



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**ACCIONES ESTRATEGICAS DE COMUNICACION  
INTERNA EN BITAL (2001- 2002)**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

PRESENTA:

**FIDELA VALENTA BRAMBILA GARRIDO**

ASESOR DE TESIS:

**DRA. ELVIRA HERNANDEZ CARBALLIDO**

MEXICO, D.F.

2004

M. 328248



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.

## DEDICATORIA

El planteamiento original de este trabajo se hizo en el 2001; en su inicio y en diferentes etapas de su elaboración participaron directa e indirectamente varias personas a las que deseo expresar mi agradecimiento, a Elvira Hernández Carballido, Virginia Reyes Castro, Cecilia Sánchez Espinosa, Ma. del Carmen Muñiz Rangel y César Iglesias Pedraza, por tantas ideas compartidas y su tiempo.

Dedico este trabajo a mis hijos, Nicté y Uriel, y a José Luis porque con nada puedo agradecer su compañía, comprensión y cariño, ustedes han sido un impulso para que esto se pudiera concluir.

A mi madre por su amor, dedicación y consejos transmitidos a través de los años.

A mis suegros por el apoyo incondicional que siempre me brindan.

A Dios, gracias por ser mi luz y acompañarme en cada una de las actividades que realizo.

A la memoria de dos personas importantes en mi vida, a mis padres Fidel Brambila y Arturo Castañeda que su recuerdo siempre me acompaña.

Finalmente, deseo hacer un especial agradecimiento a Cecilia León Estrada, de quien recibí todo el apoyo y aprendizaje en Bital.

"No somos disparados sobre la existencia como la bala de un fusil, cuya trayectoria ya está absolutamente determinada, La fatalidad con que nos encontramos al entrar en este mundo... consiste en lo contrario..."

Por tanto, es falso decir que, en la vida, lo que decide son las circunstancias. Al contrario: las circunstancias con el dilema, siempre nuevo, ante el cual tenemos que decidirnos. Mas el que decide es nuestro carácter".

Ortega y Gasset

"Siembra un pensamiento y segarás un deseo,  
siembra un deseo y recogerás una acción,  
siembra una acción y cosecharas una costumbre,  
siembra una costumbre y segarás el carácter".

Toth

## INDICE

	Pág.
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Comunicación Organizacional</b>	
1.1 Comunicación	4
1.2 Organización	8
1.3 Comunicación Organizacional	11
1.4 División de la Comunicación Organizacional	16
1.5 Comunicación Interna	17
1.6 Acciones estratégicas de Comunicación Interna	18
<b>Capítulo 2</b>	
<b>BITAL ( Banco Internacional)</b>	33
2.1 La Filosofía de una organización bancaria	33
2.2 Antecedentes de la empresa	37
2.3 Estructura	61
2.4 Funciones básicas y específicas de la comunicación organizacional ¿El modelo: informa, educa y motiva al personal?	65
2.5 Comunicación Interna, su importancia dentro de la empresa bancaria	67
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Acciones estratégicas de Comunicación Interna, BITAL (2001-2002)</b>	70
3.1 Acciones institucionales estratégicas del área de comunicación de BITAL para integrar y mantener informada a la institución.	71
3.1.1 <b>Energizar</b> (ser apreciado para soportar con Reconocimiento) Integración y Desarrollo Motivacional.	72
3.1.2 <b>Sumar</b> (orgullo de pertenencia = sentirse parte de la organización para contribuir)	96
3.1.3 <b>Acercar</b> (con comunicación = entender para asumir)	97

3.1.4 <b>Retroalimentar</b> (estratégica que permite identificar focos rojos en Bital Integración y Comunicación)	106
3.1.5 <b>Hacia una mejor relación</b>	121
3.2 Factores que influyen en la inadecuada comunicación interna de BITAL y sus alternativas de solución. ¿Estrategia esencial o mecanismo débil?	125
3.3 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de las estrategias comunicacionales implementadas en BITAL, con ello conocer las necesidades y conocer con exactitud el impacto.	131
<b>Capítulo 4</b>	
<b>En busca de una Institución bancaria diferente</b>	137
4.1 Proyección del mañana: alcance de las estratégicas propuestas para una mejor comunicación organizacional en BITAL.	138
4.2 Propuesta de Comunicación Interna que apoye el logro de los objetivos de la organización y sus públicos.	143
<b>Conclusiones</b>	190
<b>Glosario</b>	196
<b>Bibliografía</b>	212

## Introducción

En la actualidad nos encontramos en un mundo globalizado en donde la distancia y las fronteras han ido desapareciendo con rapidez; este fenómeno que circunda a la sociedad ha provocado una gran incertidumbre entre los dueños, presidentes, administradores o ejecutivos de las empresas. Los líderes están conscientes de que tienen que ser globales para estar en convergencia de la nueva perspectiva mundial, pero no saben si las decisiones, estrategias y acciones que están tomando son las más adecuadas.

Se han realizado diversos estudios en países europeos, principalmente en Francia sobre este nuevo fenómeno mundial que representa un desafío para las organizaciones, y se puede llegar a conclusiones muy claras sobre el manejo que en la actualidad se le debe dar a la empresa para que esta no sea excluida del nuevo giro del mercado mundial; una de las que se debe poner en práctica es la implementación de ideas innovadoras, que sean atractivas para los clientes internos y externos.

La tendencia de ser global, para las empresas crea nuevas exigencias en todos los sectores de la economía, la competencia es un ejemplo de esto, existen competidores en todo el mundo que siempre buscan diferenciarse, que luchan contra otras organizaciones que se encuentran cada vez mejor; para mantenerse deben tener la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades cambiantes del mercado.

Capacidades que no están en el inmueble o marca sino en los seres humanos que consideran importante desempeñar una labor productiva, que sea un medio de sobrevivencia y les permita desarrollarse profesionalmente. Cada organización tiene una razón de ser, algunas tendrán como fin primordial la generación de utilidades, otras como la familia no. Sin embargo, las que logran ser exitosas, son aquellas que consideran a su gente; la calidad humana es el sostén y consecuentemente, la administración de recursos humanos es una responsabilidad principal de las organizaciones competentes.

Ante esta situación resulta interesante detenerse y reflexionar sobre la importancia del capital humano dentro de las organizaciones. Por naturaleza el ser humano es sociable y debe aprender a desempeñarse en distintas unidades sociales como son: familia, amigos, vecinos y el trabajo debido a que la mayor parte del tiempo están en contacto con estos grupos. Pero sólo es posible este contacto a través de la comunicación.

Esta tesis es una invitación a volver la mirada hacia lo originario de la organización, alrededor de lo cual es posible armonizar y darle sentido al movimiento que nos rodea. Desde ese proceso que dirige la atención a lo profundo en el ser humano para, a partir de allí, abordar nuestra realidad circundante y las relaciones que con ello establecemos, surge el interés de encontrar una comunicación eficiente, que sea acorde a los objetivos comunes.

La comunicación que impulsa el desarrollo de sus miembros forma parte de las organizaciones exitosas, se caracteriza por ser consistente con los objetivos del negocio, ser apropiada al mercado competitivo en donde opera el negocio y lo más importante, debe tener principios éticos en donde el silencio no sea una opción, no haya secretos, sorpresas, exageraciones ni falsas promesas.

Comunicación que desarrolla al personal y no sólo le comunica, que se ocupa de saber y verificar lo que le preocupa a los receptores, en donde los mensajes son claros y sencillos, en sus contenidos siempre se promueve un contexto en donde se considera ¿de qué manera afecta o beneficia al público al que va dirigida la comunicación? Se basa el mensaje en torno al beneficio, en lugar de a sus características y se evita inundar los canales.

En algunas empresas mexicanas es un serio problema la falta de comunicación, esto tiene su origen en los administradores que no le dan la importancia requerida, consideran innecesaria la gente especializada en este tema (comunicadores organizacionales) y gastar presupuesto en un área que se encargue de todo lo concerniente. Por ello el problema se vuelve insuperable y sólo lo sobrellevan adaptándose a las circunstancias.

Este problema en México se ha intensificado a lo largo de estos últimos años, con el escaso desarrollo de la comunicación, las organizaciones mexicanas adolecen de innovación y las técnicas extranjeras son poco o nada adecuadas al modelo de idiosincrasia de nuestro país. La despersionalización de nuestra cultura manifestada en la comunicación organizacional ha sido sorprendente.

Por ello, tanto en las organizaciones privadas como públicas es necesario encontrar acciones estratégicas de comunicación en donde se investigue caminos propios, acordes a la forma de ser, sentir y pensar del país, de nuestra gente.

Una de las actividades más importantes que se desarrollan en las organizaciones es la generación de estrategias, acción que se refiere a cómo el sistema colectivo cambia cuando es necesario su orientación básica según sus necesidades y/o exigencias.

Cuando las formas tradicionales de hacer las cosas ya no responden a las nuevas situaciones, la insatisfacción crece. Cuando la velocidad de los cambios y las necesidades exigen respuestas rápidas, la inquietud y la presión aumenta. Cuando aparentemente todo se mueve, cambia y se transforma a nuestro alrededor, la existencia del ser humano se vive con mayor incertidumbre. Cuando lo cotidiano se tiene que volver extraordinario surge la necesidad de crear estrategias competitivas que bosquejen las metas que persigue una organización y en donde las acciones cobren fuerza.

Acciones estratégicas que pueden entenderse como una serie de esfuerzos que demanda la organización y que son realizados por un conjunto de actores que están convencidos de que el cambio es lo único permanente.

Esta tesis habla sobre la comunicación dentro de las organizaciones, entendiendo esta como vehículo de integración y desarrollo de todos los individuos que la componen, para ello describiré y analizaré la comunicación interna de una organización mexicana que busca no dejar a un lado a su capital humano.

En esta investigación destacamos la importancia de las acciones estratégicas de comunicación dentro de una organización bancaria llamada BITAL, que se ha fijado el reto de mejorar la comunicación y desarrollar a su gente.

