

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**COMUNICACIÓN INTERNA
(COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)**

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA REFORZAR
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE BANSEFI**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE: LICENCIATURA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ESPECIALIDAD
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

PRESENTA:

JETZABETH COLLAZO ASCENCIO
DANNA OLIVIA MARTÍNEZ MENDOZA

ASESORA: LIC. ESPERANZA A. CABRERA MARTÍNEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CON AMOR

Se ha culminado una etapa más en mi vida, éste trabajo me permite cerrar un círculo y por ello agradezco:

A Dios por prestarme la vida, darme sabiduría y entendimiento

A todos mis profesores que tuve durante mi formación académica, por su sapiencia para transmitirme sus conocimientos.

A mis padres, Daniel y Minerva por su amor, paciencia y esfuerzo para guiarme por el camino correcto.

A mis hermanos Daniel, Damaris y Esteban por su comprensión y solidaridad.

A mis compañeros por brindarme su amistad.

A mi País por contar con instituciones de educación laica y gratuita.

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”.

“Instruye al niño en su carrera, que aún cuando fuese viejo jamás se apartará de ella”.

Jetzabeth Collazo Ascencio.

UN VALIOSO CÍRCULO SE CIERRA

Finalmente logro culminar un grato proceso de aprendizaje y formación profesional. El llegar a este momento no fue nada fácil, en el proceso hubo muchas desveladas, discusiones, caídas, levantadas y lo más importante, personas que de una u otra forma contribuyeron a hacer este sueño realidad. A ellas les dedico con profundo cariño y agradecimiento el presente trabajo:

CON AMOR

A mi pequeño Leo, porque desde su llegada a mi vida ha sido la principal motivación para luchar y mejorar día con día, y por recompensar de alguna manera todo el tiempo que me fue imposible estar a su lado, disfrutando de los momentos más importantes de su infancia. A mi esposo Mario, por su apoyo y amor incondicional, por estar a mi lado en las situaciones más difíciles animándome y alentándome para no dejar este camino a medias; por tener fe en mí. A mis padres Carlos y Lorena por infundarme la necesidad e importancia de tener estudios profesionales, por estar al pendiente en todo momento y darme fortaleza.

DE MANERA MUY ESPECIAL

A mis suegros, Blanquita y Quique, porque sin su apoyo, tolerancia y comprensión, hubiera sido mucho más complicado este camino. A mis hermanos Paloma, Carlos y Fabiola, por estar en todo momento brindándome su cariño y ánimo. A mis amigas Reyna y Ruth, por creer en que podría alcanzar esta meta.

A dios, porque pese a las adversidades me ha permitido concluir esta hermosa meta con su bendición.

Sinceramente

Danna Martínez

CONTENIDO

Introducción	1
1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 La comunicación en las organizaciones	4
1.2 ¿Qué es la comunicación interna?	6
1.2.1 Los públicos internos	10
1.2.2 Dirección de los flujos comunicativos	11
1.2.3 Las redes de comunicación: formales e informales	15
1.3 La cultura de una organización	17
1.3.1 Los fundadores	18
1.3.2 Estilo de dirección	19
1.3.3 Claridad en los valores organizacionales	19
1.3.4 Autonomía individual	19
1.3.5 Estructura	20
1.3.6 Sistema de apoyo	20
1.3.7 Las recompensas, reconocimientos y sanciones	20
1.3.8 El personal	21

1.4 Importancia de la comunicación en los cambios 22

1.5 Diagnóstico organizacional en comunicación interna 24

2. BANCO DEL AHORRO NACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS (BANSEFI)

2.1 Antecedentes históricos 30

2.2 Estructura organizacional 37

2.3 La cultura organizacional de BANSEFI 45

2.3.1 Filosofía de BANSEFI: misión, visión y valores 46

2.4 Los públicos internos frente a la cultura de BANSEFI 50

2.4.1 El cambio y la estructura organizacional del banco 51

2.4.2 Públicos internos vs. cultura de BANSEFI 53

3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN BANSEFI

3.1 Diagnóstico de comunicación 57

3.1.1 Pasos del diagnóstico organizacional 58

3.2 Aplicación del cuestionario 63

3.2.1 Prueba piloto 64

3.3 Cuestionario final y resultados 66

3.3.1 Resultados generales 90

4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA BANSEFI

4.1 Análisis FODA de BANSEFI	95
4.2 Plan de comunicación interna	103
4.2.1 Comunicación y cultura organizacional: estrategias en acción	105
Conclusiones	114
Anexos	120
Fuentes de consulta	164
Bibliográficas	
Páginas electrónicas	

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Todos los miembros de éstas tienen responsabilidad de comunicarse; para el desempeño de cualquier función es necesario emplear algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Desde esta perspectiva es posible decir que el campo de estudio enfocado a ver el funcionamiento de aquéllas es la comunicación organizacional. Dicha especialidad es definida como el conjunto de actividades, cuyo propósito es facilitar las interacciones entre las organizaciones y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes. Así, el objetivo general de la comunicación organizacional es el logro de las metas de la organización, en su forma de institución, empresa, etcétera.

Si bien, la comunicación organizacional se enfoca a públicos externos e internos, en el desarrollo de la presente investigación se halla al ámbito interno como el eje central, es decir, la Comunicación Interna, dirigida a quienes trabajan en una organización.

La Comunicación Organizacional –que a partir de aquí se menciona como CI– es una herramienta estratégica de la organización para comunicarse con sus integrantes y a su vez ellos lo hagan entre sí. De igual forma es una herramienta de cohesión e integración de los objetivos comunes. Su propósito es tener al público interno proyectado en la misión y visión, con valores y atributos propios y con la firme intención de cumplir con los objetivos organizacionales.

De manera que la CI es un apoyo para vincular diversos aspectos en una organización, siempre y cuando quienes la integran la vean como una herramienta indispensable para el logro de sus objetivos, como ejemplo se puede mencionar la implementación de una cultura organizacional.

En una organización pueden surgir cambios, tales como su estructura, misión, valores, filosofía, etcétera; que constantemente se ven reflejados en el interior y esto afecta de manera directa a sus miembros.

Para mejorar esta situación es necesario empezar a trabajar con ellos manteniéndolos informados de la realidad de la organización, a través de una propuesta que consiste en reforzar o implementar las nuevas ideas a los integrantes y así se permitan las transformaciones suscitadas.

Todos los elementos anteriores están desarrollados de manera práctica en esta investigación, llevada a cabo en la Institución del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI); este trabajo tiene como objetivo primordial el reforzamiento de la cultura organizacional a través de una propuesta de CI.

Para lograr este objetivo, se identifica la estructura interna de BANSEFI, se sabe cómo fluyen y se distribuyen los mensajes comunicativos en ésta, se identifican los medios de comunicación utilizados y finalmente se presenta un diagnóstico de la cultura organizacional de BANSEFI en el nivel interno para ver cómo la perciben sus integrantes.

Así, se distingue cómo la CI optimiza la comunicación organizacional, por lo tanto los mensajes y los medios de comunicación utilizados refuerzan a la cultura en los integrantes de una organización.

De igual forma con el estudio profundo de los públicos internos en BANSEFI, contemplados en la propuesta de comunicación, se puede apoyar el proceso de identidad de los miembros con esta institución. Para ello, a grandes rasgos, se detalla cada uno de los capítulos en esta investigación.

El **capítulo I** atiende, de manera general, a los aspectos teóricos de comunicación, esto es, el papel que juega la comunicación en las organizaciones a que se refiere la CI, los públicos internos de BANSEFI, la dirección de los flujos de comunicación, las redes formales e informales, la cultura de una organización y la importancia de la comunicación en los cambios que enfrenta la institución.

En el **capítulo II** se revisa el marco histórico y organizacional de BANSEFI, así como el desarrollo y la estructura de la cultura organizacional, con el fin de ver cómo perciben sus integrantes esta cultura. Se ve el cambio constituido y su efecto de manera directa sobre los integrantes.

Con base en estos aspectos y con el fin de obtener mayores datos, en el **capítulo III** se describen los pasos seguidos en el diagnóstico de la institución, esto implica la metodología y los resultados obtenidos para crear una estrategia que sirve como base de la propuesta de CI.

Por último en el **capítulo IV** se dan a conocer las propuestas de CI para BANSEFI: se incluye un análisis FODA, esto es, un plan de comunicación que ayudará a que cada sugerencia sea enfocada de manera oportuna; finalmente las estrategias a seguir para dar una solución a la problemática vista en BANSEFI.

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. La comunicación en las organizaciones

A lo largo del tiempo la comunicación ha demostrado su vital importancia en los seres humanos. Es el medio de transmisión de ideas y sentimientos; es el factor primordial para el desarrollo de las relaciones humanas dentro de la sociedad y desde luego, el pilar para la conformación de las organizaciones.

Sin embargo, pese a la trayectoria y relevancia de la comunicación, son muy pocas las organizaciones capaces de valorarla como un medio para la obtención de innumerables beneficios. La mayoría la desarrolla a nivel de información, pues generar una verdadera comunicación implica una mayor participación y compromiso por parte de los integrantes.

La disciplina encargada de estudiar la comunicación en las organizaciones es la comunicación organizacional. Existen tantas definiciones de ésta como autores que se han ocupado de su estudio. En este trabajo, el concepto elegido y lo describe de mejor manera Carlos Fernández Collado la refiere como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio, es la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y su medio”¹.

Lo anterior describe un modelo de organización abierta y de continua comunicación, tanto al interior con cada uno de sus integrantes como al exterior con el entorno causante de su existencia.

La comunicación se divide en: CI, entendida como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus medios”². Como ejemplo, en algunas están los programas dirigidos a los integrantes: directivos, gerencia, empleados, obreros, etc.

¹ Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. P. 30

² *Ibidem*. P. 32

Por otro lado, está la comunicación externa que es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios”³. Por ejemplo, cuando los mensajes se dirigen a los diferentes públicos como: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, medios de comunicación, etc.

La naturaleza de los diversos públicos detectados en una organización, implican una división en el manejo de la comunicación. En general la disciplina responsable de estos mensajes es la comunicación organizacional; no obstante para hacer realmente efectivo el contenido de los mensajes y cubrir las necesidades específicas de cada público, se habla de una CI y una comunicación externa. La información generada cotidianamente para realizar los procesos internos de trabajo en cualquier organización es completamente diferente de la emitida hacia proveedores y clientes.

Con base en esta división, se puede decir que el objetivo de la comunicación organizacional no es únicamente generar información, sino producir una continua retroalimentación para influir de manera positiva en las opiniones, actitudes y conductas de sus públicos internos y externos, por tanto crear una identificación con la razón de ser de la organización.

En conclusión, la comunicación organizacional identifica las necesidades de sus diversos públicos para emitir mensajes y generar canales de expresión dirigidos a cada uno de sus integrantes

Tomando en cuenta la división de la comunicación organizacional, se puede mencionar que la presente investigación se enfocará en la CI; se distinguirá la estructura de la organización, las divisiones de trabajo, los niveles jerárquicos, canales de comunicación internos y las redes formales e informales por donde fluyen los mensajes.

³ *Ibidem*

La importancia de la CI será el objetivo dentro del caso BANSEFI, como una forma de fortalecimiento de la cultura organizacional.

1.2. ¿Qué es la comunicación interna?

Diversos estudios y definiciones pueden decir que la CI es el flujo de mensajes emitidos al interior de toda organización. Su finalidad es vincular a todos los integrantes, con la razón de ser, objetivos y situación global del lugar donde laboran.

En este sentido y para desarrollarla claramente a la CI, esta tesis se apoya en la definición de Jesús García Jiménez: “La Comunicación Interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información y comunicación efectiva al interior de las organizaciones, actuando sobre las conductas de tarea (actividades laborales) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación”⁴.

Pero, ¿a qué se refiere con conductas de tarea y conductas de relación? Como bien se sabe, toda organización se crea para un cierto fin; esto implica una serie de actividades y procesos determinados para su funcionamiento cotidiano. En el caso del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), los departamentos tienen una función definida y en conjunto, logran la operatividad de los servicios bancarios.

A continuación se ejemplifican las conductas de tarea:

BANSEFI (áreas laborales)

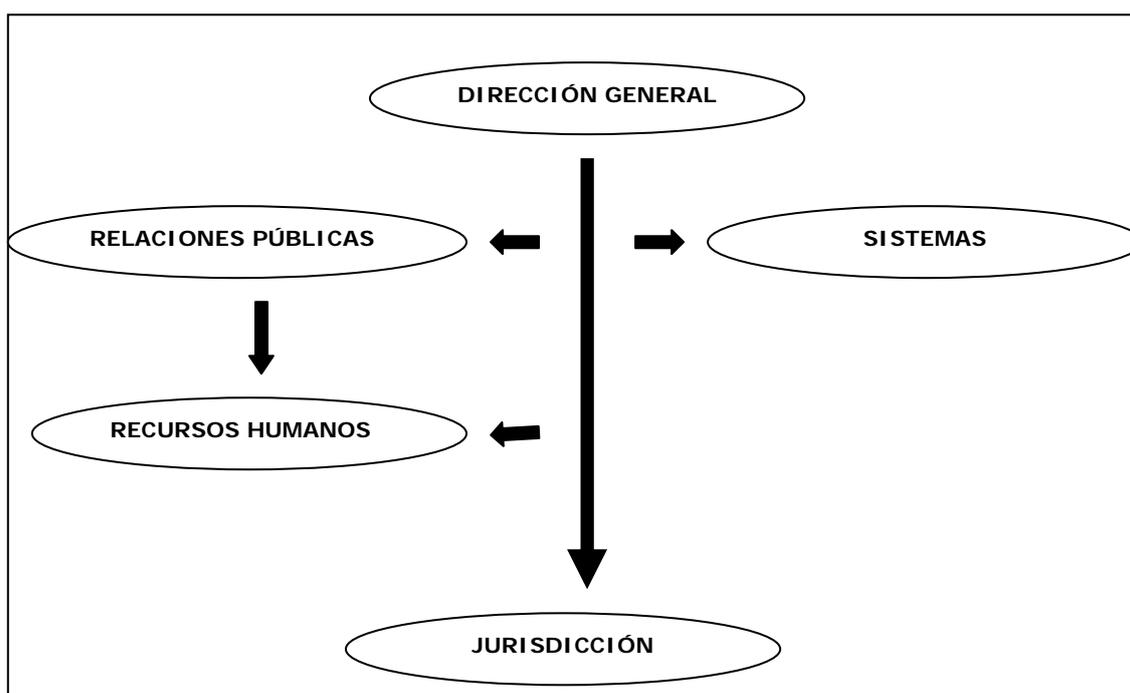
Relaciones Públicas: se encarga de informar y difundir, a través de diversos medios de comunicación y actividades, sus productos y servicios bancarios, así como darles difusión y promocionarlos dentro del sector de su interés (clase media baja). Busca establecer buenas relaciones con las organizaciones de su entorno y generar una imagen positiva de la institución.

⁴ García Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. P. 23.

Recursos Humanos: tiene la función de administrar al personal, de generar planes para su desarrollo profesional, así como de vigilar la calidad de las condiciones laborales en las instalaciones del banco.

Sistemas: provee al banco de recursos tecnológicos y de cómputo para la ejecución de los procesos internos de trabajo. Se encarga de dar mantenimiento y seguridad a los mismos, así como de proporcionar una continua actualización para que las tareas de cada una de las áreas del banco resulten más efectivas y ágiles.

Jurisdicción: se ocupa en dar apoyo y soporte legal a las diferentes áreas de la institución, para cumplir con las normas en materia legal y con las reglas regidoras de los bancos de desarrollo.



Cuadro 1. Diagrama de BANSEFI⁵.

Como se aprecia en el diagrama, cada uno de los empleados tiene una actividad claramente establecida, misma que depende del área. Esa serie de acciones constituyen las conductas de tarea.

⁵ http://www.bansefi.gob.mx/htmls/submenu/que_es_bansefi/organigrama

La conducta de relación se refiere al contacto establecido entre los individuos, limitándose a las actividades laborales. Rompen con el esquema u organigrama de la organización y se tejen fuera de la estructura formal: amistades entre empleados, jefes y altos mandos, relaciones entre organización e integrantes (cultura, valores, identificación, etc.). La CI fluye por ambos caminos y refleja sus beneficios en el desempeño laboral como en la relación organización- persona.

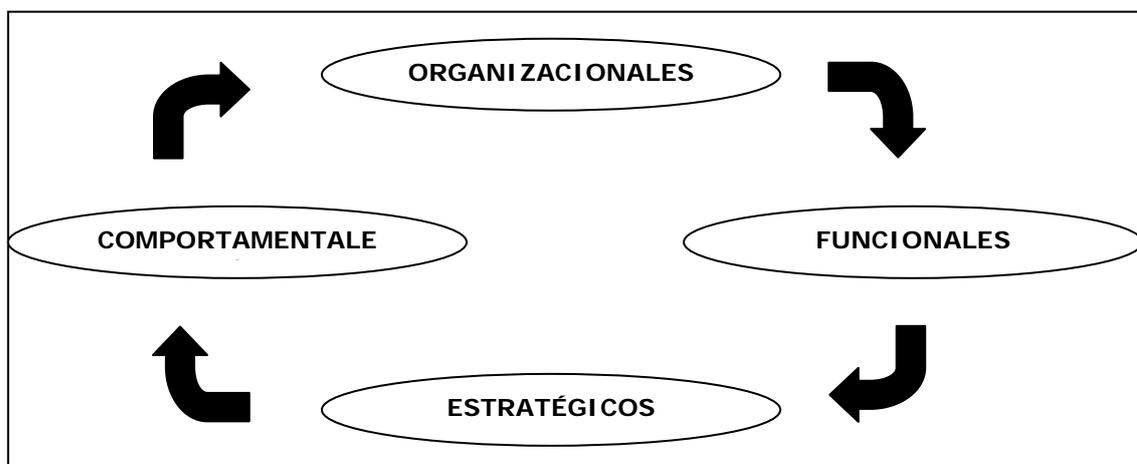
Si bien es cierto que el objetivo primordial de la CI es dar a conocer y hacer partícipes a todos de la filosofía, misión, personalidad y cultura de las organizaciones, Jesús García explica cómo no es posible hablar y aplicar este instrumento de comunicación sin considerar los siguientes objetivos⁶:

- **Objetivos organizacionales:** orientados a facilitar estructuras sencillas y con pocos niveles jerárquicos para una mejor circulación de los mensajes comunicativos. Actualmente, las organizaciones conscientes de los beneficios de la CI buscan generar un modelo organizacional horizontal y no vertical.
- **Objetivos funcionales:** tienen como meta facilitar la realización de tareas, administrar los recursos, coordinar las funciones de manera efectiva, detectar y resolver problemas relacionados directamente con las actividades de la organización. Un ejemplo de estos objetivos es la importancia otorgada por algunas organizaciones a los procesos de inducción, capacitación, actualización, además de las reuniones periódicas para detectar problemas y resolverlos, así como la supervisión del trabajo y la aportación de ideas.
- **Objetivos estratégicos:** su fin es mejorar tanto la productividad como los resultados, a través de un análisis de necesidades y búsqueda de acciones para su fortalecimiento. Esto se llega a lograr a través de los diagnósticos organizacionales, planeaciones estratégicas, evaluación de objetivos, etc.

⁶ *Ibidem.* P.55-56.

- **Objetivos comportamentales:** se enfocan a motivar, satisfacer e implicar a las personas, es decir, optimizar al activo humano por medio de la comunicación, para crear un espíritu de equipo, un clima de confianza, cambiar actitudes, acercar al individuo e integrarlo a la cultura de la organización. Este objetivo, en la mayoría de las organizaciones, se deja de realizar por la falta de reconocimiento del activo humano.

Al esquematizar los objetivos y darles un nivel de importancia, quedan de la siguiente manera:



Cuadro 2. Collazo-Martínez. Junio 2006

La importancia de los objetivos es la misma y para lograr una adecuada comunicación es necesario considerar cada uno de estos puntos, pues aluden a necesidades específicas en una organización.

Hasta aquí se ha explicado cuál es el quehacer de la CI, sus principales objetivos y cómo la razón de ser de esta disciplina es el factor humano. La CI centra sus beneficios y acciones en las personas, pues son quienes realmente concretan y realizan los objetivos organizacionales.

La importancia de los públicos internos para la emisión de mensajes comunicativos se explicará en el siguiente apartado.

1.2.1. Los públicos internos

El elemento clave para la existencia y el funcionamiento de una organización es la constitución de un grupo de personas. Goldhaber menciona que “la organización es una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre los individuos que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”⁷.

Este grupo de personas, “los públicos internos”, tiene una jerarquía, responsabilidad, una posición clave dentro de las organizaciones. La interrelación entre cada uno de los elementos, para el alcance de los objetivos, será necesariamente el resultado del proceso comunicativo.

Los públicos internos son todas aquellas personas que integran la organización; su posible rol a adquirir depende, en gran medida, de las estructuras y necesidades de cada empresa. En general, los públicos internos se organizan de la siguiente manera:

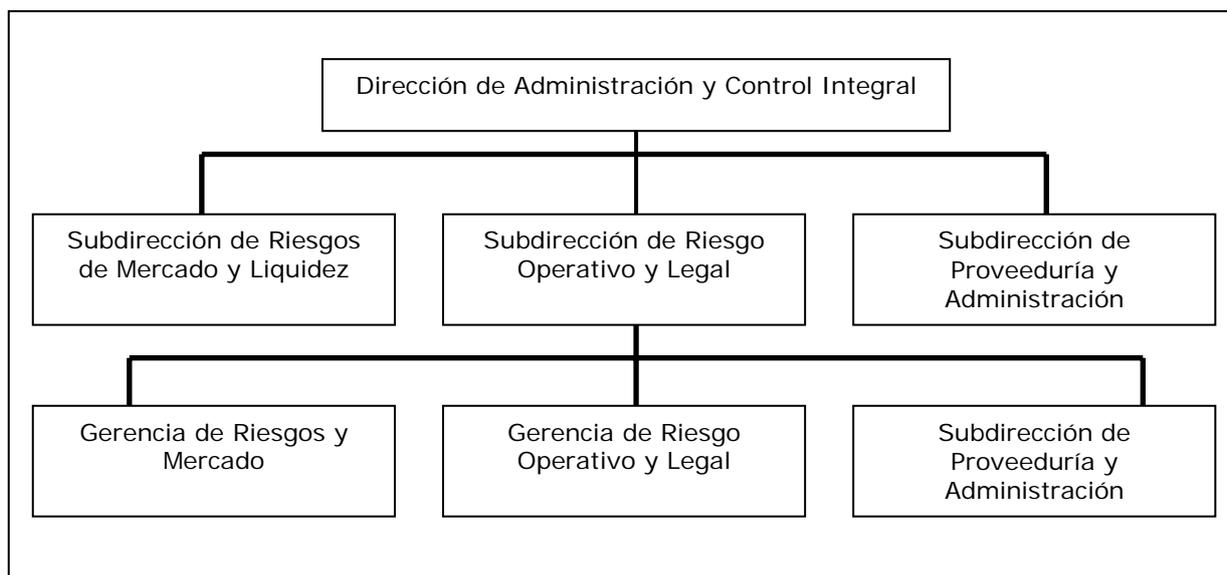
PUESTO	ACTIVIDAD	EJEMPLO	DIFERENCIA
Altos mandos.	Encargados de definir y aprobar las políticas y acciones para la empresa.	Directores generales, directores adjuntos, de área.	Dirigen el camino y las acciones de la organización, no ejecutan.
Mandos medios.	Se encargan de aplicar, interpretar y poner en práctica las decisiones tomadas en la dirección.	Gerentes, subgerentes, y jefes de departamento.	Dirigen las acciones de los altos mandos y las ponen en práctica.
Base de operaciones.	Realizan finalmente las actividades y funciones organizacionales.	Obreros, secretarias, funcionarios, etc.	Ejecutan los planes, no conducen o guían el camino de la organización.

Cuadro 3. Collazo- Martínez. Junio 2006

Un hecho importante dentro de las estructuras es que la comunicación pueda fluir en todas direcciones, aunque el rol de cada persona definirá los mensajes a los que tenga acceso dentro del marco organizativo.

⁷ Rebeil Corella, María Antonieta. El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. P. 109.

El siguiente organigrama da un ejemplo de estructura organizacional y roles de los públicos internos en BANSEFI:



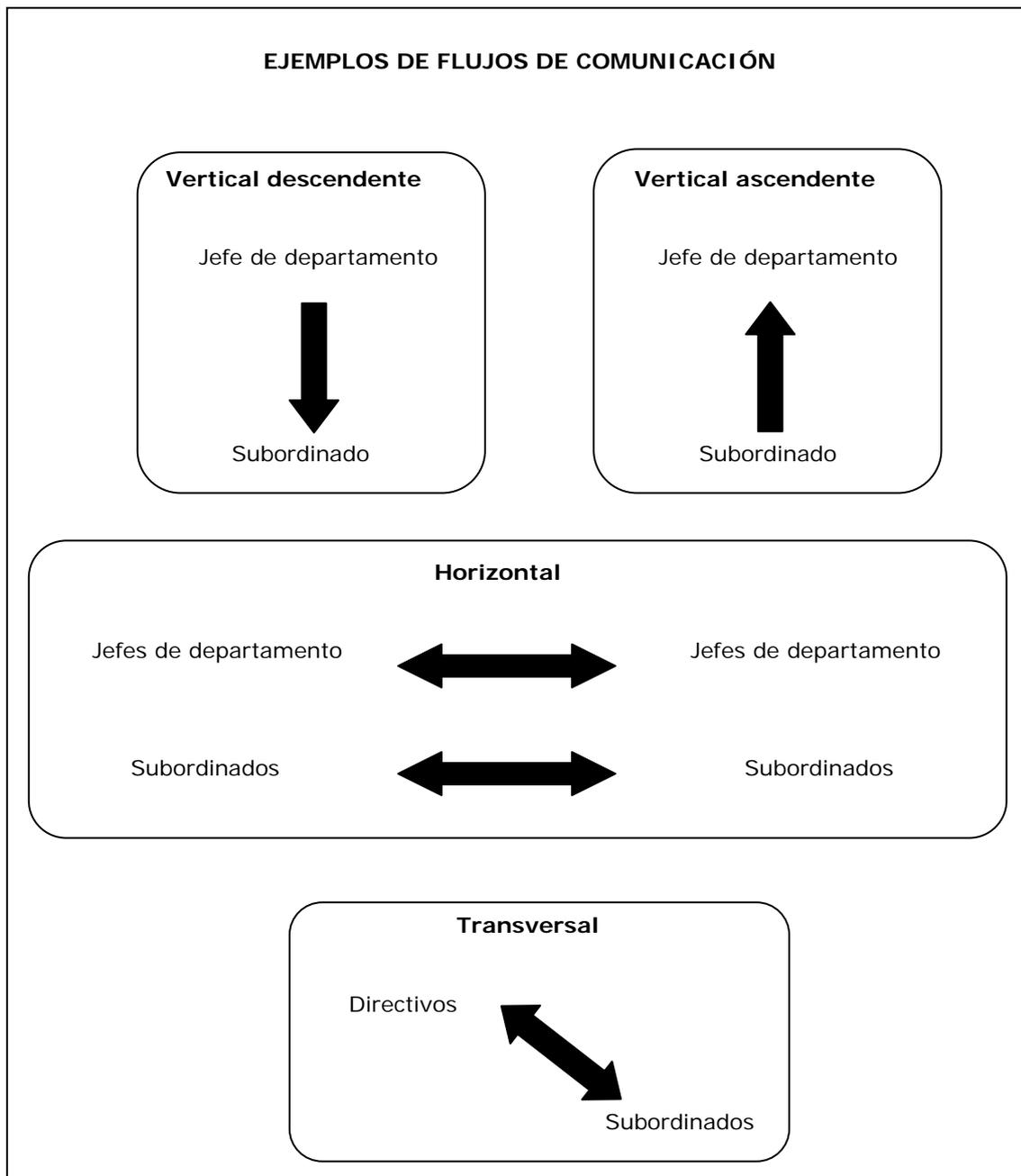
Cuadro 4. Organigrama parcial de BANSEFI⁸.

Únicamente dentro del organigrama del Departamento de Administración y Control Integral de BANSEFI se ubican: directores, subdirectores, gerentes, jefes de departamento, además de personal operativo. El tipo de comunicación establecido entre estas personas para llevar a cabo sus actividades o con el propósito de relacionarse en el quehacer cotidiano, introduce otro aspecto de suma importancia para la CI: los flujos comunicativos.

1.2.2. Dirección de los flujos comunicativos

El flujo de mensajes comunicativos puede dividirse de la siguiente forma: en verticales (ascendentes y descendentes), horizontales y transversales.

⁸ http://www.bansefi.gob.mx/htmls/submenus/que_es_bansefi/organigrama



Cuadro 5. Collazo- Martínez. Junio 2006

La comunicación vertical descendente es de un nivel o grupo superior a uno inferior. Son los mensajes emitidos por los altos mandos de las organizaciones hacia sus empleados, en forma de avisos, instrucciones, normas, políticas, consignas, etc.

Jesús García Jiménez define “la comunicación descendente es necesaria para el conocimiento de la posición de la empresa en momentos de crisis o de perturbación en los canales informales, saturados de rumores y malentendidos, ya que aporta un valor de referencia corporativa necesaria para cohesionar el grupo empresa, reorientar las conductas de tarea y de relación, para fortalecer las políticas y estrategias”⁹.

En el caso de BANSEFI, un ejemplo de comunicación descendente se halla en los informes anuales elaborados por la Dirección General para los empleados de las oficinas centrales y de las sucursales foráneas. Éstos contienen avances del banco, logros, negociaciones, nuevos productos, servicios, procesos de trabajo o beneficios para los empleados.

La comunicación vertical ascendente se refiere a los mensajes de los empleados dirigidos hacia los mandos superiores. Permite a los superiores estar al tanto de la forma de pensar de sus trabajadores, acerca de sus puestos, actividades, compañeros y de la organización en general.

La comunicación ascendente es una muestra de cómo la gestión de la CI aporta seguridad a las personas, las estimula a participar, es un indicio de que los altos mandos pueden valorar las ideas, sugerencias y actitudes de sus recursos humanos.

Hay innumerables formas de generar la comunicación ascendente; las más conocidas son: buzones de sugerencias, sitios en intranet para depositar comentarios, correo interno de atención al personal, juntas periódicas, diagnósticos, etc.

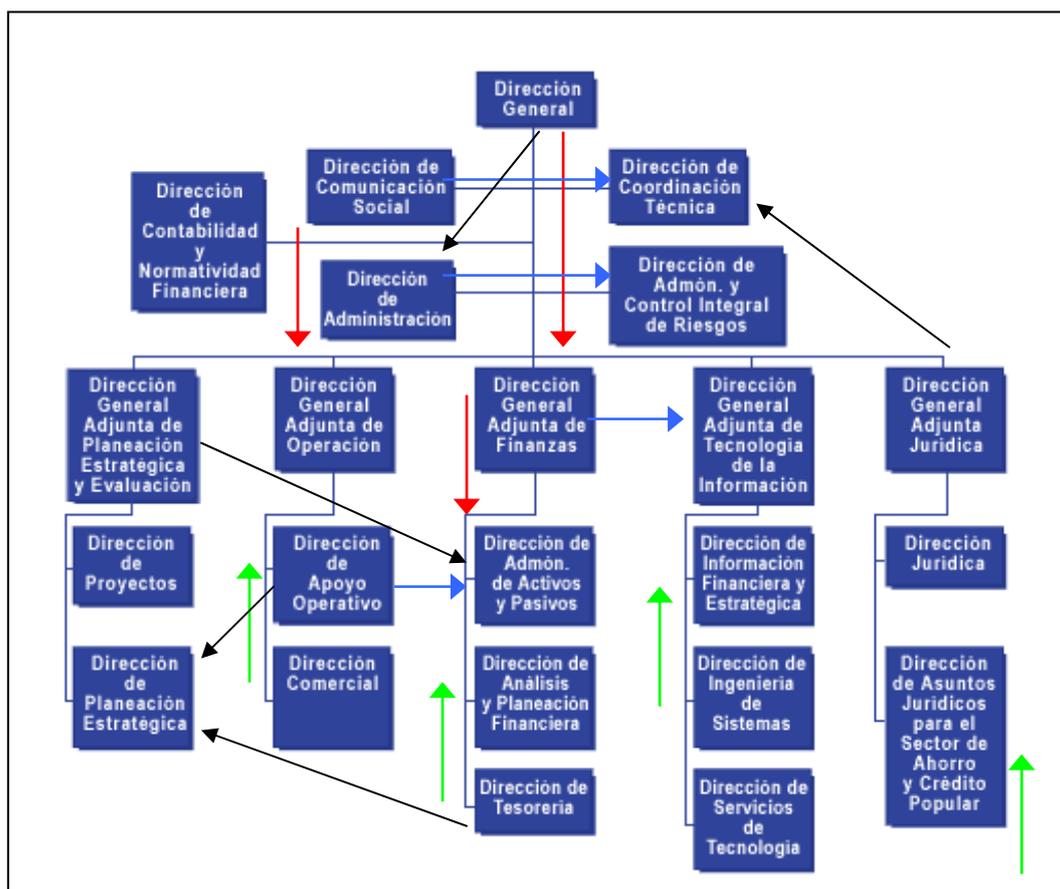
La comunicación horizontal fluye entre los miembros de un mismo nivel por ejemplo: directores de área, jefes de departamento, etc. Se da en forma lateral y ayuda a coordinar las acciones dentro de la organización para alcanzar las metas propuestas.

⁹ García Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. P. 71.

La comunicación horizontal “hace referencia a la organización en cuanto a complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas”¹⁰. En BANSEFI la comunicación horizontal se queda en el nivel de compañeros de área o de similares posiciones jerárquicas; se desarrolla en el mismo cubículo del trabajador y/o en las juntas.

En cuanto a **la comunicación transversal**, fluye entre distintas áreas y niveles. El flujo de mensajes es libre, da muestra de salud y cultura organizacional. La dificultad de llevarla a cabo es por la libertad del flujo comunicativo, para saltar jerarquías y estructuras organizacionales, aspecto no bien visto en la mayoría de las organizaciones.

