientes tienen Cuenta de Cheques.
- Sucursales de la Red afiliadas a PROSA: Más de 10,000 sucursales en todo el país.
- Banorte por Internet: Desde cualquier computadora con conexión a internet e incluso desde el portal de su banco.

PREGUNTAS FRECUENTES

Pregunta: ¿Cómo funciona el Pago Mínimo de las Tarjetas de Crédito?

Respuesta: El Pago Mínimo tiene un orden lógico, en primer lugar se calcula el pago de acuerdo a la **Tabla del Pago Mínimo Dinámico**, la cual te presentamos a continuación:

| Saldo | % a pagar |
|--------------------|-----------|
| 1 a 10,000 | 4.50% |
| 10,001 a 20,000 | 4.25% |
| 20,001 a 30,000 | 4.00% |
| 30,001 a 40,000 | 3.75% |
| 40,001 a 45,000 | 4.00% |
| 45,001 a 50,000 | 3.75% |
| 50,001 en adelante | 3.50% |

Después, si la cantidad que debe pagar el cliente es igual o menor a \$450.00, entonces debe pagar el saldo resultante. Ahora bien, si el cliente tiene un saldo diferido por alguna promoción, esa cantidad es independiente al saldo revolvente, es decir, que el saldo no está en la promoción.

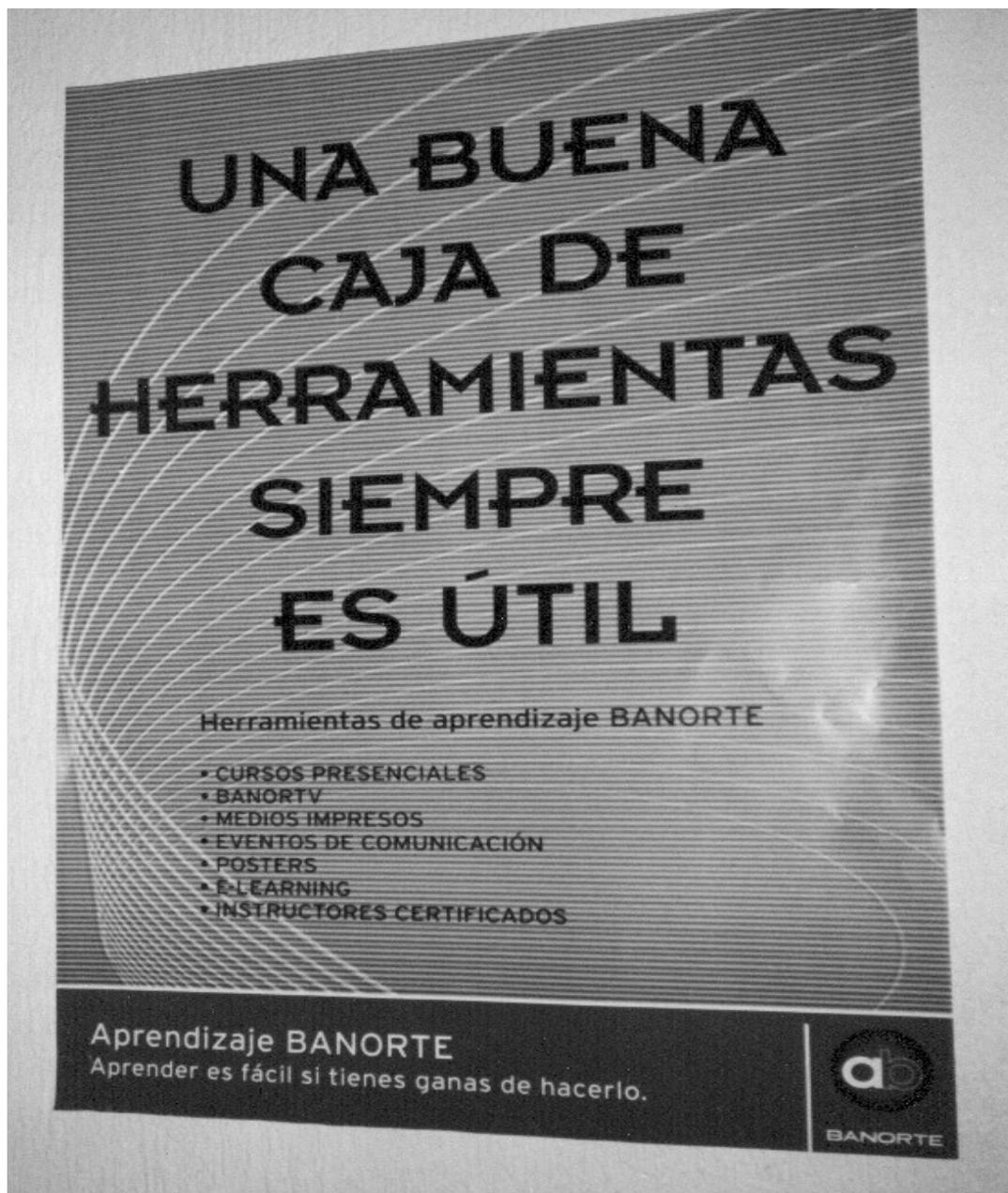
junio 2003

Suplemento de colección • Edición No. 6 • Junio 2003 • Dirección Tarjeta de Crédito