La presente investigación describe y valora las acciones estratégicas que dicha organización ha llevado a cabo en su área de comunicación interna, para mejorar el clima dentro de la institución; problemática que hasta el momento a impedido el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Por ello se hace justo hacer un análisis de este aspecto que toca a muchas organizaciones, la búsqueda de acciones estratégicas de comunicación que luchan por la recuperación de valores éticos y sociales, que busquen el retorno al humanismo que entiende al ser humano como un pilar en todo, la base de todos los cambios se encuentra realmente en el hombre mismo, nada sucede sin un cambio personal. Debemos de estar conscientes de ello y buscar el cambio en la esencia del ser humano.

Por otra parte, datos de América Latina muestran que la productividad laboral de México y otros países de centro América enfrentan una disminución o estancamiento. Después de la caída brusca en 1995 como resultado de la devaluación del peso, nuestro país se recupera lentamente. Y es aquí en donde está el gran reto y debemos esforzarnos para superar este grave problema organizacional.

Para comprender a fondo esta crisis, es necesario entender su raíz y adoptar soluciones. Esta tesis es una experiencia profesional con bases teóricas, una propuesta que se respalda en el conocimiento de importantes teóricos y especialistas en el tema.

De tal forma que el trabajo se divide en 4 capítulos. En el primer capítulo expondremos los conceptos básicos de la teoría de la comunicación organizacional, enfoque que algunos autores como Gerald Goldhaber, Carlos Fernández Collado, Carlos Bonilla, Annie Bartoli, entre otros, ya han comentado en sus libros, y que conforman el marco conceptual de la investigación.

En el capítulo dos denominado BITAL (Banco Internacional), daré una serie de antecedentes relativos al Grupo Financiero Bital que en noviembre del 2002 fue adquirido por HSBC, el segundo Grupo Financiero más grande del mundo, con el propósito de familiarizar al lector con la estructura, funciones y modelo de comunicación. Así mismo describiremos en forma sencilla la importancia de la comunicación interna dentro de dicha empresa bancaria, a fin de facilitar la comprensión del caso.

El propósito del tercer capítulo es hacer viva la descripción del caso (acciones estratégicas de comunicación interna de BITAL), para tal fin se incluyen las opiniones de varias personas que han estado vinculadas con las estrategias comunicacionales de esta organización desde diferentes perspectivas: consejeros, asesores, directores, empleados, y quienes expresan qué elementos, explican los avances y retrocesos en cuanto a comunicación que tiene la institución, retrocesos que se debían a que Bital no satisfacía las necesidades del personal, esto propiciaba más la generación de conflictos. En este capítulo se detallarán los factores que influyen en la inadecuada comunicación y sus alternativas de solución. Posteriormente se describirá la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de las estrategias comunicacionales implementadas; cabe señalar que a partir de este capítulo presentaremos de manera simultánea el enfoque teórico y práctico.

Finalmente, en el cuarto capítulo describiremos el alcance de las acciones estratégicas que se desarrollaron de octubre del 2001 a noviembre del 2002 y hacemos una propuesta de comunicación interna que apoye el logro de los objetivos de esta organización y sus públicos.

La comunicación organizacional es una opción que se hace cada vez más necesaria en el mapa curricular de las ciencias de la comunicación y se ha vuelto una necesidad imperiosa para la organización de las empresas, las cuales necesitan de profesionistas que planeen y produzcan acciones estratégicas de comunicación.

En 1997, viendo la importancia de la comunicación organizacional, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, incluyó en el mapa curricular de los alumnos esta disciplina que puede contribuir a elevar la productividad en la empresa, y se caracteriza por tener como principal interés mantener al personal integrado y motivado para cumplir la misión, visión y objetivos de dicha organización.

El objetivo general de la presente investigación, es describir y desarrollar las acciones estratégicas de comunicación interna que implementó Bital de octubre de 2001 a octubre de 2002; corroborar si los mecanismos que sigue la empresa comunicacionalmente, son los adecuados para con el público y empresa, y así plantear mejoras.

Para ello describiré los medios de acceso, expondré las funciones que desempeña el área de comunicación, las ventajas y desventajas de las estrategias que se llevaron a cabo; y elaboraré una propuesta de comunicación que apoye el logro de los objetivos, misión y visión, que están enfocados en el proceso de integración, cambio de marca y desarrollo del Grupo Financiero.

Es así como la hipótesis de esta investigación considera que el área de comunicación interna de Bital se ocupa y preocupa en cinco acciones estratégicas que consideran esenciales: "energizar, sumar, acercar, retroalimentar e ir hacia una mejor relación"; mismas que pueden ser un mecanismo débil si no se conducen con la fuerza requerida. Hasta el momento falta una comunicación que integre los intereses individuales con los objetivos de la organización, problemática que ha impedido el fortalecimiento de la cultura organizacional.

## Capítulo 1

### La Comunicación en las Organizaciones

#### 1.1 Comunicación

Imaginar una situación en la que las personas no se puedan comunicar entre sí es imposible. Una sociedad sin comunicación no podría existir porque cada aspecto de nuestras vidas personales, sociales y de negocios está íntimamente ligado con la comunicación.

La comunicación sostiene y anima la vida, es motor y expresión de las actividades sociales y de la civilización.

A lo largo de la historia, los seres humanos han explotado los diversos medios que podrían utilizar para comunicarse, desde la comunicación gestual hasta las telecomunicaciones. El acto comunicativo empieza con la vida misma y asume formas diversas y complejas: la comunicación celular y vegetal, pasando por la comunicación animal; hasta los sofisticados medios masivos de comunicación humana.

El actor de la comunicación es cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores.

Los antecedentes de la comunicación humana se remontan a nuestros primeros antepasados quienes, en su lucha por sobrevivir, se vieron en la necesidad de adoptar determinados mecanismos para expresarse y transmitir sus conocimientos.

Por medio del estudio de los vestigios arqueológicos<sup>1</sup> se sabe que a partir del periodo Eolítico (un millón a 300 mil años a.C.), y el Paleolítico Inferior (300 mil a 25 mil años a.C.), nuestros antepasados comienzan a desarrollar una habilidad rudimentaria pero suficiente para comunicarse entre sí y dejar huella de su paso. Me refiero al acto de comunicación durante el cual intervenían los gestos, la voz, los dibujos y las pinturas.

Fue el hombre Eolítico quien encontró determinadas formas para exteriorizar sus pensamientos y sentimientos, utilizando elementos como los colorantes y las expresiones guturales entre otras formas que la naturaleza, había puesto a su alcance para afrontar sus experiencias.

Posteriormente, cuando termina el periodo glaciario, un nuevo hombre (*Homo sapiens*) inicia los mayores intentos de comunicación, destinados a convertirse en la base definitiva para la evolución de la especie humana.

La palabra comunicación tiene más de un significado, por eso se utiliza en varios contextos, para hablar de cosas distintas. Bajo este principio de desarrollo se puede definir el término de comunicación como el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea. La comunicación se constituye en una necesidad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida.

El ciclo histórico de la comunicación, abarca desde el signo prehistórico y pasa por el lenguaje, la escritura pictográfica (jeroglíficos), el alfabeto y los manuscritos, hasta llegar a la imprenta, punto de partida de la nueva época que culmina con los modernos medios masivos de comunicación que existen en nuestros días.

El signo se manifestó en los hombres prehistóricos como un súbito cambio de expresiones, un gesto de dolor o de alegría o una señal de prevención ante una situación de riesgo.

El lenguaje escrito más remoto del que se tenga conocimiento es el sumerio, originado en Mesopotamia alrededor del año 3500 a.C., el cual consistía en signos cuneiformes que a su vez representaban los sonidos de las sílabas.

---

<sup>1</sup> "La comunicación a través del tiempo", Artículo de la Revista **National Geographic** No. 154, junio 2002, p. 41

Todo alfabeto consiste en un sistema de signos gráficos que se utilizan en la escritura, su origen se sitúa en Fenicia. Fue difundido y perfeccionado por la civilización griega y se constituyó como el sistema de escritura básico de las culturas modernas.

En la transición de la Edad Media o del Oscurantismo, hacia el Renacimiento, la imprenta de Gutemberg representó el primer mecanismo que permitió la producción de la escritura en serie. Este descubrimiento tuvo un gran alcance y significación para el ser humano, pues lo impreso se constituyó como el primer medio masivo de comunicación y el principal impulsor de una nueva dimensión cultural que cambio al mundo.

A pesar de que el acto de comunicación se dio desde muchos siglos antes, el primer intento por definir el **proceso de comunicación** se debe a Aristóteles (año 300 a.C.) y es el siguiente: Quién dice qué a quién.

Adaptado este principio al desarrollo básico de comunicación tenemos los tres elementos fundamentales: **emisor, mensaje y receptor**. Quién o emisor se refiere a la persona o fuente del mensaje; *qué o mensaje* es el contenido y *quién o receptor* es la persona (s) que lo reciben.

La comunicación es un proceso social fundamental que implica un intercambio dinámico; y que a la par de la evolución humana se torna más compleja al irse definiendo más elementos en el proceso de comunicación.

Para González Alonso Carlos los cinco principales componentes de dicho proceso de comunicación son los siguientes:

- 1) El **comunicador o emisor**: es la persona que inicia el proceso y realiza la comunicación. En una conversación normal entre dos personas el papel del comunicador está en contacto constante entre esas dos personas.
- 2) El **mensaje o contenido de la comunicación que algunos autores llaman comunicado**: es la idea, concepto, pensamiento o el significado que se intercambia o comunica.

el comunicador -----→ envía  
el mensaje -----→ a través de  
el canal a -----→ el receptor  
quien -----→ actúa  
para obtener -----→ el propósito <sup>2</sup>

3) El **símbolo**: una vez que el comunicador conceptúa la idea, la tiene que formar de modo que los demás la entiendan.

4) El **canal o medio**: conducto por el cual se transmiten los mensajes. Es el medio de la comunicación que puede tomar varias formas como: radio, televisión, prensa, pizarrones en las instalaciones de una empresa, memorandums internos, periódicos o revistas de la compañía y medios masivos de comunicación.