El siguiente organigrama general de BANSEFI señala cada uno de los tipos de comunicación mencionados hasta el momento:



Cuadro 6. Organigrama de BANSEFI¹¹.

¹⁰ *Ibidem*. P. 72.

¹¹ http://www.bansefi.gob.mx/htmls/submenus/que_es_bansefi/organigrama

- * Comunicación ascendente.
- * Comunicación descendente.
- * Comunicación horizontal.
- * Comunicación transversal.

En BANSEFI, la comunicación está presente en toda la institución; sin embargo, así como en ésta, la mayoría de las organizaciones no han alcanzado a comprender el valor estratégico de tal herramienta como medio para el alcance de sus objetivos, para su desempeño, desarrollo y permanencia en el tiempo y espacio, condición que repercute directamente en el flujo de la comunicación al interior de éstas.

El camino de la comunicación no se basa completamente en los organigramas o estructuras organizacionales, parte de ésta sí recorre los caminos predeterminados y parte se teje a lo largo de toda la organización como consecuencia de las relaciones interpersonales. Esta maraña se denomina “red de comunicación”, cuya importancia radica en mostrar qué tanto una organización comunica conscientemente, de forma planeada y qué tanto la comunicación se genera por sí sola, sin previsión.

1.2.3. Las redes de comunicación: redes formales e informales

¿Qué se entiende por redes de comunicación? Se definen como los canales por los que la información fluye. Se dividen en dos tipos:

- **Formales:** cuando fluyen de manera vertical, siguen los puestos de mando y las jerarquías establecidas en la estructura de la organización. Su comunicación se orienta únicamente a las relaciones de tarea confianza.

Stephen P. Robbins habla de tres tipos de cadenas formales: la guiada únicamente por las líneas formales de mando, la rueda dirigida por la actuación del líder como elemento central para la toma de comunicaciones en el grupo y la red todo canal, que permite a los miembros de un grupo se comuniquen activamente entre si.

En BANSEFI no hay una planeación del flujo ni circulación de la comunicación a toda la organización; no obstante se puede esquematizar la comunicación formal de la siguiente manera:

CADENA DE COMUNICACIÓN	CONCEPTO	APLICACIÓN
<p>Cadena lineal (estructura organizacional).</p>	<p>A través de ésta fluyen las órdenes e instrucciones que regulan el comportamiento o funciones de los individuos. Pueden darse por medio de canales formales escritos o de las relaciones interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos de cada área, cartas, memoranda, oficios. • Juntas de <i>status</i> con los jefes, cursos de inducción, de capacitación.
<p>Grupo dirigido por líder.</p>	<p>La información se concentra en quien toma las decisiones y posteriormente se distribuyen entre el resto de los integrantes de la organización. Los datos generados pueden ser del interior de la organización como del exterior; son una forma de corrección y mantenimiento de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas periódicas internas de cada área. • Juntas entre áreas y entre directivos. • Informes semestrales o anuales, para ver el <i>status</i> de la organización. • Planeaciones estratégicas.

Cuadro 7. Collazo-Martínez. Junio 2006

- **Informales** se refiere a los mensajes distribuidos, a través de medios que no son oficiales de comunicación: es el caso del rumor. El rumor es un medio no controlado por la organización; en algunas ocasiones, los empleados lo perciben de forma más creíble y confiable que los comunicados oficiales.

Robbins detalla cuatro características del rumor: estructurar y reducir la ansiedad, dar sentido a la información incompleta y limitada, servir como vehículo para organizar a los integrantes de las organizaciones y señalar el *status* del remitente¹².

¹² Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. P. 384.

Durante el proceso de transición del Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL) –mejor conocido como Bonos del Ahorro–, a BANSEFI, el rumor fue el medio predominante en la institución. Los datos sobre el proceso de cambio no se difundieron completamente a todos los empleados; en la mayoría de los casos se quedó en un nivel gerencial. La falta de comunicación formal para aminorar las expectativas sobre un proceso tan delicado, generó la circulación de mensajes informales como una forma de saciar las inquietudes y preocupaciones de los empleados.

Como en el caso de BANSEFI, hay muchas organizaciones con padecimientos de comunicación informal, de rumor, de “radio pasillo”, lo que afecta directamente los procesos laborales y la relación empleado- organización en el sentido de la identificación organizacional.

En definitiva, la valoración de la CI como proceso esencial para todo el funcionamiento de la organización, puede aminorar, en gran medida, el surgimiento de cualquier tipo de comunicación informal.

1.3. La cultura de una organización

Hasta este momento, se ha visto cómo las organizaciones tienen niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares, sin embargo no sólo implican esto. Las organizaciones van más allá, por tanto, al ingresar a éstas se pueden conocer diversas personalidades como si se tratara de individuos.

En los individuos, la personalidad está hecha por una serie de pautas relativamente permanentes y estables; por ejemplo, cuando se describe a alguien como innovador, relajado, conservador, cálido, etc. En el caso de las organizaciones, en lugar de llamarla personalidad, se denomina cultura organizacional.

¿Qué es la cultura organizacional?

Para entender mejor este concepto es necesario usar una definición muy apegada a los fines de esta investigación: Stephen P. Robbins dice “la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”¹³.

Cada organización tiene una cultura de las demás, así como una identidad propia, es decir, “la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”¹⁴.

¿Cómo se forma una cultura organizacional?

Su creación es a través de un proceso en el que los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas; se inspira en valores, creencias, reglas y procedimientos compartidos, poco a poco incorporados a la empresa.

En este proceso hay muchos factores influyentes en la creación y consolidación de una cultura, algunos de estos se explican abajo:

1.3.1. Los fundadores

Son quienes incorporan sus iniciativas, principios, prioridades y comprensión de la organización. Inician su desarrollo alrededor de sus valores, que son primordiales en su primera etapa. Ejemplos clásicos: Mary Kay Ash, – marca de cosméticos del mismo nombre–, el grupo Alemán en México y la organización de Armas de América Latina.

¹³ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. P. 595.

¹⁴ Serna Gómez, Humberto. Mercadeo corporativo. P. 11.

1.3.2. Estilo de dirección

Fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización; esto influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. El estilo creará culturas organizacionales con base en el control o en el individualismo.

Como ejemplo está la dirección de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), que creó su propio estilo: comunicar sus objetivos y metas a un *staff* para que éste, a su vez, dé un contexto cultural propio para cada organización.

1.3.3. Claridad en los valores organizacionales

No pueden existir culturas neutras, sin valores. Las organizaciones deben hacer explícitos los valores inspiradores de su vida institucional, deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. La cultura se crea al vivir los valores en cada decisión y operación organizacional; por consiguiente, cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida.

1.3.4. Autonomía individual

No es lo mismo una organización en la que los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra en la cual no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas. El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitidas a los miembros de la organización también crea cultura. Lo importante en este caso es identificar y definir hasta dónde las características descritas facilitan o dificultan el logro de los objetivos de una organización.

1.3.5. Estructura

Las estructuras fomentan la interacción entre los miembros de la organización y están más cerca del cliente. Cada una de éstas genera comportamientos diferentes, por tanto, un contexto cultural distinto. En definitiva, una estructura organizacional también crea cultura.

Es importante mencionar que las estructuras deben compaginar con las estrategias, pues de éstas depende en gran medida la guía de la organización.

1.3.6. Sistema de apoyo

La cultura de una organización se define igualmente por las situaciones de apoyo y su infraestructura disponible; unas son manualizadas, otras, automatizadas. Todas merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

En estos casos un sistema de apoyo relevante es la infraestructura de producción, es decir, la tecnología utilizada en los distintos niveles de la organización, porque son quienes también crean la cultura.

1.3.7. Las recompensas, reconocimientos y sanciones

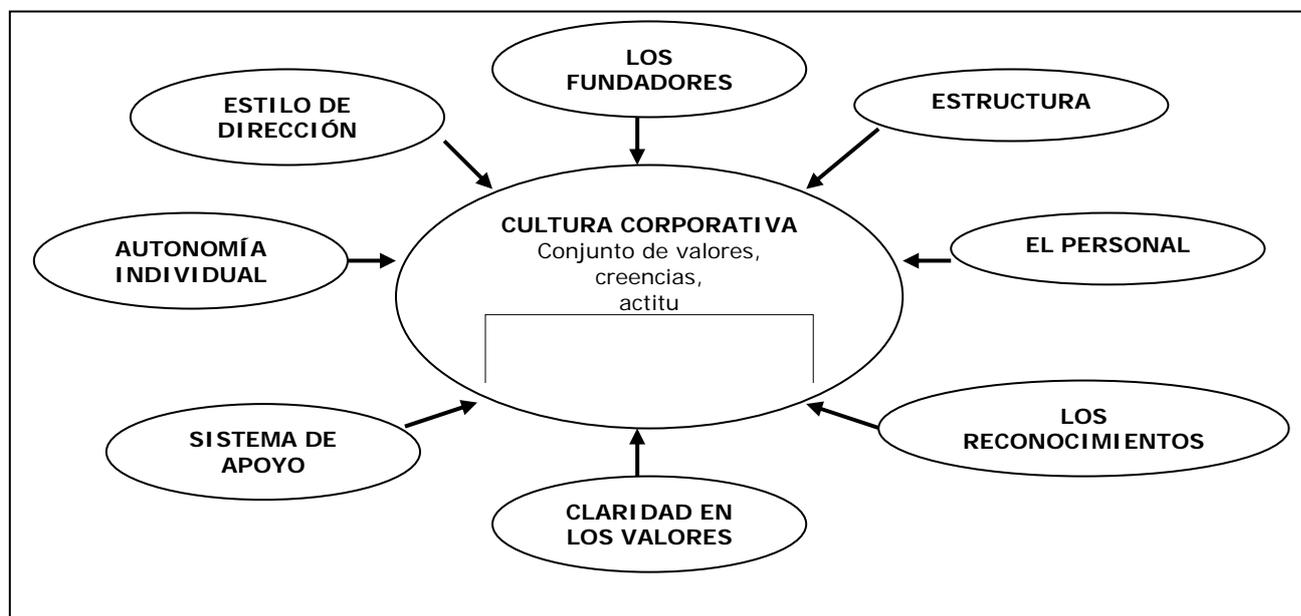
Para la creación de una cultura organizacional, contribuyen sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneraciones, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción. Las estrategias son la clave para las recompensas, reconocimientos y sanciones, porque existen estímulos integradores en la creación de una cultura y además motivan al personal.

1.3.8. El personal

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional, sino de la cultura organizacional.

Todos los elementos antes descritos se conjugan en un proceso para conformar la denominada cultura de una organización. Aunque ésta por sí misma no puede ser observada directamente, sí es expresada por medio de comportamientos capaces de transmitir y reflejar la cultura en una forma tangible.

En todos los casos, se requiere de una enseñanza y aprendizaje por parte de cada miembro de la organización; ello con el propósito de permitir el conocimiento de su cultura y así vivirla a diario.



Cuadro 8. Collazo- Martínez. Junio 2006

Ahora bien, la cultura organizacional es una percepción existente en la organización, no en el individuo. Esto da como resultado que ellos tengan diferentes antecedentes o niveles jerárquicos que tienden a describir la cultura en términos similares, es decir, perciben una serie única de características específicas.

Del mismo modo que la personalidad del individuo es estable y permanente (si se es extrovertido el mes pasado, seguramente se continuará así el mes próximo), la cultura de la organización es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio; no obstante suelen presentarse modificaciones en el formato de una organización influyendo en su forma de pensar y actuar.

1.4. Importancia de la comunicación en los cambios

Una organización siempre requerirá de un cambio para subsistir, aunque para algunos integrantes es difícil enfrentarlo, porque nunca se está seguro de requerirlo y por ende, llegan a surgir varias interrogantes. Los cuestionamientos suelen ser: ¿qué sucederá conmigo?, ¿realmente servirá el cambio?, ¿seré considerado?, entre otros.

Por lo tanto, se puede identificar cómo una organización no puede cambiar sola, no tiene en sí misma esa capacidad; requiere de involucrar a todos sus integrantes para una respuesta ante tal necesidad.

El cambio se puede controlar si se piensa con claridad, se planifica adecuadamente y se habla acerca del por qué sucede, qué significa y cómo se puede manejar, es decir, hablar de todos los acontecimientos o simplemente utilizar el término “comunicación”. Entonces la comunicación:

- Será una herramienta indispensable para afrontar el cambio.
- Conducirá a la organización para dirigirse a un objetivo ya planteado.
- Motivará a las personas a hacer mejor su trabajo.

Aunque es una herramienta a menudo mal utilizada y sin ningún criterio; esto provoca que los integrantes de una organización se confundan y sobre todo se resistan al cambio.

Para estos eventos, como lo menciona Roger D'Aprix, existen dos tipos de comunicación capaces de ayudar a que el cambio no afecte de manera directa a los integrantes. Éstos son: ¹⁵

- **La comunicación efectiva** o por reacción: “Debe decir qué, quién, cuándo, dónde y dar pocas explicaciones del por qué, para dejar a la gente sacar sus propias conclusiones, especular acerca de los motivos y dar justo la información necesaria”.
- **La comunicación estratégica:** “es un proceso por el cual la conducción de una organización intencionalmente maneja sus comunicaciones de modo que sean abiertas, claras y se centren en el mercado y el cliente como la causa primera”.

Las dos son clave para el cambio en la organización; no obstante por la naturaleza de esta investigación, la primera es la más adecuada para crear en los integrantes un sentido de pertenencia hacia la organización.

Ahora bien, en realidad el objetivo primordial de comunicarse al interior de una organización es lograr una comprensión común entre sus miembros. Esto se hará, al informar a todos acerca de los eventos y las acciones de la organización.

La comunicación se convierte en un elemento de motivación, alienta a todos los involucrados a fijar el rumbo de la organización, pues define los requisitos implicados en la adaptación de los individuos para sobrevivir e integrarse al cambio. Con lo anterior, se logrará un óptimo funcionamiento.

¹⁵ D'Aprix, Roger. La comunicación para el cambio. P. 22.

Cuando se presenta un cambio en el clima o la cultura de una organización, siempre se debe al esfuerzo concertado de un individuo para modificar el rumbo y el carácter de ésta. En esos momentos, lo importante es persuadir a sus miembros con la comunicación efectiva y lograr la comprensión de la necesidad del cambio.

Si se tiene un panorama amplio de lo acontecido en una organización, se puede saber cuáles son sus requerimientos o necesidades. Para llegar a este grado de conocimiento es indispensable hacer una investigación profunda, un diagnóstico completo capaz de mostrar la situación real de una organización.

1.5. Diagnóstico organizacional en comunicación interna

Al hablar de cambios, es necesario tener información del por qué y cómo se originó esa situación. El conocimiento adquirido da la experiencia necesaria para reaccionar cuando se presenta un evento de esta magnitud. El diagnóstico proporciona los datos necesarios, los cuales ayudarán para enfrentar cualquier problemática organizacional.

El diagnóstico se define como “un conocimiento riguroso de una situación que plantea un problema y necesita fundar un tratamiento correcto para el mal detectado”¹⁶.

Este diagnóstico da un esfuerzo de conocimiento, porque a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes se busca un criterio para hacer relevante algunos elementos.

Por otro lado, como lo menciona Darío Rodríguez, la organización se caracteriza por:

¹⁶ García Jiménez, Jesús. La comunicación interna. P. 131.

- “Establecer condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
- Poner condiciones que deben ser satisfechas para todo los miembros, mientras permanezcan en ellas”¹⁷.

Cada organización cuenta con reglas y condiciones; quienes la integran se adaptan a éstas, sin embargo pueden cambiar si no satisfacen los requerimientos de sus miembros.

El diagnóstico organizacional será “una descripción, una explicación hecha por el observador, del esperar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización al permitir a un observador ser testigo del funcionamiento organizacional descrito”¹⁸.

En este caso, el diagnóstico consistirá en una serie de procedimientos a seguir para recolectar información y describir circunstancias de la organización: se identificará el problema y se dará una propuesta de solución.

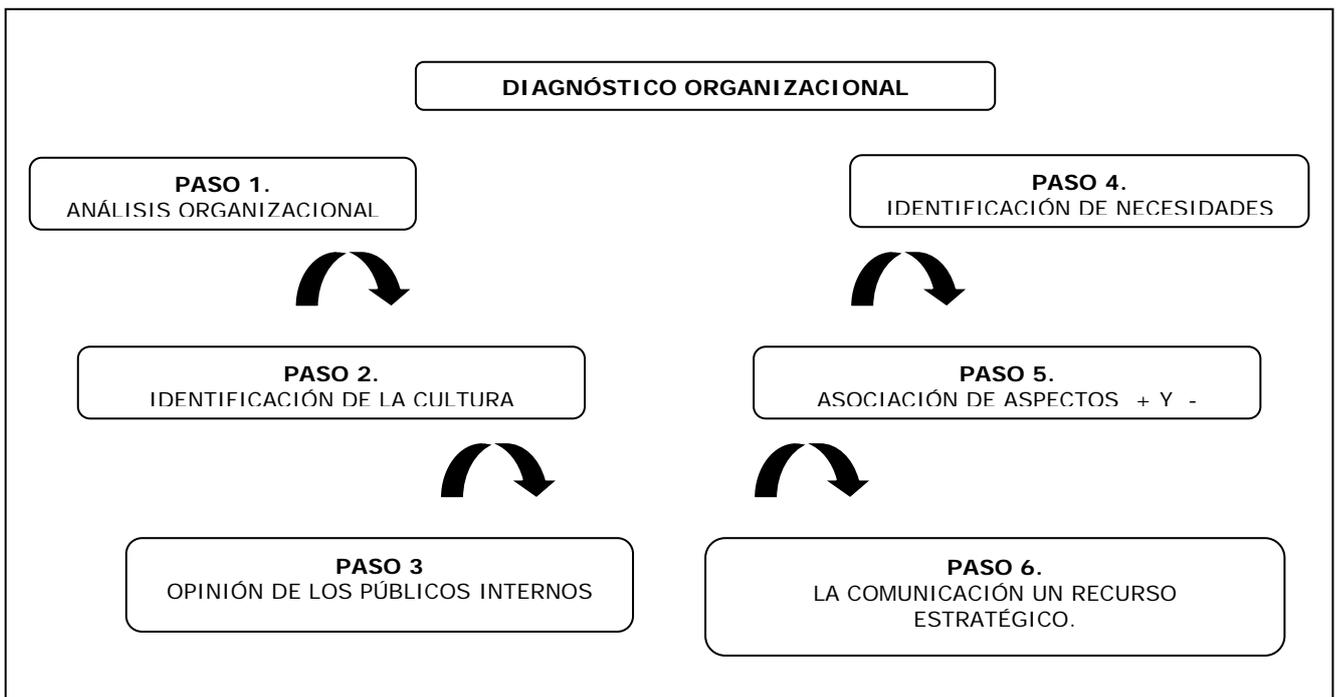
Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional al interior de la organización es necesario:

1. Contar con un análisis de la organización, es decir, la identificación de la misma, sus orígenes, la labor a desempeñar, como ha evolucionado, su estructura, etc.
2. Identificar si cuenta con una cultura organizacional.
3. Identificar el estado de opinión más o menos favorable de los públicos internos respecto al conjunto de la organización y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios.
4. Identificar las necesidades prioritarias de la organización en materia de CI.

¹⁷ Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnóstico organizacional. P. 25.

¹⁸ *Ibidem*. P.32.

5. Asociar los aspectos positivos y negativos de la CI a las tareas y servicios de la organización de un modo tan concreto que sirva de instrumento a las políticas y estrategias de gestión, mediante rectificaciones, reajustes, refuerzos, innovaciones, etc.
6. Hacer de la comunicación un recurso estratégico básico, cuya gestión aporte valor añadido a la organización.



Cuadro 9. Collazo- Martínez. Junio 2006

Con base en lo anterior, el diagnóstico organizacional ayudará para:

- Obtener datos o evidencias del problema y así poder darle un trato específico y corregirlo.
- Formular opiniones y recomendaciones para corregir el problema.
- Convertir el trabajo en una guía para la acción, es decir, crear estrategias factibles para enfrentar las dificultades y obtener datos o evidencias del problema.

Todos estos aspectos del diagnóstico se desarrollan en los capítulos II y III y IV, a través del caso práctico: el estudio de BANSEFI.

Queda expuesta la necesidad de hacer una evaluación completa. ¿Cómo se puede detectar en dónde se encuentra el problema? En este caso se requerirá de la ayuda de técnicas viables para detectar el conflicto de la organización. Las técnicas de investigación a utilizar son cuantitativas y cualitativas.

Las primeras son descriptivas del fenómeno de la comunicación a través de cifras y datos. Éstas van a “aportar representatividad, su limitación estriba en la imposibilidad de entrar en el subconsciente de los sujetos interrogados, que tan decisivamente interviene en el sentido de la comunicación ligada al universo de las actitudes, los valores y los comportamientos”¹⁹.

Dichas técnicas se apoyan en la observación y el método experimental, pero sobre todo, en la encuesta estadísticamente representativa de los públicos internos, a partir del objeto de estudio. Su importancia radica en cómo el diagnóstico servirá para hacer una comparación objetiva de lo conceptual y lo real de la organización; esto desemboca con una propuesta sustentada en una validación del aspecto cuantitativo.

Para confrontar esto, es indispensable tener una forma de evaluación que permita comparar la información; este aspecto se explicará con más detalle en el capítulo III, que profundiza en la metodología del diagnóstico de comunicación del caso BANSEFI.

Las segundas permiten analizar el comportamiento de los individuos en cuanto a su comunicación. “Estas técnicas son aplicadas a grupos reducidos de los públicos internos respecto a los cuales no tienen una representatividad estadística, pero si tipológica”²⁰.

¹⁹ García Jiménez, Jesús. La Comunicación Interna. P. 132.

²⁰ *Ibidem*.

El problema con en estas técnicas es la existencia de un grado considerable de subjetividad, las consecuencias provocadas son que a veces no se de validez o eficacia. Estas técnicas se van a tener como apoyo a:

La entrevista libre: constituye una técnica de finalidad exploratoria o de corte diagnóstico, una forma previa a cualquier aproximación de un fenómeno o problema. Es de uso común cuando no dispone de un conocimiento suficiente del objeto.

Se aplica a las personas integrantes del grupo de opinión informado. Sus aportaciones (ideas, opiniones y asociaciones) permitirán la elaboración del guión básico que ha seguirse en la aplicación de otras técnicas cualitativas.

La entrevista en profundidad: es un modo de entrevista centrada, es decir, monográfica a intención del propio entrevistado. Tiene un gran valor en la investigación psicológica y es, en general, no directiva, escasamente precodificada y planificada o dirigida en su discurso por el entrevistador.

Se aplica individualmente. Su eficacia depende de dos elementos: la elección pertinente del sujeto que ha de entrevistarse y la calidad técnica de análisis, centrado en el terreno de las motivaciones y en el subconsciente e inconsciente de la personalidad.

La entrevista semiestructurada: está basada en un repertorio de preguntas como una guía, para organizar en parte la interacción, aunque en el curso de ella pueden añadirse otras, incluso eliminarse algunas de éstas. Se le denomina así porque no presenta respuestas u opciones a ser seleccionadas por el entrevistado.

Se centrará en el fenómeno o problema de estudio, es decir, en el objeto de la entrevista y no en el entrevistado. Es directiva (con cuestionarios) y posee en valor relativo y complementario de los resultados de la entrevista libre.

Las reuniones de grupo de discusión libre: se aplican colectivamente, son técnicas grupales de gran valor y eficacia. Depende del acierto en la configuración del grupo pertinente y su dificultad en la observación metódica – forma comunicacional de todos.

El diagnóstico organizacional en la CI se fundamenta en el análisis concreto del comportamiento de las personas que conforman la estructura de la organización, porque al efectuar el diagnóstico se compromete a ella, a su cultura, tal como son, operan con sus áreas concretas, niveles de dependencia, departamentos, servicios y unidades operativas.

Por lo tanto, el diagnóstico organizacional servirá en la CI para encontrar su sentido de aplicación práctica en la solución de un problema; como tal, ayudará a enfrentar algún cambio en la organización.

Ahora bien, este capítulo contiene la referencia teórica de los conceptos aplicados de manera práctica en el capítulo II, como comunicación organizacional, CI, cultura, cambio, etc.

La importancia del siguiente capítulo radica en la relación estrecha entre los aspectos de comunicación y las cuestiones prácticas del presente caso de estudio. A través de un análisis (interno y externo) a la organización, se observarán cuáles son sus factores deficientes y con base en esto, se formula una posible solución.

A lo largo de este primer capítulo, se ha mencionado, a grandes rasgos, algunos detalles de BANSEFI para aterrizar dos conceptos: CI y cultura organizacional. En el siguiente capítulo se profundiza en aspectos claves de la organización: desde sus antecedentes –cómo, cuándo y por qué se crea–, hasta su estructura, cultura, misión, valores, objetivos actuales y demás elementos generadores de conocimiento para el posterior diagnóstico organizacional.

2. BANCO DEL AHORRO NACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS (BANSEFI)

2.1. Antecedentes históricos

Todos los individuos poseen una historia que los constituye; conforme pasa el tiempo, en algunas ocasiones se experimentan cambios internos y externos, que contribuyen a una reacción positiva o negativa. En el caso de las organizaciones pasa algo similar, se constituyen, crecen, pero en determinado tiempo cambian, ello genera una reacción en las personas que la integran; tal es el caso de BANSEFI.

Como todo es sabido, el cambio constituye una parte importante en el desarrollo de un diagnóstico, esto sucede cuando se dan a conocer las preguntas fundamentales –cómo, cuándo, dónde y por qué se crea una organización– que aportan datos acerca de éste.

BANSEFI tiene una historia que es necesaria dar a conocer. Anteriormente se llamaba el Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL), mejor conocida como Bonos del Ahorro, creado para llevar a cabo la emisión, venta, redención, pago y manejo de los Bonos del Ahorro Nacional y para invertir los fondos obtenidos en colocación de los mismos, controlar, así como vigilar las inversiones.

Con fundamento en la Ley del Ahorro Nacional, publicada el 31 de diciembre de 1949 en el Diario Oficial de la Federación, se instituyó la creación del Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL).

Inició sus funciones a partir de diciembre de 1950 con el objetivo de promover el hábito del ahorro entre la población mexicana. De conformidad con su Ley Orgánica, el Patronato del Ahorro Nacional, para cumplir con su objetivo, podía entre otras cosas: emitir Bonos del Ahorro Nacional, establecer planes de ahorro y recibir depósitos en administración o custodia o en garantía, por cuenta de terceros de los títulos emitidos.

Asimismo, la Ley del Ahorro Nacional, en su Artículo 4 señala: “Los Bonos del Ahorro Nacional son títulos de crédito pagaderos a la vista a cargo del PAHNAL, él ordenaría la impresión de bonos de las denominaciones autorizadas previamente por la SHCP, los que podrían ser de interés constante o creciente y redimibles a plazos de cinco a veinte años o de duración indefinida”. La tasa de los intereses era fijada por el PAHNAL con autorización previa de la mencionada Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y podían expedirse nominativamente o al portador.

Los Bonos del Ahorro Nacional fueron creados en 1950 con el objeto de proporcionar a los pequeños ahorradores una forma de ahorro flexible, líquida, segura, con atractivos rendimientos.

El público en general conocía a la institución por el nombre de su producto más publicitado: el Bono del Ahorro Nacional. El premio fue otorgado por concepto de concursos, promociones, rifas, etc.; entregado a través de este documento, por ende, persiste la imagen de la entidad gracias a los Bonos del Ahorro Nacional.

Para cumplir con los compromisos del GOBIERNO FEDERAL, en el sentido de pagar el valor de los bonos, el Banco de México, por cuenta del PAHNAL, atendía el pago de los bonos vencidos y sus intereses.

Los primeros bonos salieron al mercado con la promesa de duplicar su valor al cabo de diez años. Ofrecían sorteos trimestrales con premios de diez veces el valor del título. Su rendimiento promedio era de 7.1773% anual libre de impuestos.

Tenían liquidez inmediata y podían ser rescatados en cualquier momento. Estaban exentos de todo tipo de impuestos, incluso el de herencias y legados. Los titulares podían solicitar préstamos hasta por 94% de su valor de rescate, pagando un interés de 9.5% anual sobre saldos insolutos. Sus denominaciones eran en pesos por cantidades de 12.50, 25, 250, 500, 2 mil 500, 5 mil y 12 mil 500.

Para ofrecer mayores ventajas, se ideó un sistema de venta con “Préstamo Automático”, que consistía en adquirir el título mediante el pago de mensualidades y podían tener diferentes plazos de pago, desde un año hasta siete. El préstamo automático causaba un interés de 9.5% anual sobre saldos insolutos.

Otros bonos semejantes a los anteriores, pero con rendimientos de 5% y 6% anuales, fueron emitidos en 1951. Eran vendidos a su valor nominal pero podían ser cobrados mediante cupones que facilitaban el rescate parcial (y no total) del documento. Sus denominaciones eran en pesos por cantidades de 100, 500, un mil, 10 mil y 100 mil. Fueron retirados del mercado en 1968.

Existieron también otros bonos a los que se llamó de “Renta Perpetua”. Se crearon mediante la celebración de un contrato de Fideicomiso de Administración, por medio éste el fideicomitente adquiría una cantidad determinada de bonos, esto gracias a una conservación de los bonos generadores de interés; permitía así con los bonos rescatables pagar la renta al fideicomisario (beneficiario del contrato) y al término de los diez años se regresaba al fideicomitente su inversión original.

Paralelamente, existieron en el mercado los Bonos del Ahorro Escolar. Se lanzaron en 1951 y se retiraron en 1968. Promovían el ahorro entre los educandos mediante la emisión de estampillas cuyo precio era de 20 centavos cada una, las cuales eran adquiridas por niños y se adherían en una cartilla especial con 50 casilleros; se canjeaban por bonos de valor de 10 pesos y hasta entonces empezaban a generar intereses a la tasa de 7.1773% anual en promedio durante 10 años (duplicaban su valor).

En julio de 1975 se autorizó al patronato adicionar un nuevo elemento de comercialización denominados Beneficio Adicional. Este sistema permitía proteger al ahorrador en caso de fallecimiento; se pagaba a los beneficiarios cantidades variables con un límite máximo de 100 mil pesos (a los bonos totalmente pagados) o por la diferencia por pagar en caso de que el ahorrador aún no concluyera su periodo de pagos.

Para 1977 se autorizó el lanzamiento del Tribono, que consistía en el mismo documento, pero con una tasa de rendimientos actualizada de 11.61% anual, lo que permitía la triplicación del valor del título al llegar a su vencimiento. Estos documentos también actualizaron la tasa sobre préstamos, al fijarla en 6.37% semestral capitalizable.

En 1980 se permitió al patronato aumentar el importe máximo del Beneficio Adicional hasta 200 mil pesos, además de emitir nuevas denominaciones de 50 mil y 100 mil pesos. Mientras que en 1981 se incrementó la tasa de rendimiento a 17.46% en promedio a los diez años, lo que permitía quintuplicar el valor del título al llegar su vencimiento. También se creó la figura de “sorteos adicionales” que daba la oportunidad de participar en sorteos mensuales si el cliente tenía al corriente el pago de sus cuotas. Para el otorgamiento de préstamos se fijó una nueva tasa de 10% semestral capitalizable.

En 1983 se autorizaron nuevas características a los instrumentos del patronato. Se separó el concepto Bonos del Ahorro Nacional del sistema de Plan de Ahorro con interés, Beneficio Adicional y Sorteos, lo que implicaba depósitos mensuales. Para ambos la tasa de rendimiento era de 26% anual capitalizable. Su plazo de vencimiento fue de tres años y los Planes de Ahorro suponían el compromiso de depositar 36 cuotas de ahorro, una por mes; estos últimos impedían el retiro prematuro del capital debido al vencimiento de la operación.

Los Planes de Ahorro brindaban la oportunidad de acceder a un préstamo hasta por 50% del capital ahorrado. A partir de 1986 se autorizaron los sorteos celebrados bimestralmente, aumentando hasta un 18 en vez de 12 el número de sorteos al los que se podía participar.

En diciembre de 1986 se lanzó al mercado el Certificado de Depósito de Títulos en Custodia y Administración. Era un documento protegido por la adquisición de Bonos del Ahorro Nacional, con las mismas características de éste, pero con la ventaja de contar también con el Beneficio Adicional y con otras denominaciones (20 mil, 50 mil, 100 mil, 250 mil, 500 mil, 750 mil y un millón de pesos).

A partir de diciembre de 1988 se modificaron las características generales de los instrumentos. Todos cambiaron su tasa de rendimientos por otra que se ajustaba mensualmente en función de la variación de los CETES. El premio por los sorteos se calculaba en función de 500 veces los intereses devengados en el mes anterior al sorteo. El Beneficio Adicional para los Certificados de Depósito y los Planes de Ahorro (llamados ahora Plan Tanda de Ahorro) era de 50 veces los intereses vencidos en el mes de fallecimiento con límite máximo de 20 veces al valor de la cuota de ahorro mensual.

El Plan de Ahorro flexibilizó sus plazos de vencimiento a 9, 12 18, 24 y 36 meses. Su participación en sorteos ya no tenía la restricción de estar al corriente en sus depósitos para tener derecho a participar; sin embargo después se incorporó nuevamente en 1990.

En 1990 se lanzó al mercado el sistema Prestahorro, donde el ahorrador accedía a un crédito con previa formación de un capital de ahorro durante uno o dos años. Los créditos podían ser para la adquisición de bienes de consumo duradero o préstamos hipotecarios. No tenía sorteos.

En 1991 se lanzó al mercado la Cuentahorro, en 1992 la Tandahorro y más tarde, los siguientes instrumentos actuales.

Los Bonos del Ahorro Nacional cuentan, entre otras, con las siguientes garantías: incondicional del gobierno federal de pagar en efectivo el importe nominal de los bonos a la fecha de su vencimiento, al tratarse de valores de interés creciente; pagar en cualquier momento en efectivo aquellos de rescate contenidos en los bonos, pagar en efectivo el valor nominal de los bonos, más intereses vencidos –en cualquier fecha posterior a la de su venta, al ser de interés constante.