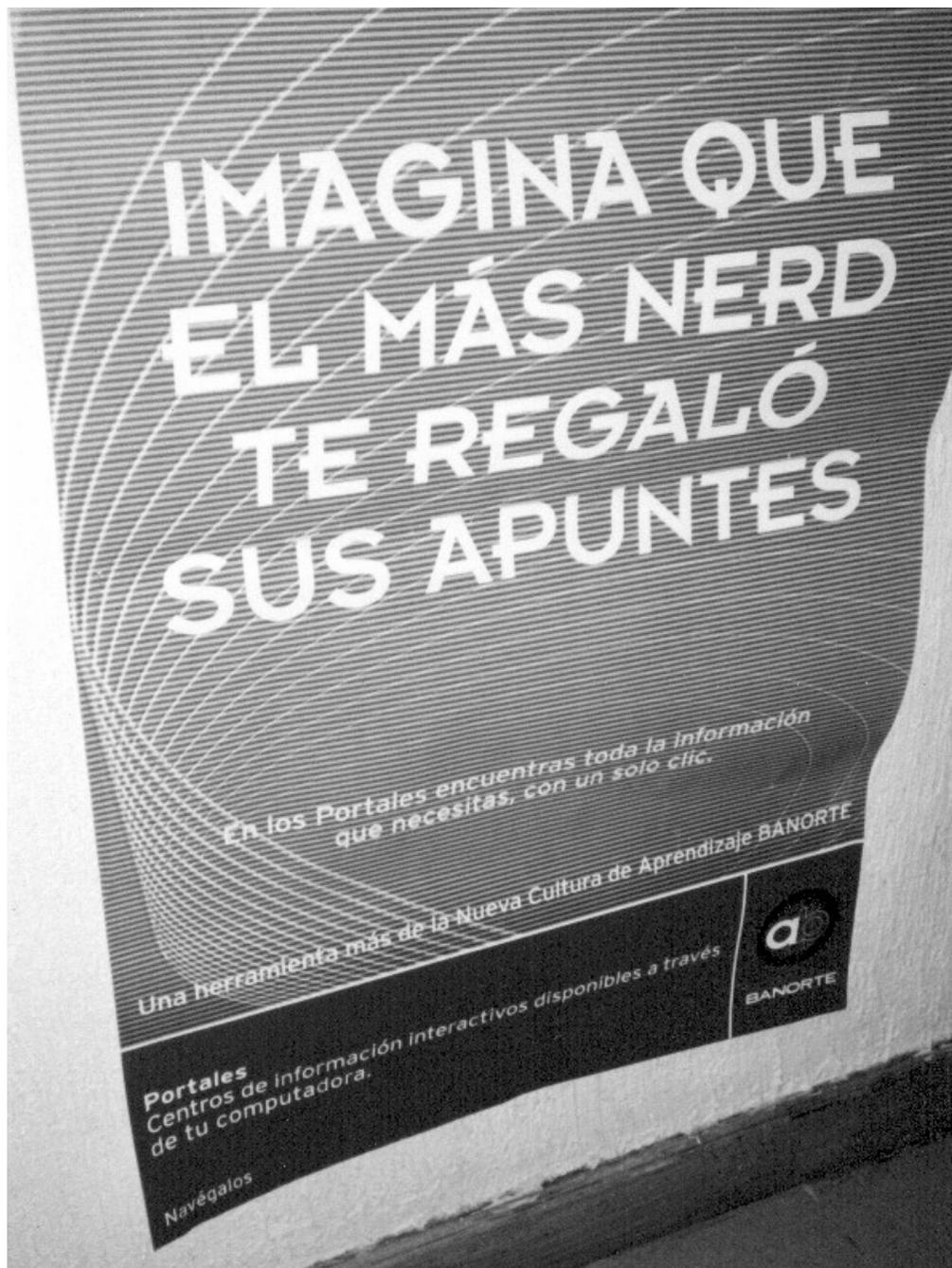
Emitido por el departamento de Tarjetas de Crédito. Junio 2003

•Posters

Los posters invitan a utilizar el intranet para aprender o consultar información, o bien exhortan a aprovechar otros medios como la televisión, los cursos, medios impresos y los eventos.



Poster ubicado al interior de la sucursal. (Fotografía propia)



Poster ubicado al interior de la sucursal. (Fotografía propia)

•**Artículos promocionales**

Son dirigidos al público interno, y tienen mensajes inscritos tanto de las campañas externas como de las internas. Entre los artículos están los llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, pads, entre otros.

•**Avisos o felicitaciones impresas en cheques, recibos de nómina o estados de cuenta.**

Estos son enviados en fechas importantes para el destinatario, como su cumpleaños, o bien para informar sobre prestaciones, como crédito hipotecario, préstamo personal, etc.

•**Folletos de productos y servicios**

Forman parte de la publicidad y están dirigidos al público externo; no obstante, el público interno tiene la primicia de estos, lo que les permite en muchas ocasiones llenar lagunas de los cursos de actualización o bien de la carencia de estos.

•**Instructivos**

Los instructivos tienen carácter informativo y persuasivo y se enfocan en las posibles ventajas de los productos y servicios, dejando de lado las restantes

características. Así, por su parcialidad y subjetividad resultan insuficientes para el personal Interno.

•**Guías de productos y servicios**

Estas también están dirigidas al público externo, sin embargo, son una gran herramienta ya que contienen toda la información sobre los productos o servicios. Aunque, en ocasiones esto resulta un arma de dos filos, puesto que se convierte en un mar de información en el que difícilmente se puede encontrar algún dato específico.

•**Teléfono**

Es el medio preferido y más utilizado por todos los empleados. El personal de las sucursales lo utiliza tanto para hablar a los integrantes de la misma, como para hablar a los departamentos de la banca corporativa y comercial. De hecho, este ocupa el primer lugar en frecuencia, seguido del uso del email.

•**Interfón**

Este es el medio más empleado dentro de la sucursal. Todo el personal cuenta con un interfon, por ello se utiliza en forma ascendente, descendente u horizontal.

•**Fax**

Se utiliza sobretodo, para enviar documentos de los clientes. Sin embargo, en ocasiones se llega a utilizar para comunicar circulares urgentes.

•**Televisión**

Esta sólo se usa para transmitir teleconferencias, por tanto es un medio muy poco frecuente. Y las televisiones solo se encuentran en el área de juntas y capacitación de la subdirección de banca comercial y corporativa.

•**Videos**

Están dirigidos a todo el personal, o a un grupo (departamento, gerentes, etc.) y representan una herramienta de apoyo sobretodo en cuanto a actualizaciones o capacitaciones.

•**Intranet**

Este medio ha ido absorbiendo a muchos otros convencionales. Así el tablero de avisos, el periódico mural y las revistas internas fueron desplazadas para colocar en su lugar a la Intranet corporativa y cómo segunda herramienta a la intranet comercial.

Así pues, en la intranet podemos encontrar circulares, cartas, mails, noticias, comunicados, buzón de opiniones, manuales (de identidad visual,

de compras, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etc.), publicidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

En el siguiente cuadro se muestra la estructura (relativa a los medios de comunicación formales que contienen) de ambos portales:

| INTRANET COMERCIAL | | INTRANET CORPORATIVO | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mercadotecnia • Eventos y campañas • Manual de identidad | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Recursos Humanos • Comunicación: • Buscador • Noticias • Circulares • Comunicados • Comunicados sucursales | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Banorte Crece • Comunicación: • Mensajes de la dirección • Así vivo Banorte crece • Circulares • Directorios • Noticias • Boletín • Etapas del proyecto • Estructura de gestión. | <ul style="list-style-type: none"> • Directorio de empleados • Cumpleaños de hoy • Buzón de sugerencias • Manual de Identidad gráfica • Noticias |

3.4. COMUNICACIÓN INTERNA

Para el análisis de los medios internos, a continuación presentamos cuatro categorías de análisis con base en las clasificaciones de Gerald Goldhaber.