5) El **receptor o comunicante**: es la persona más conocida como la que escucha. A quien se dirige el mensaje, que es el público.

La comunicación se inicia regularmente con una idea en la mente del emisor que se traduce en un mensaje, cuando esta, es recibida igual por el receptor, se dice que hubo una buena comunicación, pero si este último no la entiende, surge una brecha o ruidos en la comunicación.

<sup>2</sup> Martínez Serrano Manuel, La Comunicación, pp. 13 - 21

En resumen, la comunicación es un intercambio de significados entre personas a través de un sistema de símbolos. El proceso por medio del cual se intercambian estos significados incluye varios componentes, el **comunicador** que concibe una idea que quiere enviar a alguien, es decir, el **receptor**. Este después traduce el **mensaje o idea** en un **símbolo o la forma tal** como por ejemplo, la palabra hablada o escrita. A través del **canal** como el teléfono, una junta de empleados o periódico de una planta y lo escucha el receptor, quien a su vez debe traducir el mensaje.

Toda comunicación tiene como propósito uno o más de los siguientes: informar, persuadir, comprender, instruir, divertir o estimular la acción. Estos propósitos se pueden ver en el flujo de comunicación dentro de las organizaciones.

Pero ¿qué es la comunicación? Muchas veces hemos dicho u oído mencionar esta palabra.

La comunicación es una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce pero que pocos pueden definir. Comunicación es hablar con el otro, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, etc. Por esta variedad de utilización de la palabra, los académicos enfrentan el problema particular al definirla.

La comunicación, como cualquier fenómeno que represente una modificación a través del tiempo, es un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, de ideas y emociones que requieren de habilidades como el uso de símbolos, palabras y, sobre todo, retroalimentación.

La palabra comunicación proviene del latín *communis*, común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo "en común" con alguien, ó lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud.<sup>3</sup>

Así, la comunicación es un instrumento importante en la adaptación del hombre a su medio ambiente. A través de ella controla los medios para satisfacer sus necesidades básicas.

Otra definición es la de Hovland, quien la define como: el proceso por medio del cual el individuo (comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos.

Una más, en el diccionario de Sociología de Henry Pratt Fairchild que la define como el proceso de hacer comunes o intercambiar estudios subjetivos, tales como ideas, sentimientos, creencias, generalmente por medio del lenguaje, aunque también por medio de representaciones visuales, imitaciones, sugerencias, etc. La comunicación en los grupos humanos es el factor principal de su unidad y de su continuidad, así como el vehículo de la cultura. La buena comunicación es la base de la sociedad humana.

La comunicación es una interacción de significados. Para Noel Gist: cuando la interacción social entraña la transmisión de significados por medio del uso de símbolos, se le conoce como comunicación. Es generalmente un proceso de ida y vuelta, que entraña estímulo y reacción entre organismos y que es tanto recíproco como alternado. La reacción evocada por un comunicado se convierte a su vez en un estímulo y comunicado.

Para Flores de Gortari *"comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer."*<sup>4</sup>

Jorge Urrutia considera que la comunicación *"asegura la transmisión de los conocimientos, de la información y de las experiencias, permitiendo la perpetuación de la comunidad. Los procedimientos de la comunicación son muy numerosos. Todos nuestros sentidos están preparados para recibir la información que se les suministre aunque a cada uno le corresponde tipos de información de distinta calidad"*.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Enciclopedia Larousse Ilustrada Tomo 1, México 2003 p. 272

<sup>4</sup> Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano, *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*, Trillas, México, 1973, p.24.

<sup>5</sup> Urrutia Jorge, *Sistemas de Comunicación*, Trillas, México, 1973, p.24.

El hombre desarrolla hábitos de comunicación y adquiere los instrumentos de comunicación como resultado de su interacción con las otras personas. Su aprendizaje para comunicarse está basado en un camino de doble sentido, que implica la respuesta de otras personas a su conducta y su propia reacción a la de ellas.

Por ello, hablar de comunicación es hablar de evolución. El hombre es comunicación y en gran medida se debe a ella, de ahí su constante empeño por mejorar sistemas y perfeccionar los medios para alcanzar un mayor entendimiento.

Pero que es comunicación ¿hablar y escribir? Podemos decir, que es toda forma empleada por el hombre para hacer sentir su influencia con los demás.

La comunicación toma muchas formas. Las más obvias son **verbales**, expresiones orales (instrucciones, entrevistas, conversaciones, discusiones) y expresiones escritas (cartas, boletines, manuales), en ambas, el humano por medio de la palabra no sólo se comunica con sus semejantes, sino que también organiza sus experiencias y acumula información que después transmite a las generaciones siguientes. Sin embargo, también puede haber comunicación en muchas otras formas como el lenguaje corporal.

Aunque la comunicación generalmente tiene lugar por medio de símbolos verbales, existen otras formas que se llaman **no verbales** y las identificamos con: un leve movimiento de cabeza, un guiño, los movimientos y posturas del ballet, la música que nos recuerda algún evento pasado, son medios que los hombres han utilizado para transmitir ideas.

Las expresiones faciales, los ademanes del cuerpo son excelentes medios de comunicación. Su empleo aunado a las palabras, es necesario para expresar precisamente el significado que quiere darse al comunicado.

Así, además de la palabra que constituye el lenguaje oral, o de la escritura que es el lenguaje gráfico, tenemos todo un mundo de gestos y signos que de alguna forma expresan los sentimientos humanos. Todos ellos desde el llanto a la risa o el silencio, son medios y formas de comunicación en el hombre.

Para este hombre en desarrollo, la comunicación con sus semejantes ha desempeñado tres funciones fundamentales: modelar el mundo que le rodea, definir su propia posición, en relación con los demás y adaptarse con éxito a su medio ambiente. A través de la comunicación son transmitidos valores y experiencias; mismas que enriquecen al ser humano.

En resumen, comunicación es la base de todo lo que llamamos social en el funcionamiento del organismo viviente. En el hombre es esencial para el desarrollo, formación, convivencia y existencia continua de los grupos. Gracias a la comunicación se ha logrado la sucesión de generaciones que han formado a la humanidad. Para convivir es necesario comunicarse, por ello la comunicación constituye el fundamento o base de nuestra convivencia social. Basta recordar que el hombre es el único ser que está dotado de la palabra como instrumento de vida superior, porque la vida del hombre es una comunicación constante con el hombre.

La comunicación es la esencia, corazón, alma y fuerza dominante dentro de las organizaciones. Fundamentalmente tiene como objetivo transmitir a los integrantes de la organización un mensaje en cuyo contenido se exprese: qué es ejecutar un trabajo eficazmente y qué cooperar con otros le permite obtener para sí mismo satisfacción del deber cumplido.

El hombre, ricamente dotado de facultades innatas de comunicación ha conseguido estar por encima de las demás especies, gracias a su capacidad de organización, y es justamente por esta peculiaridad, que resulta indispensable hacer un alto en el camino y reflexionar sobre la comunicación y sus posibilidades dentro de las organizaciones.

## 1.2 Organización

Ahora hablemos de las organizaciones, ¿qué son las organizaciones y por qué es importante mencionarlas? Todos tenemos un concepto intuitivo de lo que es una organización y alguna razón para interactuar en dichas. También hemos visto los resultados físicos de ellas como son: los rascacielos, aviones, plantas de energía nuclear; obviamente no podrían ser construidos sin enormes recursos humanos, intelectuales y financieros. La mayoría de nosotros asumimos que estos resultados son producidos por personas que trabajan juntas de alguna forma, lo cual es esencialmente correcto.

Para bien o para mal, nuestra sociedad está llena de organizaciones. Nacemos, nos educamos y trabajamos dentro de ellas; nos entretienen, abastecen, gobiernan y finalmente entierran, han existido en una u otra forma desde los tiempos bíblicos.

Estas asociaciones son constituidas para determinado fin; y se caracterizan por estar conformadas por más de una persona que trabaje, rece o estudie reunida y, cuyos propósitos sean el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. En la actualidad todos, hombres, mujeres y niños somos seres organizacionales, y pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en ellas.

Una organización con una larga historia es la iglesia católica romana que ha existido desde mucho antes que el término comunicación organizacional fuera de uso común.

Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego organon, es decir, instrumento. Por ello, objetivos, tareas y fines son conceptos fundamentales de estas asociaciones. Los instrumentos son dispositivos mecánicos desarrollados para ayudar en la realización de actividades encaminadas a obtener determinado fin.<sup>6</sup>

Harry Levinson sostuvo que: *"cerca del 90% de los individuos que trabajan lo hacen dentro de una organización convenientemente establecida, ya sea comercial, de salud pública, bancaria, educativa, religiosa o cívica"*.<sup>7</sup> Y considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Para Richard L. Daft y Steers Richard, las organizaciones que construyen edificios, proveen servicios bancarios, educan estudiantes, producen programas de televisión tienen ciertas características en común, como: son una entidad social, están orientadas al logro de metas, tiene un sistema de actividades deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable.<sup>8</sup>

Las organizaciones son una entidad social, en donde el componente fundamental es el ser humano. Para que exista se requieren muchas personas y grupos que interactúen de acuerdo a un patrón definido para realizar ciertas funciones.

Están orientadas a metas, al existir un propósito explícito. Se crean para alcanzar objetivos, si perdieran su propósito empezarían a declinar y finalmente dejarían de existir. Las personas ingresan a ellas por diversas razones y las metas de la organización pueden diferir de los objetivos individuales. Pero aún así deben de existir uno o más objetivos en común.

Cuando se dice que cuentan con un sistema de actividades deliberadamente estructurado, significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes. La organización cuenta con una jerarquía de autoridad, con responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones.