Para cumplir con los compromisos del gobierno federal, en el sentido de pagar el valor de los bonos, el Banco de México, por cuenta del PAHNAL, atendía el pago de los bonos vencidos y sus intereses.

Los Bonos del Ahorro Nacional dejaron de colocarse en 1992, y para atender los requerimiento del público usuario de este producto aún se ofrecen los Contratos de Depósito de Títulos en Custodia y Administración (CODES), que todavía la gente los conoce como Bonos del Ahorro Nacional.

Así el 31 de diciembre de 2001 PAHNAL dejó de operar para transformarse en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo (BANSEFI), que funcionó por decreto del presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Vicente Fox Quesada, a partir del 1 de enero de 2002.

Cabe señalar que el PAHNAL no contaba con una misión, visión, valores y una filosofía que hiciese conducir a la institución de una manera homogénea, estos aspectos no estaban contemplados en el rumbo de ésta. Sin embargo, cuando se cambia el nombre y se constituye como BANSEFI, estos aspectos empiezan a ser de interés para las personas que la dirigen.

El propósito de la transformación de BANSEFI fue para constituir un sector de banca popular sólida e institucional, no ofrecer tan sólo productos y servicios financieros en condiciones de seguridad a la población de bajos ingresos, sino contribuir al desarrollo integral de las personas que lo conforman.

Uno de los ejes de la política de financiamiento para el desarrollo consiste en completar y proveer a profundidad al sistema financiero mexicano, para así poder ofrecer productos y servicios financieros a la mayoría de la población, particularmente a los de menor ingreso, en condiciones competitivas y de mayor seguridad y certeza jurídica.

En la actualidad BANSEFI promueve el ahorro como lo hacía PAHNAL; en este sentido una tarea fundamental es servir como banco de desarrollo de segundo piso con servicios de mejora en sus ingresos, en la reducción de sus costos y en la eficiencia de sus procesos, así como la diversidad de servicios ofrecidos a sus socios y clientes.

Con base en esto, es importante destacar que la transformación no sólo generó cambios en cuanto al nombre de la institución, pues al generarse se contribuyó a tener otro panorama de las cosas, tal fue el caso de la misión, visión, valores, objetivos, estructura y sobre todo, de la cultura –que figura en otro apartado–, ya que de ésta se desprende todo el trabajo hecho en la institución.

Lo anterior permite saber cuál será la estrategia a seguir para reforzar a la institución. Primero se conocerá el cambio en la estructura y proceso de la institución, aspectos causantes de la ampliación de áreas.

2.2. Estructura organizacional

Muchas organizaciones en su proceso de cambio hacen reestructuraciones que suelen ser positivas o negativas para las personas que la integran; en el caso de BANSEFI, cuando se conocía como PAHNAL, tenía la siguiente estructura:

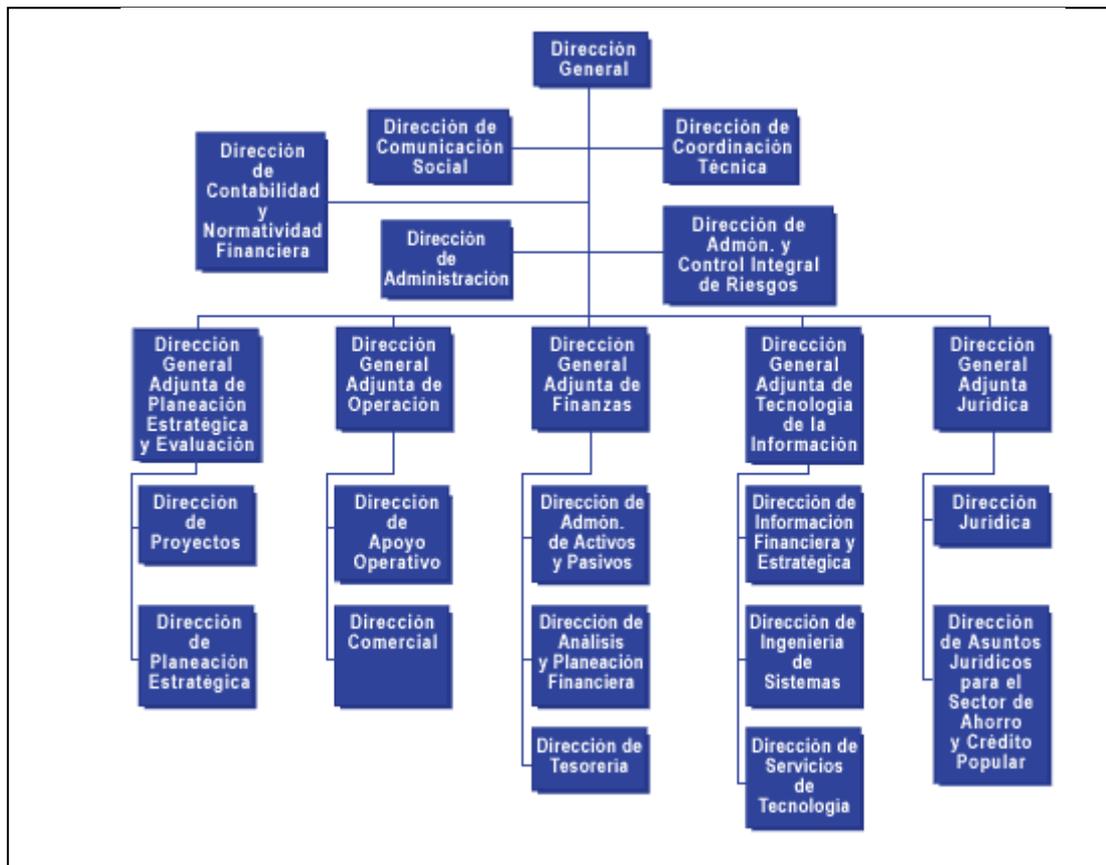


Cuadro 10. Estructura de BANSEFI²¹.

Durante su proceso todo se amplió, debido a la continua promoción del ahorro como lo hacía el PAHNAL, por ende creó más de 500 sucursales en toda la República y esto provocó, para bien, abrir más de un millón de cuentas, nuevos clientes y una ampliación de áreas.

La estructura autorizada de BANSEFI es de 1,275 personas y dispone de 23 áreas; BANSEFI quedó como se ve a continuación:

²¹ http://www.bansefi.gob.mx/htmls/submenu/que_es_bansefi/organigrama



Cuadro 11. Estructura general de BANSEFI²².

Cada una de las áreas ejerce distintas actividades, que mantienen un equilibrio y una jerarquía en la organización. Es necesario decir que, a grandes rasgos, se mencionarán algunos de los aspectos realizados en cada área:

Dirección General

Dirige los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, de conformidad con las leyes, decretos y demás disposiciones legales, así como con los lineamientos fijados por el H. Consejo Directivo. Su objetivo es apoyar el desarrollo institucional al promover una cultura financiera y de ahorro entre los integrantes del Sector de Ahorro y Crédito Popular, por medio de una sólida estructura tecnológica, de la oferta de productos y servicios acorde a sus necesidades y de la coordinación de apoyos del gobierno federal y de diversos organismos nacionales, internacionales e intergubernamentales; asimismo evalúa las operaciones de la institución y del mencionado sector.

²² *Ibidem*.

Dirección General Adjunta de Finanzas

Esta se enfoca en la estrategia financiera de la institución, para lograr la consecución de los objetivos institucionales en materia de rentabilidad y de servicios financieros al Sector de Ahorro y Crédito Popular (SACP), al desarrollar e implantar modelos de análisis financiero, eficiente administración financiera, manejo óptimo de los activos y pasivos, administración de riesgos financieros, inversión adecuada de recursos excedentes y la eficiente participación en los mercados financieros.

Dirección de Administración de Activos y Pasivos

Planea la operación de la administración de activos y pasivos a cargo de la institución, a fin de obtener menores riesgos con los mejores rendimientos²³.

Dirección de Análisis y Planeación Financiera

Hace los procesos de análisis financiero, cálculos financieros y presupuestos necesarios para conseguir la eficiente asignación de recursos y la rentabilidad a largo plazo de la institución²⁴.

Dirección de Tesorería

Controla y administra la operación de la tesorería, mesa de dinero y unidad de fondeo, a fin de optimizar los recursos existentes de la institución.²⁵

²³ Es necesario señalar que de esta área se da a conocer poca información, pues las personas que laboran ahí, no ahondaron en sus actividades; además en la página de Internet de BANSEFI no se detallan más actividades.

²⁴ *Ibidem.*

²⁵ *Ibidem.*

Dirección General Adjunta Jurídica

Representa, coordina y evalúa en el ámbito jurídico, las operaciones que realiza BANSEFI; salvaguarda y defiende el patrimonio y los intereses de la institución; asesora jurídicamente a la Dirección General y a las unidades administrativas; propone criterios de interpretación de los ordenamientos legales y administrativos que norman su funcionamiento, además de dirigir y vigilar la administración de los fideicomisos, realizados por BANSEFI.

Dirección de Asuntos Jurídicos para el Sector de Ahorro y Crédito Popular

Considera las actividades relacionadas con el apoyo y asesoría legal a los integrantes del sector para apoyar su transformación tanto en las figuras jurídicas establecida en la Ley de Ahorro y Crédito Popular como en lo relacionado con procesos, productos y servicios ofrecidos en el banco; de igual manera brinda soporte legal a las unidades administrativas para apoyar el proceso de transformación en BANSEFI.

Dirección Jurídica

Brinda apoyo y soporte legal a las diferentes unidades administrativas, para cumplir con las disposiciones normativas aplicables a los bancos de desarrollo²⁶.

²⁶ *Ibidem.*

Dirección General Adjunta de Operación

Da las acciones tendientes a fortalecer las operaciones propias de las sucursales y establece los lineamientos para la celebración de convenios de programas especiales, a través de los productos y servicios proporcionados al público en general, apoyados con adecuados programas de promoción y difusión de los mismos, a fin de fomentar el ahorro.

Dirección de Apoyo Operativo

Organiza y evalúa las políticas y programas administrativos y de operación propios de las sucursales de la institución; vigila que la celebración de convenios de programas especiales, a través de los productos y servicios, cumplan con los lineamientos establecidos por la Dirección General Adjunta de Operación.

Dirección Comercial

Evalúa las políticas, objetivos y actividades necesarias para comercializar los productos y servicios financieros ofrecidos al mercado del ahorro popular²⁷.

Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica y Evaluación

Controla la elaboración y proposición de planes estratégicos, estudios y proyectos técnicos que permitan evaluar la evolución de los organismos e instituciones del Sector de Ahorro y Crédito Popular; define los lineamientos para el diseño, desarrollo y evaluación de productos y servicios; coordina la asistencia técnica, capacitación a las organizaciones del mencionado sector, así como las asesorías legal y fiscal.

²⁷ *Ibidem.*

Dirección de Planeación Estratégica

Define la realización de la planeación estratégica de BANSEFI y del Sector de Ahorro y Crédito Popular para procurar la gestión eficiente y el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles de BANSEFI; impulsa el desarrollo de productos y servicios bancarios y complementario, lo que favorece el desarrollo financiero y el incremento de la productividad de los organismos de integración y de las organizaciones de ahorro y crédito popular.

Dirección de Proyectos

Define, promueve y evalúa proyectos de asistencia técnica y capacitación, así como todo tipo de apoyos que contribuyan al desarrollo financiero y el incremento de la productividad de los organismos de integración y de las OACP's

²⁸.

Dirección General Adjunta de Tecnología de la Información

Evalúa el diseño de la información necesaria y de la infraestructura tecnológica, a través del desarrollo e implementación de sistemas y soluciones informáticas; esto permite el apoyo y crecimiento del Sector de Ahorro y Crédito Popular, así como la optimización de los procesos y el aprovechamiento de los recursos disponibles en la institución.

Dirección de Información Financiera y Estratégica

Define el tipo de información que será concentrada y difundida entre las diferentes áreas de BANSEFI, la Dirección General y las autoridades regulatorias; coordina lo mismo con el sector y las autoridades regulatorias –para homologar y entregar la información del Sector de Ahorro y Crédito Popular– que con los medios informáticos –para garantizar la integridad de dicha información.

²⁸ *Ibidem.*

Dirección de Ingeniería de Sistemas

Propone una infraestructura de sistemas a las necesidades de las unidades administrativas de BANSEFI y las del sector en cuanto a su operación, mediante una participación activa en el proceso de adquisición de *software* y *hardware*.

Dirección de Servicios de Tecnología

Determina los requerimientos que en materia tecnológica, de comunicaciones, redes, telefonía y equipo de cómputo requiere la institución; vigila que se lleve un estricto control de los bienes y servicios informáticos que adquiera y/o contrate, de igual forma, revisa la asignación que de éstos se realiza; establece los mecanismos de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura tecnológica, a fin de coadyuvar al crecimiento y desarrollo institucional.

Dirección de Administración

Administra recursos humanos y materiales de la institución, la estructura orgánica, funciones y procesos administrativos de las unidades administrativas para su óptimo aprovechamiento²⁹.

Dirección de Administración y Control Integral de Riesgos

Genera información para preservar la solidez financiera de la institución mediante una administración eficaz de los riesgos a los que está expuesta. Esto con el fin de procurar prácticas sanas que contribuyan a preservar el capital del banco, por tanto identifica, monitorea e informa los riesgos inherentes a la actividad financiera del mismo.

²⁹ *Ibidem.*

Dirección de Comunicación Social

Da las políticas y actividades para comunicar e informar a través de los diferentes medios de comunicación, es decir, con los productos tradicionales y sus características, así como del Sector de Ahorro y Crédito Popular. Además, establece buenas relaciones entre todos los organismos con los que interactúa y crear una opinión favorable entre la sociedad.

Dirección de Contabilidad y Normatividad Financiera

Asigna el proceso de registro, verificación, integración y validación de la información contable financiera; supervisa del cumplimiento de las disposiciones emitidas por las autoridades externas a la institución en materia contable y de impuestos.

Dirección de Coordinación Técnica

Proporciona información a la Dirección General para ofrecer un panorama amplio de la situación de los asuntos en cuestión, ello con el fin de facilitar la toma de decisiones³⁰.

Con esta última área se da un panorama amplio de lo hecho actualmente en BANSEFI; sin embargo cuenta con más aspectos que la constituyen como una organización grande. Como se mencionaba, otros aspectos que integran a la institución son su cultura, misión, visión, valores, en fin, una serie de componentes que hacen a una organización, pero cada factor se formará de acuerdo con los objetivos establecidos en la institución; por eso es importante destacar aquéllos que se dan en BANSEFI.

³⁰ *Ibidem.*

2.3. La cultura organizacional de BANSEFI

Como se ha comentado, BANSEFI –en sus inicios como PAHNAL– no había vislumbrado la importancia de contar con una serie de valores, actitudes, reglas, normas, etc., que guiarán el camino de la organización. El objetivo primordial era proveer a las clases media-baja de un medio para el fomento del ahorro y hasta ese momento había alcanzado su meta, al grado de conocer a la organización no por su nombre institucional, sino por el nombre de su principal producto: el Bono del Ahorro.

Una vez que se plantea la necesidad de la institución de ofrecer mejores productos y servicios financieros a la población de menores ingresos, en condiciones competitivas y de mayor seguridad y certeza jurídica, se genera un importante cambio. El Congreso de la Unión desarrolla el Sector de Ahorro y Crédito Popular y en abril del 2001 aprueba la ley que transforma al Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL) en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros SNC (BANSEFI).

La transformación de Patronato a Banco (gubernamental), implicó un fuerte cambio a nivel organizacional, funcional, tecnológico, de servicios y sobre todo, estructural (personal); como se ha mencionado, durante su proceso de cambio creció tanto en sus oficinas centrales como en toda la República, a través de las oficinas foráneas, por lo que terminó con una plataforma de 1 mil 275 empleados y 21 áreas (en la oficina matriz).

Debido a esto, la organización adquiere un nuevo giro completamente competido en su entorno por el sector privado y cuenta con una estructura de personal bastante amplia, detecta el elemento indispensable para funcionar en el nuevo camino que se emprendía y conduce a todo sus integrantes bajo una misma consigna y objetivos: crear una cultura organizacional.

BANSEFI revela que al contar con valores, creencias, reglamentos y en general, con ideas claras y concretas, la organización podría caminar en

conjunto y no dispersa hacia su nuevo fin, es decir a las nuevas metas planteadas.

El cambio prácticamente le exigía unificar a la organización para desempeñar las actividades de acuerdo a su nuevo giro.

El generar la cultura organizacional fue una de las primeras y más importantes acciones que desarrolló la institución para dar a entender a los nuevos y antiguos empleados, cuál sería el camino a seguir.

La cultura organizacional fue fundada por los directivos de BANSEFI de acuerdo a la nueva razón de ser y a las nuevas metas planteadas. Se creó y se difundió entre los puestos altos y a su vez, el mensaje seguía su rumbo, hasta abarcar todos los niveles y puestos del banco; sin embargo, ¿esto sucedió?, ¿cuál era el contenido y texto de la cultura? Estos puntos se explicarán en el siguiente apartado.

2.3.1. Filosofía de BANSEFI: misión, visión y valores

La cultura organizacional es la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas organizacionales. Se integra por una misión, visión, valores y filosofía.

Antes de desarrollar los conceptos de la cultura es importante resaltar que BANSEFI no cuenta como tal con una filosofía; los creadores de la cultura denominaron como filosofía al conjunto de los otros tres elementos (visión, misión y valores). Por lo tanto, no se considerará y tampoco se profundizará en este aspecto por falta de aplicación en el caso estudiado.

El siguiente esquema hace una comparación entre los conceptos que constituyen a la cultura y la forma en que se crearon en BANSEFI:

ELEMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	BANSEFI	COMPARACIÓN
<p>Misión: es la forma en que se define la razón de ser de la institución, el objetivo más alto, finalidad última o propósito básico.</p>	<p><i>Apoyar el desarrollo institucional del sector de ahorro y crédito popular y promover la cultura financiera y el ahorro entre sus integrantes, a través de la oferta de productos y servicios adecuados, una sólida infraestructura tecnológica, un equipo humano profesional y comprometido, así como la coordinación de apoyos del gobierno federal y de diversos organismos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sí define cuál es su propósito dentro del sector del ahorro y el crédito popular, pero de manera muy general. - No explica realmente cuál es su razón de ser - El objetivo último o primordial es amplio y no centrado en algo concreto.
<p>Visión: es la descripción de la posición que pretendemos alcanzar y mantener, que lleva a la organización a evolucionar día con día.</p>	<p><i>Ser una institución sólida, dinámica y comprometida con el sector del ahorro y crédito popular, que ofrece de forma eficiente productos y servicios innovadores, con lo que contribuye a su fortalecimiento y a elevar el nivel de bienestar de sus integrantes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sí habla de una meta a alcanzar. - Se pierde y se hace muy extensa, al enfocarse nuevamente en la explicación de sus productos y servicios. - No convoca a la organización a evolucionar o a una mejora continua.

ELEMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	BANSEFI	COMPARACIÓN
<p>Valores: son los principios fundamentales que deben seguir el comportamiento de todos los colaboradores de la organización, proporcionan criterios para decidir y actuar en congruencia con la misión.</p>	<p>Honestidad: observamos un comportamiento ético y apegado a los principios y normatividad institucionales.</p> <p>Respeto: reconoceremos las diferencias individuales, dando a todas las personas un trato digno, escuchándolas para aprovechar sus aportaciones.</p> <p>Profesionalismo: trabajamos de manera comprometida, responsable y eficiente, buscando nuestro desarrollo integral.</p> <p>Calidad y Servicio: realizamos nuestro trabajo procurando una mejora continua, de manera que las expectativas de nuestros clientes internos y externos sean plenamente satisfechas y en la medida de lo posible, superadas.</p> <p>Trabajo en equipo: mantenemos relaciones basadas en la confianza, la colaboración, la comunicación abierta y sustentada, así como en todas aquellas conductas que faciliten la integración, la participación y el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>Creatividad: utilizamos permanentemente nuestra iniciativa e imaginación para desarrollar productos, servicios y procesos de trabajo innovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores que menciona BANSEFI sí hablan de un comportamiento a seguir por parte de los integrantes de la institución. - También parte de los valores como: profesionalismo, calidad y servicio, trabajo en equipo y creatividad., tienen relación con la misión y la visión. - La explicación que se hace de cada uno de los valores no es muy clara y fácil de adherir para la puesta en práctica por parte de los empleados.
<p>Filosofía:</p>	<p>No hay una filosofía.</p>	<p>No aplica en BANSEFI</p>

El texto de la cultura deja ver la necesidad de trabajar y desempeñar las actividades laborales con una nueva visión, con un enfoque al servicio, a la atención al cliente, a la generación de ideas innovando las funciones, etc. Estos aspectos en otros tiempos no tenían valor en la organización; no obstante hoy en día por el giro en BANSEFI se vuelven importantes.

El folleto (se puede ver en los anexos) en el que está impresa la cultura de BANSEFI, en el primer apartado, se explica el por qué se decide crear una cultura organizacional y enfatiza el hecho de ser los medios primordiales una conducción a la organización por el nuevo camino emprendido, como resultado del cambio. Asimismo, define en términos generales una misión, visión y valores y posteriormente, despliega cada uno de los elementos aplicados a BANSEFI.

Pese a la previa explicación hecha para entender la necesidad y la importancia de contar con una cultura, en realidad para que los empleados comprendan el contenido del documento, lo vean coherente con su realidad laboral, lo reapliquen en su funciones diarias, lo sientan como parte de sus actividades y crean en ésta, hay una brecha un tanto profunda. Lo anterior se basa en las opiniones del personal, así como el clima organizacional percibido al interior del banco.

El siguiente cuadro ejemplifica cada uno de los elementos de la cultura aterrizados en BANSEFI:

ELEMENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	BANSEFI	SE IDENTIFICA	NO SE IDENTIFICA
Fundadores.	No hay un fundador que genere la cultura.		✓
Estilo de dirección.	Los directores generales desarrollaron la cultura.	✓	
Claridad en valores organizacionales.	Se enfocan a los nuevos productos y servicios bancarios que ofrecen.	✓	
Autonomía individual.	Se habla en el documento de autonomía.		✓
Estructura.			✓
Sistema de apoyo.	Recursos para llevar a cabo las funciones en la organización.	✓	
Recompensa, reconocimiento y apoyo.			✓
El personal.	Se detecta el valor que se le da al personal como elemento esencial.	✓	

Cuadro 13. Collazo- Martínez. Junio 2006.

Hasta aquí se ha descrito en qué consiste la cultura organizacional de BANSEFI: cuáles son las metas y valores a seguir por cada uno de los empleados de la organización. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando la cultura no se da a conocer debidamente entre los integrantes? La forma de integrarla a las actividades laborales del personal y de hacer la vivencia y creencia en ésta, podría no tener el resultado esperado.

2.4. Los públicos internos frente a la cultura de BANSEFI

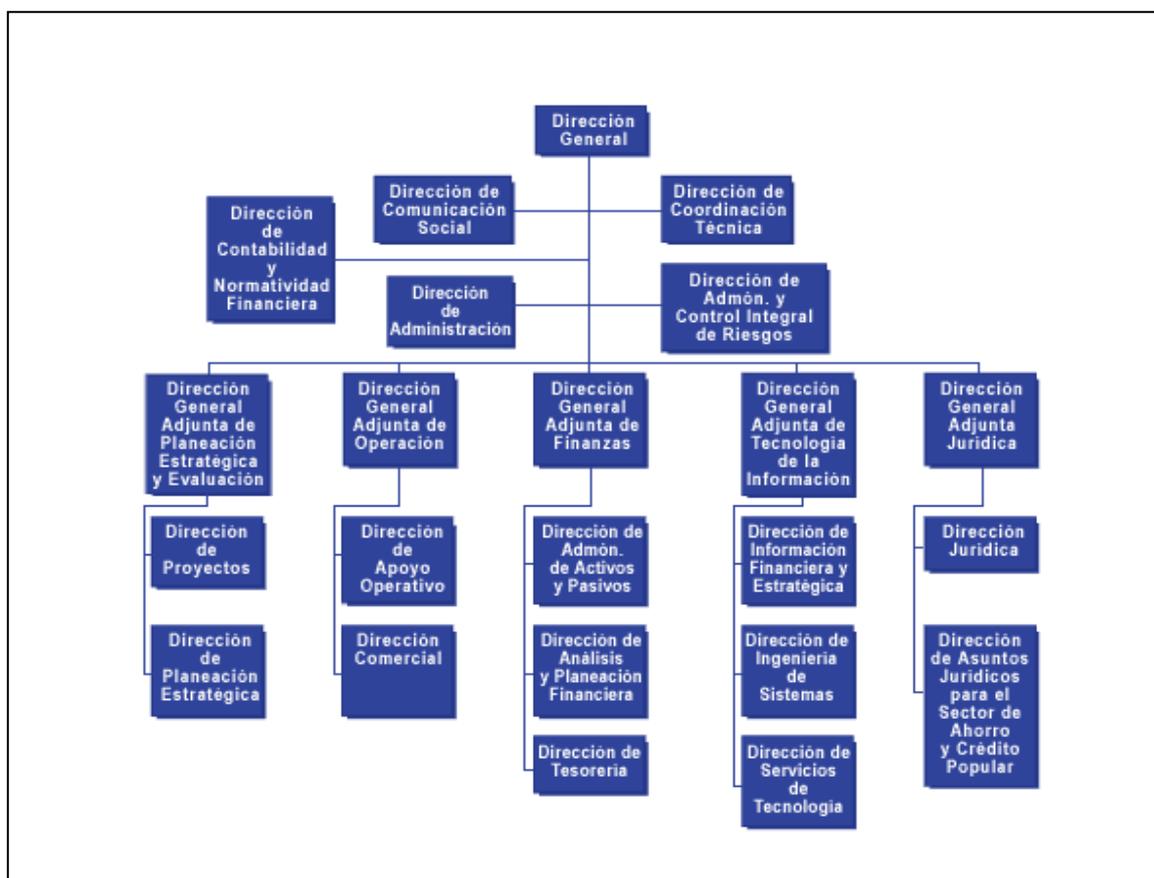
Hasta este momento, se han conocido los antecedentes del PAHNAL, las fases de cambio hasta denominarse BANSEFI y la cultura creada como soporte de la transición y guía para el futuro.

No obstante, aún se desconoce una parte esencial: la percepción de los públicos internos sobre la cultura; ¿cuáles fueron las reacciones tanto de las personas que entraron tras el cambio como de aquellas que sobrevivieron a la transición? Como bien se sabe, la cultura de cualquier organización no tendría sentido de no ser vivida, experimentada y llevada a cabo por las personas, por ello el siguiente apartado centra su atención en los denominados públicos internos de BANSEFI.

2.4.1. El cambio y la estructura organizacional del banco

Como en la mayoría de las organizaciones, en BANSEFI el proceso de cambio implicó una reestructuración a nivel de personal. Durante éste transcurso de transformación del Patronato a Banco, 90% de los empleados fueron removidos de sus plazas, un restante 10 % logró sobrevivir al cambio.

La estructura organizada de BANSEFI es de 1, 275 personas a nivel nacional; específicamente en las oficinas centrales hay cerca de 550 empleados. El organigrama manejado actualmente es el siguiente:



Cuadro 14. Organigrama de BANSEFI³¹.

A su vez, cada una de las direcciones que se observan en el organigrama general se despliega en otro organigrama, así se conforma la estructura organizacional del banco sumamente grande, por ello, se dificultan tanto los procesos laborales cotidianos como la comunicación entre los públicos internos.

BANSEFI se enfrentó a dos situaciones: por un lado dar a conocer y difundir la cultura al personal de nuevo ingreso, y por otro, comunicarla a los integrantes que laboraban cuando se denominaba PAHNAL. La manera de llegar a cada una de las personas en su situación particular marca la diferencia entre entender y empezar a vivir la cultura y no hacerlo.

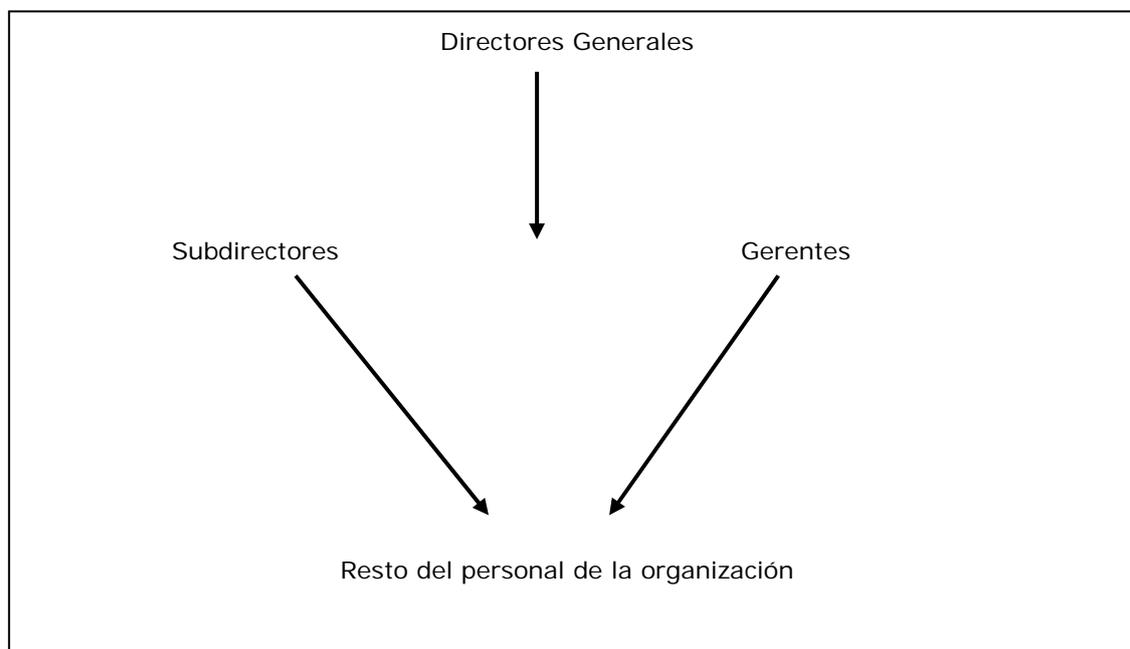
³¹http://www.bansefi.gob.mx/htmls/submenus/que_es_bansefi/organigrama

2.4.2. Públicos internos vs. cultura de BANSEFI

BANSEFI es una organización grande, por lo tanto compleja institucionalmente no sólo concentra personal a nivel central (DF), sino a nivel nacional. Este detalle requería de un plan de comunicación que integrara a aquellas personas que fueron parte del PAHNAL a la nueva cultura del ahora banco, como a los empleados quienes se integraban a la institución por primera vez.

Se requerían de canales de comunicación con contenidos específicos para cada una de las situaciones, de un acercamiento de los nuevos directivos con los empleados para fortalecer la información y dar el ejemplo de una cultura en la empresa.

Pese a la necesidad de una estrategia interna continua, el camino seguido para la difusión de la cultura de BANSEFI fue de la siguiente manera:



La primera etapa de este proceso de transformación sí se llevo a cabo, el 10 de diciembre de 2002 se presentó a todos los directivos en juntas y posteriormente, subdirectores y gerentes se reunieron con el personal de sus propios departamentos.

Una vez que los niveles altos y tomadores de decisiones de la institución estuvieron informados, se programarían reuniones con todo el personal de cada área para presentarles el proyecto; sin embargo, esto ocurrió parcialmente, algunas gerencias no valoraron la importancia de hablar con las personas a su cargo para comunicarles directamente la cultura de BANSEFI, para escuchar sus inquietudes, dudas, comentarios, etc., surgidas al respecto.

Todo permaneció sin publicarse formalmente, hasta que contaron con los medios impresos que reforzarían el conocimiento y en teoría “aprendizaje” de la cultura.

Fue hasta el 21 de junio de 2003 (6 meses después de ser creada), cuando la dirección general emitió un comunicado: un oficio. En éste se desarrollaba la nueva misión, visión, valores y objetivos institucionales, que marcarían el camino a seguir a partir del cambio.

El oficio fue distribuido entre todo el personal y se complementó con una serie de medios ubicados en las zonas más visibles y concurridas de la institución. Los medios fueron:

Impresos: folletos, cartelones, calendarios, oficios, materiales didácticos, promocionales, colgantes, *banners*, entre otros.

Electrónicos: intranet y página de internet

Interpersonal: en los cursos de inducción (en algunos casos) y en juntas cotidianas de trabajo.

La falta de una continua comunicación con todo el personal (tanto de los que permanecieron e ingresaron), dejó el proyecto de la cultura en un nivel intermedio; se logró que la mayoría conociera el Plan de Negocios (misión, visión y valores), sin embargo no se llegó al punto en el que la gente empezara a vivirla, es decir, a realizar sus actividades con base en estos principios.

Por tanto, las situaciones generadas hasta la fecha son las siguientes:

- Dudas sobre la filosofía en general: misión y visión.
- Desconocimiento de valores.
- No se vive la cultura en las actividades cotidianas.
- Clima organizacional tenso.

Como tal la cultura que tiene BANSEFI sí se apega a las necesidades del banco, incluye una misión, visión y valores para el alcance de las nuevas metas, desafortunadamente con todo lo mencionado se nota una brecha entre esa cultura y cada uno de los integrantes del banco.

Hasta este momento la cultura organizacional de BANSEFI, a pesar de ser conocida por el personal, no se vive en la institución, esto se percibe por la falta de identificación y desinterés en ésta. En resumen, se puede decir que esto se suscitó por una carencia de continuos esfuerzos para revivirla en el transcurso de estos años.

Explicados los puntos anteriores, es necesario mencionar el primer paso seguido para tratar de resolver dicha situación: conocer a fondo a la institución, es decir, penetrar en ésta e identificar cuál ha sido la falla por la que los integrantes no viven la cultura como parte de su trabajo cotidiano.