3.4.1. Fuente de energía o tecnología de la que dependen

Ya desde aquí podemos darnos cuenta de la poca variedad y número de los medios de comunicación internos.

Software

1. Circulares
2. Cartas
3. Recados
4. Invitaciones
5. Manuales (de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de identidad visual, etc.)
6. Boletines
7. Instructivos de productos y servicios
8. Posters

9. Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, pad, etc.)
10. Avisos o felicitaciones en fechas importantes, impresas en cheques, recibos de nómina o estados de cuenta.
11. Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración
12. Reuniones informales planeadas (comidas, fiestas, eventos sociales).

Hardware

3. Teléfono
4. Interfon
5. Fax
6. Teleconferencia
7. Exhibiciones audiovisuales (proyector, cañón)
8. Videos
9. Intranet:
 - Circulares
 - Cartas
 - Mails
 - Noticias
 - Comunicados

- Buzón de opiniones
- Manuales (de compras, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etc.)
- Publicidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

3.4.2. Actividades y medios de comunicación con base en el nivel y objetivos por lograr

| Objetivos | Nivel de comunicación | | |
|--------------------|--|---|---|
| | Diádico | Grupal | Organización |
| Informativo | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Informes orales • Orientación • Mails • Recados • Teléfono • Interfón • Fax | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas o espontáneas • Programas de capacitación o actualización • Instructivos sobre productos o servicios • Fax • Teleconferencias | <ul style="list-style-type: none"> • Cartas o e-mails • Manuales • Revistas de servicios o productos • Posters • Fax • Teleconferencias • Intranet |

| | | | |
|---------------------|---|--|---|
| Reguladores | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas • Revisiones periódicas(anuales, mensuales, etc) | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con todo el personal de la sucursal | <ul style="list-style-type: none"> • Circulares del GFB • Contratos sindicales • Intranet |
| Persuasivos | <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> • Discursos o exhibiciones audiovisuales | <ul style="list-style-type: none"> • Circulares sobre temas específicos • Posters • Discursos o exhibiciones audiovisuales • Intranet |
| Integradores | <ul style="list-style-type: none"> • Almuerzos informales • Invitaciones a eventos | <ul style="list-style-type: none"> • Almuerzos informales • Reuniones interdepartamentales | <ul style="list-style-type: none"> • Circulares o invitaciones • Eventos integradores o soc. • Almuerzos informales. • Intranet |

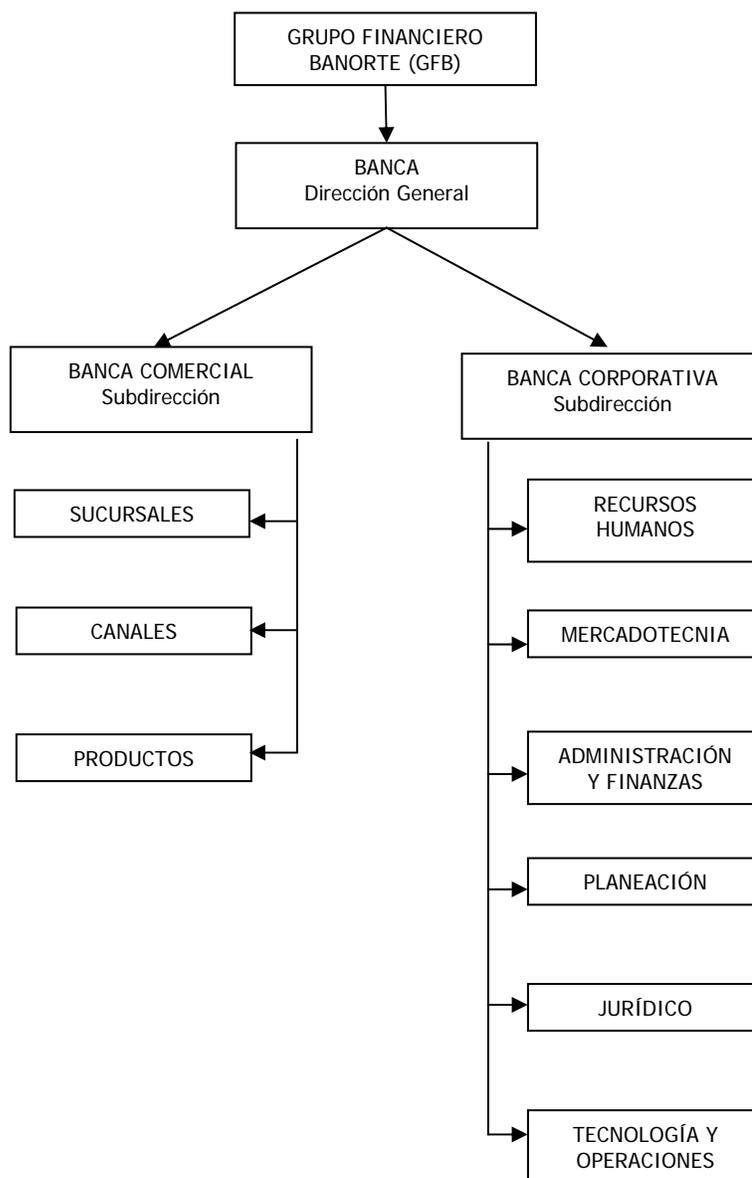
3.4.3. Redes de comunicación interna

Comunicación Descendente

Esta proviene de la Dirección General y comunica los objetivos a seguir, las políticas, servicios, cambios, estrategias, operaciones, entre otros, a la subdirección de Banca corporativa y Banca comercial, mismas que se encargan de bajar la información a los departamentos correspondientes, para que finalmente estos lleven la información a las sucursales.

Así mismo, la identidad corporativa del GFB se comunica de forma descendente. Surge de la dirección general del GFB, después se comunica con la subdirección de banca, para que este lo comunique a banca corporativa y este a sus diferentes departamentos, para que finalmente el departamento correspondiente lo comunique a las sucursales.