<sup>6</sup> John Gerry y Scholes Kevan, *Dirección Estratégica*, Edit. Prentice Hall, E.U. 2000, p. 215

<sup>7</sup> Goldhaber M. Gerald *Comunicación Organizacional*, Edit. Diana, México 1989, p. 21

<sup>8</sup> Daft L. Richard y Steers Richard, *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Edit. Limusa México, 1992, p.31

Por otra parte, una organización es capaz de distinguir cuáles de los elementos de la organización se ubican dentro y cuáles se ubican fuera de ella. Si los límites de la organización desaparecen o resultan poco claros, entonces existe el peligro de que quienes la integran pierdan compromiso y dejen de sentirse parte de ella.

Para Annie Bartoli *"organización y comunicación están, estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados: políticos, ya que comunicación y organización constituyen medios de una estrategia global en la que influyen; y un componente sociocultural pues el peso de valores, representaciones y fenómenos de poder es considerable, tanto para la organización como para la comunicación."*<sup>9</sup>

Todos nosotros nos vemos involucrados cada vez más en las variadas actividades de múltiples organizaciones. El hecho de pertenecer al grupo básico que es la familia, así como a cualquiera de los que componen otras organizaciones: bancos, industrias, sindicatos, entre otros.

Para Bornman el esquema de la organización es: *"como un dibujo anatómico que indica los canales formales a través de los cuales discurren los mensajes oficiales y oficiosos. Alrededor de esta estructura formal se encuentra una complicada red de canales informales de comunicación. Cuánto mejor sea la circulación de mensajes y más alto el nivel de comprensión más eficaz será la organización"*.<sup>10</sup>

Cada organización que existe, tiene su razón de ser; algunas tienen como fin primordial la generación de utilidad, otras no. Sin embargo en lo que todas las organizaciones coinciden, es en que cada miembro que se encuentre en ellas desempeña una labor; que, de una u otra forma incide en la consecución de los objetivos de la organización.

Para Gerald Goldhaber organización, es *"una unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos, es un patrón de relaciones simultáneas, entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de un líder persiguen metas comunes"*.<sup>11</sup>

Para Carlos Bonilla "es un sistema social donde la acción coordinada y la interacción de los individuos conduce a la consecución de fines comunes, mediante la división de trabajo".<sup>12</sup>

Dicho autor describe en su libro La comunicación función básica de las Relaciones Públicas dos tipos de organización, por un lado habla de la **formal** en donde se encuentran instituciones, empresas, organismos internacionales o representativos que tienen una razón común, un objetivo bien determinado., en donde hay una división de trabajo y conscientemente se organizan funciones.

Y la **informal** en donde se encuentran: grupos de amigos, de estudiantes, maestros, etc.; que no es consciente, en donde no hay división de trabajo y no están planeadas en específico funciones.

Para Carlos Bonilla las organizaciones tienen objetivos: económicos, cumplir con los intereses de los inversionistas (retribuirlos), cubrir pagos por intereses a acreedores sobre préstamos, satisfacer necesidades de los usuarios, agremiados y brindar servicios de calidad.

Así pues, cuando observamos los cambios que ocurren en las organizaciones hoy día, resulta clara la necesidad de contar con comunicación efectiva que cuente con niveles de excelencia.

Carmen González García en su libro Comunicación Efectiva, dice que algunas de las respuestas más comunes del ¿por qué comunicarse? son: "1) conduce a una mayor efectividad, 2) ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta, 3) permite que los empleados sientan que participan en la empresa, y aumenta la motivación y compromiso para tener un mejor desempeño dentro de la organización; 4) logra mejores relaciones entre los jefes y

<sup>9</sup> Bartoli Annie, Comunicación y Organización, Paidós, México, 1991, p.117.

<sup>10</sup> Bornman Ernest, La comunicación: Un problema de la organización moderna, Deusto, Bilbao, 1974, p.40

<sup>11</sup> op.cit p.35

<sup>12</sup> Bonilla Carlos, La comunicación función básica de las Relaciones Públicas, Edit. Trillas, México 1999, p. 15

*subordinados, colegas dentro y fuera de la empresa. 5) Ayuda a los empleados a entender la necesidad del cambio: cómo manejarlo y cómo reducir la resistencia al cambio.*"<sup>13</sup>

Carmen González confirma que existen dos tipos de organizaciones, **formales e informales**. En las primeras, el poder radica en la institución, empresas, organismos intermedios o representativos que tienen una razón común, un objetivo bien determinado. Hay una división del trabajo y conscientemente se organizan funciones.

Y en las segundas, el poder radica en la persona son grupos de amigos, estudiantes, maestros, entre otros. Este tipo de organización no es consciente, no hay división del trabajo ni es una organización planeada.

En la vida de la organización tiene importancia excepcional todo lo que se refiere a comunicación. Por esa causa cada día cobra mayor relieve, pues su problemática incide de manera fundamental en la marcha de la sociedad.

Desde el más modesto hasta el más alto nivel todos realizan tareas de comunicación: dictar ordenes, escribir y leer cartas, telefonar, hablar, entre muchas otras.

La organización necesita la corriente vital de la comunicación entre todos sus elementos a fin de que exista conciencia solidaria, o lo que es igual, esfuerzo o trabajo en común para la consecución de un fin; y más concretamente, la unión de diversos elementos humanos y materiales para producir bienes económicos.

El elemento más importante de la organización es sin lugar a duda el ser humano. De esta forma la empresa constituye también un centro de convivencia para el hombre que en ella realiza la noble función del trabajo.

En este sentido la comunicación es indispensable para que el hombre que aporta a ella parte de sí mismo, se sienta integrado y satisfecho a su tarea. Es un factor de vital importancia para el entendimiento del hombre que se desenvuelve dentro de grandes y complejas organizaciones como: hospitales, bancos, industrias, escuelas, universidades, sindicatos laborales, agencias gubernamentales, entre otras.

Es evidente que muchos de los problemas organizacionales que vivimos en México se deben a que seguimos apegados a estructuras militaristas en donde el control directo es ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica.

Al respecto Levinson sostiene que: *"las crisis de las organizaciones continuarán produciéndose mientras los superiores mantengan esta estructura, en donde el o los poderoso (s) trata (n) a los impotentes como objetos, destruyendo así, el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado"*.<sup>14</sup>

Para lograr una comunicación organizacional exitosa debe considerarse a todos los hombres y mujeres que la integran como seres humanos, y no como una parte del triángulo.

Existen organizaciones **centralizadas y descentralizadas**. En las primeras tienen el poder y la toma de decisiones localizados en unos puntos y por consiguiente se acelera la toma de decisiones. Y en las descentralizadas extienden la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización, por regla general delegando autoridad a las unidades prácticas más pequeñas. La descentralización implica un mayor número de individuos, consume más tiempo, pero mejora la moral de la organización, dándoles a todos los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Es más probable que la centralización se de en organizaciones **"altas" (cinco niveles)** y la descentralización en las **"planas" (tres niveles)**.

Así, podemos decir, que vivimos en la era de las organizaciones, porque estamos involucrados cotidianamente en ellas. Para Gerald Golhaber las organizaciones, como sistema de comunicación se encuentran en un estado de crisis debido principalmente a las arcaicas estructuras y a las comunicaciones deficientes. Y es justamente por ello, que se justifica la importancia de la comunicación organizacional.

<sup>13</sup> González García Carmen, *Comunicación Efectiva*, Edit. Fiscales ISEF, México 1997, p.22

<sup>14</sup> op.cit, p.18

### 1.3 Comunicación Organizacional

En últimas fechas se contempla el crecimiento acelerado de la comunicación organizacional, un fenómeno central en las organizaciones modernas.

Para Carlos Bonilla la comunicación es *"la función básica que da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes, la comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas y posibilitan el alcance de metas fijadas. La comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización."*<sup>15</sup>

Pero ¿qué es comunicación organizacional? El mismo autor la define como *"un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente, y por medio del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí. Es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes"*.

En tanto, para Katz y Kahn consiste en, *"el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá, la naturaleza, identidad y carácter del sistema social o de una organización."*<sup>16</sup>

Hoy por hoy las empresas modernas se ocupan y preocupan por la adecuada comunicación organizacional, un aspecto clave en el proceso de dirección de una organización.

Como señalan Michael Bland y Peter Jackson *"las comunicaciones acertadas constituyen en una compañía el elemento vital, tanto de su rendimiento como en la motivación y permanencia de los empleados en una organización, todas las empresas aceptan la importancia de un programa adecuado y eficaz de comunicación."*<sup>17</sup>

Por algunos autores es conocido que la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan, desde las conversaciones telefónicas, hasta los sistemas de información más complicados, su importancia es tal que algunos autores sustentan que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

Una adecuada comunicación organizacional ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo y mejores resultados; proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros y beneficia a la empresa a obtener datos para tomar decisiones inteligentes, en el momento oportuno.

Para Gerald Golhaber *"la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades."*<sup>18</sup>

La comunicación organizacional ayuda a los miembros lograr las metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

Al respecto Michel Bland dice: *"la comunicación organizacional se origina de la necesidad de algunas organizaciones por mantener a su personal motivado e integrado a cada uno de sus elementos, además de crear un ambiente de cordialidad laboral en la obtención de satisfactores económicos."*<sup>19</sup>

Gerald M. Goldhaber coincidió en que la comunicación organizacional es el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

<sup>15</sup> Bonilla Carlos, *La comunicación función básica de las Relaciones Públicas*, Edit. Trillas, México 1999, p. 18

<sup>16</sup> Goldhaber M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, Edit. Diana, México 1989, p. 21

<sup>17</sup> Bland Michel, *Comunicación Interna Eficiente*, Edit. Legis, México 1992. p.1

<sup>18</sup> Goldhaber M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, Edit. Diana, México 1989, p. 23

<sup>19</sup> Bland Michel, *Comunicación Interna Eficiente*, Edit. Legis, México 1992. p.75

Por su parte, Zelko y Dance<sup>20</sup> consideran a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesiker comparte con Zelko y Dance la idea de comunicación interna y externa, pero añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización.

Para Thayer la comunicación organizacional es: *"el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación de la organización. En ese ámbito identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas"*.<sup>21</sup>

George Terry expresa en su libro Principios de la Administración que *"la comunicación es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo. La buena comunicación organizacional es resultado de una administración competente, no la causa de ella"*.<sup>22</sup> Básicamente, para George Terry, la comunicación consiste en mantener informada a la gente.