Si bien es cierto, algunos de los cambios constituidos en BANSEFI generaron un panorama mejor para la institución, tal fue el caso del nombre y del nuevo formato de estructura, no todo funcionó como se había planteado, porque al interior se percibe una falta de identidad entre aquéllos que la constituyen.

Pero ¿cómo saber por qué existe una falta de identificación?. A lo largo de los dos capítulos, se visto cuáles son los puntos que constituyen a una organización y cuáles ayudan a encontrar una manera de darle una solución a algo llevado a cabo adecuadamente.

Tal es el caso del diagnóstico, que permite ver de una manera más amplia lo que se vive al interior y al exterior de la organización.

Por ello, para percibir todas las fallas en BANSEFI se realizó un diagnóstico – que se explicará en el siguiente capítulo–, aplicado al interior de la institución, para ello se siguieron una serie de pasos que ayudaron a entender por qué se dio una falta de conocimiento y vida de la cultura, y una falta de comunicación con los empleados de la misma.

3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN BANSEFI

El presente capítulo se ocupará del eje central del proyecto de investigación: el diagnóstico, que ayudará a tener un acercamiento al caso de estudio para reafirmar o desmentir la hipótesis y elaborar las propuestas de CI.

Hasta este momento se han desarrollado teóricamente todos los aspectos de CI y descrito a la organización de estudio BANSEFI –historia, proceso de cambio, estructura y cultura organizacional–; no obstante aún no se sabe cuál es la situación que se vive en la institución.

3.1. Diagnóstico de comunicación

En los capítulos anteriores se desarrolló de una manera teórica cómo hacer un diagnóstico al interior de una organización y asimismo se describió cuáles eran las posibles técnicas para fundamentar la información obtenida al momento de llevar a cabo un estudio. La importancia de este apartado radica en el acercamiento profundo con la institución a través del diagnóstico.

Como bien se sabe, el diagnóstico de CI es de vital importancia para conocer el grado de comunicación al interior de una organización, es decir, sus canales, flujos, redes, etc.

Para entender mejor esto, se muestra el caso de BANSEFI. Un diagnóstico implica seguir una serie de pasos que guiarán hacia la problemática a la que se enfrenta la institución y servirán para dar una posible solución.

El primer paso consistió en hacer un análisis organizacional, esto es la recolección de información, es decir, describir a BANSEFI, su historia, sus canales, sus redes y su estructura.

El segundo, fue identificar si el banco contaba con una cultura, por eso se incluyó una remembranza y se mencionó si ésta se apegaba a las necesidades del banco; sin embargo se distinguió la falta de una profunda identificación con los públicos internos. Pero, ¿cómo se logró notar esta situación?; esto fue a través de los pasos seguidos del diagnóstico organizacional, para así descubrir la situación y ver lo provocado por la falta de comprensión de ésta.

3.1.1. Pasos del diagnóstico organizacional

Para hacer un estudio profundo de la organización se requirió de la continuidad de los pasos del diagnóstico organizacional, que ayudaría a identificar las problemáticas que existían en BANSEFI, por tanto se necesitó conocer la opinión de los públicos internos (tercer paso); para ello se utilizaron las siguientes técnicas para ver de una manera clara cuál era la situación enfrentada en la institución durante su cambio. Éstas fueron:

La entrevista, definida “como un intercambio verbal, ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”³². La entrevista sirve para la obtención de información sobre un objetivo definido, es un instrumento recolector de datos, permite una conversación entre el analista y una persona común, ayuda a obtener información y proyectarla.

La entrevista de ocasión consiste en una conversación entre dos o más personas; ocurre casualmente, su finalidad es obtener información para un determinado propósito. Esta última técnica facilitó el trabajo, porque brindó la pauta para obtener información de los empleados del banco.

³² Galindo Cáceres, Jesús. Técnicas de Investigación en Comunicación. P. 281.

El primer acercamiento con la organización fue en mayo de 2003, cuando se dio una conversación con la gerente del área de Recursos Humanos Josefina Estévez, al momento de estar con ella, no se contaba con un esquema específico de preguntas, pero lo resaltado en la plática fue:

- ¿Cuál era propósito de estar en el banco?
- Los beneficios que se obtendrían.
- Los puntos que se desarrollarían al interior de la institución.

Con estos aspectos, se les explicó la finalidad de estar en el banco: identificar el tipo de comunicación establecida en la organización, si existía un área específica para comunicar, si había alguien encargado de informar todo lo suscitado en la institución. El beneficio sería mostrar las debilidades de comunicación del banco para plantear una propuesta que aprovechara todos los medios utilizados como apoyo en mejora de su comunicación. Asimismo, la información recabada en este proceso ayudaría a llevar a cabo la presente investigación.

La respuesta fue inmediata; la gerente comentó que:

- No existía un área específica de comunicación.
- Para dar a conocer un comunicado el área encargada de ello era Comunicación Social y en parte Recursos Humanos, esta última veía planes de Servicios Sociales para los empleados del banco.
- Como estudiantes sería complicado contar el apoyo de otras áreas por ser un proyecto de investigación.
- Continuar con el proyecto que Recursos Humanos había establecido.

Concluida la plática se informó que la respuesta llegaría en un plazo largo, debido a los cambios de planes. Tras la extensa espera, se ingresó al Banco en agosto, en este momento las actividades a realizar fueron:

- Continuar con el proyecto de investigación de los valores culturales establecidos en BANSEFI.
- Iniciar con la investigación de CI y la cultura en el banco.
- Elaborar la propuesta de comunicación.
- Participar en el proyecto de cultura³³.

La finalidad del banco era enfocarse más al aspecto de los valores y dejar de lado la cultura institucional; además no se tomaba en cuenta lo relevante de informar a los integrantes en la sede acerca de los planes destacados.

Como consecuencia, se hizo evidente la falta de un plan en el que se distinguieran los valores al interior de la institución. Por ello se expuso: el fin fundamental del proyecto a elaborar era mostrar al interior del banco todos los aspectos de la comunicación y la cultura organizacional y como tal, unirlos para una mejora continua.

A partir de este momento se vio la necesidad de crear un tipo de entrevista que permitiera obtener información más detallada acerca de los aspectos suscitados en el banco; aquél fue encaminado para:

- Identificar con la gente del banco si existía una cultura organizacional
- Distinguir si la gente estaba informada de los cambios establecidos en la institución
- Saber quienes eran los encargados de dar a conocer las actividades llevadas a cabo en la institución.
- Precisar si se conocían los objetivos establecidos en la institución.
- Determinar la relación entre las distintas áreas del banco.

Durante septiembre se estuvo en contacto con gente de la institución. Los resultados fueron:

³³ Esto fue porque el área de Recursos Humanos había elaborado una muestra distribuida en distintas sedes de la República; ésta consistió en una serie de enunciados de los valores institucionales y el propósito fundamental era el distinguir el posicionamiento de cada uno de éstos y así crear una propuesta para distribuir mejor los valores en las distintas sedes del banco.

- Mucha gente vivió el cambio dado de PAHNAL a BANSEFI, pero no estaban enterados que ante esta situación se creó una cultura, tampoco sabían a cerca de una muestra destinada a identificar si la gente perteneciente al banco reconocía los valores de la institución.
- La mayoría se enteraba de la situación vivida en BANSEFI por los comunicados difundidos en los medios y por conversaciones establecidas entre los miembros del banco.
- A pesar de tener un folleto en el que se mencionaba cuáles eran los valores, por ende los objetivos, no los recordaban.
- Falta de conocimiento de las actividades establecidas en las distintas áreas de BANSEFI.

Surgió entonces la necesidad de elaborar un cuestionario que diera la mayor información para reforzar la cultura en BANSEFI. Ahora bien, las entrevistas antes mencionadas sirvieron de gran apoyo, sin la necesidad de tener una serie de preguntas elaboradas, porque toda la información obtenida, para llevar a cabo el diagnóstico, surgió de pláticas obtenidas con distintos miembros de la institución.

Por otro lado, como se mencionó, la herramienta también utilizada y muestra gran parte del diagnóstico es el cuestionario, instrumento más utilizado para recolectar datos de carácter cuantitativo.

Un cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” ³⁴. El cuestionario tiene una gran variedad de aplicaciones que van desde lo táctico hasta lo estratégico; sirve para comparar resultados de manera directa y objetiva entre áreas.

Se eligió este instrumento, que permitiría obtener información más próxima al problema de la investigación, de manera más práctica y rápida; se conseguiría así tener contacto con el personal de la institución y primordialmente, implicaría un menor esfuerzo por parte de los interlocutores.

³⁴ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. P. 276-277.

La aplicación del cuestionario a una muestra representativa de la matriz ayudaría a obtener datos concretos, medibles del objeto de estudio: BANSEFI.

Gran parte de las preguntas incluidas en el cuestionario están basadas en las entrevistas de ocasión que esporádicamente se realizaron durante los primeros meses de las prácticas profesionales. La información obtenida por las personas entrevistadas, dieron pie a la conformación del cuestionario.

Por tiempo, resultados, interés del área de Recursos Humanos, accesibilidad, acercamiento al personal en general del banco, etc., el cuestionario creado para esta investigación tiene las siguientes características:

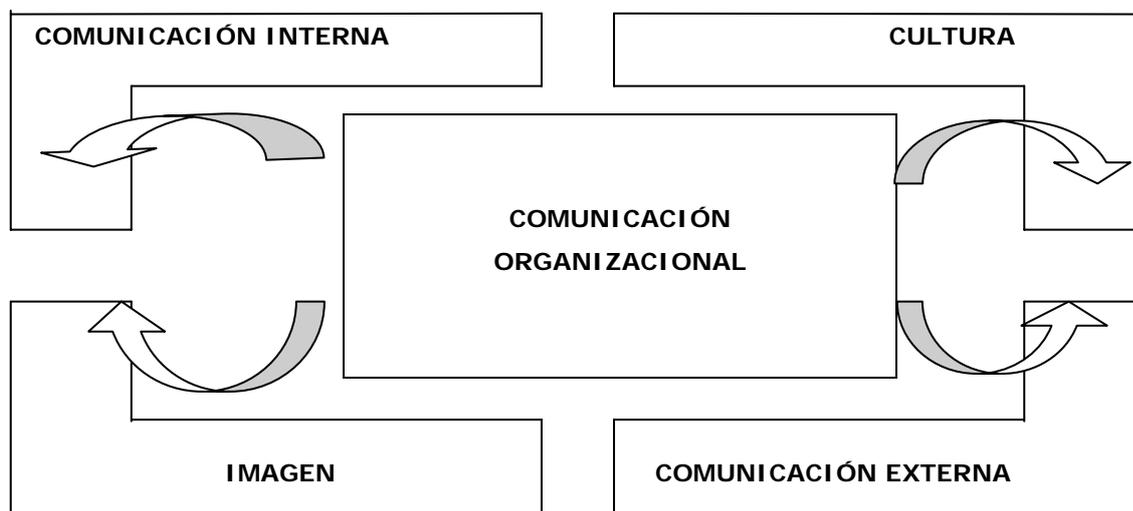
- **Preguntas cerradas:** 90%, porque se consideró que para la medición de las variables como comunicación vertical, horizontal, medios internos, frecuencia, entre otros, sería más factible limitar el universo de posibilidades para evitar confusiones y conseguir así un apego a la realidad.
- **Varias alternativas de respuesta:** se desplegaron el mayor número de respuestas para no limitar la obtención de información. Estas repuestas fueron definidas *a priori*, con base en ciertos conocimientos de la institución, datos obtenidos de entrevistas de ocasión y por conocimientos de la comunicación y la cultura organizacional.
- **Inclusión de preguntas abiertas:** son útiles cuando se carece de información acerca de las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. En esta investigación era indispensable incluir preguntas abiertas para obtener la mayor información posible y detectar la verdadera problemática del banco; también para respaldar posibles soluciones. Las preguntas abiertas se utilizaron en la sección de cultura, ya que de ésta se podrían desprender importantes opiniones de los empleados.

Como se ha mencionado, este cuestionario es la herramienta más importante de esta investigación, la elaboración y aplicación del mismo, tuvo importantes momentos que es necesario puntualizar. En el siguiente apartado, se describirá a profundidad la estructura y desarrollo del cuestionario, hasta la aplicación en la muestra representativa de BANSEFI.

3.2. Aplicación del cuestionario

En general el cuestionario elaborado para esta investigación, se centra en tres temáticas:

- **Cultura:** saber el grado de conocimiento y vivencia de los valores, misión y visión institucionales
- **Comunicación:** conocer si existe la CI, flujos comunicativos y medios de CI del banco.
- **Imagen:** este apartado busca reforzar el grado de identificación de los empleados hacia BANSEFI.



Cuadro 15. Collazo- Martínez. Junio 2006.

La elaboración de esta herramienta de investigación fue un poco larga, ya que por ser estudiantes, fungir como practicantes en una institución y depender de la autorización de ciertas figuras internas, complicaron el desarrollo y aplicación del cuestionario.

La primera propuesta de cuestionario (versión 1) se presentó en octubre de 2003 ante la gerente de Recursos Humanos (ver anexos).

La versión 1, se presentó a la gerente del Departamento de Recursos Humanos, para trabajar en conjunto con el área. El cuestionario fue evaluado y no se aceptó en su totalidad. Desde el punto de vista de la funcionaria era escasa la información en el apartado de cultura y en comunicación, por tanto se requería una división más clara con el fin las personas lo entendieran mejor. Es importante mencionar que este proceso de revisión se llevó a cabo, porque como practicantes no se podía tomar el control total del proyecto.

Una vez realizadas las modificaciones necesarias, el cuestionario (versión 2) se presentó en noviembre de 2003 (ver anexos).

3.2.1. Prueba piloto

El cuestionario de la versión 2, una vez corregido, se entregó nuevamente ante la gerente de Recursos Humanos de BANSEFI para darle a conocer la información requerida con esta herramienta y para que se aprobara la prueba piloto. Afortunadamente, este cuestionario fue aceptado.

La importancia de realizar la prueba piloto se debía a varios factores:

- Saber si el cuestionario era la herramienta viable para realizar el diagnóstico y conocer la razón de la problemática de BANSEFI frente a la nueva cultura.
- Conocer si la redacción del mismo era entendida por todo el personal.
- Saber si todas las preguntas realmente eran útiles para medir las variables de nuestro estudio.

- Medir tiempo de resolución del cuestionario.
- Evaluar la reacción en cuanto a la temática abordada, así como el nivel de participación.
- Identificar las posibles barreras al momento de la aplicación final.
- Tener un acercamiento a los resultados esperados con la aplicación del cuestionario.
- Saber si el tamaño del cuestionario era el adecuado.

La prueba piloto se realizó el 10 de diciembre de 2003 en el área de Recursos Humanos (ver anexos del cuestionario de la prueba piloto versión 3). Doce personas –de diversas edades, puestos y ocupaciones– fueron escogidas al azar. El documento se entregó una hora después de la entrada general de todos los empleados para evitar que la carga de trabajo cotidiana les impidiera concentrarse en su resolución.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los cuestionarios fueron resueltos a lo largo de todo un día y parte del siguiente. Se detectó que los empleados no mostraban interés en un cuestionario elaborado por estudiantes. No era obligatorio por parte de la institución.
- Varios encuestados tuvieron confusión en las preguntas acerca de CI.
- Los empleados no incluían los datos personales solicitados.
- Las cargas de trabajo y ocupaciones fueron restaron importancia al cuestionario.
- Para algunas personas, el tema de cultura y comunicación, sí les resultó nuevo e interesante.
- La redacción de algunas preguntas de comunicación y de imagen les era confusa.
- Dos personas no entendieron la dinámica de jerarquizar las respuestas de la sección de comunicación.

- Pese a los pronósticos, las respuestas abiertas fueron contestadas en su totalidad por las 12 personas, pues expresaron puntos interesantes de la situación del banco.

Estos resultados arrojados por la prueba piloto, permitieron corregir el cuestionario y fortalecerlo. El beneficio principal de esta prueba fue notar si las preguntas arrojaban la información necesaria para el diagnóstico.

Las modificaciones del cuestionario tuvieron el siguiente resultado:

- La sección de cultura continuó igual.
- La sección de comunicación se dividió en 3.
- La sección de imagen continuó igual.
- La gerente de Recursos Humanos intervino en una de las nuevas secciones de comunicación y ésta se elaboró de acuerdo a sus exigencias.
- Se anexó una carta de presentación del cuestionario para enfatizar que el proyecto era completamente estudiantil y únicamente BANSEFI brindaba el apoyo para realizarlo. Esta carta fue indispensable para circular y aplicar el cuestionario en todos los departamentos del banco. Los cambios se detallarán conforme se despliegue el cuestionario final aprobado por Recursos Humanos:
- El cuestionario final quedó terminado a mediados de diciembre de 2003.

3.3. Cuestionario final y resultado (versión 4)

El cuestionario aprobado por Recursos Humanos se aplicó a partir de la primera semana de febrero de 2004 a 60 personas, correspondiente a 15% del total de los empleados que laboran en las Oficinas Generales del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, A.C. (BANSEFI), ubicado en Eje 10 Sur Río Magdalena 115. Colonia Tizapán San Ángel, México DF.

Cabe señalar que el cuestionario (versión 4) se distribuyó a toda la organización; sin embargo no todas las áreas colaboraron en el llenado de este por causas como:

- Carga de trabajo.
- Falta de interés en el tema de comunicación y cultura
- Por ser un proyecto de investigación escolar.

Los departamentos que participaron fueron los siguientes: Dirección General Administrativa Contable, Finanzas, Tecnología, Operación, Jurídica, Contabilidad, Órgano Interno de Control y Comunicación Social. Asimismo, es importante señalar que el tiempo máximo que se tenía programado para contestar el cuestionario era de 15 días; no obstante éste se retrasó a un mes, porque no había un compromiso con la organización para contestarlo y al ser un proyecto escolar, no estaba dentro de sus prioridades.

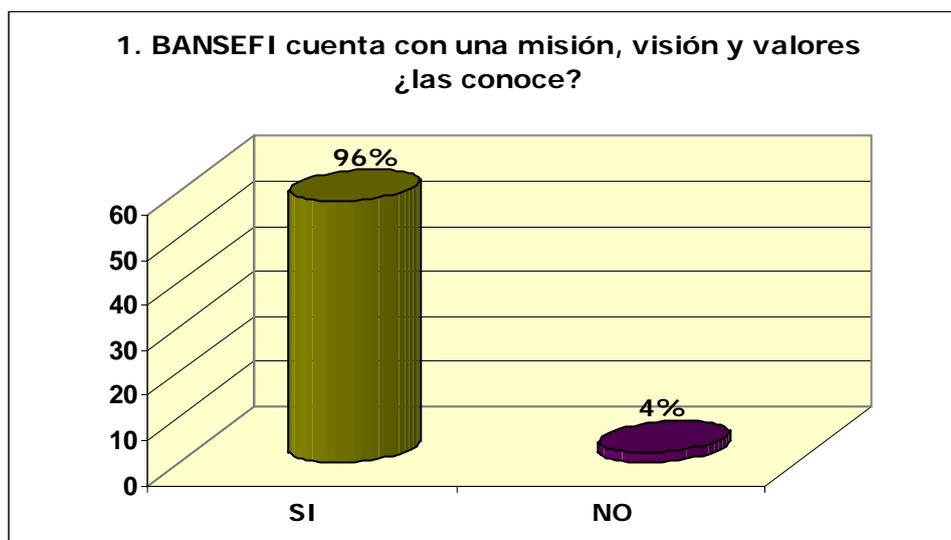
De 100% (60 personas), 61% fueron hombres (37) y el 39% mujeres (23), de entre 30 hasta 45 años, con un tiempo de laborar en la empresa de 5 meses a 25 años.

Como se mencionó directamente en la explicación de las notas del último cuestionario, las preguntas no consideradas en este apartado para graficarse fueron:

- Apartado cultura organizacional: pregunta 7 (valores).
- Apartado comunicación: sección II (todas las preguntas).
- Apartado imagen: todas las preguntas.

Lo anterior, porque no se obtuvo la información esperada. Así, una vez aplicado el cuestionario, los resultados arrojados fueron:

APARTADO CULTURA ORGANIZACIONAL.



1. BANSEFI cuenta con una misión, visión y valores ¿las conoce?

Si ()

No ()

¿Cómo?

- 96% corresponde a 58 personas.
- 4% corresponde a 2 personas.
- Como se demuestra 96% –58 personas de un total de 60) sí conoce la misión, visión y valores de la institución y únicamente 4% (2 personas) no tiene conocimiento de éstas. Esta pregunta se reforzó con un ¿cómo?, para obtener información más detallada sobre la cultura.
- Con base en esta interrogante abierta, se identificó que una mayoría del personal interno de BANSEFI conoció la cultura por medio de materiales impresos como folletos, cartelones, calendarios, etc., a través de la comunicación interpersonal establecida en reuniones con los jefes de área, de la publicidad emitida en radio y televisión, así como en los cursos de inducción para el personal de nuevo ingreso.



2. Cuando realiza su trabajo ¿se enfoca en la misión y visión institucionales?.

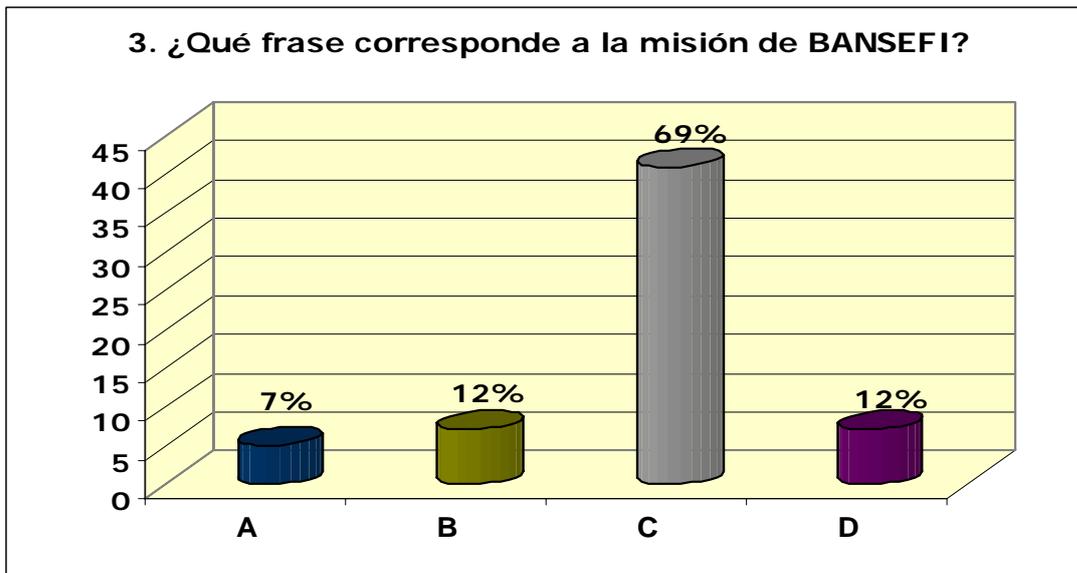
Sí ()

No ()

¿De que manera? de un ejemplo:

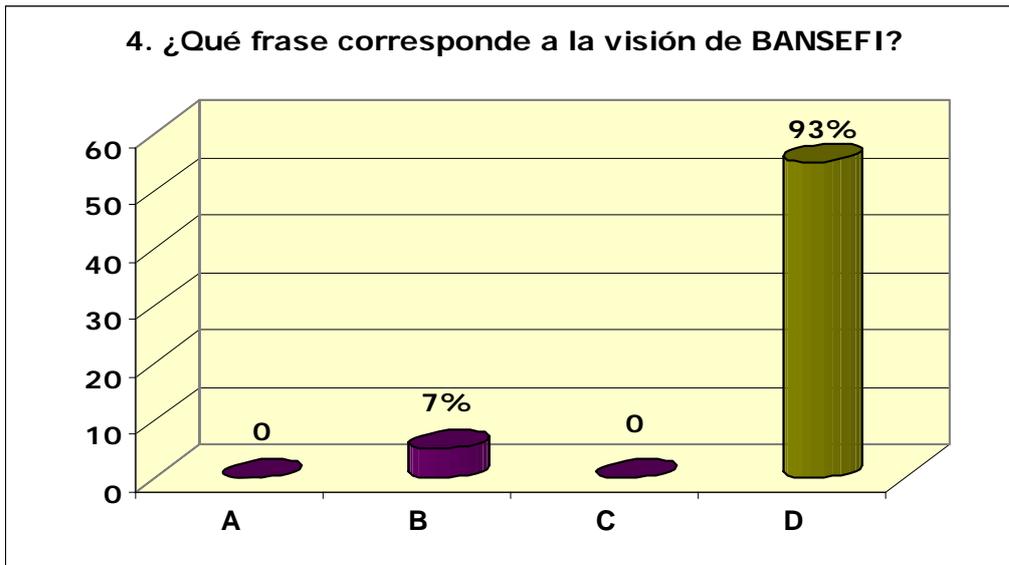
- 90% corresponde a 54 personas.
- 10% corresponde a 6 personas.
- En esta pregunta 90% (54 personas) afirma realizar su trabajo con base en la misión y visión del banco; sin embargo al solicitarles un ejemplo de cómo lo realizan, la mayoría no logró proporcionarlo, sus respuestas fueron muy vagas e incluso consideraron a la misión y visión no claras y concretas, es decir, como tal no las entienden. Asimismo, las 6 personas restantes que equivalente a 10%, contestaron no poner en práctica, porque no son aplicables en su área de trabajo.

Aunque el personal del banco dice conocer la cultura, porque sabe de su existencia a través de materiales impresos, la realidad demuestra que no la entienden ni la saben aplicar en sus actividades laborales, por lo tanto no hay un interés en vivirla.



3 ¿Qué frase corresponde a la misión de BANSEFI? (Señale sólo una).

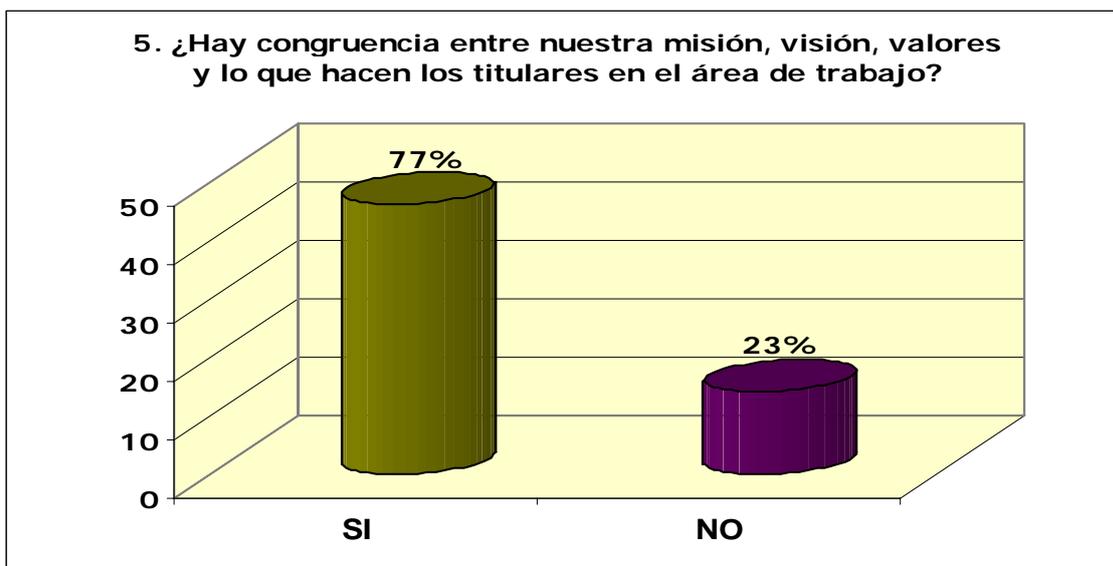
- a) Ser una organización integrada por un equipo competente.
 - b) Brindar los mejores productos y servicios de calidad dentro del sector bancario.
 - c) Promover la cultura financiera y el ahorro entre sus integrantes.
 - d) Satisfacer las necesidades de los ahorradores.
- 69% (41 personas) logró identificar la frase correspondiente a la misión de BANSEFI, al señalar de cuatro posibles enunciados la respuesta correcta (inciso **c**). Las opciones **b** y **d** tuvieron un resultado igual, ambas obtuvieron 12% (7 personas cada una); por último la opción **a** recabó 7%, al ser seleccionada únicamente por 5 personas.
 - Por tanto, aparentemente sí se identifica la frase (ello se contradice con la respuesta anterior en la que no se dio un ejemplo de ésta), ya que más de 50% logró ubicarla. La pregunta pudo ser resulta con base en el material de apoyo, que tienen en sus áreas de trabajo, por lo que se infiere que esa contestación no es completamente confiable.



4. ¿Qué frase corresponde a la visión de BANSEFI?

- Constituirse como el mejor banco público a nivel nacional.
- Ser una institución eficaz que fomenta el ahorro entre sus integrantes.
- Reconocerse como la única institución la cual cuenta con el mejor equipo de trabajo.
- Ser una institución sólida, dinámica y comprometida con el sector del ahorro y crédito popular.

- 93% (55 personas) sí ubicó la opción correcta al marcar el inciso **d** como la frase de la visión del banco, por el contrario, 7% (5 personas) no logró reconocerla al dar como opción el inciso **b**; las opciones **a** y **c** no fueron consideradas por ningún participante. Como se ve, esta pregunta es similar a la anterior (aunque enfocada a la visión del banco), por ende el resultado final es positivo, pero como tal con algunos datos no confiables.



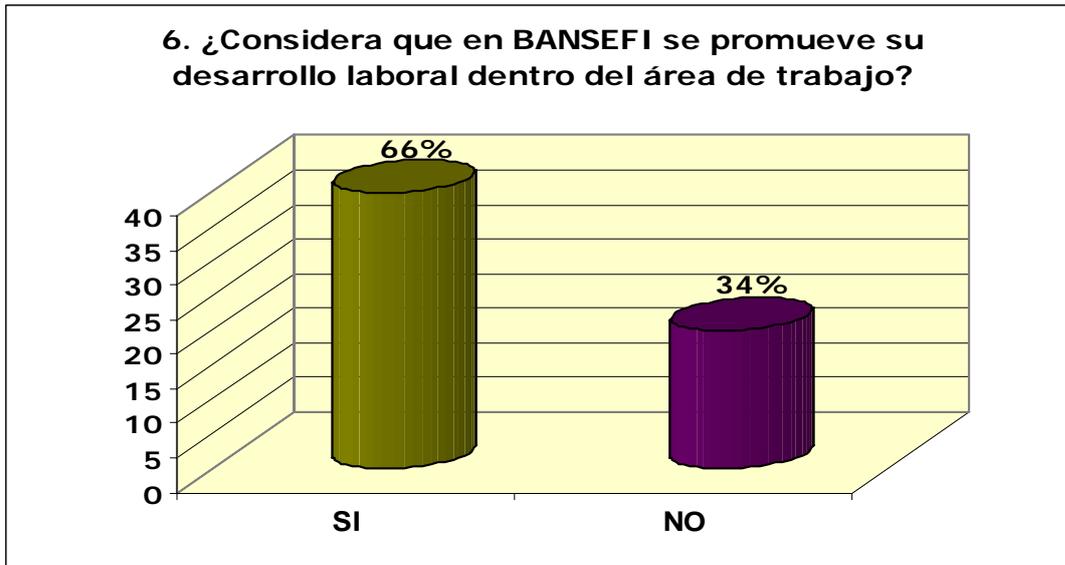
5. ¿Hay congruencia entre nuestra misión, visión, valores y lo que hacen los titulares en el área de trabajo?

Sí ()

No ()

¿Por qué?

- De un total de 60 personas, 46 de ellas (77%) afirmaron que los titulares de sus áreas realizan sus actividades con base en la misión, visión y valores de BANSEFI; sin embargo, 14 personas (23%) menciona que no lo hace.
- Esta pregunta se reforzó con un ¿por qué?, para conocer las razones llevadas a señalar la razón de un sí o un no de sus respuestas. La mitad de los empleados contestaron que sí; la otra mitad dio ejemplos muy vagos o extrajo pequeñas frases de la misión, visión o valores. Pese a esto, fue muy pequeño el porcentaje de la respuesta negativa, éste proporcionó información de gran utilidad, porque la mayoría coincidió en los siguientes puntos: existencia de intereses personales, división de áreas, falta de conocimiento de las actividades realizadas en cada área, carencia de valores y en general un desconocimiento de términos utilizados en la cultura del banco.



6. ¿Considera que en BANSEFI se promueve su desarrollo laboral dentro del área de trabajo?

Sí ()

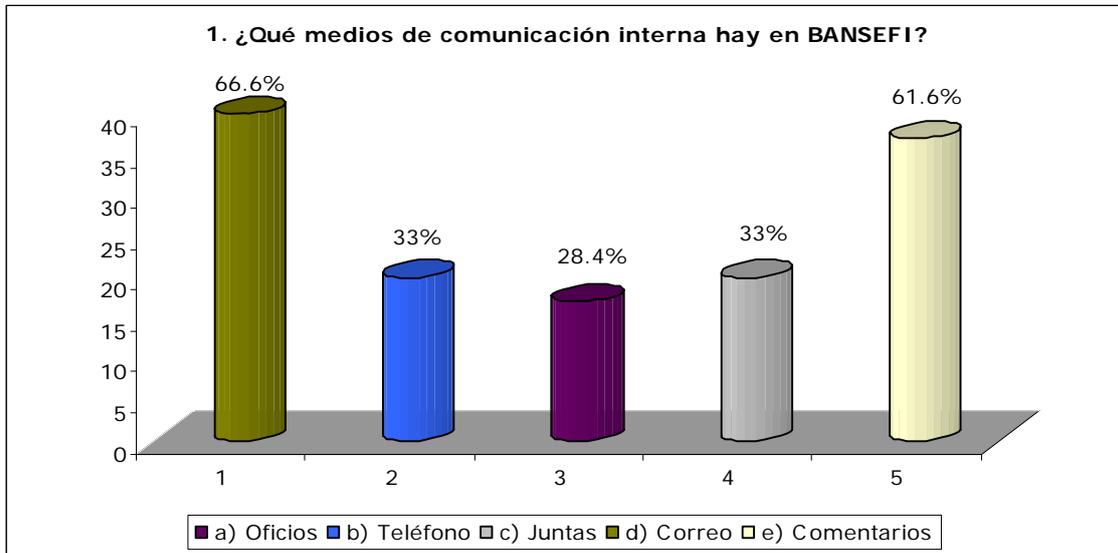
No ()

Explique cómo.