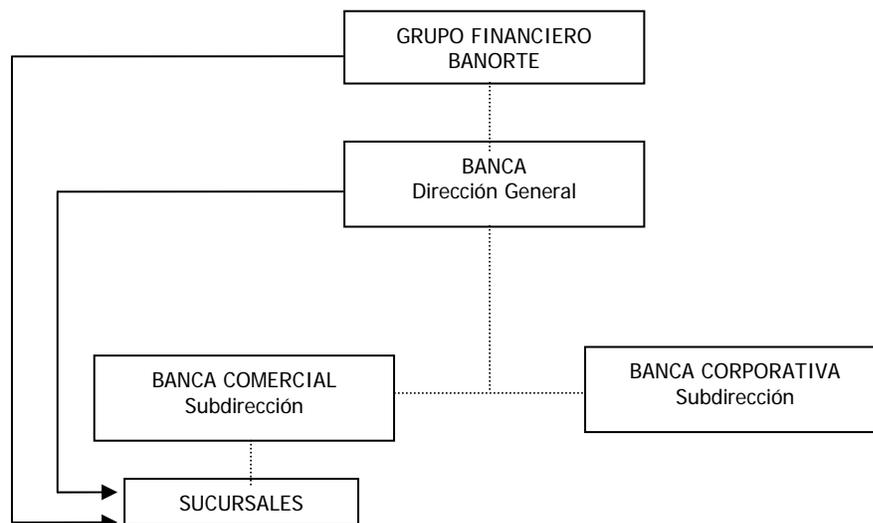
DIAGRAMA NO.1



(Elaboración propia)

También, en ocasiones las subdirecciones de banca corporativa, giran instrucciones directas a las distintas sucursales, saltándose así a banca comercial. Por dicha razón, en ocasión se crean lagunas o incongruencias entre la información difundida (incluida la identidad corporativa). Dicha red se muestra a continuación.

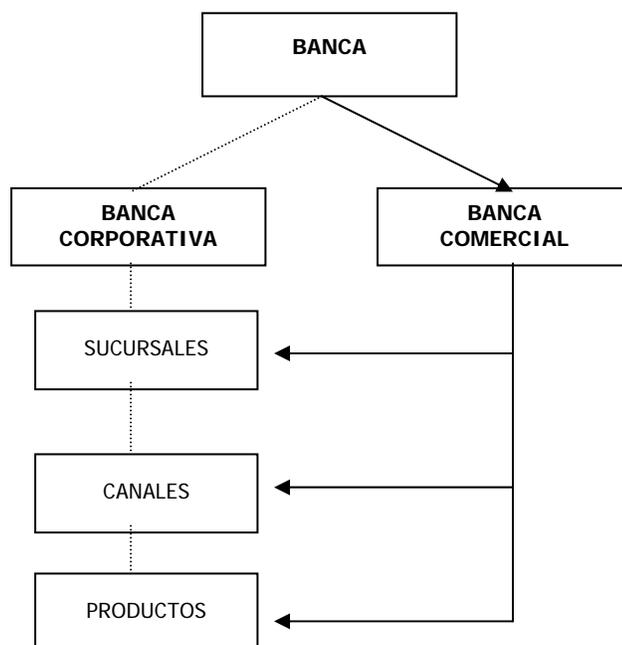
DIAGRAMA NO.2



(Elaboración propia)

Algunos medios internos formales, como las circulares impresas o parte de lo que se publica en intranet (como noticias, avisos o circulares), se manejan también de manera directa sin que pase necesariamente por todos los escalafones. Así la dirección del GFB, o la dirección de banca emiten hacia las distintas sucursales.

DIAGRAMA No.3



(Elaboración propia)

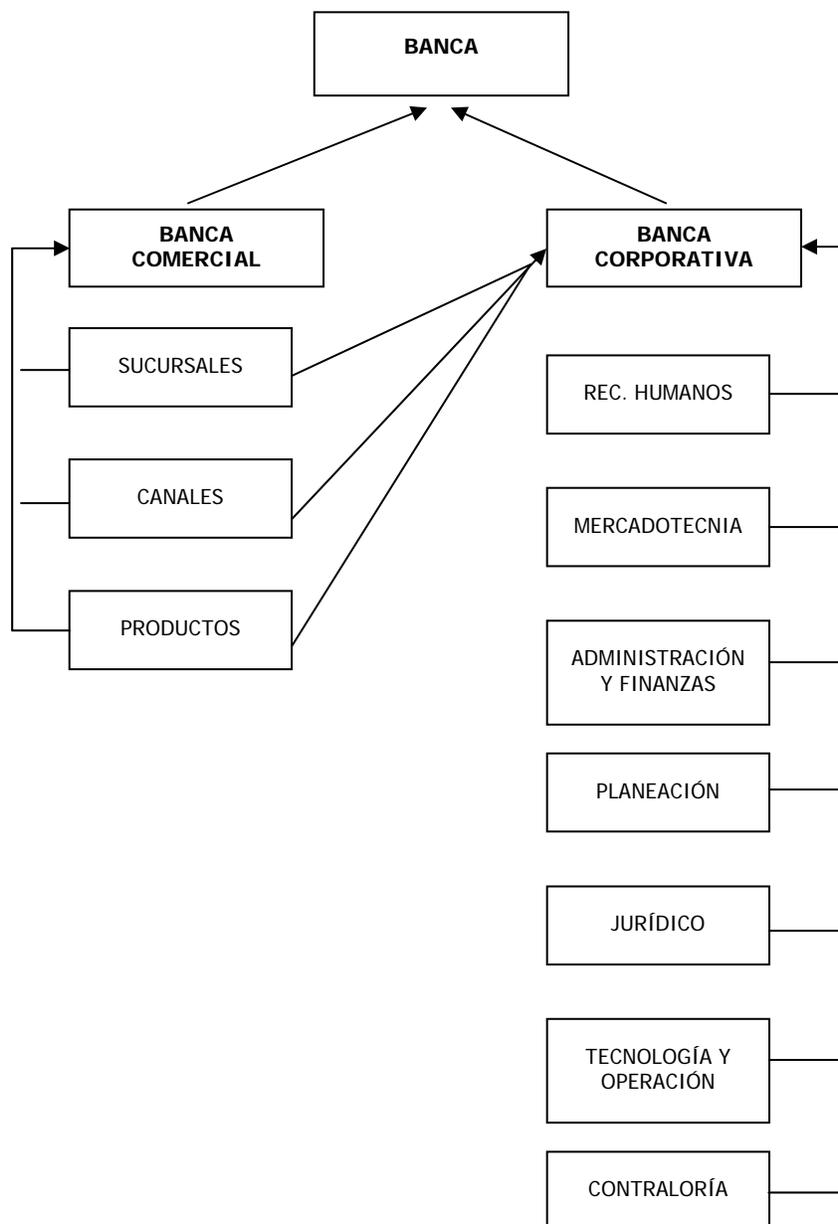
- **Comunicación Ascendente**

En lo referente a este tipo de comunicación, aquí los escalafones de abajo son los emisores. Generalmente se sigue la secuencia sin saltar ningún nivel organizacional.