Para Oscar Cortés autor del libro La Comunicación en la Empresa, *"la comunicación organizacional también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo. Las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir"*.<sup>23</sup>

Con base en las definiciones expuestas, Goldhaber<sup>24</sup> resume: *"La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones, y habilidades personales."*

González García Carmen en su libro de Comunicación Efectiva dice: *"comunicación se considera como un proceso personal que implica la transferencia de información y también se asocia con el comportamiento. Tiene que ver en su totalidad con las relaciones entre individuos. Es muy complicada o muy sencilla, muy formal o informal, todo depende de la naturaleza del mensaje que se va a transmitir y de la relación entre el emisor y el receptor."*<sup>25</sup>

Para Cecilia León Estrada, Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Panamericana, quien es Subdirectora del área de Comunicación y Desarrollo de Bitel; la comunicación organizacional es integrar al personal de la organización para que se sienta parte del equipo que forma parte.<sup>26</sup>

En la comunicación dentro de las organizaciones se utilizan dos canales básicos: formal e informal. Ambos son importantes y transmiten mensajes, en ciertas ocasiones reforzando y en otras creando conflictos en toda la empresa.

En la **formal** se lleva a cabo por medio de procedimientos concretos como instrucciones u órdenes escritas; y la **informal** sigue un camino natural en el diálogo, el mensaje pasa de individuo a individuo, por ello se va tergiversando y quitando información. Esto perjudica seriamente a la organización porque crea un sentimiento de ansiedad, preocupación o malestar, que se verá reflejado en el trabajo de los empleados y en los objetivos de la institución. De aquí que el comunicador organizacional, debe crear mecanismos que eliminen al máximo estos rumores y tratar que la comunicación formal sea la que predomine en la empresa, aunque es bien sabido que no será posible en su totalidad.

<sup>20</sup> Goldhaber M. Gerald, Comunicación Organizacional, Edit. Diana, México 1989, p. 21

<sup>21</sup> Ibidem, p.27

<sup>22</sup> Terry R. George, Principios de la Administración (Novena edición), Compañía Editorial Continental S.A., México 1978, p.543 y 547

<sup>23</sup> Cortés González Oscar, La comunicación en la Empresa, Universidad de Nuevo León, 1970, p. 5 y 6

<sup>24</sup> Goldhaber M. Gerald, Comunicación Organizacional, Edit. Diana, México 1989, p. 27

<sup>25</sup> González García Carmen, Comunicación Efectiva, Edit. Fiscales ISEF, México 1997, p.22

<sup>26</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002

Se sabe que las personas deben comunicarse, y se sabe las formas que la comunicación puede tomar. ¿Pero cuál es el propósito de la comunicación? Existen varios, los principales son: informar, persuadir, entender (escuchando), instruir, entretener y estimular la acción.

Estos principios básicos de la comunicación existen en todas las situaciones en las que se intercambian significados con los demás. Sin embargo conviene concentrarse en relacionarlos con la organización. En todas las compañías, la mayor parte de estos propósitos básicos de comunicación ocurren en tanto que dicha "fluye" a través de la compañía. He aquí algunas de las formas en las que esto toma lugar.

Los canales formales son aquellos establecidos por la compañía: fluyen en tres sentidos: hacia abajo, hacia arriba o hacia los lados (estas 3 categorías hacen referencia a la dirección que toman los procesos comunicativos internos). Los mensajes **hacia abajo: o comunicación descendente**, se utilizan primordialmente para dirigir e influir al personal en los niveles inferiores de la organización. Es información necesaria para que cualquier miembro del personal pueda realizar su trabajo, tal vez se trate de políticas, procedimientos, ordenes y peticiones que se transmiten al nivel adecuado de la jerarquía.

La comunicación descendente para Nosnik es *"el dialogo que se establece entre la dirección y el resto de la organización como si estas dos instancias fueran interlocutoras"*.<sup>27</sup>

En esta comunicación, los mensajes que fluyen de la administración (superiores) hacia los subordinados (empleados) tiene como propósito **aclarar** los fines, objetivos y políticas de la compañía; **informar** sobre la organización, su historia, su progreso y su futuro. **Transmitir** información sobre las operaciones que suceden en el día a día; **instruir** y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos y no técnicos de su trabajo y **explicar** las razones de las decisiones administrativas.

Para Richard L. Daft y Richard M. Steers la comunicación descendente se relaciona con uno de los cinco temas siguientes, los cuales se resumen en:

- *Metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos.* La comunicación de las metas y estrategias provee información acerca de objetivos específicos, establece una dirección y reduce la incertidumbre para los niveles inferiores de la organización.
- *Instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo.* La comunicación relacionada con las instrucciones para un puesto, explica la naturaleza de tareas específicas y por qué la tarea es importante en relación con otras tareas relacionadas en la organización.
- *Políticas, procedimientos y arreglos estructurales.* Los enunciados de políticas, procedimientos y arreglos estructurales definen las características formales de la organización; pueden incluir manuales de políticas, personal, descripciones de puestos y organigramas.
- *Evaluación y corrección del desempeño.* La comunicación que permite evaluar y corregir el desempeño, ofrece retroalimentación a los individuos y departamentos provenientes de la alta gerencia, respecto a la precisión y calidad de la manera en que se realizan las tareas.
- *Adoctrinamiento.* Estas comunicaciones enseñan y adoctrinan a los empleados respecto a los valores culturales, símbolos importantes, ceremonias especiales, y otros hechos que la organización considera importantes como noticias oportunas sobre actividades o éxitos de la organización.<sup>28</sup>

La comunicación descendente no siempre es efectiva en las organizaciones de gran tamaño, en las que existen varios niveles jerárquicos, porque los mensajes pueden ser distorsionados y mal interpretados. La comunicación transmitida de un nivel a otro no siempre se entiende o transmite correctamente. Para que exista una comunicación descendente efectiva, los altos líderes deben continuar repitiendo los temas importantes y utilizar varios canales. Es muy probable que una sola comunicación se pierda y tenga un impacto modesto.

<sup>27</sup> Nosnik Abraham, *Planeación de la Comunicación en las Empresas*, AMCO, México 1997, p.22

<sup>28</sup> Daft L. Richard y Steers M. Richard, *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Edit. Limusa, México 1992, p. 680

Para Goldhaber Gerald los problemas que afectan cuando los mensajes fluyen descendentemente son:

- *Confiar en los medios de difusión escritos y mecánicos (hardware)*. Se utilizan películas, folletos, circulares, manuales, en vez de contactos personales y comunicación "cara a cara".
- *Sobrecargar mensajes*. El exceso de publicaciones provoca que los empleados tiendan a negarse a leer o a escuchar los mensajes, ó a establecer un sistema selectivo que puede ser la causa de que mensajes importantes sean archivados sin recibir atención alguna.
- *Momento oportuno*. Los líderes deben considerar cual es el momento oportuno para enviar ciertos mensajes y el impacto potencial que tendrían en la conducta de los empleados en caso contrario.<sup>29</sup>

Y en la **ascendente** los mensajes fluyen de los subordinados (empleados) hacia los superiores (administración), representa en la mayoría de los casos, un contacto de la Gente con los superiores para que ellos sepan oportunamente como reciben la comunicación descendente (si los mensajes son suficientes, claros y oportunos). Tiene como alcance: el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce la opinión de sus subordinados, la Gente expresa opiniones personales, quejas, agravios y problemas. Sugiere mejoras y participa en tomas de decisiones, confirma la aceptación de fines y objetivos.

La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral, integración y las actitudes de los empleados. Así como, hacer del conocimiento de la administración las actitudes y creencias de dichos.

Planty y Machaver sostienen que son cuatro las razones que se deben de valorar para considerar la comunicación ascendente: 1)indicar respetabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes; 2)facilitar la aceptación de las decisiones tomadas, alentando a los empleados a que participen en procesos tomando decisiones. 3)Proporcionar el freedback en la comprensión por parte de los empleados de las comunicaciones descendentes y animan a la presentación de ideas valiosas. 4) Disminuir la tensión emocional y las presiones; y son fundamentales para la democracia.<sup>30</sup>

En la comunicación ascendente se incluyen mensajes sobre lo que están haciendo los empleados como: "*esta semana estamos trabajando con...*", problemas laborales no resueltos como: "*todavía no conocemos la causa de que no funciona la máquina...*", sugerencias de mejoras como: "*Creo que deberíamos eliminar la cuarta etapa del proceso, podríamos ahorrarnos 10 min.*" ó lo que los empleados sienten o piensan con relación a sus trabajos como: "*Me molesta que critiquen mi trabajo*".

Usualmente, la comunicación ascendente provee datos a los líderes en los niveles superiores respecto a las actividades y el desempeño de toda organización. Para Richard L. Daft y Richard M. Steers los cuatro tipos principales de información comunicada ascendentemente se resumen en:

*Problemas y excepciones*. Las excepciones dentro del desempeño rutinario y los problemas importantes que no pueden manejarse en los niveles inferiores se comunican de manera ascendente a los líderes, quienes están conscientes de las dificultades y pueden opinar y actuar para resolverlas.

*Reportes de desempeño*. Estos reportes son de naturaleza periódica (semanal o mensual), informan a los altos líderes como se están desempeñando los departamentos.

*Quejas y desavenencias*. Las quejas de los colaboradores se llevan de manera ascendente en la jerarquía para su solución, igual que los desacuerdos entre departamentos.<sup>31</sup>

Información financiera, contable y de comunicación. La información relacionada con los costos, las cuentas por cobrar, el volumen de ventas, las utilidades anticipadas y el rendimiento sobre la inversión y Clima Organizacional, es de gran interés para los altos líderes y forma parte del flujo de datos hacia los niveles superiores, la información del departamento de contabilidad es la más frecuente.