- 66% (40 personas) respondió que BANSEFI sí promueve su desarrollo laboral dentro del área de trabajo; con base en la pregunta abierta ¿explique cómo?, los empleados mencionaron que todo se hace a través de cursos de capacitación, nuevas actividades y promociones. Sin embargo, 34% (20 personas) señaló lo contrario al comentar que para los niveles más bajos no hay cursos, promociones, oportunidades, pues la institución concentra sus actividades en niveles más altos.

APARTADO COMUNICACIÓN

Sección I



1. ¿Qué medios de comunicación interna hay en BANSEFI?

- a) Cartas, oficios.
- b) Teléfono.
- c) Juntas.
- d) Correo.
- e) Comentarios.

a) 28.4% (17 personas de un total de 60), contestó cartas.

b) 33% (20 personas), respondió teléfono.

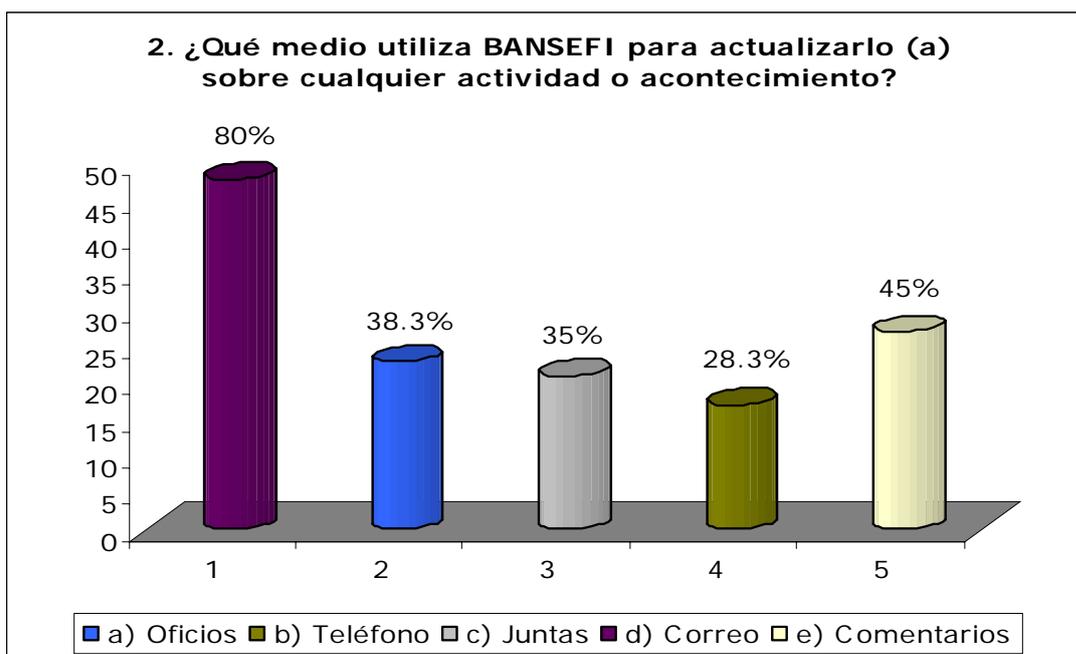
c) 33% (20 personas), juntas.

d) 66.6% (40 personas), correo.

e) 8% (37 personas), comentarios.

- Con base en los resultados obtenidos, se ve que el personal de BANSEFI ubica en primer lugar al correo interno (Outlook) como el medio más importante de CI. Esta respuesta no concuerda con la establecida como correcta: las juntas.

- El correo es un medio que permite una comunicación rápida y hasta cierto punto formal, porque es un documento escrito; no obstante no tiene el mismo grado de retroalimentación como las juntas que pueden dar como resultado una comunicación cara a cara.



2. ¿Qué medio utiliza BANSEFI para actualizarlo (a) sobre cualquier actividad o acontecimiento?

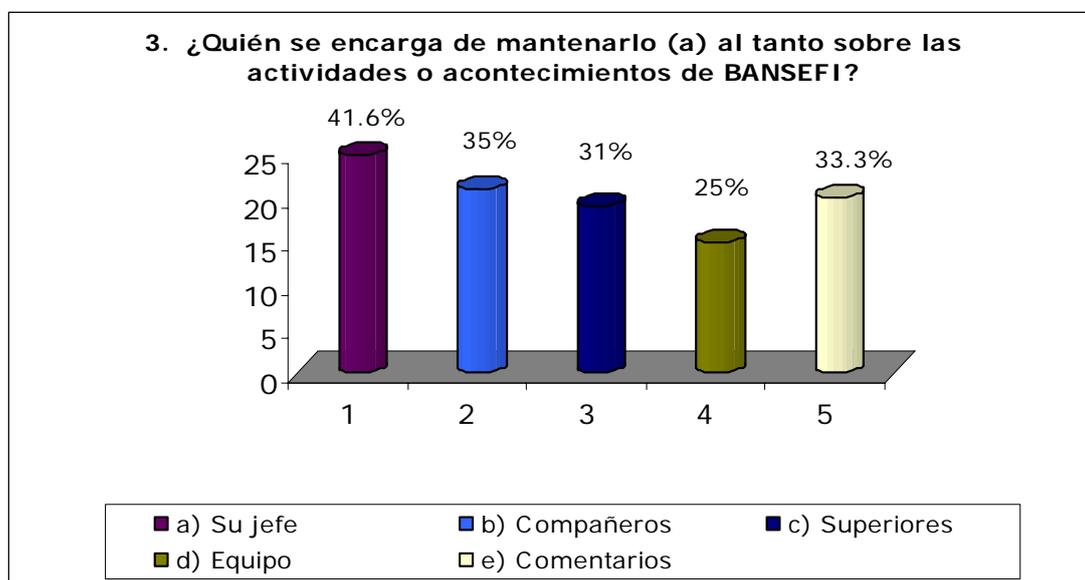
- Cartas.
- Teléfono.
- Juntas.
- Correo.
- Comentarios.

- 38.3% (23 personas de un total de 60), respondió cartas.
- 28.4% (17 personas), teléfono.
- 35% (21 personas), juntas.
- 80% (48 personas), correo.**

e) 45% (27 personas), comentarios.

• Como se aprecia en la gráfica, el correo electrónico vuelve a ser señalado como el medio principal que BANSEFI usa para informar acerca de las actividades de la empresa y los acontecimientos más importantes que repercuten a todos los empleados.

• La respuesta no concuerda con la establecida como correcta: las juntas; también deja ver que no se procura el acercamiento y retroalimentación con el personal al comunicarse internamente.



3. ¿Quién se encarga de mantenerlo (a) al tanto sobre las actividades o acontecimientos de BANSEFI?

- a) Su jefe.
- b) Compañeros.
- c) Superiores.
- d) Equipo.
- e) Cometarios.

a) **41.6% (25 personas de un total de 60), contestó su jefe.**

b) 35% (21 personas), compañeros.

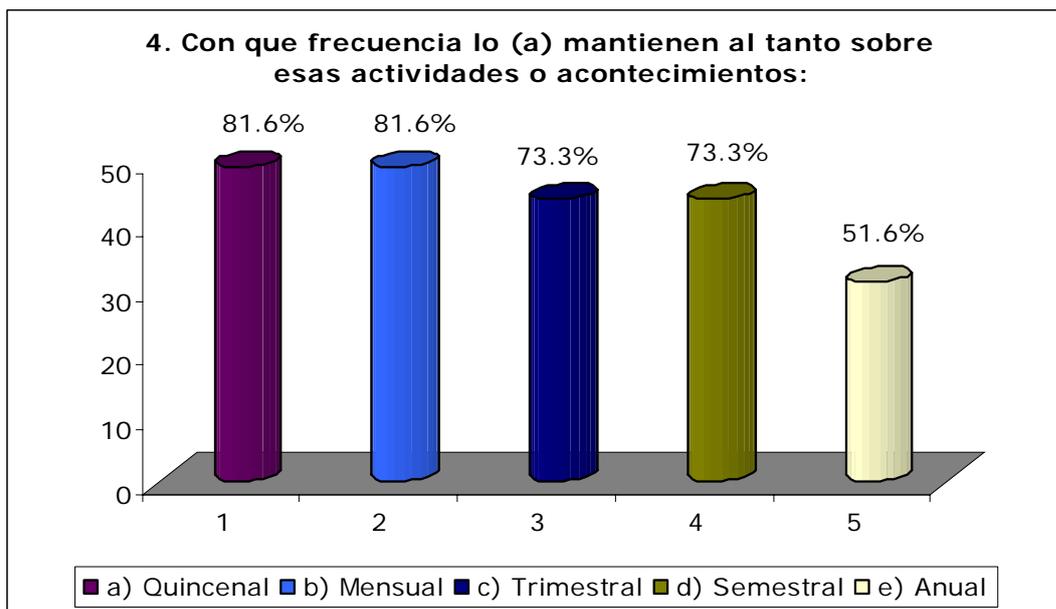
c) 31% (19 personas), superiores.

d) 25% (15 personas), equipo.

e) 33.3 (20 personas), comentarios.

- De acuerdo a estos resultados, el personal del banco sí mantiene una comunicación con sus jefes, quienes les informan acerca de las principales actividades suscitadas en la institución. No obstante, también se puede ver que en segundo lugar ubican a sus compañeros de trabajo como las personas que brindan información de los acontecimientos internos, lo que denota un cierto grado de comunicación informal al interior de la institución.

- Esta respuesta sí coincide con la señalada como correcta.



4. ¿Con qué frecuencia lo (a) mantienen al tanto sobre esas actividades o acontecimientos?

a) Quincenalmente.

b) Mensualmente.

- c) Trimestralmente.
- d) Semestralmente.
- e) Anualmente.

a) 81.6% (49 personas de un total de 60), respondió quincenalmente.

b) 81.6% (49 personas), mensualmente.

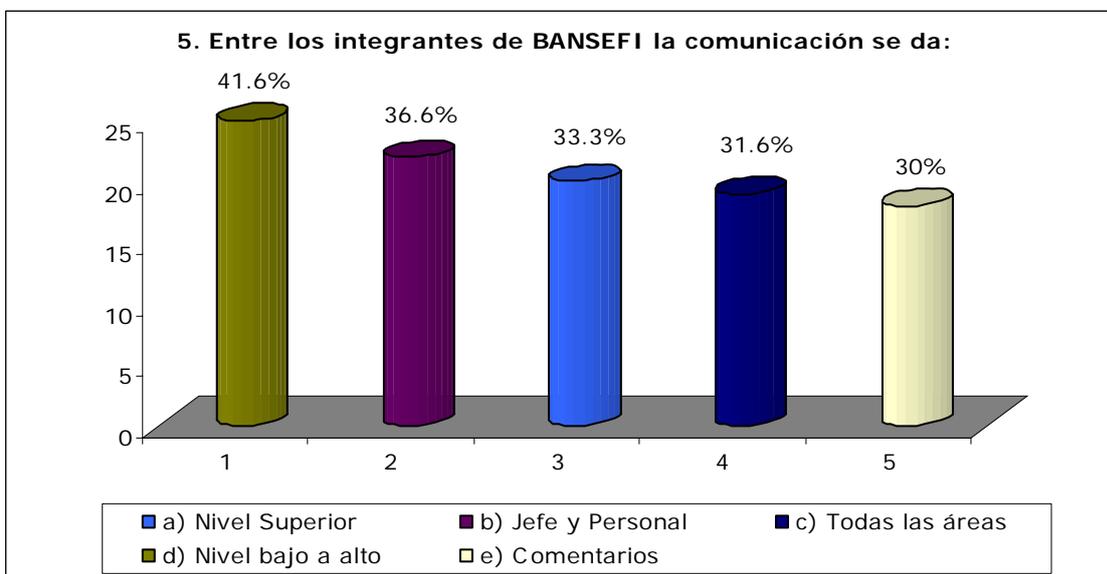
c) 73.3% (44 personas), trimestralmente.

d) 73.3% (44 personas), semestralmente.

e) 51.6% (31 personas), anual.

- En esta pregunta los resultados arrojaron, que tanto quincenalmente como mensualmente les informan sobre las principales actividades o acontecimientos que suceden en BANSEFI.

- La respuesta correcta sí es quincenalmente, esto describe una mayor frecuencia de CI; sin embargo, muestra que la comunicación al interior varía de un mes a cada tres meses o semestralmente, pues las respuestas no alcanzaron el mismo grado de puntuación.



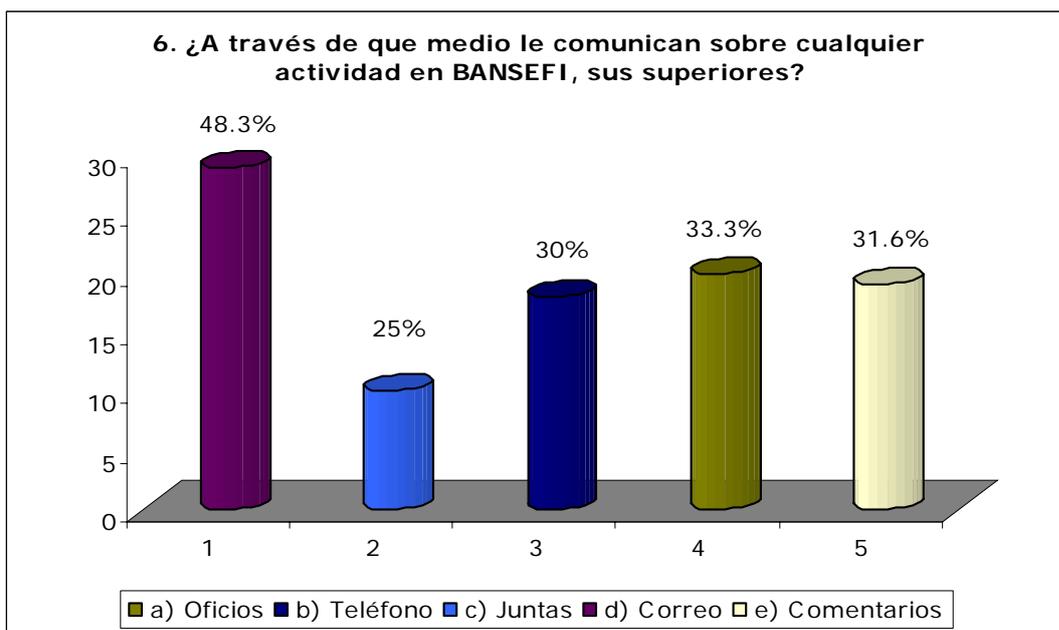
5. Entre los integrantes de BANSEFI la comunicación se da:

a) De niveles superiores hacia abajo.

- b) Entre el jefe y su personal de área.
- c) Todas las áreas se comunican.
- d) De los niveles más bajos a los más altos.
- e) Por comentarios.

- a) 33.3% (20 personas de un total de 60), respondió nivel superior.
- b) 36.6% (22 personas), jefe y personal.
- c) 31.6% (19 personas), todas las áreas se comunican.
- d) 41.6% (25 personas), nivel bajo a alto.**
- e) 30% (18 personas), comentarios.

- Como se puede ver, la mayoría de las personas señalaron que la comunicación entre el personal se da desde los niveles más bajos hacia los altos.



6. ¿A través de que medio le comunican sobre cualquier actividad en BANSEFI, sus superiores?

- a) Cartas, oficios.
- b) Teléfono, fax.
- c) Juntas o reuniones.

) Correo electrónico.

e) Comentarios.

a) 33.3% (20 personas de un total de 60), eligió cartas.

b) 30% (18 personas), teléfono.

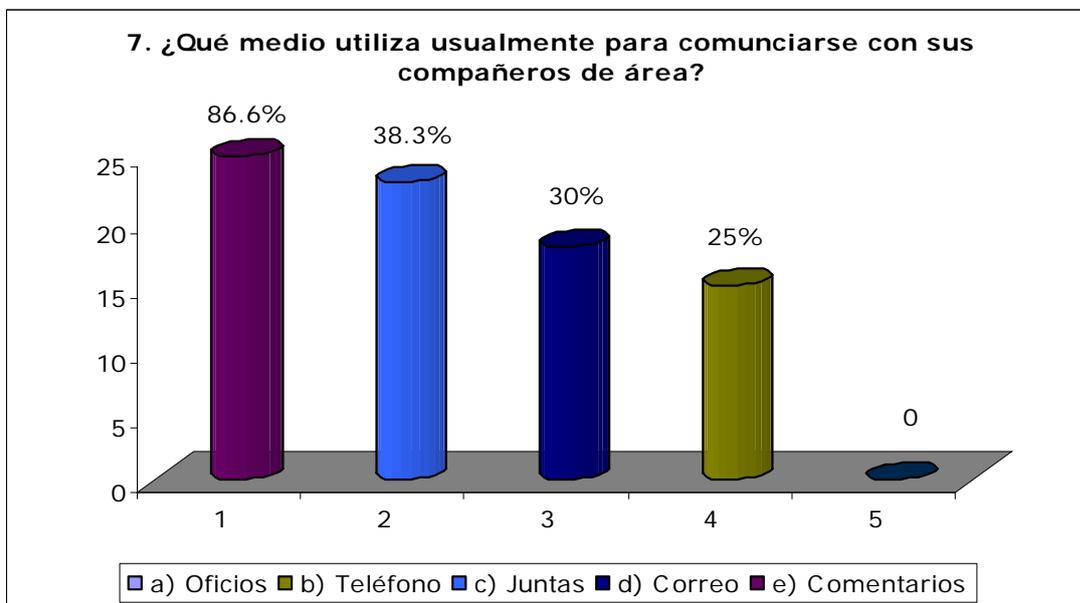
c) 25% (15 personas), juntas.

d) 48.3%(29 personas), correo.

e) 31.6 (19 personas), comentarios.

- De acuerdo a los resultados obtenidos, el correo electrónico es señalado generalmente como el principal medio utilizado por sus jefes o superiores para comunicarles sobre las actividades del banco. La respuesta no concuerda con la correcta: a las juntas, que se ubican con menor grado de importancia y es colocada en el nivel 3.

- Se observa que dentro del banco no se lleva a cabo la comunicación personal (cara a cara).



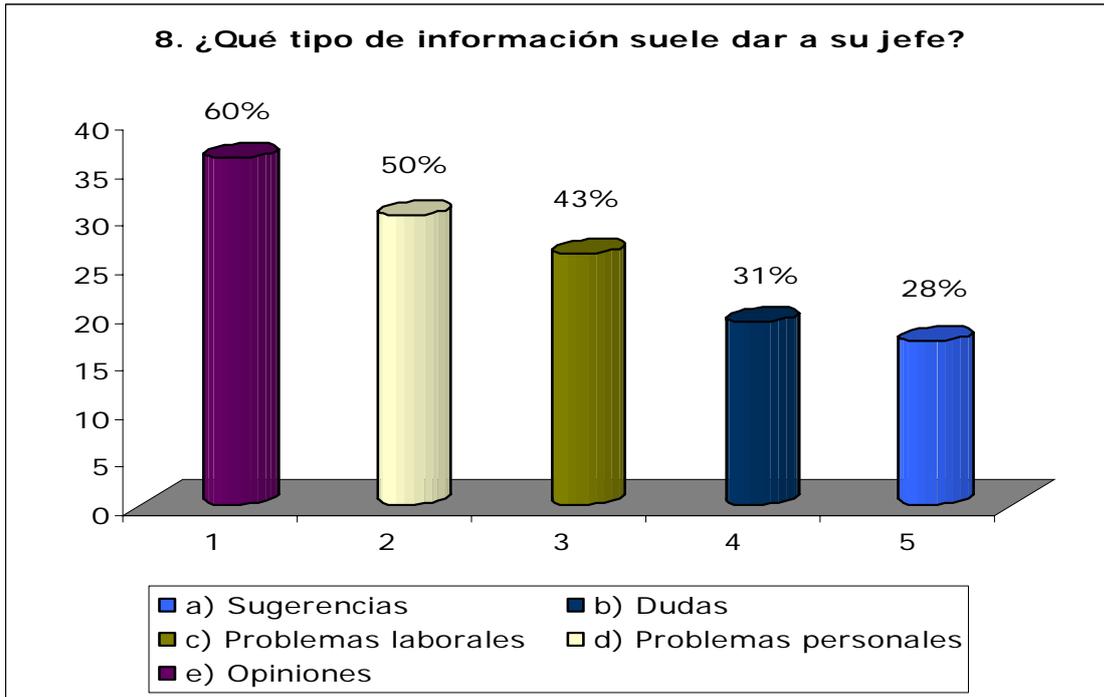
7. ¿Qué medio utiliza usualmente para comunicarse con sus compañeros de área?

- a) Cartas, oficios.
- b) Teléfono, fax.
- c) Correo electrónico.
- d) Juntas o reuniones.
- e) Personalmente.

a) 86.6% (25 personas de un total de 60, señaló comentarios.

- b) 38.3% (23 personas), juntas.
- c) 30% (18 personas), correo.
- d) 25% (15 personas), teléfono.
- e) Ninguna persona contestó cartas.

- De acuerdo a lo indicado por los resultados de esta gráfica, entre compañeros de trabajo su comunicación es a través de comentarios. Esta respuesta no coincide con la correcta: el correo interno, que es un medio de CI formal, indispensable para llevar a cabo las actividades de trabajo.



8. ¿Qué tipo de información suele dar a su jefe?

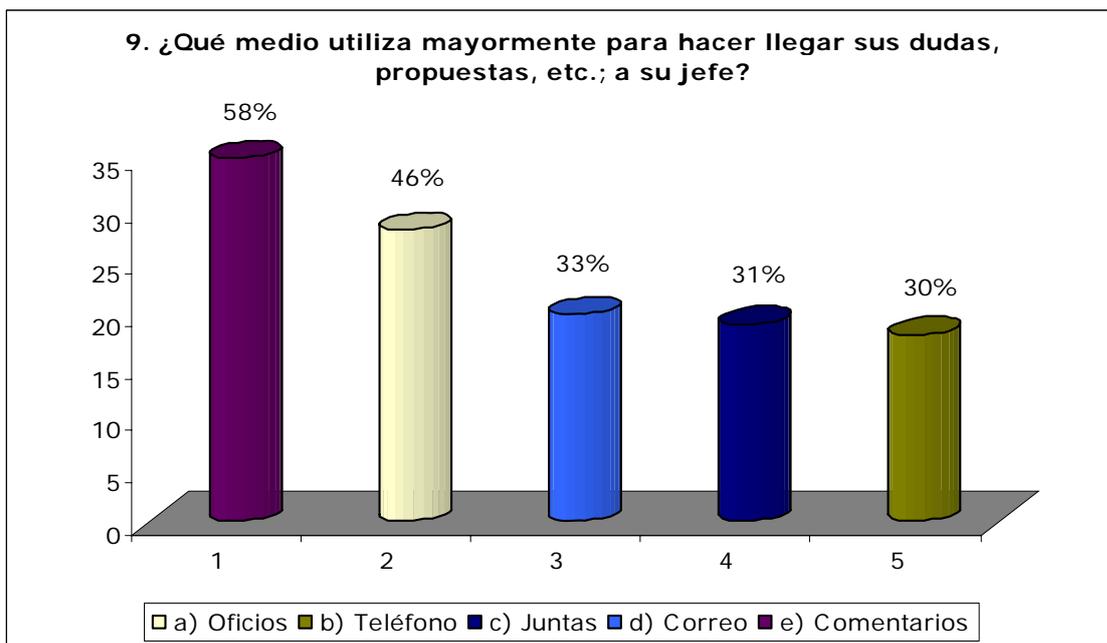
- a) Sugerencias para mejorar el trabajo.
- b) Dudas de trabajo.
- c) Problemas laborales.
- d) Problemas personales.
- e) Opiniones sobre actividades dentro del trabajo.

- a) De un total de 60 personas, 19 de ellas (31%) contestaron a este inciso.
- b) 17 personas (28%) eligieron a este inciso.
- c) 26 personas (43%), los problemas laborales.
- d) 30 personas (50%), los problemas personales.
- e) 36 personas (60%), las opiniones.**

El inciso **e)** obtuvo el mayor porcentaje, la mayoría de los integrantes de BANSEFI respondió que la información dada a sus jefes son opiniones sobre las actividades suscitadas en el trabajo, esto da como resultado el orden jerárquico 1 correspondiente al más predominante.

Si bien es cierto este inciso es adecuado, pero para adquirir una efectiva comunicación, el inciso **a)** debió obtener el mayor porcentaje, la razón es que las ideas son mejores que los sentimientos.

- Es cierto que esta pregunta ayuda a identificar cuál sería la información que los empleados dan a su jefe y como tal se distingue la existencia de ideas que pueden servir; sin embargo no se llevan a cabo. Ello es estratégico para fomentar el desarrollo de éstas.



9. ¿Qué medio utiliza frecuentemente para hacer llegar a su jefe, dudas, propuestas, etc.?

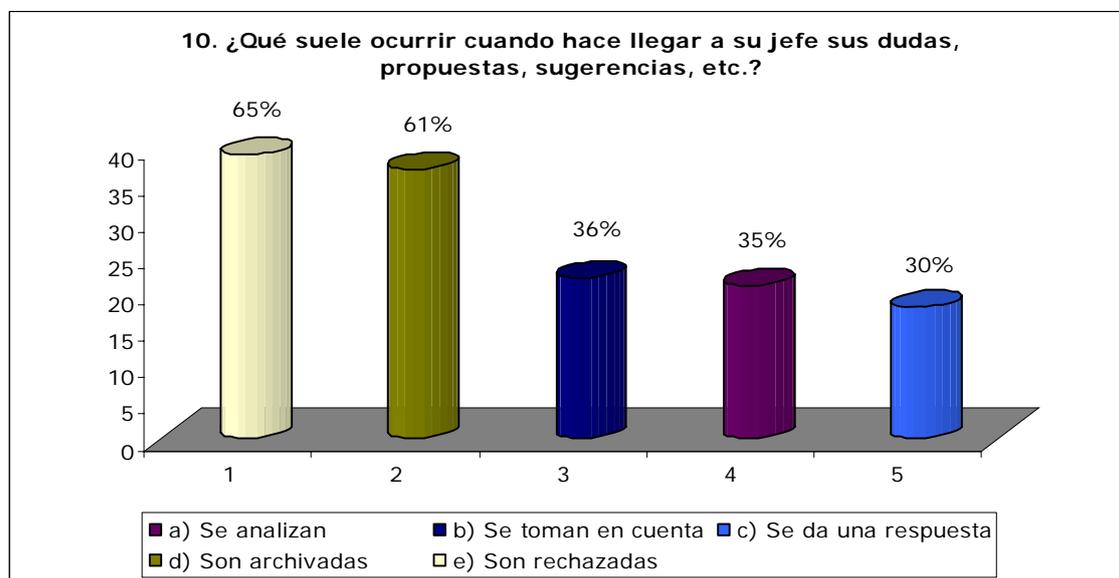
- Cartas, oficios.
- Teléfono, fax.
- Juntas o reuniones.
- Correo electrónico.
- Comentarios.

- 28 personas (46%), de un total de 60, contestaron este inciso.
- 19 personas (31%) mencionaron el teléfono, fax.

- c) 18 personas (30%), las juntas y reuniones.
- d) 20 personas (33%), al correo electrónico.
- e) **Por último, 35 personas (58%), los comentarios.**

- Los comentarios constituyen el medio más utilizado por la gente de BANSEFI para hacer llegar alguna duda, propuesta, etc., a sus jefes. Así el inciso en que obtuvo el valor 1 fue el **e**); sin embargo el inciso que debió tener el mayor crédito era el **c**), ya que las reuniones y las juntas son las más adecuadas para hacer llegar las dudas destacadas al interior de la organización.

- Los comentarios son más utilizados para hacer llegar las dudas o comentarios, por consiguiente puede ser un punto estratégico, pues de aquí se puede obtener provecho, por medio de un comentario que establezca una manera formal para plantear las ideas sobresalientes, así la estrategia a seguir sería la de mediano plazo.

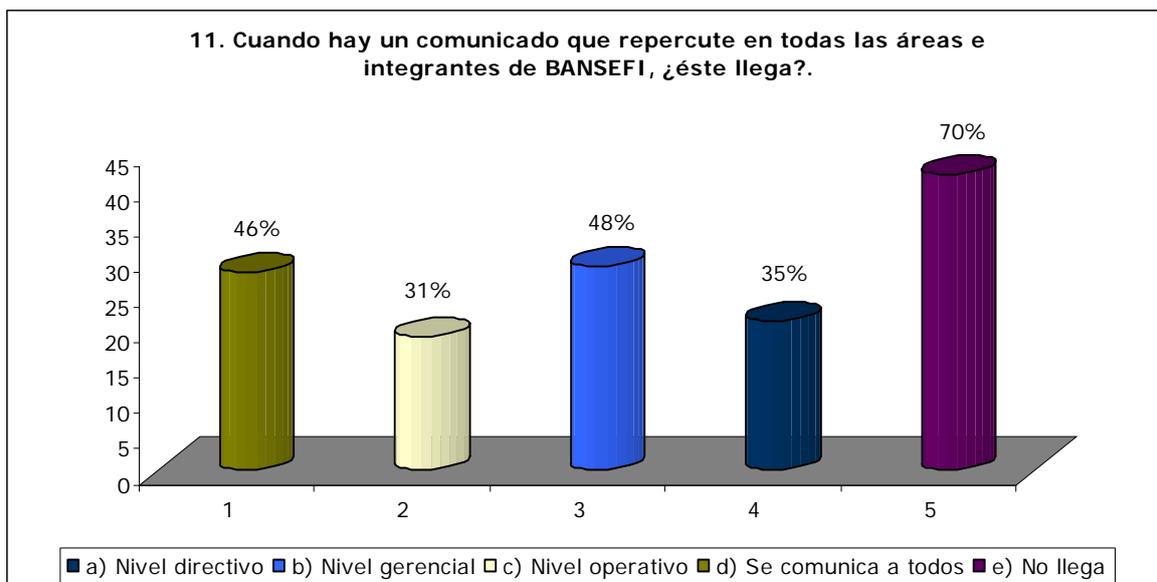


10. ¿Qué suele ocurrir cuando hace llegar a su jefe sus dudas, propuestas, sugerencias, etc.?

- a) Se analizan a consideración.
- b) Se toman en cuenta.
- c) Se da una respuesta sobre lo que sucederá con ellas.
- d) Son archivadas.
- e) Se rechazan en el momento.

- a) De un total de 60 personas, 21 (35%) contestaron que se analizan.
- b) 22 personas (36%) consideraron que se toman en cuenta.
- c) 18 personas (30%) opinaron que se da una respuesta.
- d) 37 (61%) mencionaron que son archivadas.
- e) 39 (65%) dijeron que son rechazadas.**

- El inciso de mayor orden jerárquico (1), es decir el de mayor predominio fue el inciso **a)**; los miembros de la institución mencionaron el hecho de hacer llegar sus dudas o comentarios a sus jefes, quienes analizan a consideración. Esto indica no llevar un determinado tiempo para una respuesta a alguna duda acerca del trabajo; lo adecuado sería, en estos casos, dar a conocer una respuesta sobre lo que sucederá –lo equivalente al inciso c).
- Ahora bien, dar una respuesta a las propuestas es tardado, por eso es importante ver una manera que este lapso se acorte; así la gente se motivará al ver sus puntos de vista son tomados en cuenta por la institución.



11. Cuando hay un comunicado que repercute en todas las áreas e integrantes de BANSEFI, ¿éste llega?

- a) Sólo a nivel directivo.
- b) A nivel gerencial.
- c) A nivel operativo.
- d) Se comunica a todos.
- e) No me llega el comunicado.

a) De 60 personas, 28 (46%) respondieron que se da a nivel directivo.

b) 19 personas (31%), a nivel gerencial.

c) 29 personas (48%) contestaron que a nivel operativo.

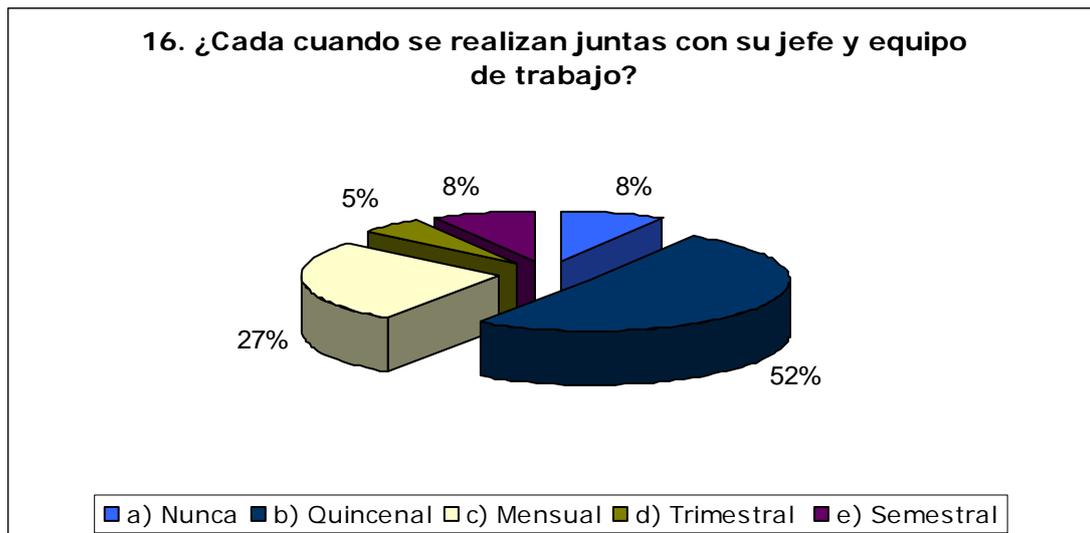
d) 21 personas (35%), **eligieron este inciso.**

e) Por último, 42 personas (70%) consideraron que no le llegaba el comunicado.