No obstante, en ocasiones, al igual que en la comunicación descendente, las sucursales comunican directamente a banca corporativa, sin informar o consultar primero a banca comercial.

En este sentido, también surgen problemas de comunicación, ya que la Subdirección de banca comercial desconoce dicha información.

DIAGRAMA NO.4



(Elaboración propia)

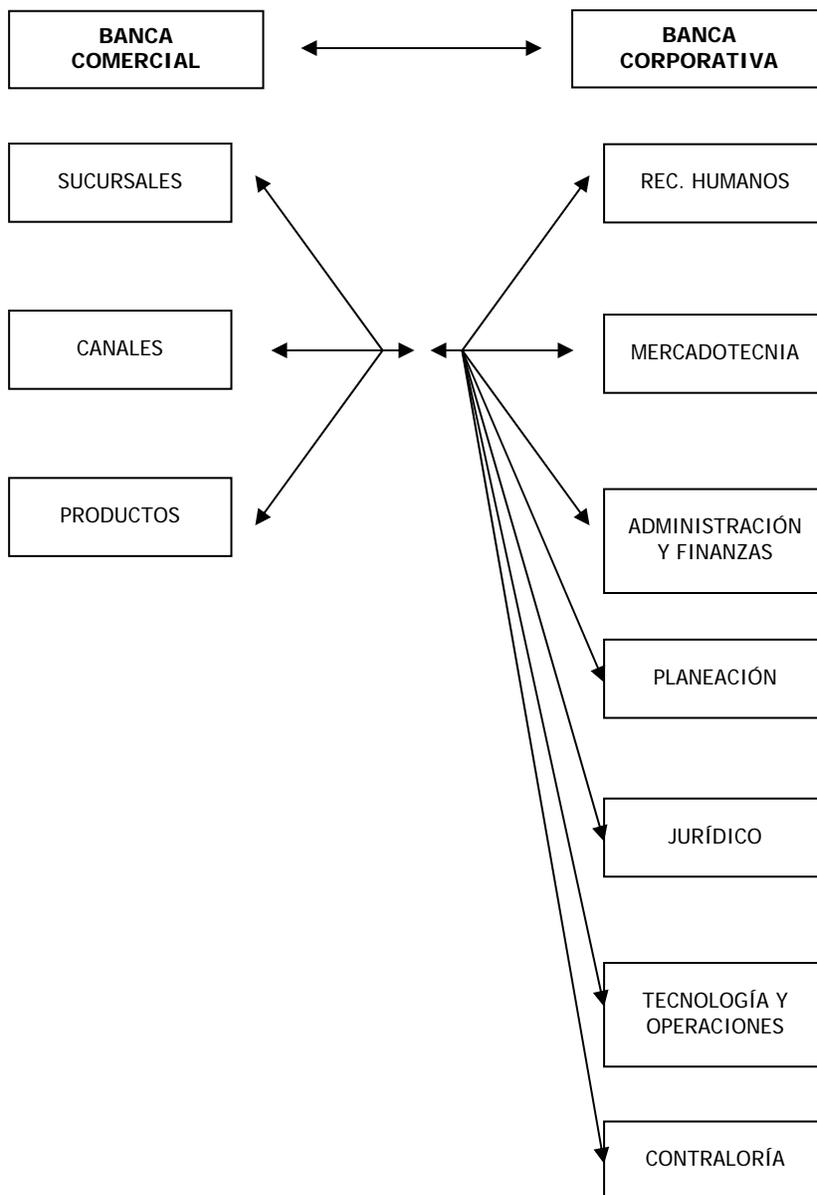
- **Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación es la que predomina, y aplica tanto a nivel de subdirecciones, como a nivel de departamentos.

En cuanto a la comunicación de la identidad corporativa, esta es generada por parte del departamento de recursos humanos, mercadotecnia o administración quienes en distintos momentos hacen mención de ella.

De igual forma, algunos de los medios formales internos de comunicación fluyen de manera horizontal.

DIAGRAMA NO.5



(Elaboración propia)

3.5. CONSIDERACIONES FINALES

Con base en lo ya expuesto sobre la investigación y análisis de la comunicación interna, los medios internos formales, la identidad corporativa, así como otros factores de las sucursales bancarias Banorte, podemos finalizar esbozando los aspectos más trascendentes del diagnóstico.

- Existe una vinculación excesiva de la organización Banca Banorte con el Grupo Financiero Banorte (GFB), del que forman parte. Esto da como resultado que en ocasiones no se encuentre la línea divisoria entre uno y otro, lo que incide directamente en el sentido de pertenencia hacia el banco así como la claridad en cuanto a la identidad corporativa.
- Existe una definición muy clara en cuanto a la identidad visual del banco, sin embargo, la identidad conceptual no está del todo definida. Así encontramos que existe una versión de esta en internet, otra en documentos corporativos y otra en los manuales.

- Paralelamente entre el personal de las sucursales existe un desconocimiento casi total de la identidad conceptual y un conocimiento vago de la identidad gráfica.
- Asimismo, del personal que conoce la identidad corporativa, la mayoría no ve en el logo, slogan ni nombre algo más allá que aspectos gráficos. De igual manera, para este personal la filosofía o identidad conceptual no es más que una declaración discursiva, es decir tres conceptos casi carentes de significado.
- El quehacer de la comunicación interna, como parte de una disciplina e integrado a los propósitos de la organización, no es visto ni atendido de esta forma por el Banco.
- Así, aunque el departamento de recursos humanos y el de mercadotecnia se encarguen de algunos quehaceres de la comunicación organizacional, estos carecen de coherencia y homogeneidad.
- A pesar de que la intranet contiene muchos medios de comunicación, los empleados del banco difícilmente tienen el deseo o la inquietud de

buscar y/o navegar sobre las noticias, circulares o comunicados que emanan de la dirección del banco.

En este sentido, todo el personal cuenta con una computadora, sin embargo su cultura es de utilizarla única y exclusivamente como herramienta operativa.