<sup>29</sup> Goldhaber M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, Edit. Diana, México 1989, pp. 132 - 134

<sup>30</sup> op. cit. p. 134

<sup>31</sup> ibidem, pp. 681 y 682

Aunque existe gran variedad de canales de comunicación hacia los niveles superiores, existen problemas en cuanto a exactitud de información. Con frecuencia el contenido de información de esta comunicación está influenciado por el grado de confianza, por lo que los subordinados creen que sus jefes quieren oír, la ambición de tener éxito tiende a distorsionar la comunicación para presentar una imagen positiva de ellos mismos.

La **comunicación horizontal o cruzada** (entre departamentos y personas) sirve para mejorar la cooperación entre los departamentos, la calidad y eficacia de las decisiones y para coordinar funciones. Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, algunos de los propósitos de este tipo de comunicación son: coordinación de la tarea, resolución de problemas, participación en la información, resolución de conflictos. Estos cuatro puntos no siempre se cumplen por las rivalidades, especialización y falta de motivación que existe en la mayoría de las organizaciones por atmósfera competitiva.

Para Richard L. Daft y Richard M. Steers la comunicación horizontal se clasifica en tres tipos:

- *Resolución intradepartamental de problemas.* Estas comunicaciones se llevan a cabo entre los miembros de un mismo departamento y se relacionan con la coordinación y la realización de las funciones dentro del departamento.
- *Actividades Interdepartamentales.* Estas facilitan la realización de proyectos o funciones que requieren actividades conjuntas, como cuando la ingeniería ayuda a la producción a determinar las especificaciones de nueva maquinaria de producción.
- *Asesoría del equipo de apoyo a los departamentos de línea.* Los expertos de investigación de operaciones, finanzas u otros departamentos de apoyo, pueden realizar proyectos específicos que dan como resultado reportes escritos a los departamentos de línea. Los expertos del equipo de apoyo también pueden realizar consultas directas con los líderes en línea para resolver los problemas de una función específica.<sup>32</sup>

La comunicación horizontal entre departamentos puede presentar algunas dificultades, porque los empleados tienden a estar renuentes a compartir información a otros departamentos, se sienten en competencia. Sin embargo este tipo de comunicación es esencial para coordinar las actividades de la organización, especialmente cuando se requieren respuestas rápidas que no pueden procesarse de manera ascendente o descendente de la jerarquía.

La comunicación ascendente, descendente y horizontal descritas hasta ahora, son parte de los canales formales de comunicación empleados para realizar el trabajo de las organizaciones. Pero, además de estos canales, las organizaciones disponen de canales informales de comunicación.

La **comunicación informal** consiste en **rumores**, los cuales son una importante fuente de información para los líderes y empleados de todos los niveles. Los rumores hacen circular información en todas direcciones, información que por lo general no está disponible a través de los canales formales.

Los rumores "ciertos" son valiosos simplemente porque permiten a los empleados saber qué sucede en la organización y facilitan la interacción social.

Cabe señalar que, en ocasiones el rumor es "falso" y ocasiona problemas, cuando se avecinan o presentan cambios drásticos en las organizaciones y los empleados experimentan ansiedad e incertidumbre (como cuando una compañía va a fusionarse o va a cerrar una planta), los rumores tanto ciertos como falsos se esparcirán rápidamente en un intento de reducir la incertidumbre.

Cuando el rumor es "falso", los líderes pueden contrarrestar el efecto mediante la transmisión de información por los canales formales. El líder no debe de tratar de eliminar el rumor, sino utilizarlo para complementar la información oficial.

---

<sup>32</sup> Ibidem, pp.683 y 684

El control de la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal, es un reto de los altos líderes de la organización. El flujo correcto de la comunicación en conjunto puede redundar en el éxito.

Por miles de años el ser humano organizacional ha tratado de comunicarse eficientemente, para lograrlo la comunicación formal: ascendente, descendente horizontal o informal, debe ser **integradora**, es decir, que una a todos los que componen la organización; con ello se alcanza la solidaridad entre los miembros. De esta manera el trabajo se desarrolla con mayor eficiencia y las funciones se desarrollan con mayor disposición y más ánimo, porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

Es importante que la comunicación sea **positiva** es decir, con una actividad optimista en las labores. Una comunicación sencilla nunca se vale de conflictos, es sencilla y sobre todo honesta. La motivación dentro de la organización es un factor importante dentro de la comunicación positiva. Los individuos necesitan un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.

Al motivar, se crea entre el personal de la organización un sentimiento de integración, se fomenta la idea de realización y desarrollo personal estrechamente vinculado con la cooperación laboral y departamental para lograr resultados conjuntos; y con ello se define el concepto de "equipo" y su significado interno en la organización con base en una posible campaña interna en donde se manejen frases como: *"todos trabajamos para el mismo equipo"*, *"trabajando en equipo llegaremos más lejos"* entre otras.

También hacer ver al personal que ellos son parte de la organización; es decir, que son ellos quienes permiten que ella exista como tal los motiva.

#### 1.4 División de la Comunicación Organizacional

Para organizar las acciones comunicativas a seguir dentro de una organización, es importante dividir el trabajo de acuerdo a sus características, división que muchos autores ya han realizado.

Para Goldhaber, las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas y externas: la **comunicación interna** emite los mensajes de la dirección hacia todos los colaboradores de la organización, su objetivo es especificar, convocar y hacer cumplir la misión y los valores que se rigen dentro de una empresa, es decir, atañe al público interno de la organización.

*"El objetivo básico de la comunicación interna es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la dirección de la entidad depende de la capacidad de motivar a las personas, logrando con ello incorporar la creatividad, el compromiso y el talento de cada individuo."*<sup>33</sup>

La óptima comunicación interna permite el éxito del desarrollo laboral de cada individuo y del trabajo en conjunto de la organización.

Las actividades comunicativas internas son reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, entre otras.

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

Andrade Horacio define a la comunicación externa como: *"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 a promover sus actividades, productos o servicios"*.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Ernest Bornman, *La comunicación: Un problema de la organización moderna*, Deusto, Bilbao, 1974, p. 112

<sup>34</sup> Andrade Horacio, *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*, p.32

Todos aquellos que tiene contacto con la organización, sin pertenecer a ella, conforman el público externo, por ejemplo: clientes, proveedores, sindicatos, medios de comunicación, filiales, etc. Las áreas de mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas son las que llevan a cabo el diseño de la comunicación externa y ésta debe de realizar estrategias de acuerdo con los objetivos y metas de la organización.

Las actividades comunicativas externas son conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, folletería; presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, entre otros.

### 1.5 Comunicación Interna Eficiente

Debido al objetivo de esta investigación, nos centraremos en la comunicación interna, que se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en dicha empresa.

La comunicación organizacional interna pretende crear un clima de entendimiento, entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.

Fernando Martín Martín define a la comunicación interna como: *"el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"*.<sup>35</sup>

Para Michael Bland y Peter Jackson *"la comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial en cualquier empresa manufacturera o de servicio y no contar con ella provoca deficiencia en la comunicación con el personal"*.<sup>36</sup>

*"El objetivo básico de la comunicación interna es el conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la dirección de la entidad dependerá de la capacidad de motivar a las personas, logrando con ello incorporar la creatividad, el compromiso y el talento de cada individuo."*<sup>37</sup>

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

La comunicación interna es la clave para conseguir que las actividades se realicen en forma racional, ordenada e inteligente, *"las comunicaciones que permiten evaluar y corregir el desempeño, ofrecen retroalimentación a los individuos y departamentos provenientes de la alta gerencia respecto a la precisión y calidad de la manera en que se realizan las tareas"*.<sup>38</sup>

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

<sup>35</sup> Martín Martín Fernando, *Comunicación en Empresas e Instituciones*, México 1992, p. 23

<sup>36</sup> Goldhaber M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, Edit. Diana, México 1989, p. 31

<sup>37</sup> Ray Grupps, *Banca de Excelencia*, Panorama, México 1985, p.106

<sup>38</sup> Pascal Weil, *La comunicación global y de gestión*, Paidós, México 1992, p.25

Annie Bartoli en su libro de Comunicación y Organización señala: *"actualmente, entre las condiciones de éxito de una organización activa se encuentran las necesidades de sistemas de información estimulantes, de mecanismos de coordinación eficaces y las acciones de comunicación coherentes"*. También menciona: *"las acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan de conjunto pueden tener efecto nulo o sólo producir efectos adversos."*<sup>39</sup>

## 1.6 La importancia de las acciones estratégicas de comunicación interna

Hoy en día las organizaciones son diseñadas para adaptarse a un contexto internacional caracterizado por la incertidumbre, la diversidad y el desorden; este escenario es el resultado de profundas transformaciones que están ocurriendo a nivel mundial, en su tránsito hacia un nuevo orden. México y sus organizaciones no son la excepción.

El perfil de la organización en un ambiente de competencia globalizada, corresponde a un diseño de estructuras que buscan ser flexibles, descentralizadas, participativas y planas, que representan un alto grado de información y automatización, de alta competitividad, tanto en calidad, como en avance tecnológico de los productos y que buscan estrategias ad hoc a sus necesidades comunicativas.

Una de las cosas más importantes que buscan las organizaciones son las estrategias. La elaboración de estrategias tiene que ver con la posición que ocupa una organización en los nichos del mercado, en otras palabras, decidir qué productos se producirán y para quién.

La elaboración de estrategias es todo un reto para las organizaciones de nuestro siglo. Richard L. Daft entiende como estrategia organizacional *"el conjunto de planes, decisiones y objetivos que una organización adopta para lograr sus metas que están relacionadas con el estado futuro deseado para la organización. La finalidad de la estrategia es ayudar a la organización."*<sup>40</sup>

Para dichos autores, la formulación de estrategias es el proceso de elegir una estrategia, formular políticas, objetivos y definir la misión de la organización. Esta es una tarea muy difícil, porque la toma de decisiones es incierta. Los líderes tratan de analizar el medio ambiente y los factores internos, pero la decisión con frecuencia se basa en pronósticos de información, por ello, muchas estrategias resultan ser equivocadas.