- El inciso e) tiene el mayor número de personas, a pesar de ello, el de mayor predominio en este caso es el inciso **d)**, puesto que logró adquirir el orden jerárquico 1; esto muestra que cuando existe un comunicado que repercute en todas las áreas de la institución, se da a conocer a todos.

- Se nota una falta de comunicación, a pesar de ello esto se ve reflejado en los proyectos establecidos en la institución, los cuales no llegan a todas las personas. La falla existe en el medio utilizado para hacer llegar todo lo establecido, por ende, es importante ver cuál es el medio más adecuado para esta situación.

Sección III



16. ¿Cada cuándo se realizan juntas con su jefe y equipo de trabajo?

- Nunca.
- Quincenalmente.
- Mensualmente.
- Trimestralmente.
- Semestralmente.

a) De un total de 60 personas, 6 (8%) contestaron que nunca.

b) 29 personas (52%), mensualmente.

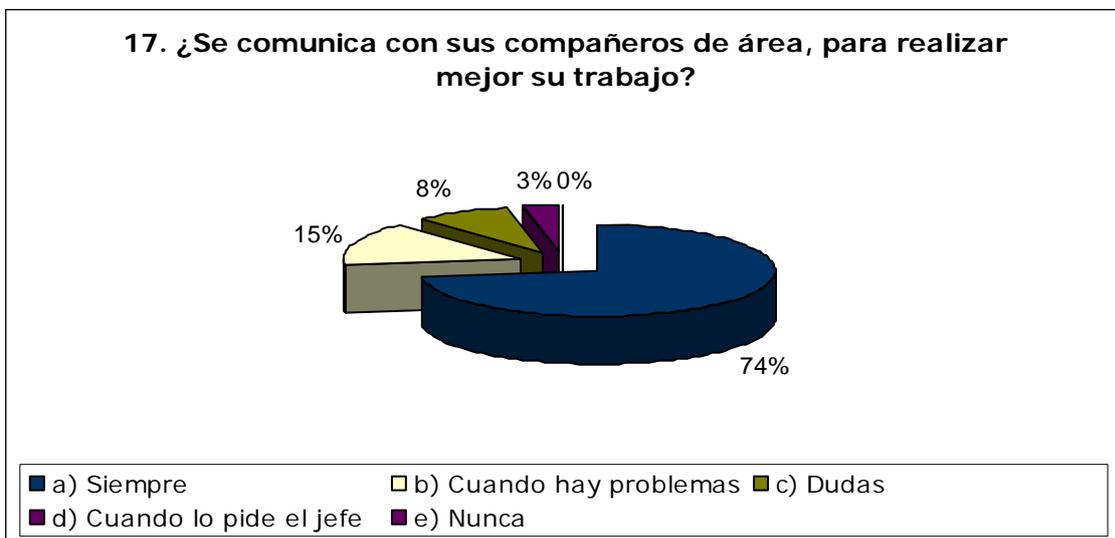
c) 16 personas (27%), mensualmente.

d) 3 personas (5%), trimestralmente.

e) 6 (8%), semestralmente.

- El inciso elegido por los integrantes de BANSEFI fue el **b)**, esto muestra que las juntas se realizan quincenalmente; esta pregunta difiere un poco de la 9, porque pese a la existencia de un medio por el que se den a conocer sus dudas lo hacen a través de los comentarios.

- Si las juntas se establecen mensualmente es importante que antes de este tiempo se tenga establecido un esquema que sirva como guía para dar a conocer todo lo desarrollado en la institución, ello sirve de gran apoyo para una estrategia.



17. ¿Se comunica con sus compañeros de área para realizar mejor su trabajo?

- a) Siempre.
- b) Sólo cuando hay un comunicado.
- c) Cuando tengo dudas.
- d) Cuando me lo pide mi jefe.
- e) Nunca.

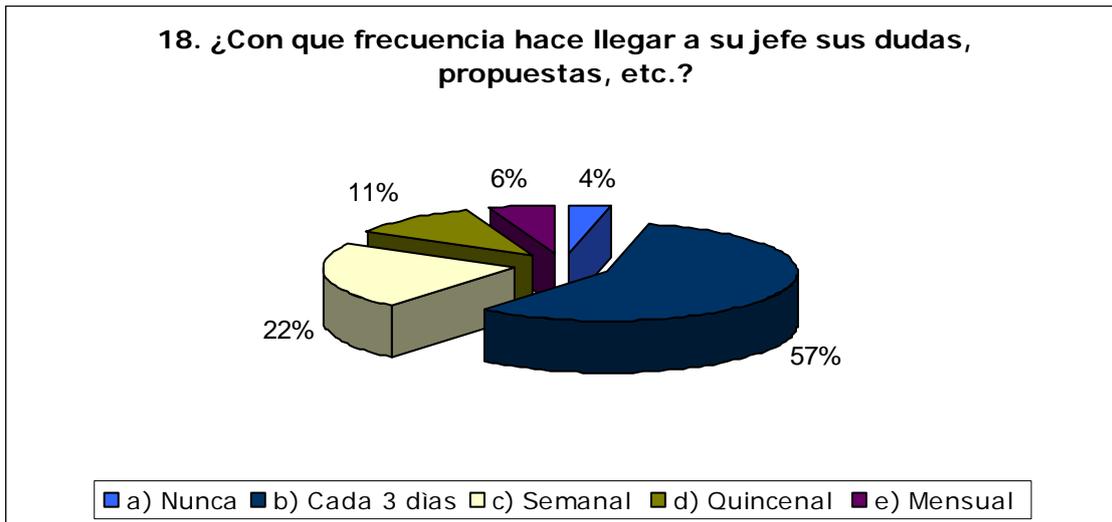
a) De 60 personas, 43 (74%) contestaron a este inciso.

b) 9 personas (15%), a éste.

c) 6 personas (8%), cuando tienen dudas.

- d) 2 personas (3%), cuando se lo pide el jefe.
- e) Ninguna dijo que nunca.

- Esta pregunta señala a todos los miembros de BANSEFI siempre comunicados. Por consiguiente si todos se comunican, todos realizan un buen trabajo; sin embargo se nota cuáles son los comentarios del área laboral.



18. ¿Con qué frecuencia hace llegar a su jefe sus dudas, propuestas, etc.?

- a) Nunca.
- b) Cada tercer día.
- c) Semanalmente.
- d) Quincenalmente.
- e) Mensualmente o más.

- a) De 60 personas, 2 (4%) dijeron que nunca.
- b) 34 (57%), cada tercer día hacen llegar a su jefe sus dudas, etc.**
- c) 14 personas (22%), semanalmente.
- d) 7 (11%), quincenalmente.
- e) 3 (6%), mensualmente.

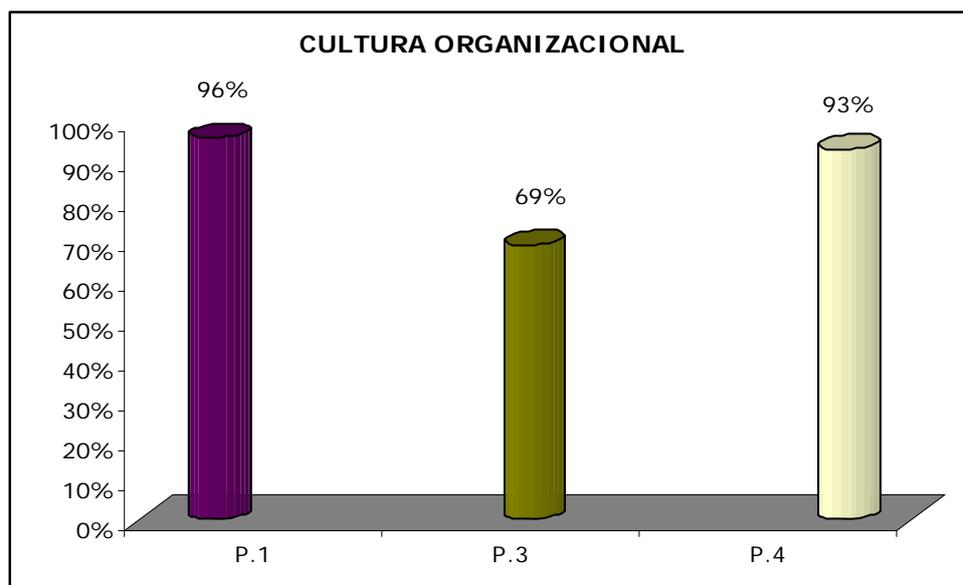
- La frecuencia que se da como respuesta a esta pregunta es la más viable: cada tercer día. No se debe dejar pasar mucho tiempo para dar a conocer cada una las propuestas y dudas respecto a la organización con el fin de mejorarla.
- Ahora bien, si la frecuencia es a muy corto plazo, porque tardan tanto en establecer una junta, aquí se pueden destacar todas las dudas obtenidas en el trabajo.

3.3.1. Resultados generales

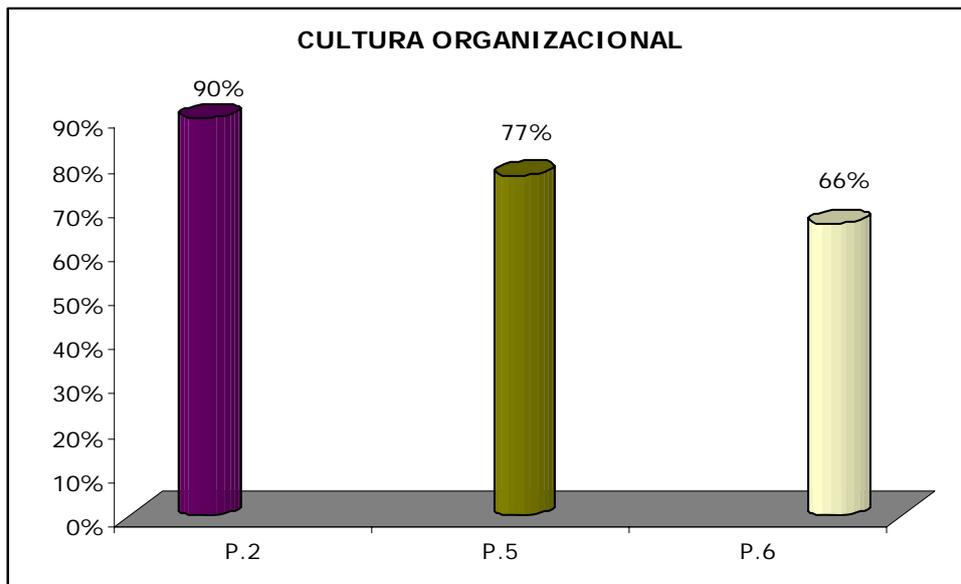
En este apartado se reunirán, de manera global, los resultados más altos del cuestionario aplicado, es decir, se tomará en cuenta cada una de las preguntas, su porcentaje mayor y se integrará en una grafica por sección; asimismo se mencionará la estrategia a seguir.

Algunas de las preguntas estarán agrupadas, esto se debe a que, como se mencionó con anterioridad, cada una tenía una escala de medición.

CULTURA ORGANIZACIONAL

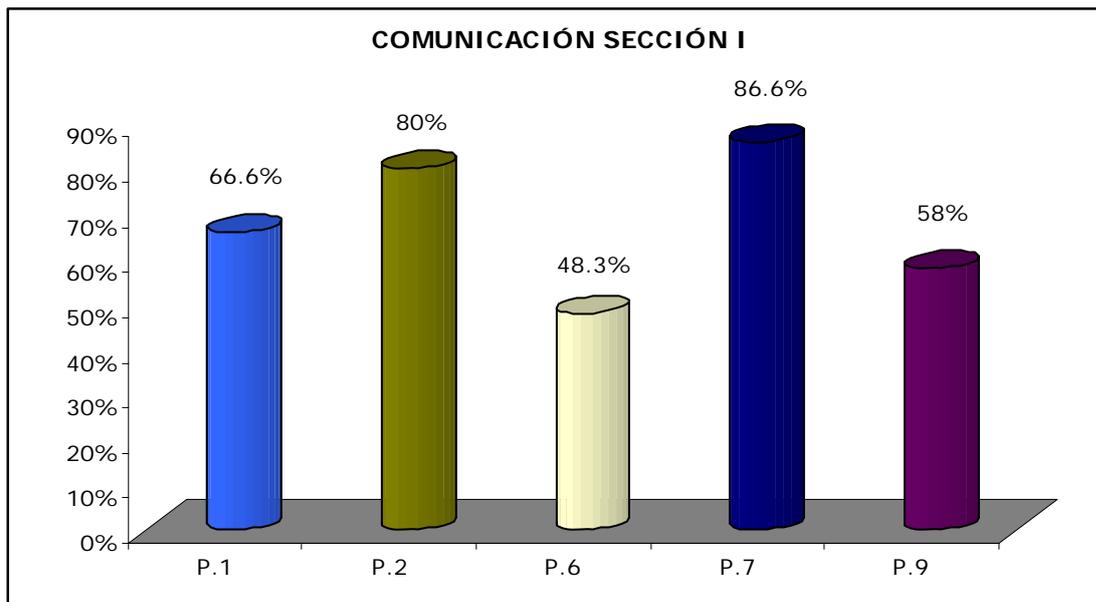


- **Preguntas: 1, 3 y 4**, enfocadas a la identificación de la misión, visión y valores.
- Con los resultados obtenidos de las respuestas a estas preguntas, la estrategia a seguir será de mantenimiento.



- **Preguntas: 2, 5 y 6**; Hacen referencia a la vivencia de la misión, visión y valores.
- Con base a los resultados se puede distinguir que la estrategia será de mantenimiento.

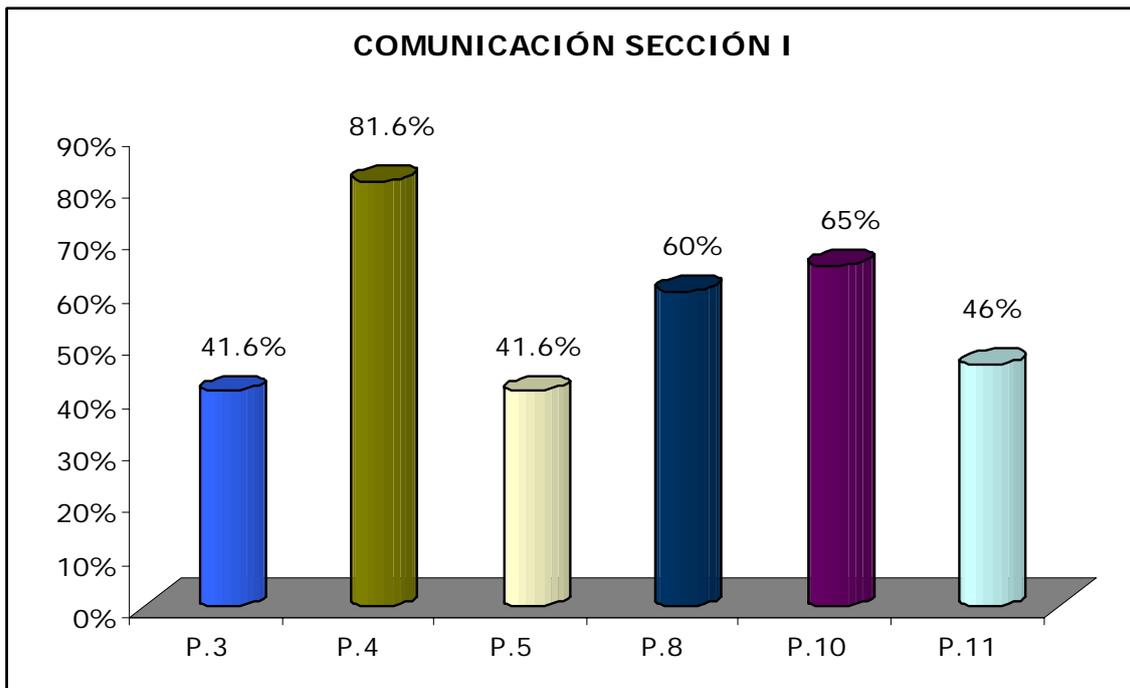
COMUNICACIÓN



- **Preguntas: 1, 2, 6, 7 y 9.** Encaminadas a los medios internos.
- En estas preguntas existe una variación en los porcentajes, por lo tanto la estrategia a seguir será:

Preguntas:

- 1, 2 y 7 de mantenimiento.
- 6 y 9 de mediano plazo.



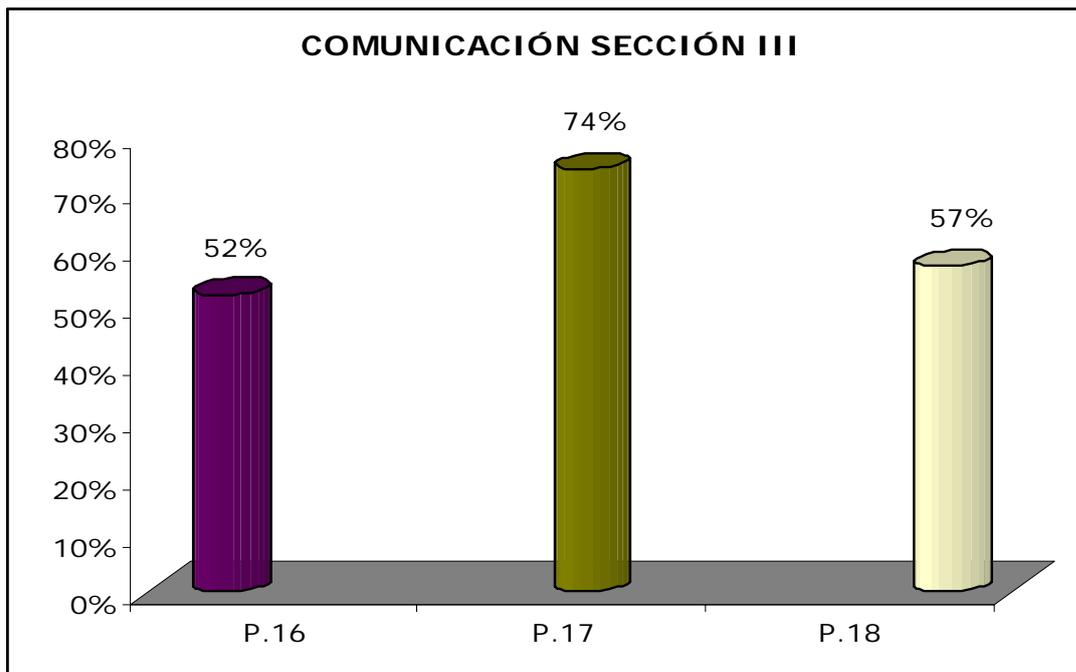
- **Preguntas: 3, 4, 5, 8, 10 y 11.** Orientadas a los flujos de comunicación.

- La estrategia cambiará de acuerdo a la diferencia que hay en los porcentajes, así:

Preguntas:

- 4 y 10 de mantenimiento.
- 3, 5, 8 y 11 de mediano plazo.

Antes de dar los resultados de la sección III de comunicación, es necesario mencionar que de la sección II no se obtuvo algún resultado debido a la falta de entendimiento por parte de los integrantes de la institución, aunque esto se verá a detalle en un cuadro anexo del cuestionario con los puntos más relevantes.



- **Preguntas: 16, 17 y 18.** Miden la frecuencia de la comunicación.
- En estos casos para las preguntas 16 y 18 la estrategia a seguir será la de mediano plazo y en cuanto a la pregunta 17 se tomará en cuenta la de mantenimiento.

Si bien es cierto cada una de las preguntas varía en cuanto a su porcentaje, pero algunas no coinciden para seguir una estrategia.

Ahora bien, este capítulo sirvió para ver el tercer paso del diagnóstico, es decir, conocer la opinión de los públicos internos en BANSEFI; asimismo ayudó a distinguir e identificar las necesidades (cuarto paso), que tiene la institución.

Pero ¿cómo se concluirá con el diagnóstico?. Para finalizar el diagnóstico organizacional, será necesario asociar los aspectos positivos y negativos del banco, y así distinguir a la comunicación como un buen recurso estratégico. Para ello, con la técnica de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución (FODA), se elaborará un análisis y con base en los resultados se dará una propuesta de comunicación; pero éstas se desarrollarán en el capítulo siguiente.

4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA BANSEFI

Este capítulo constituye la etapa final de la presente investigación. Hasta aquí, se han estudiado a profundidad los conceptos vinculados al proyecto (comunicación, cultura, diagnóstico, etc.), se ha indagado el contexto en el que BANSEFI efectuó su proceso de cambio; se ha realizado una encuesta (como parte del diagnóstico), para entender el por qué sus públicos internos no conocen a profundidad y viven la cultura organizacional de la institución.

Lo anterior, lleva finalmente al clímax de la investigación: conocer la situación real del banco para realizar una propuesta de CI, como único medio, con lo que se soluciona el problema de cultura y en general, fortalecer la CI de BANSEFI, a través de un plan formal.

En este último capítulo se encontrará un análisis general de la situación del banco y con base en esto, la propuesta de diversos medios internos afines a la estructura y manejo del banco.

4.1. Análisis FODA de BANSEFI

Antes de presentar la propuesta de CI se analizará, que retoma los resultados arrojados por el cuestionario, para fundamentar cada una de las estrategias de comunicación establecidas como solución al caso de estudio. Este análisis FODA implica conocer las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) del banco, más adelante se desarrolla este punto y se aterriza en el caso de estudio.

Si se retoman los resultados obtenidos con el diagnóstico, se puede concluir que los puntos críticos de BANSEFI en cultura y comunicación son:

Cultura

- La nueva cultura de BANSEFI se difundió a través de diversos medios impresos, distribuidos en toda la institución. No obstante, de acuerdo al estudio realizado, el contenido de los documentos no fue claro.
- Los empleados identifican la misión, visión y ciertos valores del banco; sin embargo, no comprenden su significado.
- El personal no vive la cultura en sus actividades cotidianas.
- Los titulares de cada área no son congruentes con la cultura del banco (no dan el ejemplo de vivencia), por lo tanto desencadenan diversos climas de trabajo: existencia de intereses personales, división o aislamiento entre áreas, falta de conocimiento de las actividades realizadas en otros departamentos, carencia de valores y en general, un desconocimiento de términos utilizados en la cultura del banco.

Comunicación

- El correo electrónico interno es el medio más utilizado por el personal de BANSEFI.
- No fomentan la comunicación interpersonal (cara a cara).
- Los jefes de cada área, son los responsables de comunicar a su personal información general de la organización.
- BANSEFI no cuenta con un departamento o equipo de trabajo que organice, planee y diseñe el contenido, la frecuencia, circulación y los medios de la CI de la organización. Los encargados de esta labor

pertenecen a Recursos Humanos y evidentemente, dentro de sus prioridades de trabajo la comunicación no es de las más importantes.

- No hay una periodicidad formal de juntas de trabajo. Las reuniones se establecen esporádicamente y de manera informal, a través de comentarios o juntas ocasionales.
- La emisión y circulación de comunicados internos (información para toda la empresa) no tiene periodicidad.
- El flujo de comunicación al interior de BANSEFI es vertical ascendente y descendente; sin embargo, hay un punto en la estructura de la organización donde la información se detiene y ya no continúa su recorrido. Esto genera desinformación entre los empleados de los niveles más bajos.
- Existe la comunicación informal a través de comentarios y rumores entre compañeros de área y de otros departamentos. Afectando los procesos laborales y la relación empleado- institución.
- La retroalimentación es mínima.

Se decidió plantear un resumen de las conclusiones generales del diagnóstico, como información previa para generar el análisis FODA de BANSEFI.

El análisis FODA “se orienta principalmente al estudio profundo de una organización y a la resolución de problemas. Se lleva a cabo para identificar y analizar los siguientes aspectos:

Fortalezas: son capacidades especiales de la organización: la posición privilegiada frente a la competencia, los recursos, habilidades poseídas y actividades desarrolladas positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores causantes de una posición desfavorable frente a la competencia; es carencia de recursos, habilidades no poseídas, actividades no desarrolladas positivamente, etc.

Oportunidades: son los factores positivos, favorables y explotables para ser descubiertos en el entorno de la organización y para obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son situaciones originadas en el entorno, capaces de atentar contra la permanencia de la organización”¹.

COMPONENTES DEL FODA

Factores	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Una vez aterrizadas las conclusiones del diagnóstico y explicado el objetivo y elementos de una FODA, se presenta el análisis de BANSEFI, así como un mapa mental del cruce de elementos.

BANCO DEL AHORRO Y SERVICIOS FINANCIEROS ANÁLISIS FODA

Fortalezas

¹ Revista Workforce. Sección Gestión de Negocios. Mayo-Junio 2001

- Es una institución con presencia a nivel nacional, cuenta con más de 550 sucursales
- Se enfoca a promover el ahorro, primordialmente entre la población de menores ingresos; tiene la finalidad de convertirse en el banco de las Organizaciones del Ahorro y Crédito Popular; coordina los recursos que el gobierno federal aporta al sector financiero.
- Cuenta con una cultura organizacional para el alcance de los objetivos.
- 90% de su personal es de nuevo ingreso; durante el proceso de cambio se despidieron a muchos empleados y se ofrecieron retiros voluntarios.
- Es una institución grande; cuenta con los recursos materiales e infraestructura para soportar nuevos proyectos.
- La imagen corporativa de BANSEFI es identificada y está presente en la mayoría de los empleados. Esto, gracias a la fuerte campaña de publicidad difundida en diversos medios de comunicación masiva.
- Interés de las áreas Comunicación Social y Recursos Humanos, para impulsar la CI.

Debilidades

- La estructura de BANSEFI es sumamente grande, lo que dificulta los procesos laborales y de comunicación. Está conformada por 23 direcciones.
- Durante el proceso de cambio, 10% del personal permaneció en la organización.
- Los empleados no viven la cultura del banco. No han adaptado los valores ni el significado de la visión y misión a sus actividades laborales cotidianas. La actitud percibida, durante la investigación, fue de competencia, envidias, falta de solidaridad, aislamiento de equipos de trabajo, etc.

- El área de Recursos Humanos no ha establecido un plan de mantenimiento de la cultura como estrategia de reforzamiento para los empleados.
- BANSEFI no tiene un área o equipo de CI. Recursos Humanos genera la información cuando se requiere.
- Los pocos medios de CI y su frecuencia son informales y han sido establecidos sin una estrategia previa.
- Poco interés de los altos mandos, en los beneficios que se obtienen de la CI y de la cultura organizacional.

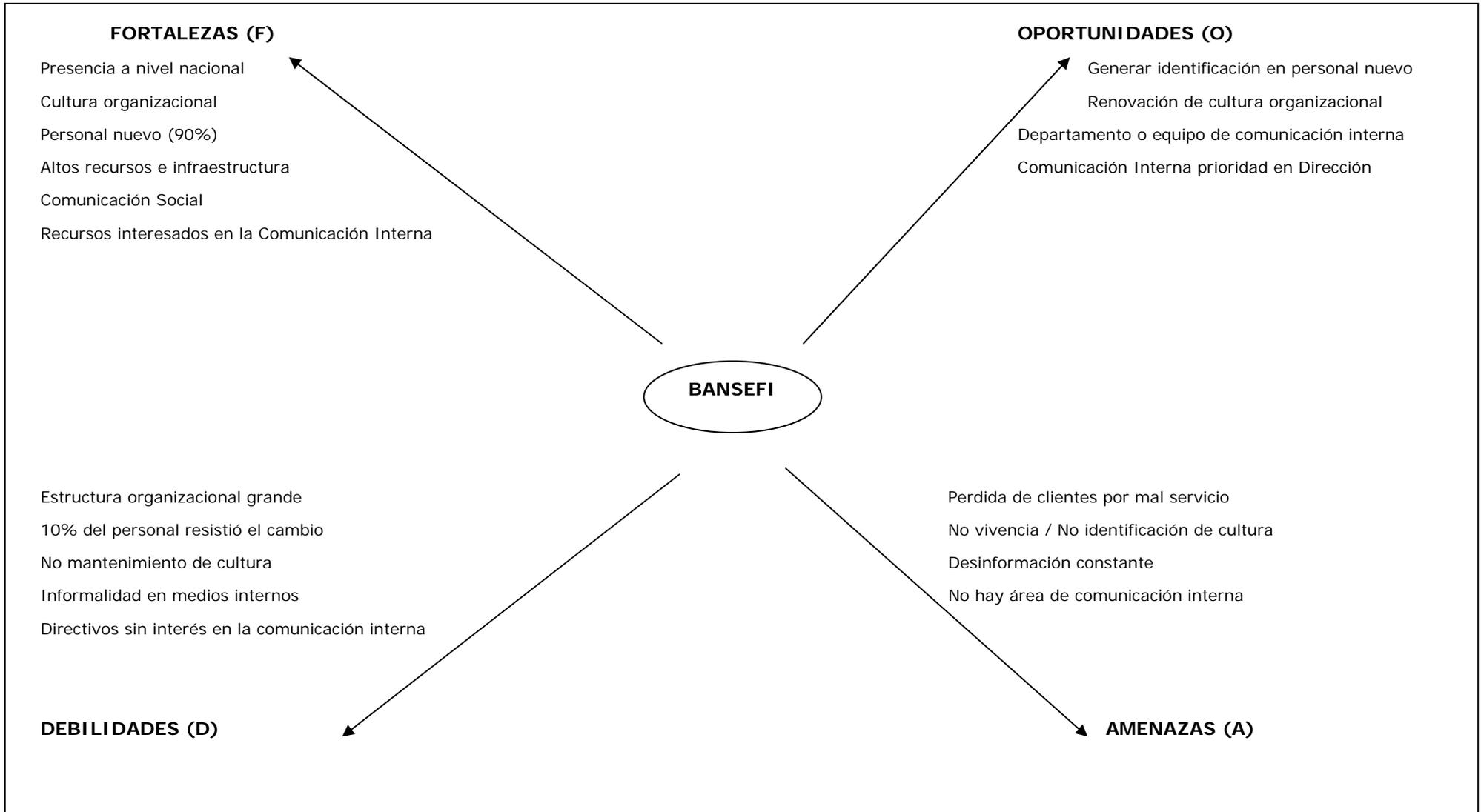
Oportunidades

- Cultivar el sentimiento de pertenencia hacia la organización y potenciar la identificación hacia la imagen corporativa. Si más de 90% de los empleados es de recién ingreso, es justo el momento para generar el apego, cultura e identidad hacia BANSEFI.
- Renovación y relanzamiento de la visión, misión y valores del banco. Esto ayudará a facilitar la comprensión y adaptación de los conceptos a las actividades laborales. La campaña se puede manejar paralelamente a la iniciativa de CI durante tiempo indefinido.
- Creación de un Departamento de CI o equipo. Se puede conformar con personal de áreas como Recursos Humanos, Comunicación Social y si se destina un presupuesto, se refuerza con la contratación de profesionales en la material.
- Proyecto de CI: implementación de las estrategias para fortalecer y formalizar la CI de BANSEFI en cuanto a medios, frecuencia, contenido, retroalimentación, flujos comunicativos, etc.
- Establecer la CI como una actividad prioritaria de la organización. Lograr que los directivos adquieran conciencia de su importancia como medio

para el logro de los objetivos del banco. Ellos deben transmitir esa mentalidad hacia todos los niveles jerárquicos.

Amenazas

- Pésimo servicio y pérdida de clientes. La institución puede verse afectada si el servicio y la atención a clientes baja su calidad, como resultado de una carencia de valores y de cultura. Este factor es sumamente cuidado entre los bancos privados, lo que representa una fortaleza sobre BANSEFI.
- Se puede presentar una fuga de personal. Si los empleados no “se ponen la camiseta de BANSEFI” prácticamente les será lo mismo trabajar ahí o en cualquier otra organización.
- Desinformación constante de los empleados por la falta de estrategia en CI y surgimiento de la comunicación informal.



Cuadro 16. Collazo- Martínez. Junio 2006.

La FODA describe gráficamente los puntos críticos de BANSEFI y los aspectos positivos capaces de generar las estrategias de solución.

En el siguiente apartado, se desarrollará la propuesta de CI como resultado de la aplicación del cuestionario y su interpretación en el análisis FODA.

4. 2. Plan de comunicación interna

Con base en la investigación realizada en BANSEFI y los resultados obtenidos, se muestran las estrategias de solución a la falta de CI y vivencia de la cultura organizacional.

Este proyecto requiere de seguimiento y seriedad por parte de las personas del banco. Los resultados serán a corto y mediano plazo; ello se subordina a la continuidad.

Propuesta

Objetivo general: formalizar la comunicación emitida al interior de BANSEFI, a través del lanzamiento del proyecto Comunicación SEFI. Esto implica la implementación de diversos medios internos con periodicidad regular para fortalecer la relación (identificación) del personal hacia la cultura organizacional y lograr así el alcance de los objetivos.

Objetivo particular: constituir un equipo enfocado a generar la CI de BANSEFI. El área puede crearse a través de dos opciones:

- Con personal de áreas afines a la comunicación como Recursos Humanos o Comunicación Social.
- Mediante la contratación de profesionales en el ramo de la comunicación organizacional.

El proyecto constará de 3 etapas:

- Implementación de las estrategias de comunicación y cultura.
- Evaluación de las estrategias (diagnóstico del funcionamiento e impacto entre el personal).
- Afinación de los medios internos de comunicación.

Por la naturaleza de esta investigación, a partir de este espacio, se focalizará la primera etapa, los dos últimos puntos serán resultado de la aceptación y aplicación de la propuesta.

Como se mencionó, en el objetivo general, las estrategias propuestas a continuación son para detectar resultados a un mediano y corto plazo. BANSEFI, como toda organización, se crea y funciona a diario por medio de la comunicación entre sus integrantes.

Evidentemente para el banco, la comunicación es un proceso tan natural que no requiere de seriedad y tratamiento profesional y por ello, hasta este momento, se realiza sin la importancia necesaria.

Las estrategias a utilizar para lograr los objetivos se dividen de la siguiente manera.