- Existe una carencia de medios de comunicación internos formales que resulta en desinformación para los empleados, así como falta de retroalimentación.
- De igual forma, los medios internos formales carecen de variedad de forma y contenidos. Así, algunos mantienen el mismo corte por lo que resultan casi reiterativos (cartas, mails, circulares, comunicados y noticias).
- Algunos medios formales de comunicación como los boletines, son emitidos por los distintos departamentos, razón por la cual pierde homogeneidad y coherencia en cuanto a imagen y contenido, en comparación con los otros medios.

3.6. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.6.1. Naturaleza del programa

Después de dos años del inicio del proyecto Banorte crece, es decir de la integración de Bancrecer con Banorte, notamos la carencia de comunicación de la identidad corporativa con el público interno, así como un manejo incompleto y en ocasiones inadecuado de los medios internos formales de comunicación.

Por ello, resulta imprescindible que ahora, que se suponen casi totalmente integradas las sucursales de origen Bancrecer y las de origen Banorte, se conozca y genere una cultura y ambiente organizacional eficiente y funcional, con base en la comunicación y en la identidad corporativa.

Así pues, para las sucursales comerciales del banco Banorte, a continuación presentamos un programa de comunicación interna en el que los medios de comunicación formales son el principal hilo conductor de la identidad corporativa.

3.6.2. Objetivo principal

Implementar un programa de comunicación interna integral para dar a conocer los elementos de la identidad visual (nombre, logo y slogan) y de la identidad conceptual (misión, visión y valores).

3.6.3. Objetivos particulares

- I. Consolidar la misión, visión y valores de Banorte.

- II. Fortalecer los medios internos de comunicación.

- III. Fomentar el uso de los medios internos formales de comunicación.

- IV. Posicionar y comunicar los elementos de la identidad corporativa y sus atributos.

- V. Fomentar el uso y las aplicaciones de intranet como medio de comunicación y no sólo como recurso de operación.

3.6.4. Estrategias

Una vez definido el rumbo del programa, a continuación presentamos las estrategias, acciones, medios y mensajes que se necesitan para alcanzar cada uno de los anteriores objetivos.

I. Consolidar la misión, visión y valores de Banorte

La estrategia a seguir es la realización de un estudio integral de los elementos clave, para después de manera armónica redactar el documento que la contenga.

Así los elementos a considerar son:

- Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- Entorno (social, político, económico y cultural)
- Públicos (internos, externos y mixtos)
- Mercado (nicho de mercado al que pertenecen, penetración en este, competencia)
- Historia (de la organización y de las que se integraron)
- Quiénes somos (cuál es nuestra razón de ser)
- Hacia donde vamos (a donde queremos y podemos llegar)
- Valores (existentes en la organización, los de los empleados, los de la región y cuáles queremos como ideales).

II. Fortalecer los medios internos de comunicación

Se plantean dos estrategias principales, en primera instancia crear o restablecer otros medios no electrónicos (que no pretenden reemplazar a intranet, pero si complementarla). Así como hacer un cambio de forma y fondo en algunos medios existentes.

| MEDIOS | CONTENIDO |
|--------------------|--|
| Revista Interna | Asuntos laborales y personales de los empleados y la organización: una síntesis del directorio, cumpleaños del mes, anuncios clasificados, sección de entretenimiento, aprendizaje, campañas publicitarias, concursos, juegos y recomendaciones culturales, entre otros. |
| Periódico mural | Será la síntesis de la revista interna. También tendrá una sección de avisos sobre todas las actividades, talleres, etc. Y en ocasiones se publicarán otros medios como circulares o boletines. |
| Buzón de opiniones | En todas las sucursales y en las sedes de las juntas regionales, con un formato anónimo. |

| | |
|-----------------------|--|
| Folletos | De manera muy didáctica, servirán de guía (en constante actualización) sobre los productos y medios más vendidos. |
| Boletines | Estos junto con los folletos hacen un binomio ya que servirán como actualización sobre los productos y servicios. Además contarán con una sección de las preguntas más frecuentes, así como del manejo de posibles problemas con los productos y servicios. |
| Cartas personalizadas | Invitaciones de las actividades internas: fiestas, reuniones corporativas, talleres, etc. O bien de forma descendente para hacer saber que se entiende la situación y se tiene conocimiento de algún evento personal o laboral muy importante (positivo o negativo). |
| Circulares | Sobre cambios de la organización, noticias u órdenes. El cambio de estas, estará en que la hoja principal llevará el símbolo o el logo de Banorte. |
| Manuales | En el caso de los manuales de bienvenida, inducción e |

| | |
|--|---|
| | imagen corporativa, se hará una versión más atractiva gráficamente y con un glosario al final. |
| Notas en la nómina, estados de cuenta o cheques. | Estas son complementarias a las cartas personalizadas, y son breves avisos, recordatorios o felicitaciones sobre asuntos laborales y no van firmadas por una persona. |

Cabe mencionar que todos estos medios contarán en mayor o menor medida (dependiendo de su tamaño y forma) con la identidad visual del banco.

Dentro de los cambios, a continuación se presenta uno de los medios internos ejes: intranet (con los ajustes referentes a los contenidos de comunicación organizacional).

| INTRANET COMERCIAL | | INTRANET CORPORATIVO |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Mercadotecnia</u> ●Eventos, campañas, | <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Recursos Humanos</u> ●Manual de | <ul style="list-style-type: none"> ●Manual de bienvenida ●Identidad corporativa ●Comunicación: |

| | | |
|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| promoción y | bienvenida | -Buscador |
| publicidad exterior | •Identidad | -Directorio |
| •Folletos externos de | corporativa | -Noticias |
| productos y servicios | •Comunicación: | -Circulares |
| •Folletos internos de | -Buscador | -Revista interna |
| productos y servicios | -Directorio | -Eventos, juntas y talleres |
| •Boletines internos | -Noticias | -Buzón de opiniones |
| de productos y | -Circulares | •Medios internos de |
| servicios | -Revista interna | comunicación |
| | -Eventos, juntas y | •Folletos internos de productos |
| | talleres | y servicios |
| | -Buzón de opiniones | •Boletines internos de productos |
| | -Medios internos de | y servicios |
| | comunicación | |

III. Fomentar el uso de los medios internos formales de comunicación

La estrategia principal es realizar una campaña sobre los nuevos medios internos de comunicación. Y como estrategia alterna se propone promocionar permanente unos medios en otros.

| Campaña sobre los nuevos medios internos de comunicación | |
|---|---|
| MEDIOS | CONTENIDO |
| Taller general de comunicación | Explica los beneficios y el funcionamiento del nuevo plan de comunicación interna a todos los empleados. |
| Juntas semestrales | En estas el personal hace una evaluación abierta de la comunicación interna. |
| Cartas personalizadas | Invitan a participar de las actividades relativas a la campaña: reuniones corporativas, talleres, etc. |
| Folletos, trípticos, carteles y artículos promocionales | Con exhortaciones hacia el uso de los medios, así como una breve mención del contenido y los beneficios de cada uno de ellos. |

IV. Posicionar y comunicar los elementos de la identidad corporativa y sus atributos.

La estrategia eje consiste en realizar una campaña en la que se presenten los elementos de la identidad gráfica y conceptual.