Las estrategias son importantes porque determinan el éxito o fracaso de una empresa. La estrategia suministra dirección a todos los integrantes. Una estrategia incorrecta puede provocar que la organización fracase y la correcta facilita el éxito notablemente.

En virtud de que las organizaciones mexicanas no pueden darse el lujo de fracasar surge la necesidad de buscar estrategias de calidad que ayuden a construir el verdadero progreso y eficacia en las organizaciones, a favor del crecimiento integral de estas y de la sociedad en general.

Como ya se ha dicho la comunicación es la base de toda relación humana; a través de ella el ser humano interactúa no sólo con otras personas, sino también con todo lo que le rodea, como anuncios luminosos (comunicación a nivel comercial); señales de las carreteras; símbolos o logotipos para indicar (peligro, no fumar, sanitarios, etc.), son una forma de comunicarse. Sin embargo para que exista una comunicación abierta y eficiente es necesaria una serie de habilidades y acciones estratégicas.

Pero en un sentido más amplio la elaboración de estrategias se refiere a como el sistema colectivo llamado organización, establece y cambia cuando es necesario, su orientación básica. El área de comunicación de cualquier organización también se ocupa del complejo tema "elaboración de estrategias", un proceso fascinante que supone algo más que un sencillo conjunto de recetas llamado "planificación" con el cual generalmente se asocia.

---

<sup>39</sup> Ibidem, pp. 106 y 199

<sup>40</sup> Rochard Darf, Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos, Edif. Limusa, México 1992, p. 541

La estrategia de comunicación interna, se caracteriza por buscar nuevas oportunidades e invertir en el mejoramiento de la organización en términos generales; protege la participación de la organización en el mercado al orientar y conducir a todos sus integrantes. Responde al medio ambiente cambiante al localizar nuevas oportunidades.

El establecimiento de estrategias de comunicación interna para cualquier organización es fundamental. Estrategia es la habilidad o arte de formular, implementar y dirigir un asunto de forma planeada con la finalidad de alcanzar un objetivo; es un intento por colocar a una organización en un entorno competitivo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, para bien o para mal, tienen fuertes repercusiones en la organización.

Sí nos remontamos a la historia, el concepto de estrategia es muy antiguo. Esta palabra proviene<sup>41</sup> del griego, *strategeia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo; para lograrlo, cada tipo de objetivos requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo, cabría definir la estrategia de un ejército, como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia significaba algo más que liderar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir, cuándo combatir y cuando no.

Con estos antecedentes podemos asegurar que, las estrategias de comunicación provienen claramente de un legado militar. Ciertos temas como objetivos, misión, fuerzas y debilidades se aplican para atacar problemas en el campo de batalla. En muchos sentidos la estrategia de comunicación es como una estrategia militar. Tanto las organizaciones empresariales como las militares, tratan de aprovechar sus fuerzas para explotar las debilidades de sus competidores.

Si la estrategia general de una organización no es buena (no es eficaz), entonces, ni toda la eficiencia bastará para llevarla al éxito. El éxito de los negocios o en las milicias no suele ser el feliz resultado de estrategias fortuitas. Por el contrario, el éxito es producto de una atención permanente de comunicación dirigida a las condiciones cambiantes del interior y el exterior, así como de tener la visión para formular y aplicar adaptaciones a esas condiciones.

Por ello me atrevo a decir, que la comunicación organizacional se traduce en estrategias claras que contribuyan a que la organización logre sus objetivos en un ambiente positivo para aumentar la productividad y la calidad en la institución, propiciando el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo.

Sólo al mejorar las acciones estratégicas de comunicación interna, la organización alcanzará sus objetivos. Como bien menciona I. Ansuff las estrategias son esenciales, puesto que el medio organizacional es imprevisible, señala: *"las estrategias se basan en la determinación de un sistema de objetivos y criterios de acción que orientan la actividad de la empresa."*<sup>42</sup>

Achiller Fernando define a la estrategia como: *"un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos del Desarrollo Organizacional a medio o corto plazo. Implica una concepción o filosofía que informe, ordene e integre programas específicos. Usualmente considera un conjunto de objetivos generales, sistemas objetivos, prioridades, secuencia (fases o etapas) y metodología, que aseguren un efecto óptimo sobre la eficacia y salud de la organización."*<sup>43</sup>

Dicho autor cita en su libro Desarrollo Organizacional a Beckhard, quien define el D.O. como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba para aumentar la eficacia y salud de la organización, a través de las intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de ciencia del comportamiento.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> [www.estrategia.net](http://www.estrategia.net) consulta mayo – junio 2002

<sup>42</sup> Bartoli Annie, Comunicación y Organización, Edit. Paidós, México 1991, p. 42

<sup>43</sup> Achiller de Faria Mello Fernando, Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral, Edit. Limusa, México 1994, p.69

<sup>44</sup> *Ibidem*, p.27

También cita a Venís, quien cree que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, de modo que puede adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y desafíos, un aturdidor ritmo de cambios.

Considerando las anteriores definiciones, es posible afirmar que, para que cualquier organización alcance un desarrollo organizacional, es importante contar con un plan de conceptos y estrategias, tácticas, técnicas y acciones precisas que contribuyan a lograr la excelencia; un cambio del estado actual hacia uno más desarrollado. La estrategia exitosa es un proceso de creación importantísimo que debe de existir en todas las organizaciones dado que benefician su desarrollo integral.

Sólo con la existencia de estrategias de comunicación interna donde se actué de manera oportuna se fortalecen los procesos humanos dentro de las organizaciones, al respecto, Annie Bartoli menciona "la organización y comunicación concierne a todos los niveles de la empresa, para emprender una estrategia global que aúne resultados económicos y motivacionales del personal".<sup>45</sup>

Las nuevas y mejores estrategias de comunicación organizacional, aseguran la efectividad de la administración. En el mercado actual las estrategias de comunicación organizacional deben ser exitosas, de lo contrario retrasan y son un gran problema de la organización.

Para que haya estrategias exitosas, es fundamental considerar la comunicación hacia el individuo, y no únicamente hacia el trabajo. Al respecto Gerald Goldhaber cita en su libro Comunicación Organizacional a Fleishman, Harris y Burt, quienes predijeron que la dirección "*orientada hacia el individuos, sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción*".<sup>46</sup>

Según el libro Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones de Gerry Johnson y Kevan Scholes, para conseguir acciones estratégicas de comunicación interna, es importante considerar los siguientes puntos: investigación de micro mercado para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo, o potenciales receptores a los que dirigir el mensaje. Investigación interna por medio de encuestas a empleados, entrevistas a mandos superiores o intermedios, líderes; y aplicar, controlar, dar seguimiento y evaluar las acciones.<sup>47</sup>

Se debe de incrementar el interés en el ser humano. Es una falacia que con ello se ignore la realidad de las variables económicas. No debemos olvidar que la comunicación incluye a personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

El fenómeno de la comunicación organizacional, es consecuencia de la relación y acción de los miembros que la integran, su favorable desarrollo depende en gran medida, del direccionamiento estratégico que la organización define y de la congruencia y sinergia que ejercen los responsables de los diferentes equipos de trabajo, en el desempeño diario de su liderazgo.

La importancia del liderazgo es fundamental para que se conduzcan de manera adecuada las acciones estrategias de comunicación interna.

Un líder es inútil, estéril sin la presencia de comunicación y viceversa. Estas figuras tan nombradas y buscadas en las organizaciones, son aquellos elementos capaces de comunicar a sus semejantes con exactitud, sencillez, claridad y oportunidad las medidas, reglamentos, problemas, decisiones, valores, políticas, procedimientos y soluciones a cualquier expectativa, buscando una satisfacción grupal. Trabajan bajo una ética estricta que se impone y obtiene confianza, respeto, reconocimiento e intereses; primero hacia sus principios y sentimientos, y más tarde hacia sus fines y actuaciones.

<sup>45</sup> Bartoli Annie, Comunicación y Organización, Paidós, México 1991, p. 203

<sup>46</sup> Goldhaber M. Gerald, Comunicación Organizacional, Edit. Diana, México 1989, p. 48

<sup>47</sup> Johnson Gerry y Scholes Kevan Dirección Estratégica Edit. Prentice Hall, E.U. 2000 p. 33

Líder, no es el que se vuelve remoto e inabordable, que se limita a dar ordenes y a esperar que estas se cumplan. El liderazgo es la aptitud, talento o disposición de intervenir mediante otros para la consecución de objetivos individuales o de grupo. Prácticamente se puede definir como alguien que le dice a otro cómo actuar y bajo que circunstancias para obtener ciertos resultados.

Pero, ¿qué hacen los altos líderes en las organizaciones? Por un lado, promueven dentro de la organización el cumplimiento de las funciones, poniendo el ejemplo. Colaboran para que, ya satisfechos los objetivos planeados, la organización opere como unidad para buscar una mayor superación.

El líder debe determinar las metas y la estrategia de la organización y, de ahí adaptar la organización a un medio ambiente cambiante.

Para lograr exitosas acciones estrategias de comunicación interna, la organización debe de contar con líderes que posean valores y actitudes con tendencias firmes que mantengan la estabilidad y la integridad de la operación; que absorban y transmitan la información de manera detallada, completa y verídica. Deben de considerar al grupo, como una organización humana, que requiere motivación, reconocimiento, incentivos y estímulos.

El buen líder organizacional evita toda clase de manipulación y concentra al máximo sus esfuerzos para concluir propósitos anhelados, buscando beneficio, resolver problemas, comprender y entender peticiones. Debe ganar la confianza y credibilidad de la gente, mejorar el ambiente circundante, controlar el poder ganado y ser legítimo.

Según Tannenbaum el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o de diversos objetivos. Al respecto, Irving Knickerbocker dice que el liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo.<sup>48</sup>

Para Alex Babéelas el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, si no también de las características de la situación en la cual se encuentra.<sup>49</sup>

En resumen, el perfil de un buen líder en sus rasgos físicos debe demostrar seguridad, firmeza, respeto, sin perder su integridad. Analiza y da solución a los problemas ejercidos dentro el grupo. Es tolerante, positivo, honesto, humilde e inflexible. Cuenta con decisión e inteligencia superior al grupo que liderea, refleja entusiasmo, toma riesgos y presenta sacrificios personales; ejerce creatividad; cuenta con comunicación abierta. Liga valores fundamentales, se adapta al grupo, sociabiliza y minimiza las obstrucciones hacia las metas establecidas.