- **Mantenimiento:** estas estrategias se ejecutan cuando la problemática no es de gravedad o crisis, es decir, si los resultados del diagnóstico reflejan una debilidad en aspectos o situaciones específicas de la organización, con porcentajes promedio de 40 ó 60% en una escala de ciento por ciento.

Estas acciones implican retomar los medios de comunicación y las actividades ya establecidas en la organización para adaptar, mejorar y capitalizar sus beneficios. Si es necesario, se seleccionan otros mecanismos como complemento y refuerzo de los ya existentes.

- **Reforzamiento:** estas estrategias se ejecutan para fortalecer y actualizar aspectos positivos y funcionales de la organización. Periódicamente, como lo menciona el nombre de la estrategia, se deben reforzar los medios internos de comunicación y las actividades enfocadas a la cultura. De esta manera, no se perderá el interés de los empleados para continuar participando en estas dinámicas.

En el siguiente apartado, se desarrollarán cada una de las estrategias de mantenimiento y reforzamiento de la propuesta de CI para BANSEFI.

4.2.1. Comunicación y cultura organizacional: estrategias en acción

Las estrategias presentadas a continuación, tienen la finalidad de solucionar los problemas identificados en el banco, tanto en la parte de CI como en la de cultura organizacional.

En el capítulo 3 del diagnóstico, se expusieron los resultados del estudio y con base en éstos se puede identificar cómo los porcentajes arrojados mantuvieron entre 40 y 60% de respuestas positivas en las secciones de comunicación y de 50 a 65% de respuestas positivas en la de cultura.

Lo anterior sustenta que el impacto de las estrategias propuestas, no puede ser tan radical, porque las dificultades y problemas en CI y cultura son consecuencia de la falta de planeación, interés y seguimiento de estos aspectos.

ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO: MEDIOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna. • Comité Editorial (integrado por un representante de cada área). • Se requiere del apoyo de Sistemas, para el envío del boletín a través de la red de correo interno. 	<p>Boletín electrónico “Comunicación SEFI” Como se demostró en los resultados de la encuesta, el correo electrónico es el medio más utilizado por el personal del banco para transferir información y comunicarse. Por ello, el boletín sería de gran utilidad para la información constante de los empleados sobre los acontecimientos suscitados en BANSEFI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoyo con el área de sistemas para crear una cuenta electrónica denominada “Boletín Comunicación SEFI”. Este correo le llegará a todo el personal de la institución. • Periodicidad semanal, con posibilidad de enviar una nota exprés si en el transcurso de la semana acontece algo importante • Publicación, lunes de cada semana. • Comité Editorial, formado por un integrante de cada área. Será responsable de recolectar, cada lunes, la información de su departamento y la canalizará al equipo de comunicación, para ser publicada. • Una vez recolectadas todas notas, se editarán y se enviarán a sistemas para distribuir el boletín a toda la organización a través de la red interna de correo. • Para aquellas personas sin cuentan de correo, el boletín se imprimirá y se colocará en el tablero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los públicos internos de BANSEFI • Desde los puestos directivos hasta los más bajos. • Empleados concentrados en la matriz. • Empleados de sucursales a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al personal de todo lo ocurrido al interior y exterior de su lugar de trabajo. • Motivar y generar retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementará de febrero a mayo (primer semestre del año). • Diagnóstico y evaluación de las estrategias, junio y julio. • Ajuste y reorientación de las estrategias, septiembre.

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Interna. Recursos Humanos. Personal en general. 	<p>Tablero de Avisos “Comunidad SEFI”</p> <p>Con base en la encuesta realizada, se descubrió la falta de otro canal de comunicación. Se sugirió el tablero de avisos, por ser un medio práctico, de poca inversión e infraestructura no compleja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pizarrón forrado de corcho con una protección de cristal. Mide 1.5 m de alto por 1.8 m de largo. Publicación de eventos próximos, documentos oficiales generados por Recursos Humanos o Dirección General, avisos económicos, programaciones culturales, listas de cumpleaños, espacios abiertos al personal y el boletín (electrónico) impreso para los empleados sin equipo de cómputo y cuenta de correo. Periodicidad semanal. Cada lunes se colocarán todos los avisos, durarán 5 días. Si surge algo IMPORTANTE en el transcurso de la semana también podrá ser publicado. El equipo de comunicación se encargara de dar mantenimiento al tablero. Ubicación en zonas muy concurridas por el personal como comedor o entrada principal. 	<ul style="list-style-type: none"> Los públicos internos de BANSEFI, altos mandos y puestos de más bajo nivel. Personal sin equipo de cómputo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la información transmitida en el boletín electrónico. Generar interés por la información emitida en su entorno laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Se implementará de febrero a mayo (primer semestre del año). Diagnóstico y evaluación de las estrategias, junio y julio. Ajuste y reorientación de las estrategias, septiembre.

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección general. • Todas las Direcciones de la organización. • Comunicación Interna. 	<p>Formalizar comunicados</p> <p>Al formalizar la comunicación emitida al interior de BANSEFI, se puede evitar el estancamiento del flujo de los mensajes la estructura organizacional.</p> <p>Si se hace oficial el uso de memorandos, cartas y oficios, para emitir información al personal, disminuye el grado de desinformación y de comunicación informal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se difunda información de interés para la organización en general, se concentrará el mensaje en Comunicación Interna. El equipo lo hará oficial, a través de uno de los canales ya mencionados o de varios • Comunicación Interna tendrá la responsabilidad de circular (fluir) el comunicado y de distribuirlo en persona a cada uno de los empleados (se puede solicitar ayuda a otras áreas para la distribución). 	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos internos. • De puestos intermedios hacia abajo. • Oficinas centrales y sucursales nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar todos los mensajes emitidos al interior de BANSEFI para disminuir la comunicación informal. • Generar sentimiento de identidad hacia la organización. • Demostrar que "BANSEFI cuida a sus integrantes". 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementará todo febrero y marzo (primer semestre del año). • Diagnóstico y evaluación del medio, abril. • Ajuste y reorientación en mayo.

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Comunicación Interna. • Recursos Humanos. 	<p>Plática Semestral con todo el personal</p> <p>Con base en los resultados de la encuesta, se considerará necesario un mayor contacto entre el personal y los directivos de BANSEFI. Obviamente esta organización es sumamente grande y por lo tanto, no se puede pensar en una plática cara a cara con cada uno de los integrantes; sin embargo, si es posible sugerir una reunión semestral en la que se presente información global de la organización, tanto de aspectos externos y logros institucionales como de mecanismos, procedimientos, cambios, beneficios, prestaciones y demás información interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dos pláticas al año: una al termino del primer semestre del año y la segunda al termino del segundo semestre. • Se convocará a todo el personal de la matriz, de las sucursales locales y de las sucursales foráneas. • Se entregará información impresa de la plática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos internos • De puestos intermedios hacia abajo. • Oficinas centrales y sucursales nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar Comunicación entre personal de todos los niveles. • Fortalecer identidad y el “ponerse la camiseta de BANSEFI” en los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicará al termino del segundo semestre del año, diciembre. • Una semana después se buscará conocer la opinión de los empleados sobre el informe. • Con base en los resultados, se fortalecerá y mejorará el informe del primer semestre del siguiente año.

Cuadro 17. Collazo- Martínez. Junio 2006

ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO: CULTURA ORGANIZACIONAL

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Interna. Dirección General. 	<p>Relanzamiento de la “Cultura Organizacional”</p> <p>Más de 50% de los empleados que contestaron el cuestionario, sí conocen y ubican la cultura, pero no la viven y mucho menos se identifican con ésta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del contenido de la visión, misión y valores. Hacer más claro el texto de la cultura. Utilizar un lenguaje adecuado para ser comprendido por todo los empleados. No se cambiará la cultura y se planteará una nueva. Solamente se reestructurará y pulirá. Redacción clara y precisa de cada uno los elementos de la cultura. La cultura se presentará en el segundo informe del año, diciembre. Durante el discurso del director general. Se difundirá a través de los medios internos de comunicación. Una vez desarrollado el nuevo concepto, se deberán actualizar todos los medios internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Públicos internos de las oficinas centrales de BASEFI y sucursales nacionales Principalmente: aquellos departamentos con evaluación muy baja, en cuanto al conocimiento de la Cultura del banco, en el cuestionario del diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el entendimiento y la adopción de la cultura como parte de las actividades laborales. Impulsar la identificación empleado-organización. 	

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Interna. Dirección General. 	<p>Acrílicos</p> <p>El personal debe tener presente en todo momento su Cultura Organizacional. Poco a poco la asimilará y la utilizará en sus labores cotidianas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Colocar carteles en acrílicos con el contenido de la misión, visión y valores. Ubicarlos en lugares estratégicos de la institución: entrada principal (junto a recepción), comedor, salas de juntas, auditorios, entrada a elevadores, escaleras y en cada uno de los departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados de BANSEFI. Públicos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el conocimiento de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Se colocarán a finales del segundo semestre del año, octubre-diciembre. La evaluación del impacto de estos materiales, en junio y julio. Con base en los resultados, las mejoras se realizarán en agosto.
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Interna Dirección General 	<p>Boletín “Comunicación SEFI” (electrónico e impreso) y Tablero “Comunidad SEFI”</p> <p>El equipo de comunicación debe publicar en el boletín el contenido de la cultura y presentarla de manera clara, ejemplificada y entendible para todo el personal. De igual forma, debe ser publicado en el tablero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Semanalmente, se dedicará el espacio para cada uno de los elementos de la cultura (misión, visión y valores) de manera ejemplificada, en el boletín electrónico y el impreso en los tableros. 	<ul style="list-style-type: none"> Públicos internos en general Los departamentos con mayor grado de desconocimiento de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer a fondo la cultura del banco. Fomentar la vivencia e identidad de la cultura en empleados y directivos. Dar mantenimiento y reforzamiento continuo a la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Se implementará de febrero a mayo (primer semestre del año). Diagnóstico y evaluación de las estrategias, junio y julio. Ajuste y reorientación de las estrategias, septiembre.

ÁREA QUE EMITE	MEDIO	DINÁMICA	A QUIÉN VA DIRIGIDO	OBJETIVO	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General. • Comunicación Interna. • Todas las Direcciones. • Recursos Humanos. 	<p>Premiación y reconocimiento</p> <p>El personal debe tatuarse la cultura y vivirla. Esto se puede fomentar a través de un reconocimiento para los empleados con las mejores actividades y resultados, basados en la aplicación de la cultura organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe evaluará el desempeño de sus empleados con base en el contenido de la cultura. • Se seleccionarán a 3 ó 4 personas por departamento para reconocerlas. • La premiación y reconocimiento, se podría llevar a cabo por medio de una convivencia durante el horario de comida. • Cada director de área entregaría un reconocimiento (simbólico y/o económico) al ganador, ante toda la organización. • Los ganadores son publicados en el boletín. • Esta premiación se llevará a cabo 3 veces al año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos internos de niveles medios y bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la identidad y vivencia entre empleados de todas las jerarquías, primordialmente entre las medias y bajas, por la cultura del banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • La primera premiación se llevará a cabo en abril. • La evaluación y diagnóstico, junio-julio. • Los ajustes y cambios, antes de la segunda premiación, septiembre.

Cuadro 18. Collazo- Martínez. Junio 2006.

La propuesta de boletín se puede ver en los anexos.

Esto es sólo una propuesta de lo que, inicialmente, se podría llevar a cabo en BANSEFI para el fortalecimiento de la CI y por ende, de la cultura organizacional. Evidentemente, para ejecutar cada uno de estos puntos se requiere de una evaluación económica y de recursos dentro de la institución. Este factor suele frenar frecuentemente las iniciativas en la materia.

Las estrategias mencionadas, constituyen la primera etapa del proyecto de CI. Son el inicio de todo un cambio, fortalecimiento y reestructura en BANSEFI.

Como se mencionó al inicio del capítulo, la razón de ser de esta investigación es la creación de las estrategias. Para continuar con las dos últimas etapas (evaluación y reforzamiento) sería necesario la aplicación de los medios sugeridos.

La comunicación al interior de las organizaciones, toma importancia poco a poco, ya que no se conocen los diversos beneficios obtenidos con su implementación. El caso de BANSEFI se puede detectar en diversos lugares, posiblemente el problema no sea la cultura, sino la productividad, el apego al trabajo, la motivación, etc., pero en cada uno de éstos, la comunicación tiene un nexo con la problemática y con la solución.

CONCLUSIÓN

Se ha culminado una investigación integral. Se ha vinculado la teoría y la práctica en el caso de BANSEFI para revelar los elementos causantes de la falta de identificación y vivencia de la cultura, bajo una óptica comunicacional, bajo la esencia de la CI. Una vez realizado este proceso, se vislumbra una solución.

Inicialmente se llevó a cabo un estudio profundo de los conceptos comunicación, comunicación organizacional, CI, externa, cultura y diagnóstico organizacional, con el fin de comprender su aplicación e importancia en el terreno de las organizaciones.

Comunicación interna y externa tienen objetivos perfectamente establecidos y aportan innumerables beneficios a la organización. BANSEFI se ubica concretamente dentro del espectro de la CI y por ello, se analizaron sus componentes: públicos internos, medios, canales, flujos y redes, así como temas afines: cultura, cómo se crea, se desarrolla y permea a sus integrantes. Este apartado fue uno de los más importantes dentro del marco teórico, por abordar los ejes centrales de la investigación tanto en la parte de diagnóstico como en las estrategias de comunicación.

Finalmente, dentro de la teoría, se estudió al diagnóstico organizacional. El diagnóstico resultó ser clave por marcar las pautas a seguir en el estudio práctico de BANSEFI, este tema se completó perfectamente bien en el capítulo tres, pues previo a la obtención de resultados del cuestionario aplicado en las oficinas centrales, se desarrolló paso a paso la metodología del diagnóstico como preámbulo de la presentación de gráficas e interpretación de resultados.

En general, los conceptos teóricos han sido la guía para el desarrollo de la investigación. Tres elementos fueron clave: **el deber ser- el ser- el poder ser**, en materia de comunicación organizacional y su realidad en las organizaciones mexicanas, caso concreto la BANBSEFI.

La teoría enfrentó a la utopía de la CI, con la realidad de la comunicación en BANSEFI para finalmente, visualizar las oportunidades de generar comunicación estratégicamente planeada dentro del banco.

Una vez desarrollados los conceptos teóricos, hubo una aproximación al caso de estudio. A partir del capítulo dos, se conoció a BANSEFI a profundidad: desde los antecedentes históricos del banco, su proceso de cambio hasta su realidad actual.

BANSEFI, antes PAHNAL, no contaba con una cultura. La institución se regía a disposición de las necesidades del gobierno y precisamente por ello, se planteó el cambio a organización de servicios.

Este punto trascendió la investigación, pues reveló no estar frente a un proceso de cambio de cultura sino a un cambio en el giro de la organización, que implicaba la creación por primera vez de la cultura organizacional.

BANSEFI, durante su proceso de cambio planteó la necesidad de contar con una cultura, valores y códigos de conducta para guiar el nuevo camino de la organización. Amplió su estructura organizacional (la plantilla actual de empleados es de 1,275 en las oficinas centrales), despidió a más de 90% de la población del PAHNAL, ofreció retiros voluntarios y aumentó el número de sucursales foráneas a 550.

En el trayecto de este proceso, la comunicación careció de importancia, según los comentarios de las personas con quienes se tuvo oportunidad de platicar y por la experiencia adquirida durante las prácticas profesionales. El cambio implicó el surgimiento de rumores, especulaciones sobre el futuro de los empleados, los comunicados carecían de contenido y los mensajes circulaban en las estructuras de los altos mandos, raramente recorrían todos los niveles medios y bajos.

La comunicación durante el proceso de cambio y primordialmente, durante la implementación de la cultura organizacional no fue planeada. Se hicieron esfuerzos aislados y sin gran impacto: impresos, distribución de oficios, juntas esporádicas, contenido en intranet y para los empleados de nuevo ingreso, presentaciones sin periodicidad y frecuencia, durante los cursos de inducción y capacitación.

En conclusión, tanto para los empleados sobrevivientes al cambio y los de nuevo ingreso la cultura se comunicó irregularmente, sin fuerza y motivación. Esto causa, hasta el momento, esa pérdida de valores, desconocimiento de la visión, misión, códigos de conducta y primordialmente, falta de apego y vivencia de la cultura en las actividades laborales.

Este proyecto de investigación es una muestra más de la situación actual de la comunicación organizacional en México. Se sabe que la mayoría de las organizaciones no destinan recursos intelectuales, materiales y sobre todo, presupuestales a la CI. Son muy pocos los organismos públicos y privados conscientes de los beneficios, en todos los aspectos, de mantener una buena comunicación con sus empleados.

BANSEFI es un claro ejemplo (dentro del universo de casos) con problemas internos derivados de la mala comunicación. La dificultad detectada, con base en los resultados obtenidos en el cuestionario desarrollado en el capítulo tres, fue la falta de identidad y vivencia de la cultura entre el personal del banco.

La organización había pasado por un gran proceso de cambio. De Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL) se transformó en el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI), ello causó una transformación en estructura interna, servicios, procesos y sobre todo, en los objetivos organizacionales.

BANSEFI como PAHNAL nunca creó una Cultura para sus empleados. Al transformarse en banco, vislumbró la importancia de integrar la Cultura y Códigos de conducta para fortalecer el sentido por el servicio e impulsar el alcance de los nuevos objetivos.

La estancia en BANSEFI, como practicantes profesionales, permitió identificar la ausencia de medios de comunicación internos para la emisión, circulación y difusión de mensajes a nivel organizacional y de la informalidad comunicativa en los procesos laborales. Por otro lado, se detectaron ciertas actitudes y ambientes tensos en áreas o entre áreas, como resultado de una carencia de valores, vivencia de cultura y códigos de conducta.

Asimismo, se vivió la experiencia de luchar por un proyecto de CI contra la incredulidad, desconfianza, desinterés y apatía de los beneficios de la comunicación, de directivos y gerentes del banco. Muestra de ese rechazo por el tema de comunicación, fue la constante devolución del cuestionario para ser aplicado internamente. El cuestionario evaluaba aspectos de cultura, CI e imagen corporativa y el rubro causante de diversas polémicas fue siempre el de comunicación.

El primer cuestionario se presentó en octubre de 2003, de ahí se formularon tres modelos más durante noviembre y diciembre. Finalmente para lograr la aceptación del cuestionario, se accedió a incorporar dentro del documento un apartado de comunicación destinado a evaluar la frecuencia de los medios internos. Ese cuestionario se aceptó a principios de febrero de 2004.

Es importante mencionar, que precisamente el rubro elaborado por la subgerente de Recursos Humanos fue el menos contestado y menos comprendido por las personas participantes. Se eliminó por completo de la graficación e interpretación de resultados por no proporcionar información válida. Lo anterior sustenta un punto muy importante: la CI debe ser ejecutada específicamente por un profesional de la comunicación organizacional, pues la inclusión de personas ajenas a esta disciplina son una de las causas de la inexistencia de la comunicación.

El diagnóstico realizado en el banco con la aplicación del cuestionario, arrojó resultados muy concretos para el desarrollo de la propuesta de CI. Se comprobó cómo el personal conoce su cultura pero no la comprende en su totalidad y por tanto, no la vive.

En el terreno de comunicación, se descubrió al correo interno como el medio más utilizado para informar y comunicar, se identificó una falta total de medios internos, escasez en la frecuencia y periodicidad de la comunicación; no hay un área o equipo capaz de coordinar la emisión y flujos de mensajes, no se fomenta la comunicación cara a cara y la retroalimentación a nivel organizacional es mínima.

Cada uno de estos resultados aterrizaron en un análisis FODA para culminar con la parte del diagnóstico y detectar las oportunidades generadoras de la propuesta de CI como reforzamiento de la cultura de BANSEFI.

Como se mencionó en la investigación, el objetivo general y prioritario de la propuesta es formalizar la comunicación emitida al interior de BANSEFI, es decir, se busca darle un lugar importante dentro de la organización, una posición estratégica y potencial, como generadora de múltiples beneficios.

Evidentemente la propuesta plantea el camino a seguir para consolidar a la comunicación dentro de BANSEFI. Los medios sugeridos: boletín, tablero de avisos, espacio de diálogo, formalidad en los procesos comunicativos, sistema de televisión cerrada y la plática semestral, son sólo el inicio de un arduo y constante trabajo.

Cada una de las estrategias, tiene el propósito de reforzar las debilidades de BANSEFI en materia comunicativa:

- El boletín y el tablero son los canales principales para emitir y circular la información a todos y cada uno de los integrantes del banco, su periodicidad fortalecerá al medio frente a los públicos internos.
- La formalidad de todos los comunicados busca precisar los mensajes para no dar paso a la comunicación informal y eliminar los obstáculos en la estructura organizacional que dificultan el flujo de mensajes e impiden la información a los empleados.
- El espacio de diálogo busca motivar y generar la retroalimentación, casi inexistente, en toda la organización (no importan las jerarquías).

- El sistema de televisión cerrada: fortalecerá la identidad de los empleados hacia la imagen corporativa y hacia la cultura.
- La platica semestral: tiene el objetivo de solidificar la identidad y apego de los empleados hacia BANSEFI.

La razón de ser de la investigación es demostrar cómo la comunicación sin lugar a dudas, es el medio para eliminar diversos problemas internos, como el tema de la cultura.

La cultura de BANSEFI se impregnará en los empleados a partir del plan de CI. Las propuestas de relanzar la cultura, los acrílicos, la ejemplificación de cómo vivir esta cultura, conducta y valores en el boletín impreso y electrónico, además del reconocimiento a empleados son estrategias comunicativas, basadas por completo en la búsqueda de la comunicación y en los medios propuestos.

Se decidió retomar el tema de cultura en este proyecto, para demostrar cómo la comunicación es el único medio de solución a diversos malestares organizacionales. La cultura fue un ejemplo, pero sin duda, en BANSEFI hay un sinnúmero de cuestiones negativas relacionadas a la falta de CI.

El caso BANSEFI es un ejemplo de cómo viven muchas organizaciones sin una estrategia en materia de comunicación, pero también, es el ejemplo de que la CI es fundamental para todos y cada uno de los procesos organizacionales.

Las organizaciones públicas o privadas viven día a día gracias al intercambio de mensajes entre integrantes internos y externos. Posiblemente el hecho de ser un proceso tan natural e inherente, no les hace descubrir su importancia y benevolencia. La tarea de colocar a la CI y en general, a la comunicación organizacional, como un elemento estratégico e indispensable para todos, es una labor que cada por ser comunicólogo se debe asumir como parte de la labor profesional y legado para las nuevas generaciones.

ANEXOS



Elementos
Constitutivos
de la
Cultura
Bansefi

Misión es la forma en que en Bansefi definimos la razón de ser de la institución, nuestro objetivo más alto, finalidad última o propósito básico.

Visión es la descripción de la posición que pretendemos alcanzar y mantener, con el compromiso y esfuerzo de todos los que integramos el banco.

Principios Estratégicos son las grandes directrices que orientan la evolución de la institución de manera consistente con nuestra visión.

Valores son los principios fundamentales que deben regir el comportamiento de todos los colaboradores de Bansefi; nos proporcionan criterios para decidir y actuar en congruencia con nuestra misión.

Principios de Actuación son las conductas específicas que se derivan de nuestros valores, y que todos debemos observar para ser congruentes con ellos.

Filosofía



Misión Apoyar el desarrollo institucional del sector de ahorro y crédito popular y promover la cultura financiera y el ahorro entre sus integrantes, a través de la oferta de productos y servicios adecuados, una sólida infraestructura tecnológica, un equipo humano profesional y comprometido, así como de la coordinación de apoyos del gobierno federal y de diversos organismos.

Visión Ser una institución sólida, dinámica y comprometida con el sector de ahorro y crédito popular, que ofrece de forma eficiente productos y servicios innovadores, contribuyendo así a su fortalecimiento y a elevar el nivel de bienestar de sus integrantes.



Principios Estratégicos

Orientación al sector Ofrecer productos y servicios innovadores, confiables y competitivos, que satisfagan las necesidades de los ahorradores de la institución y de las entidades y organismos de integración que componen el sector de ahorro y crédito popular; que generen lealtad hacia el banco, y que procuren su rentabilidad y la de los integrantes del sector.

Eficiencia operativa Operar con autosuficiencia financiera para apoyar el desarrollo del sector. Destacar en el uso de tecnología de punta para ser más eficientes y productivos.

Selección de Colaboradores

Pro-mover el desarrollo integral del personal de la institución en un entorno laboral participativo y eficiente, que lo haga sentir orgulloso de pertenecer a ella. Contar con colaboradores profesionales, capacitados, con actitud de servicio y apertura al cambio, que tengan conciencia de que reflejan la imagen de la institución.

Atender de manera eficiente al sector de ahorro y crédito popular y contribuir a su desarrollo económico y social, para elevar los niveles de bienestar de sus integrantes. Contribuir a fortalecer la presencia de las entidades y de la institución en las comunidades en las que operan.

Valores y Principios de Actuación

Online...



Honestidad Observamos un comportamiento ético y apegado a los principios y normatividad institucionales.

Utilizar los recursos que se nos confían de manera transparente e institucional.

Actuar de manera congruente con los intereses y objetivos institucionales.

Reconocer nuestras fortalezas y limitaciones para mejorar nuestro desempeño y el de la institución.

Reconocemos las diferencias individuales, dando a todas las personas un trato digno, escuchándolas para aprovechar sus aportaciones.

Propiciar un ambiente constructivo, de aceptación y apertura a diferentes opiniones.

Tratar a los demás como deseamos ser tratados.

Atender con equidad a los integrantes del sector.



Valores y Principios de Actuación



Profesionalismo Trabajamos de manera comprometida, responsable y eficiente, buscando nuestro desarrollo integral.

Realizar nuestro trabajo de una manera competente, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

Brindar nuestro mejor esfuerzo para proporcionar productos y servicios de calidad.

Buscar nuestra constante actualización y capacitación.

Calidad y Servicio Realizamos nuestro trabajo procurando una mejora continua, de manera que las expectativas de nuestros clientes internos y externos sean plenamente satisfechas y, en la medida de lo posible, superadas.

Mantener una comunicación permanente con los integrantes del sector, para conocer sus necesidades actuales y futuras.

Brindar a nuestros clientes una atención eficiente y amable.

Evaluar constantemente el grado de satisfacción de nuestros clientes con los productos y servicios que les ofrecemos.



Valores y Principios de Actuación



PRODIGIO EN RELACIONES Mantenemos relaciones basadas en la confianza, la colaboración, la comunicación abierta y sustentada, así como en todas aquellas conductas que faciliten la integración, la participación y el logro de los objetivos de la institución.

Escuchar a los demás y participar con propuestas y opiniones fundadas.

Colaborar activamente en los trabajos que desarrolle la institución.

Actuar de una manera participativa y responsable para el logro de los objetivos institucionales.

INNOVACIÓN Utilizamos permanentemente nuestra iniciativa e imaginación para desarrollar productos, servicios y procesos de trabajo innovadores.

Tener una actitud abierta al cambio.

Analizar permanentemente el mercado tanto interno como externo y las tecnologías de punta aplicables al sector.

Desarrollar nuevos productos y servicios con imaginación y espíritu innovador.



CUESTIONARIO VERSIÓN 1

El cuestionario se presentó en octubre de 2003 fue evaluado y no se aceptó en su totalidad, desde el punto de vista de la gerente de Recursos Humanos, era escasa la información en el apartado de cultura y en comunicación se requería una división más clara con el fin las personas entendieran mejor el cuestionario. Es importante mencionar que este proceso de revisión se llevó a cabo porque como “practicantes” no se podía tomar el control total del proyecto.

BANSEFI

CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación de CI que se realiza en BANSEFI. La información que se obtendrá con su participación será totalmente confidencial y de suma importancia, ya que servirá para fortalecer aspectos de la organización y desde luego para mejorar su estancia en ella.

CULTURA

1. BANSEFI cuenta con una misión, visión y valores, ¿las conoces?
2. En tu trabajo ¿llevas a la práctica esta misión y visión?
3. ¿Crees que exista congruencia entre lo que se dice y hace en BANSEFI?
4. ¿Consideras que BANSEFI promueve tu nivel de bienestar?
5. En tu área de trabajo ¿llevas a cabo los valores establecidos en BANSEFI?

Nota: esta sección fue elaborada con preguntas abiertas para obtener información más profunda que un **si** o **no**. Se sabe que el tema de cultura en cualquier organización es importante porque implica un acercamiento del empleado a las creencias de la misma en términos (por así decirlo) más subjetivos.

Las pregunta 1 va dirigida al consciente porque el encuestado ya sabe del tema y no tiene que hacer ningún tipo de análisis.

Las preguntas 2, 3, 4 y 5 van dirigidas al inconsciente porque buscan que el empleado analice la situación de su área de trabajo. No basta saber que si hay una cultura, lo importante es saber que se hace con ésta.

Al aplicar este tipo de preguntas, era conocido que un número muy reducido de personas profundizarían en sus opiniones y que el resto daría respuestas negativas, ya que se conduciría al empleado a enfrentar el ideal de cultura con la realidad.

La medición de las respuestas de esta sección, consistiría en un conteo para seleccionar a las 5 variables frecuentemente mencionadas por los encuestados y un porcentaje o número para poder graficarlo.

COMUNICACIÓN

1. ¿Qué medios de comunicación hay en BANSEFI?
2. A través de que medio te actualizan sobre cualquier actividad o acontecimiento en BANSEFI.
3. El contenido de los medios de comunicación que mencionaste es (enumera del 1 al 5, considerando que el 1 es el más importante y el 5 el menos).

- | | |
|-----------------------|---|
| a) Actual. | 1 |
| b) Atrasada. | 3 |
| c) Confusa. | 4 |
| d) Atractiva. | 2 |
| e) Otra (menciónalo). | 5 |

4. ¿Quién se encarga de mantenerte al tanto sobre esas actividades o acontecimientos?
(enumera del 1 al 5).

- a) Jefes de área. 2
- b) Compañeros de área. 3
- c) Jefes y compañeros de otros departamentos. 4
- d) Un equipo dedicado a comunicar. 1
- e) Rumor. 5

5. ¿Con qué frecuencia te mantienen al tanto sobre esas actividades o acontecimientos?
(enumera del 1 al 5).

- a) Cada quince días. 1
- b) Mensualmente. 2
- c) Trimestralmente. 3
- d) Semestralmente. 4
- e) Anualmente. 5

6. Entre los integrantes de BANSEFI cómo se ejerce la comunicación, (enumera del 1 al 5)

- a) Jefes a jefes y de jefe a trabajador. 4
- b) Entre jefes y personal de una misma área. 2
- c) Todas las áreas se comunican. 1
- d) De los niveles más bajos a los altos . 3
- e) Por medio del rumor. 5

7. ¿Cómo es la comunicación con tus jefes, (enumera del 1 al 5).

- a) Clara. 1
- b) Concisa. 4
- c) Inmediata. 2
- d) Detallada. 3

e) Sin retroalimentación. 5

8. ¿Cada cuándo se realizan juntas con tus jefes y equipo de trabajo? (Enumera del 1 al 5).

a) Nunca. 5

b) Cada quince días. 1

c) Una vez al mes. 2

d) Cada tres meses. 3

e) Cada seis meses. 4

9. ¿Cada cuándo te comunicas con tus compañeros de área para realizar mejor tu trabajo? (Enumera del 1 al 5).

a) Nunca. 5

b) Cada quince días. 1

c) Una vez al mes. 2

d) Cada tres meses. 3

e) Cada seis meses. 4

10. ¿Qué le haces llegar a tus jefes?, (enumera del 1 al 5).

a) Sugerencias para mejorar el trabajo. 1

b) Dudas de trabajo. 2

c) Problemas laborales. 4

d) Problemas personales. 5

e) Opiniones sobre actividades de trabajo. 3

11. ¿Cada cuándo le haces llegar a tus jefes esa información?, (enumera del 1 al 5).

a) Nunca. 5

b) Cada tercer día. 1

c) Cada semana. 2

- d) Cada quince días. 3
- e) Una vez al mes o más. 4

12. ¿Qué ocurre cuando haces llegar a tus jefes dudas, propuestas, etc.?, (enumera del 1 al 5).

- a) Se llevan a cabo. 1
- b) Se analizan o consideran. 2
- c) Se da una respuesta. 3
- d) Son archivadas. 4
- e) No se reciben. 5

13. Cuando hay un comunicado para todos los miembros de BANSEFI ¿qué pasa con éste?, (enumera del 1 al 5).

- a) Sólo se queda a nivel directivo. 4
- b) Sólo se queda a nivel gerencial. 3
- c) Se queda a nivel de jefes. 2
- d) Se comunica a todos. 1
- e) No me llega el comunicado. 5

Las respuestas correctas vienen anotadas a lado de cada pregunta.

Nota: esta sección del cuestionario es dedicada en su totalidad a la comunicación. Se inició con dos preguntas abiertas porque en ese momento se desconocía cuáles eran los medios internos. El objetivo era que el encuestado diera esa respuesta.

De la pregunta 3 a la 13, se plantearon cerradas, pero con varias posibilidades de respuestas, para que el empleado evaluara, con base en una escala del 1 al 5, diversos elementos de la CI: flujos comunicativos, emisores, receptores, mensaje, efectividad del canal, calidad del medio, etc. Asimismo, en este primer cuestionario, las respuestas de cada pregunta, se colocaron en forma jerárquica, se optó por mostrarlas en desorden.

Esta sección al estar integrada por preguntas cerradas y varias respuestas, se codificaría a través de gráficas y porcentajes. Lo que permitiría conocer la percepción del empleado frente a varias posibilidades y la evaluación dada a cada una de ellas.

IMAGEN

1. Describe el logotipo de BANSEFI.

2. Cuando escuchas o ves en algún medio de comunicación (televisión, radio, prensa, internet, etc.) un anuncio de BANSEFI, a qué te remite:

Nota: estas preguntas se incluyeron en el cuestionario como un refuerzo del tema de cultura. Fueron elaboradas en forma abierta, porque la información sería un complemento para determinar la situación de los empleados frente a la nueva cultura organizacional de BANSEFI.