Paralelamente la estrategia complementaria es una campaña permanente de la identidad corporativa (principalmente la conceptual). Esta tendrá carácter informativo y formativo, y se expondrá de manera novedosa y atractiva.

| CAMPAÑA DE POSICIONAMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA | |
|--|---|
| MEDIO | CONTENIDO |
| Taller general de cultura e imagen organizacional | Explica los elementos que la componen, así como los atributos de contar con una cultura e imagen consistente y fuerte. |
| Taller sobre los servicios, productos y proyectos estratégicos del banco | Mientras que el primer taller muestra la personalidad de la organización, este muestra la parte que va dirigida al público externo. |
| Visitas de los familiares al banco | Finalmente, se trata de integrar al público mixto a la organización, y así reforzar el sentido de pertenencia de los empleados. |
| Comidas trimestrales con el director y/o | De manera informal se convive y platica sobre el ambiente de la organización (expresión de la cultura, |

| | |
|---|---|
| subdirector | comunicación, imagen e identidad organizacional). |
| Revista Interna, folletos, carteles, e-mail, intranet y periódico mural | Imágenes, mensajes o caricaturas de manera creativa sobre los valores, misión y visión de la empresa. |

| CAMPAÑA PERMANENTE DE IDENTIDAD CORPORATIVA | |
|--|---|
| MEDIOS | CONTENIDO |
| Todos | Presencia de la identidad visual (de acuerdo al tamaño y contenido del medio). |
| Revista interna, periódico mural, folletos, boletines, e-mail, carteles, notas en nómina e intranet. | Anuncios, caricaturas, columnas, entrevistas, notas, etc. Sobre los valores, misión y visión del banco. |

V. Fomentar el uso y las aplicaciones de intranet como medio de comunicación y no sólo como recurso de operación.

Aquí también se presentan dos estrategias. La primera es una campaña a manera de introducción, mientras que la segunda es permanente con carácter de actualización y exhortación.

| CAMPAÑA DE INTRODUCCIÓN Y CAMPAÑA DE POSICIONAMIENTO DE LA INTRANET | |
|--|---|
| MEDIOS | CONTENIDO |
| Taller general de intranet | Expone los elementos que la componen, así como las ventajas y atributos. De igual forma, explica como eficientar la navegación en la red. |
| Revista Interna, carteles, e-mail, intranet y periódico mural. | Anuncios y tips sobre la intranet y sus aplicaciones. |

3.6.5. Implantación y seguimiento

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias anteriores, se seguirá una ruta crítica, como a continuación se detalla:

| MES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| IMPLANTACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| I. Desarrollo de la misión, visión y valores organizacionales. | | | | | | | | | | | | |
| II. Desarrollo de medios internos formales de comunicación. | | | | | | | | | | | | |
| III. Comunicación de los medios internos de comunicación. | | | | | | | | | | | | |
| IV. Comunicación de la Identidad corporativa. | | | | | | | | | | | | |
| V. Comunicación de Intranet (como medio de comunicación). | | | | | | | | | | | | |
| EVALUACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| VI. Evaluación general del programa. | | | | | | | | | | | | |
| VII. Modificaciones o adaptaciones de estrategias alternas. | | | | | | | | | | | | |
| VIII. Evaluación general del programa y de las modificaciones. | | | | | | | | | | | | |

Además de los tiempos, resulta igualmente importante definir quien o que departamentos son los más adecuados para participar en la realización de las actividades que contiene cada una de las etapas previamente mencionadas. Por ello, a continuación se presenta un diagrama de Gantt, en el que se puntualiza sobre estos aspectos.

| <i>V.F.F. Evaluación general del programa y de las modificaciones</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <i>a) Diagnóstico</i> | <i>Comunica- ción</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>b) Planeación Estratégica</i> | <i>Comunica- ción</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

* Responsable: comunicación.- entiéndase el departamento que actualmente es (mercadotecnia o recursos humanos) o puede ser (departamento de comunicación) el encargado de llevar a cabo este tipo de responsabilidades.

Esta propuesta, elaborada con base en la investigación, análisis y diagnóstico organizacional se plantea como respuesta a los bemoles de un proceso de integración y a una organización que carece de un área dedicada a la comunicación organizacional.

También, como respuesta al dinamismo *per se* de las organizaciones y su entorno, por ello, se finaliza con una fase de seguimiento que permitirá darle continuidad y vigencia a esta herramienta de la comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

Para que Banorte pueda funcionar óptimamente y alcanzar sus objetivos organizacionales a fin de posicionarse, necesita consolidarse interiormente, para después poder presentarse –auténticamente- como un banco sólido y armónico.

De igual forma, Banorte necesita terminar de integrar su última compra (Bancrecer) para que así, su organización sea una y no dos de acuerdo a su origen.

Hasta ahora Banorte no ha puesto mucho énfasis en el manejo de sus medios internos formales de comunicación, por lo que difícilmente logra que su personal este informado y pueda retroalimentar a la organización.

De igual forma, y aunque Banorte utiliza todos los recursos posibles en la comunicación de su identidad visual al exterior, poco ha hecho por comunicarla al interior. Además, el desconocimiento casi total de su identidad conceptual, habla de la enorme carencia de estrategias de comunicación.

Así pues, para lograr que este banco sea una organización definida, integral, sólida y con una cultura homogénea se necesita utilizar las herramientas de la comunicación y del estudio de las organizaciones.

Por ello, la presente propuesta se enfoca en la comunicación de la identidad corporativa y la explotación y proyección de los medios internos de comunicación.

En primer término, se busca otorgarle presencia y dinamismo a la identidad conceptual (misión, visión y valores) y a la identidad visual (logo, slogan, colores, nombre comunicativo, etc).