Se codificarían igual que la primera sección, retomando únicamente los elementos mencionados con más frecuencia entre los empleados y una cifra que respalde esta selección.

CUESTIONARIO VERSIÓN 2

Se presentó en noviembre de 2003; fue modificada por la gerente debido a que las preguntas eran escasas, por ende la información obtenida no funcionaría.

BANSEFI

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación de CI que se está llevando a cabo en BANSEFI. La información que se obtendrá con su participación será totalmente confidencial y de suma importancia, ya que servirá para fortalecer aspectos de la organización y desde luego para mejorar su estancia en ella.

Área de adscripción

Tiempo laborando en la empresa

Sexo: M F

Edad:

Nota: se incluyeron estos datos para obtener información personal del empleado, ya que complementarían el diagnóstico y podrían ayudar a entender la problemática y a plantear estrategias.

CULTURA

Instrucciones: lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas; señale con una **X** su respuesta y con base en esto manifieste su opinión.

1. BANSEFI cuenta con una misión visión y valores, ¿los conoces?

Sí (**X**)

No ()

¿Por qué?

2. Cuando realiza su trabajo ¿lo hace con base en la misión y visión institucionales?

Sí ()

No (**X**)

¿De qué manera?, dé un ejemplo:

3. ¿Qué frase corresponde a la misión de BANSEFI?, (señale sólo una).

- a) Ser una organización integrada por un equipo competente.
- b) Brindar los mejores productos y servicios de calidad dentro del sector bancario.
- c) Promover la cultura financiera y el ahorro entre sus integrantes.**
- d) Satisfacer las necesidades de los ahorradores.

4. ¿Qué frase corresponde a la visión de BANSEFI?

- a) Constituirse como el mejor banco público a nivel nacional
- b) Ser una institución eficaz que fomenta el ahorro entre sus integrantes
- c) Reconocerse como la única institución que cuenta con el mejor equipo de trabajo
- d) Ser una institución sólida, dinámica y comprometida con el sector del ahorro y crédito popular.**

5. ¿Hay congruencia entre nuestra misión, visión, valores y lo que hacen los titulares en el área de trabajo?

Sí (**X**)

No ()

¿Por qué?

6. ¿Considera que en BANSEFI se promueve su desarrollo laboral dentro del área de trabajo?

Sí ()

No (**X**)

Explique como

7. ¿Cuáles son los valores que integran la cultura de BANSEFI?, (señale sólo cuatro).

a) Confiabilidad.

b) Trabajo en equipo.

c) Creatividad.

d) Solidaridad.

e) Honestidad.

f) Respeto.

g) Calidad y servicio.

h) Profesionalismo.

i) Nunca me los dieron a conocer.

Las respuestas que se esperaban como correctas están marcadas con una **X** y con negritas.

Nota: la sección de cultura continuó con preguntas abiertas, pero la dinámica se dividió en dos para facilitar la respuesta. La pregunta se contestaría a través de un **sí** o **no** y para reforzarla, se solicitaba una explicación más detallada y específica como sustento de la primera respuesta.

Debido a esta nueva dinámica, surgió la necesidad de incluir instrucciones específicas y obtener así los resultados necesarios.

También como parte de las modificaciones de esta sección, no sólo se buscó información de la misión y visión, sino también se abarcó la parte de valores para tener un universo más completo de información.

De las preguntas 1 a la 5 se enfocaron a la misión y visión, mientras que 6 y 7, al conocimiento y uso de los valores.

Finalmente, al modificar la dinámica para responder la primera sección enfocada a cultura, la forma para codificar los resultados se volvió más fácil, ya que los datos arrojados, en cada una de las preguntas, en parte eran medibles.

COMUNICACIÓN

Instrucciones: en este apartado enumere del 1 al 5 sus respuestas. Es importante señalar que el 1 corresponde al que más predomina y el 5 al que menos.

1. ¿Qué medios de comunicación interna hay en BANSEFI?

- | | |
|--------------------------|---|
| a) Cartas, memorando. | 4 |
| b) Teléfono, fax. | 3 |
| c) Cara a cara (juntas). | 1 |
| d) Correo electrónico. | 2 |
| e) Rumor. | 5 |

2. ¿Qué medio utiliza BANSEFI usualmente para actualizarte sobre cualquier actividad o acontecimiento?

- | | |
|-------------------------|---|
| a) Cartas, memorando | 4 |
| b) Teléfono, fax | 3 |
| c) Cara a cara (juntas) | 1 |
| d) Correo electrónico | 2 |
| e) Rumor | 5 |

3. La información que se trata en las juntas, sobre los acontecimientos de la organización, es:

- | | |
|--------------|---|
| a) Actual. | 1 |
| b) Atrasada. | 5 |

- c) Confusa. 4
- d) Atractiva. 3
- e) Informativa. 2

4. La información que te llega a través de las cartas y memorando, acerca de toda la organización, es:

- a) Actual. 1
- b) Atrasada. 5
- c) Confusa. 4
- d) Atractiva. 3
- e) Informativa. 2

5. La información que te envían a través del correo electrónico, sobre los acontecimientos de toda la organización, es:

- a) Actual. 1
- b) Atrasada. 5
- c) Confusa. 4
- d) Atractiva. 3
- e) Informativa. 2

6. ¿Quién se encarga de mantenerte al tanto sobre las actividades o acontecimientos de BANSEFI?

- a) Jefes de área. 2
- b) Compañeros de área. 3
- c) Jefes y compañeros de otras áreas. 4
- d) Un equipo dedicado a comunicar. 1
- e) A través del rumor. 5

7. ¿Con qué frecuencia te mantienen al tanto sobre esas actividades o acontecimientos?

- a) Quincenalmente. 1
- b) Mensualmente. 2
- c) Trimestralmente. 3
- d) Semestralmente. 4
- e) Anualmente. 5

8. Entre los integrantes de BANSEFI la comunicación se da:

- a) Jefes a jefes y de jefe a trabajador. 4
- b) Entre jefes y personal de una misma área. 2
- c) Todas las áreas se comunican. 1
- d) De los niveles más bajos a los altos. 3
- e) A través del rumor. 5

9. A través de qué medio, tus jefes de trabajo te comunican sobre cualquier actividad en BANSEFI:

- a) Cartas, memorando. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Cara a cara (juntas). 1
- d) Correo electrónico. 2
- e) Rumor. 5

10. La comunicación con tus jefes es:

- a) Clara. 1
- b) Concisa. 4
- c) Inmediata. 2
- d) Detallada. 3
- e) No hay entendimiento mutuo. 5

11. ¿Cada cuándo se realizan juntas con tus jefes y equipo de trabajo?

- a) Nunca. 5

- b) Cada quince días. 1
- c) Una vez al mes. 2
- d) Cada tres meses. 3
- e) Cada seis meses. 4

12. ¿Te comunicas con tus compañeros de área para realizar mejor el trabajo?

- a) Siempre. 1
- b) Sólo cuando hay un problema. 3
- c) Cuando tengo dudas. 2
- d) Cuando me lo pide mi jefe. 4
- e) Nunca. 5

13. ¿Qué medio utilizas para comunicarte con tus compañeros de área?

- a) Cartas, memorando. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Correo electrónico. 2
- d) Juntas. 1
- e) Personalmente. 5

14. Le informas a tus jefes:

- a) Sugerencias para mejorar el trabajo. 1
- b) Dudas de trabajo. 3
- c) Problemas laborales. 4
- d) Problemas personales. 5
- e) Opiniones sobre actividades dentro del trabajo. 2

15. ¿Qué medio utilizas para hacer llegar dudas, propuestas, etc., a tus jefes?

- a) Cartas, memorando. 4
- b) Teléfono, fax. 3

- c) Cara a cara (juntas). 1
- d) Correo electrónico. 2
- e) Rumor. 5

16. ¿Con qué frecuencia le haces llegar a tus jefes tus dudas, propuestas, etc.?

- a) Nunca. 5
- b) Cada tercer día. 1
- c) Cada semana. 2
- d) Cada quince días. 3
- e) Una vez al mes o más. 4

17. ¿Qué ocurre cuando haces llegar a tus jefes tus dudas, propuestas, etc.?

- a) Se llevan a cabo. 1
- b) Se analizan a consideración. 3
- c) Se da una respuesta sobre lo que sucederá con la duda, etc. 2
- d) Son archivadas. 4
- e) Se rechazan en el momento. 5

18. Cuando hay un comunicado para todos los miembros de BANSEFI, éste:

- a) Sólo se queda a nivel directivo. 4
- b) A nivel gerencial. 2
- c) A nivel operativo. 3
- d) Se comunica a todos. 1
- e) No me llega el comunicado. 5

*** La jerarquía ideal de las respuestas vienen anotadas a un lado de éstas.

Nota: las preguntas de esta sección de cultura aumentaron para abarcar varios aspectos de comunicación. La dinámica para responder fue la misma, a través de una jerarquía del 1 al 5.

La clasificación de las preguntas fue de la siguiente manera:

1, 2, 9, 13 y 15 se enfocan a medios internos.

3, 4, 5 y 10 calidad de la información.

6, 11 y 16 frecuencia de la comunicación.

6, 8, 12, 14, 17 y 18 flujos de comunicación.

Las repuestas de estas preguntas cerradas fueron varias para aumentar la información que se obtendría, a su vez, se buscó darles un límite (sólo 5) para no perdernos en un gran universo. Asimismo, están basadas en el conocimiento previo de la CI y de los datos obtenidos en las entrevistas de ocasión.

Se manejó la sección con preguntas cerradas para medir las respuestas a través de gráficas y porcentajes, ya que respaldarían el diagnóstico final de BANSEFI a nivel de cultura y comunicación y darían orientación en la elaboración de estrategias.

IMAGEN

Instrucciones: en este último apartado las preguntas son para que usted responda libremente.

1. Describa las partes que recuerde, componen al logotipo de BANSEFI.
2. Cuando hay un anuncio de BANSEFI en televisión, radio, prensa, etc., ¿qué sientes al escucharlo o verlo?
3. BANSEFI utiliza una frase cuando aparece en los medios como televisión, radio, prensa, etc., escribe cuál es.

Nota: las preguntas de la sección de imagen aumentaron a 3. Cada una de éstas es abierta y se podría codificar hasta que fuera respondida.

Como ya se había mencionado, son un complemento para conocer el grado de apego o identificación del empleado hacia la institución.

POR SU PARTICIPACIÓN, GRACIAS.

CUESTIONARIO PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó el 10 de diciembre de 2003 en el área de Recursos Humanos; otra vez la Gerente de Recursos Humanos intervino en una de las nuevas secciones de comunicación y ésta se elaboró de acuerdo a sus exigencias. Asimismo se anexó una carta de presentación del cuestionario para enfatizar: el proyecto era completamente estudiantil y que únicamente BANSEFI brindaba el apoyo para realizarlo. Esta carta fue indispensable para poder circular y aplicar el cuestionario en todos los departamentos del banco.

VERSIÓN 3

BANSEFI

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

En BANSEFI se cuenta con una cultura organizacional que permite alcanzar los objetivos planteados en ésta nueva etapa de la institución. Para reforzar este proceso, ya puesto en marcha, en cuanto al conocimiento y vivencia de la cultura, se proporciona a continuación un cuestionario de CI.

El presente cuestionario forma parte de la primera etapa de un proyecto de investigación para tesis de CI, que llevan a cabo estudiantes de la UNAM, quienes gracias al apoyo brindado por BANSEFI, lo realizan a través de sus prácticas profesionales y tiene la finalidad de conocer sus puntos de vista sobre la cultura, la CI y la imagen corporativa que existen en la organización.

La información que se obtendrá con su participación tendrá un tratamiento confidencial y es de suma importancia, ya que servirá para analizar los aspectos antes mencionados de la organización; por lo anterior mucho se agradece su colaboración en el llenado del cuestionario.

De antemano, gracias.

CUESTIONARIO

Se le pide de la manera más atenta lea las instrucciones antes de llenar el cuestionario y no deje espacios vacíos.

Área de adscripción

Tiempo laborando en la empresa

Sexo: M F

Edad:

Nota: Los datos solicitados continuaron igual

CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones

Lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas, señale con una X su respuesta y con base en esto manifieste su opinión.

1. BANSEFI cuenta con una misión, visión y valores, ¿las conoce?

Sí (X)

No ()

¿Cómo?.

2. Cuando realiza su trabajo, ¿lo hace con base en la misión y visión institucionales?

Si ()

No (**X**)

¿De qué manera?, dé un ejemplo:

3. ¿Qué frase corresponde a la misión de BANSEFI?, (señale sólo una).

- a) Ser una organización integrada por un equipo competente.
- b) Brindar los mejores productos y servicios de calidad dentro del sector bancario.
- c) Promover la cultura financiera y el ahorro entre sus integrantes.**
- d) Satisfacer las necesidades de los ahorradores.

4. ¿Qué frase corresponde a la visión de BANSEFI?

- a) Constituirse como el mejor banco público a nivel nacional.
- b) Ser una institución eficaz que fomenta el ahorro entre sus integrantes.
- c) Reconocerse como la única institución que cuenta con el mejor equipo de trabajo.
- d) Ser una institución sólida, dinámica y comprometida con el sector del ahorro y crédito popular.**

5. ¿Hay congruencia entre nuestra misión, visión, valores y lo que hacen los titulares en el área de trabajo?

Sí (**X**)

No ()

¿Por qué?

6. ¿Considera que en BANSEFI se promueve su desarrollo laboral dentro del área de trabajo?

Sí ()

No (**X**)

Explique cómo.

7. ¿Cuáles son los valores que integran la Cultura de BANSEFI?, (señale sólo cuatro).

- a) Confiabilidad.
- b) Trabajo en equipo.**
- c) Creatividad.**
- d) Solidaridad.
- e) Honestidad.
- f) Respeto.**
- g) Calidad y Servicio.
- h) Profesionalismo.**
- i) Nunca me los dieron a conocer.

Las respuestas correctas están resaltadas en negritas.

Nota: la mayoría de las preguntas de esta sección de cultura si fueron útiles para la obtención de información, sin embargo, una vez aplicado el cuestionario se descubrió que la última pregunta (7) no fue entendida por los encuestados. La mayoría de ellos señaló de una a dos opciones, cuando la instrucción dada era marcar cuatro opciones de las 9 proporcionadas.

Como consecuencia, los resultados no fueron útiles para obtener información profunda sobre cultura y esta pregunta no se logró graficar.

COMUNICACIÓN

Sección I

Instrucciones

En este apartado de un orden jerárquico del 1 al 5 por cada pregunta. Al considerar que el 1 corresponde al que más predomina y el 5 al que menos.

1. ¿Qué medios de comunicación interna hay en BANSEFI?

- a) Cartas, oficios. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Juntas o reuniones. 1
- d) Correo electrónico. 2
- e) Comentarios. 5

2. ¿Qué medio utiliza BANSEFI usualmente para actualizarlo (a) sobre cualquier actividad o acontecimiento?

- a) Cartas, oficios. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Juntas o reuniones. 1
- d) Correo electrónico. 2
- e) Comentarios. 5

3. ¿Quién se encarga de mantenerlo (a) al tanto sobre las actividades o acontecimientos de BANSEFI?

- a) Su jefe de área. 2
- b) Compañeros de su área. 3
- c) Superiores y compañeros de otras áreas. 4
- d) Un equipo dedicado a comunicar. 1
- e) A través de comentarios. 5

4. ¿Con qué frecuencia lo (a) mantienen al tanto sobre esas actividades o acontecimientos?

- a) Quincenalmente. 1
- b) Mensualmente. 2
- c) Trimestralmente. 3
- d) Semestralmente. 4
- e) Anualmente. 5

5. Entre los integrantes de BANSEFI la comunicación se da:

- a) De niveles superiores hacia abajo. 4
- b) Entre el jefe y su personal de área. 2
- c) Todas las áreas se comunican. 1
- d) De los niveles más bajos a los más altos. 3
- e) Por comentarios. 5

6. ¿A través de qué medio le comunican a sus superiores sobre cualquier actividad en BANSEFI?

- a) Cartas, oficios. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Juntas o reuniones. 1
- d) Correo electrónico. 2
- e) Comentarios. 5

7. ¿Qué medio utiliza usualmente para comunicarse con sus compañeros de área?

- a) Cartas, oficios. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Correo electrónico. 2
- d) Juntas o reuniones. 1
- e) Personalmente. 5

8. ¿Qué tipo de información suele dar a su jefe?

- a) Sugerencias para mejorar el trabajo. 1
- b) Dudas de trabajo. 3
- c) Problemas laborales. 4
- d) Problemas personales. 5
- e) Opiniones sobre actividades dentro del trabajo. 2

9. ¿Qué medio utiliza frecuentemente para hacer llegar a su jefe dudas, propuestas, etc.?

- a) a) Cartas, oficios. 4
- b) Teléfono, fax. 3
- c) Juntas o reuniones. 1
- d) Correo electrónico. 2
- e) Comentarios. 5

10. ¿Qué suele ocurrir cuando hace llegar a su jefe sus dudas, propuestas, sugerencias, etc.?

- a) Se analizan a consideración. 1
- b) Se toman en cuenta. 2
- c) Se da una respuesta sobre lo que sucederá con éstas. 3
- d) Son archivadas. 4
- e) Se rechazan en el momento. 5

11. Cuando hay un comunicado que repercute en todas las áreas e integrantes de BANSEFI, ¿éste llega?

- a) Sólo a nivel directivo. 4
- b) A nivel gerencial. 3
- c) A nivel operativo. 2
- d) Se comunica a todos. 1

- e) No me llega el comunicado. 5

La jerarquía correcta de estas respuestas viene a un lado.

Nota: La sección de comunicación se dividió en tres, por ser el tema más importante y amplio del cuestionario, además para facilitar la resolución y entendimiento de los participantes.

En esta primer sección se utilizan preguntas cerradas, con varias respuestas precodificadas, presentadas en desorden para que no interfiera con la jerarquía (del 1 al 5) que se busca haga el encuestado.

El orden de las preguntas es:

- Preguntas 1, 2, 6, 7, y 9 se enfocan a medios internos de comunicación.
- Preguntas 3, 4, 5, 8, 10 y 11 se refieren a los flujos de comunicación.

Sección II

Instrucciones

En las siguientes preguntas elija de cada factor, la opción que lo identifique mejor.

12. ¿Cómo calificaría la información sobre los acontecimientos de toda la organización que se trata en las juntas?

- | | | | |
|-----------------|-----|----------------|-----|
| a) Oportuna. | (X) | Atrasada. | () |
| b) Concisa. | (X) | Extensa. | () |
| c) Clara. | (X) | Confusa. | () |
| d) Informativa. | (X) | Sin contenido. | () |
| e) Atractiva. | (X) | Aburrida. | () |

13. ¿Cómo calificaría la información sobre los acontecimientos de toda la organización, que le llega a través de las cartas y oficios?

Oportuna.	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrasada.	<input type="checkbox"/>
Concisa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Extensa.	<input type="checkbox"/>
Clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	Confusa.	<input type="checkbox"/>
Informativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Sin contenido.	<input type="checkbox"/>
Atractiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	Aburrida.	<input type="checkbox"/>

14. ¿Cómo calificaría la información sobre los acontecimientos de toda la organización, que le envían a través del correo electrónico?

Oportuna.	<input checked="" type="checkbox"/>	Atrasada.	<input type="checkbox"/>
Concisa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Extensa.	<input type="checkbox"/>
Clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	Confusa.	<input type="checkbox"/>
Informativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Sin contenido.	<input type="checkbox"/>
Atractiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	Aburrida.	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cómo calificaría la comunicación con su jefe?

Clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	Confusa.	<input type="checkbox"/>
Precisa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Imprecisa.	<input type="checkbox"/>
Inmediata.	<input checked="" type="checkbox"/>	Tardía.	<input type="checkbox"/>
Informativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Sin contenido.	<input type="checkbox"/>
Empatía.	<input checked="" type="checkbox"/>	Sin entendimiento.	<input type="checkbox"/>

Las respuestas ideales de estas preguntas, están marcadas con una **X**.

Nota: esta sección se creó como resultado de la prueba piloto. La idea original era agrupar estas preguntas que se enfocan a 100% y a evaluar la calidad de la comunicación e información que se emite al interior del banco; se proporcionaba varias respuestas para que de éstas sólo se escogiera una posibilidad.

Sin embargo, la gerente de Recursos Humanos, con el objetivo de impulsar los resultados de esta sección, decidió que se manejara a través de preguntas cerradas con dos columnas de posibles respuestas: una con factores positivos y otra con negativos.

Las personas encuestadas tenían que escoger, de cada una de las columnas, la mejor respuesta que se ajustara a la pregunta. La encuesta forzosamente quedó así y sin otra opción, se aplicó.

Es importante mencionar que una vez aplicado el cuestionario, se demostró que esta sección no era útil, ya que los empleados no supieron contestarla y la dejaron en blanco o a medias. Posiblemente, la redacción de las instrucciones o la dinámica como tal, dificultó la comprensión de este bloque de preguntas.

Más adelante, cuando se desarrollen los resultados, se realizará únicamente una interpretación de estas preguntas, ya que fue imposible graficarlas. Afortunadamente, esta sección fue la única sugerencia de la gerente, ya que las demás y fueron respaldadas con base en los conocimientos de la licenciatura.

Sección III

Instrucciones

En las siguientes preguntas, seleccione sólo una respuesta.

16. ¿Cada cuándo se realizan juntas con su jefe y equipo de trabajo?

- a) Nunca.
- b) Quincenalmente.**
- c) Mensualmente.
- d) Trimestralmente.
- e) Semestralmente.

17. ¿Se comunica con sus compañeros de área para realizar mejor su trabajo?

- a) **Siempre.**
- b) Sólo cuando hay un problema.
- c) Cuando tengo dudas.
- d) Cuando me lo pide mi jefe.
- e) Nunca.

18. ¿Con qué frecuencia hace llegar a su jefe sus dudas, propuestas, etc.?

- a) Nunca.
- b) **Cada tercer día.**
- c) Semanalmente.
- d) Quincenalmente.
- e) Mensualmente o más.

Las respuestas correctas están marcadas en negritas.

Nota: ésta es la última sección de comunicación y por lo tanto, la más sencilla. Consiste en 3 preguntas cerradas con varias posibles respuestas codificadas. La dinámica consiste en seleccionar sólo una opción, la que mejor consideren los encuestados.

Las preguntas de este bloque, se elaboraron con la finalidad de medir la frecuencia de la comunicación al interior de la organización. La medición de estas, consiste en graficar los resultados y colocar los respectivos porcentajes para conocer la respuesta más remarcada.

IMAGEN CORPORATIVA

Instrucciones

En este último apartado las preguntas son para que usted responda libremente.

1. Describa las partes que integran la imagen de la institución.
2. Cuando transmiten un anuncio de BANSEFI en televisión, radio, prensa, etc., ¿qué siente al escucharlo o verlo?
3. BANSEFI utiliza una frase cuando aparece en los medios como televisión, radio, prensa, etc., si la conoce por favor escríbala.

Nota: esta sección continúo igual, pero es necesario resaltar que para nuestros fines no consideró.

GRACIAS, POR SU PARTICIPACIÓN.

CUADRO DEL CUESTIONARIO

El cuadro corresponde a los resultados obtenidos del cuestionario final.

APARTADO CULTURA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	OPCIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
1. BANSEFI cuenta con una misión, visión y valores ¿las conoce?	SI	96%	58 Personas
	NO	4%	2 Personas
2. Cuando realiza su trabajo, ¿lo hace enfocándose a la misión y visión institucionales?	SI	90%	54 Personas
	NO	10%	6 Personas
3. ¿Qué frase corresponde a la misión de BANSEFI?, (señale sólo una)	a)	7%	5
	b)	12%	7
	c)	69%	41
	d)	12%	7
4. ¿Qué frase corresponde a la visión de BANSEFI?	a)	El inciso no fue	0
	b)	considerado por ningún integrante de BANSEFI.	5
	c)	7%	0
	d)	El inciso no fue considerado	55

		por ningún integrante de BANSEFI.	
		93%	
5. ¿Hay congruencia entre nuestra misión, visión, valores y lo que hacen los titulares en el área de trabajo?	SI	77%	46
	NO	23%	14
6. ¿Considera que en BANSEFI se promueve su desarrollo laboral dentro del área de trabajo?	SI	66%	40
	NO	34%	20
7. ¿Cuáles son los valores que integran la cultura de BANSEFI? (señale sólo cuatro)	a)	0	0
	b)	0	0
	c)	36.6%	22
	d)	0	0
	e)	0	0
	f)	63.4%	38
	g)	0	0
	h)	0	0
	i)	0	0
Nota: la pregunta 7 del apartado de cultura no fue considerada; los encuestados no entendieron la instrucción dada al final de ésta por tanto señalaron de una o dos opciones, lo que no sirvió para obtener información relevante.			

APARTADO COMUNICACIÓN

En este apartado es necesario señalar que en la sección I al elaborar la suma de los porcentajes no se obtiene 100%, esto se debe al orden jerárquico dado en cada inciso, lo que implica así más de la suma total.

SECCIÓN I			
PREGUNTA	OPCIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
1. ¿Qué medios de comunicación interna hay en BANSEFI?	a)	28.4%	17
	b)	33%	20
	c)	33%	20
	d)	66.6%	40
	e)	8%	37
2. ¿Qué medio utiliza BANSEFI usualmente para actualizarlo (a) sobre cualquier actividad o acontecimiento?	a)	38.3%	23
	b)	28.4%	17
	c)	35%	21
	d)	80%	48
	e)	45%	27
3. ¿Quién se encarga de mantenerlo (a) al tanto sobre las actividades o acontecimientos de BANSEFI?	a)	41.6%	25
	b)	35%	21
	c)	31%	19
	d)	25%	15
	e)	33.3%	20
4. ¿Con qué frecuencia lo (a) mantienen al tanto sobre esas actividades o acontecimientos?	a)	81.6%	49
	b)	81.6%	49
	c)	73.3%	4
	d)	73.3%	4
	e)	51.6%	31

5. Entre los integrantes de BANSEFI la comunicación se da:	a)	33.3%	20
	b)	36.6%	22
	c)	31.6%	19
	d)	41.6%	25
	e)	30%	18
6. ¿A través de qué medio le comunican sus superiores sobre cualquier actividad en BANSEFI?	a)	33.3%	20
	b)	30%	18
	c)	25%	15
	d)	48.3%	29
	e)	31.6%	19
7. ¿Qué medio utiliza usualmente para comunicarse con sus compañeros de área?	a)	86.6%	25
	b)	38.3%	23
	c)	30%	18
	d)	25%	15
	e)	Ninguna persona señaló el inciso	0
8. ¿Qué tipo de información suele dar a su jefe?	a)	31%	19
	b)	28%	17
	c)	43%	20
	d)	50%	30
	e)	60%	36
9. ¿Qué medio utiliza frecuentemente para hacer llegar sus dudas, propuestas, etc.; a su jefe?	a)	46%	28
	b)	31%	19
	c)	30%	18
	d)	33%	20
	e)	58%	35

15. ¿Cómo calificaría la comunicación con su jefe?	a)	0	0
	b)	0	0
	c)	0	0
	d)	0	0
	e)	0	0

Nota: esta sección de comunicación no arrojó información precisa, debido a la falta de entendimiento por parte de los integrantes del banco indicado en las instrucciones, la mayoría de las personas no respondió a estas preguntas y a la única pregunta 12 de la sección eligieron un inciso de los cinco proporcionados. Por tanto, se descartó el hecho de graficar la sección.

SECCIÓN III

16. ¿Cada cuándo se realizan juntas con su jefe y equipo de trabajo?	a)	8%	6
	b)	52%	29
	c)	27%	16
	d)	5%	3
	e)	8%	6
17. ¿Se comunica con sus compañeros de área para realizar mejor su trabajo?	a)	74%	43
	b)	15%	9
	c)	8%	6
	d)	3%	2
	e)	Nadie eligió este inciso.	0
18. ¿Con qué frecuencia hace llegar a su jefe sus dudas, propuestas, etc.?	a)	4%	2
	b)	57%	34
	c)	22%	14
	d)	11%	7
	e)	6%	3

APARTADO DE IMAGEN

Las preguntas que se realizaron para el apartado fueron abiertas, esto con el fin de que cada integrante de la institución respondiera de forma libre. Lo resultados obtenidos y los aspectos más relevantes fueron los siguientes:

PREGUNTA	OPCIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
1. Describa las partes que recuerde, integran la imagen de la institución.	Logotipo	31.5%	19
	Colores	22%	13
	No respondieron	46.5%	28
2. Cuando transmiten un anuncio de BANSEFI en televisión, radio, prensa, etc., ¿qué siente al escucharlo o verlo?	Emoción	28%	17
	Orgullo	18%	10
	Interés	54%	33
3. BANSEFI utiliza una frase cuando aparece en los medios como televisión, radio, prensa, etc., si la conoce por favor escríbala.	No la conozco	60%	36
	El poder de la gente	10%	6
	No respondieron	30%	18

Se nota que con los datos obtenidos en este apartado se puede hacer una interpretación; sin embargo no se consideró porque la investigación se enfocó de manera más profunda a los aspectos de cultura y comunicación.

El boletín comunicación SEFI fue una de las propuestas que se dieron en el capítulo IV, éste se distribuirá al interior de la organización a todos los integrantes a través del correo. La propuesta es la siguiente:

Boletín Importante

BANSEFI te anuncia.... en tiempo de cambios, se firma convenio con el Bank of America.

Compañero: Como tú formas parte importante de ésta organización, no es grato informarte que L@Red de la Gente firmó un convenio para desarrollar una alianza estratégica con Bank of America, el segundo banco más grande de los Estados Unidos, para que los migrantes mexicanos radicados en ese país puedan enviar remesas de dinero a sus familiares, en las mejores condiciones, a partir del segundo semestre de 2006.

Bank of America tiene una presencia muy importante en el mercado financiero de los Estados Unidos. Actualmente cuenta con 33 millones de clientes, a los que atiende a través de 5 mil 800 sucursales en 29 estados de la Unión Americana, en muchos de los cuales se presenta la mayor concentración de trabajadores mexicanos.

L@Red de la Gente es una alianza comercial formada por Bansefi y 61 organizaciones de ahorro y crédito popular en vías de regulación, con el fin de ofrecer más productos y servicios financieros a la población de escasos recursos. Las sucursales de Bansefi y dichas organizaciones suman mil 73 puntos de venta, muchos de los cuales se localizan en poblaciones apartadas, en las que no existe presencia de la banca comercial, pero donde radica un gran número de familias de migrantes. Durante 2004, L@Red de la Gente recibió cerca de 300 mil remesas, por un importe de alrededor de mil millones de pesos.

El convenio con Bank of America se suma a los que ya tiene con las remesadoras Money Gram, Vigo, Giromex, Order Express, Moneyda, Viamericas, Enramex, El Camino, Cash Casa y Dolex, así como con otro banco: U.S. Bank. El convenio de trabajo fue firmado, de parte de L@Red de la Gente, por Andrés Aymes, Director General Adjunto de Operación de Bansefi, y por Eduardo Vergara, Vicepresidente

Senior en representación de Bank of America.
Como testigo de honor firmó el Lic. Javier
Gavito, Presidente del Comité Técnico del
Fideicomiso de L@Red de la Gente y Director
General de Bansefi.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliográficas

ABRAVANEL, Et al. Tr. Jesús Villamizar Herrera. Cultura organizacional. aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis. Bogotá Colombia 1992.

ADAME Goddard, Lourdes. Comunicación organizacional. UNAM, Coordinación de sistemas de Capacitación, Departamento de Apoyo técnico. México. 1984.

AUDIRAC Camarena, Carlos. El ABC del desarrollo organizacional. Editorial Trillas. México 2000.

BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación. Editores Mexicanos Unidos. México 1998.

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paídos. México 1992.

CEES, H. M. Van Hiel. Tr. Esperanza Cerda. Comunicación corporativa. Ed Pretince Hall. México 1997.

D'APRIX, Roger. La comunicación para el cambio. Ediciones Granica. Buenos Aires, Barcelona 1999.

DAFT, Richard L, y Richard M. Steers. Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Ed. Limusa. México 1992.

DIETERICH, Heinz. Nueva guía para la investigación científica. Editorial Ariel. México 1996.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos et all. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México 1998.

GALLARDO Cano, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. Editorial Cromocolor. México 1998.

GARCÍA Herrera, Federico Antonio. Compendio de textos de comunicación. CCH Azcapotzalco. México 1996.

GARCÍA Jiménez, Jesús. La comunicación interna. Ediciones Díaz De Santos. España 1998.

GALINDO Cáceres, Jesús. Técnicas de investigación en comunicación en sociedad, cultura y comunicación. Ed. Perason. México 1998.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación organizacional. Editorial Diana. México 1999.

HERNANDEZ Sampieri, Roberto, FERNANDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. 2da Edición. Ed. Mc Graw Hill. México 2001.

HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en las empresas. Grupo Editorial Iberoamericana. México 1998.

MARTÍNEZ de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. comunicación organizacional práctica: manual gerencial. Editorial Trillas. México 1988.

REBEIL Corella, María Antonieta. et all. El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdez Editores, Universidad Iberoamericana. México 1998.

RODRIGUEZ Mancilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 3ra Edición. Ed. Alfaomega. México 1999.

ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. Textos Universitarios, UNAM. México 1982.

SERNA Gómez, Humberto. Mercadeo corporativo. Ed. Legis. Colombia. 1992.

STEPHEN D. Robins. Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson. Octava Edición.

Hemerográfica:

Revista Workforce. Sección Gestión de Negocios. Volumen 1. N. 3. Mayo-Junio 2001.

Tesis

ALCÁNTARA Martínez, Meztli Arendi. Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional. UNAM Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México 2005.

MARIZ Zúrita, Senen Amadeo. Estrategia de comunicación interna para mejorar la productividad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. UNAM. México 1999.

RODRIGUEZ Salazar, María Eugenia. La comunicación organizacional. Elemento esencial para las empresas, caso específico SYNTEX S.A. de C.V. UNAM. México 1993.

Páginas electrónicas

<http://www.bansefi.gob.mx/htmls/index.htmls>