Por ello, los medios internos de comunicación servirán como plataforma de la identidad corporativa para el conocimiento del público interno, de modo tal que le otorguen dinamismo y continuidad a los elementos de identidad y por ende, a la personalidad, imagen y cultura organizacional.

De esta forma, los medios internos se conformarán como la parte expresiva, dinámica y tangible del banco.

Sin embargo, para que esta propuesta se pueda llevar a cabo, se necesita también de la definición administrativa organizacional, es decir, del organigrama y las funciones de algunos departamentos.

Actualmente Banorte carece de un departamento o un área específica para la comunicación; en su lugar, el departamento de recursos humanos y mercadotecnia se reparten el ejercicio de la comunicación organizacional, lo cual conduce a indefiniciones y hasta incongruencias en los medios formales internos y en la identidad corporativa.

Por ello, se necesita la creación de un área única responsable de la comunicación organizacional, para así manejar una personalidad organizacional homogénea, definida y sólida.

Así pues, con esta aplicación de las Ciencias de la Comunicación se favorecerá a la definición, funcionalidad y posicionamiento de la cultura, imagen y perfil organizacional, así como de la comunicación interna, lo que finalmente permitirá la supervivencia y desarrollo de Banorte, para que este pueda ser auténticamente "El banco fuerte de México".

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, Harry, et.al, Cultura Organizacional, Ed.Legis, Colombia 1992, 330 pp.
- ARRIETA, Erdozain, Luis, Conceptos de Comunicación Organizacional, México, Diana, 1998, 142 pp.
- BARTOLI, Annie, Comunicación y organización, Paidos, Argentina, 1992, 221pp.
- BLAKE, Reed y Haroldsen Edwin, Una taxonomía de conceptos de la comunicación, Edit. Nuevomar, México, 1988, 175 pp.
- BONFIL, Batalla, Guillermo, Nuevas identidades culturales en México, CNCA, México, 1993, 225 pp.
- CASTELLS, Manuel, La Era de la Información en La sociedad Red vol.1, capítulo 1 y 2, Ed. siglo XXI, México, 1999, 497 pp.
- CHAVES, Norberto, La imagen Corporativa, G.Gili Diseño, México 1994, 188 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México, 1988, 540 pp.
- DEL POZO, Lite, Marisa, Cultura empresarial y comunicación interna, Editorial Fragna, España, 1997.
- Diccionario de comunicación. Editor 904. Buenos Aires, 1977.
- DUHALT, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa, México, UNAM, 1978, 136pp.

- ETKIN, Jorge Ricardo, Identidad de las organizaciones, Paidós, Buenos Aires, 1993, 331pp.
- EYSSAUTIER, de la Mora, Maurice, Metodología de la Investigación, ECAFSA, México, 1999, 302 pp.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México 1995, 368 pp.
- FISCHER, Julie, El camino desde río, el desarrollo sustentable y el movimiento no gubernamental en el Tercer Mundo, Fondo de Cultura Económica, México, 1998, 387 pp.
- GOLDBERGER, Gerald, Comunicación organizacional, Diana, México, 1991, 423 pp.
- GODELIER, Maurice, Funcionalismo, estructuralismo y marxismo, , Ed. Anagrama, España, 1976, 67 pp.
- GORDON, Judith, Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall, México 1997, 762 pp.
- HELLRIEGEL Slocum, Woodman, Comportamiento organizacional, Thomson editores, México 1998, 635 pp.
- HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto, et.al. Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill, México, 1998, 501pp.
- HOMS Quiroga Ricardo, La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998, 148 pp.
- JOHANSEN, Oscar, Las comunicaciones y la conducta de la organización, Ed. Diana, México, 1975.

- K. BERLO, David, The process of communication, Holt Rinehart, New York, 1960, 318 pp.
- K.BERLO, David, El proceso de la comunicación , el Ateneo, Buenos Aires, 1981, 251pp.
- KAST, F.E. y Rosensweig J.E. Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas, Mc Graw Hill, México 1982, 754 pp.
- LITTERER, Joseph A., Análisis de las organizaciones, Limusa, México, 1991, 720 pp.
- MÉNDEZ, José Luis, Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica, Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas, México, 1998, 495 pp.
- PEREZ, Góngora, Juan Carlos, Valores en la cultura empresarial, Mc Graw-Hill, México, 1999, 103 pp.
- REBEIL, Corella y RUIZSANDOVAL, Resendiz, Celia, coord., El poder de la Comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés, México, 2000, 386 pp.
- RIECHMAN, Jorge. Redes que dan libertad, Capítulo 1y 2, Paidós, Barcelona, 1994, 304 pp.
- RIFKIN, Jeremy, El fin del trabajo, Paidós, México, 1996, 399 pp.
- ROBBINS, Stephen D, Comportamiento organizacional: teoría y práctica, Prentice Hall, México 1996, 780 pp.
- ROBLES, Francisca y HERNANDEZ C, Elvira, Seminario de Tesis I, Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 2003, 34 pp.

- RODRIGUEZ Estrada, Mauro, Los valores, clave de la excelencia, Mc Graw Hill, México 1992, 114 pp.
- RODRÍGUEZ, Darío M., Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, México 1999, 218 pp.
- ROJAS, Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 13° ed. Plaza y Valdés Editores, México, 2002, 437 pp.
- S. TIMASHEFF, Nicholas, La teoría sociológica, FCE, México, 1994, 395 pp.
- SILICEO, Alfonso, Liderazgo, valores y cultura organizacional, Hacia una organización competitiva. McGawHill, México, 1998.
- TEJADA Palacios, Luis, Gestión de la Imagen Corporativa, Ed. Norma, Colombia, 1987, 204 pp.
- TOUSSAINT, Florence, Crítica de la información de masas, Trillas, México 1991, 93 pp.

Fuentes Documentales

- Circular Informativa

Circular 216/2003 COM.151, Banorte, México D.F., 01 de agosto de 2003.

- Revista interna

Infotips no.6, Editado por la dirección Tarjetas de Crédito de Banorte,

México D.F., junio 2003.

- Manual operativo de sucursales Banorte, Editado por el departamento de Recursos Humanos, Banorte, México, 2003.

Fuentes Electrónicas

- Internet

<http://www.banorte.com.mx> (diciembre 2003)

- Intranet corporativo

<http://www.intranet.banorte.gfnorte/intracorp.asp> (diciembre 2003)

- Intranet comercial

<http://www.intranet.banorte.gfnorte/banca-comercial.asp> (diciembre 2003).