Antes de la década de los setenta, los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que los esperaban tiempos mejores. Los planes para el futuro simplemente eran extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado. Sin embargo los impactos del entorno durante la década de los setenta y ochenta, como la crisis de energéticos, la desregulación de muchas industrias, el acelerado cambio tecnológico y la creciente competencia global, minaron este enfoque de la planificación a largo plazo.

Estos cambios en las "reglas del juego" obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica?, porque muchas decisiones que los gerentes toman marca el futuro de la organización. La mayor parte de los acontecimientos importantes del negocio reportados en diversas publicaciones de negocios incluye una administración estratégica.

---

<sup>48</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com) consulta mayo – junio 2002

<sup>49</sup> [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com) consulta mayo – junio 2002

Existen encuestas aplicadas a propietarios de negocios que han determinado que el 69 por ciento contaba con planes estratégicos y entre estos propietarios, el 89 por ciento respondió que habían determinado que sus planes eran efectivos. Establecen por ejemplo que la planificación estratégica les daba metas específicas y proporcionaba a su personal una visión unificada. Otros estudios sobre eficiencia de la planificación estratégica y la administración han encontrado que, en términos generales, las compañías con sistemas de administración estratégicos formales tienen mejores resultados financieros.

Dado que la experiencia nos marca que existen niveles de estrategias, necesitamos diferenciar las estrategias corporativas, de negocio y funcionales.

Si una organización está en más de dos líneas de negocio, necesitará una **estrategia a nivel corporativo**. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta: ¿en qué negocios debemos participar? La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta dirección integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7-Up International, Taco Bell, Pizza Hut, KFC y Frito-Lay.

La **estrategia a nivel negocio**, busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocio es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar, etc.; por ejemplo, la Anheuser Busch Corporation tiene estrategias a nivel de negocio para sus fabricas de cerveza, división de productos alimenticios, grupo de medios y división de entretenimiento que incluyen propiedades como los parques Sea World y Busch Gardens. También tiene estrategias a nivel de negocios para sus alianzas con cervecerías extranjeras en lugares como Japón, Corea del Sur e Irlanda.

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados. Cada UEN tendrá su propia misión, competidores y estrategias. Esto distingue una UEN de los otros negocios de la organización matriz. En una compañía como General Electric, con su muy diversa línea de negocios, la gerencia podría establecer una docena o más de UEN.

El concepto UEN (Unidad de Negocio) de planificación separa las unidades de negocio basándose en los siguientes principios:

La organización se administra como un portafolio de negocios, cada unidad de negocios sirve a un producto y segmento de mercado claramente definido, con una estrategia definida propia. Es decir, cada UEN del portafolio, desarrolla una estrategia adaptada a sus capacidades y necesidades de competencia, pero en consistencia con las capacidades y necesidades generales de la organización. El portafolio total se administra para que sirva a los intereses de la organización como un todo para alcanzar un crecimiento equilibrado, ingresos y mezcla de activos con un nivel de riesgo aceptable y controlado.

La **estrategia de nivel funcional** busca responder a la pregunta ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, comunicación, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben de apoyar la estrategia a nivel de negocios.

Por ejemplo, cuando la unidad Taco Bell de PepsiCo decidió abrir una nueva cadena de restaurantes de comida mexicana de servicio completo, su departamento de mercadotecnia desarrolló una estrategia promocional para este nuevo concepto, el área de investigación y desarrollo creó nuevas selecciones de productos para los restaurantes, recursos humanos implementó nuevos programas de entrenamiento para los equipos gerenciales

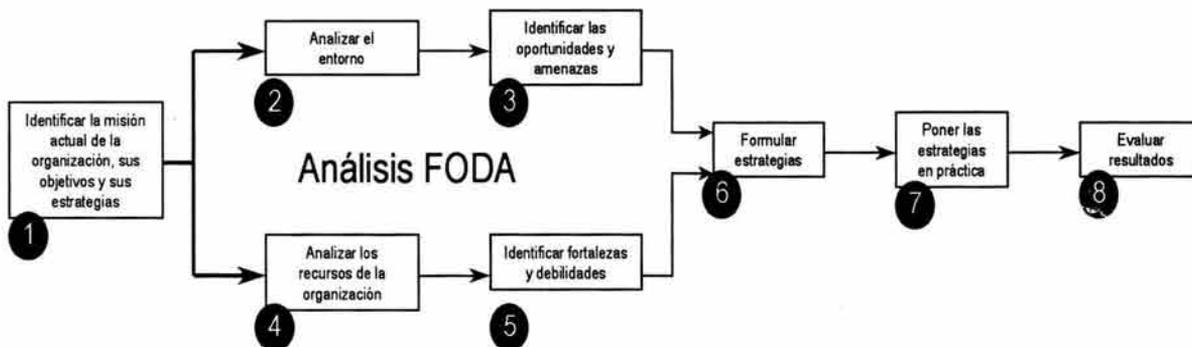
que integrarían el personal de nuevo ingreso y el departamento de comunicación interna diseñó la estrategia de comunicación para todo el personal.

## Niveles de Estrategia



Ahora bien, el **proceso de administración estratégica** como se ilustra en la siguiente figura, es un proceso de 8 pasos que cumple la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación. Aunque los primeros 6 pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las evalúa o realiza debidamente.

## El Procesos de Administración Estratégica



En los siguientes párrafos detallamos los diversos pasos del proceso de administración estratégica que se siguen en la comunicación organizacional.

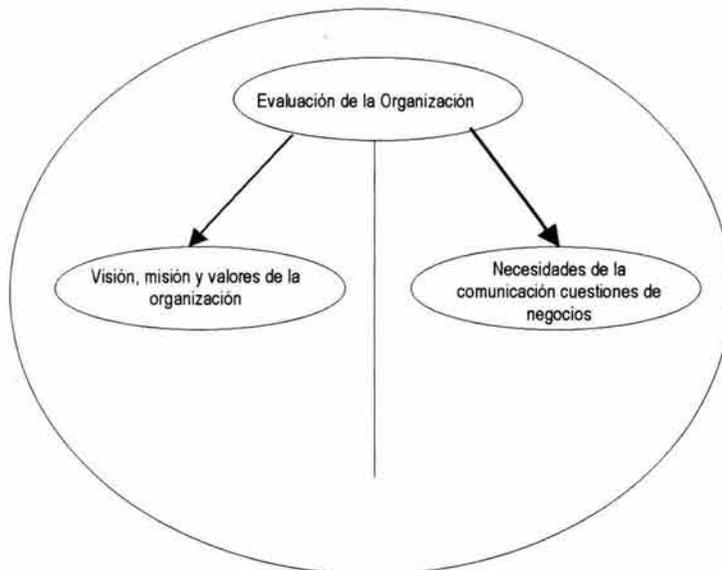
### Paso 1 Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

Cada organización necesita una misión que defina su propósito y dé respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de estar en el negocio?.

Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado.

Todas las organizaciones tienen una razón de ser, cuando una compañía no logra definir su propósito y el ámbito de dicho propósito, los resultados pueden ser desastrosos. Determinar el propósito o la razón de un negocio es muy importante para la organización.

También es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usados actualmente, los primeros son la base de la planificación y proporcionan las metas medibles de desempeño que los empleados buscan alcanzar. Conocerlos permite decidir si esos necesitan cambiarse o no. Por lo mismo, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que usan en la actualidad.



### **Paso 2 Análisis del entorno externo.**

Se entiende como entorno externo como una restricción básica sobre las acciones de un gerente. Analizar ese entorno es un paso determinante en el proceso estratégico. ¿Por qué?, porque el entorno de una organización define, en mayor grado, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno. Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde opera. El paso dos de la gerencia estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

### **Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas.**

Después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar qué ha aprendido en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivos en tanto que las amenazas son negativas.

#### **Identificación de las Oportunidades de la Organización**



Cabe señalar que el mismo entorno puede presentar oportunidades para una organización y representar amenazas para otra debido a su diferente administración de recursos. Lo que una organización considera como oportunidad o amenaza depende de los recursos que controla.

#### **Paso 4: Análisis de los recursos de la organización.**

Después de observar el exterior de la organización es importante repetir la acción en el interior. Las habilidades y capacidades que tienen los empleados de la organización, el éxito en la innovación de nuevos productos, como perciben los empleados a la organización, el trabajo del área de comunicación, etc.

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades que dispone. Una firma de diseño de programas por computadora como Gingko Design de San Francisco no puede fácil y eficazmente diseñar productos. La compañía necesita los recursos para competir exitosamente con los gigantes de Microsoft, Silicon Graphics, AT&T y Apple Computer.

#### **Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades.**

El análisis del paso 4 debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización (como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas (como mercadotecnia, operación, investigación y desarrollo; y recursos humanos).

Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee. Volviendo a nuestro "dilema de un gerente". Quizá la pregunta sea ¿qué buscaría al determinar las fortalezas (capacidades únicas y recursos excepcionales) y debilidades de una organización?

Comprender la cultura de la organización, sus fortalezas y debilidades es vital para la gerencia. Específicamente los gerentes (líderes) deben estar conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen efectos diferentes en la estrategia, y que el contenido de una cultura tiene un efecto importante en la estrategia elegida.

La cultura de una organización es su personalidad. Refleja los valores, creencias, actitudes y los comportamientos valorados que comprenden la "forma en que las cosas se hacen allí". En una cultura fuerte, casi todos los empleados tendrán una comprensión clara de lo que es la organización. Esto debe facilitar que la gerencia transmita a los nuevos empleados la competencia distintiva de la organización.<sup>50</sup>

Los gerentes pueden transmitir los valores culturales a los nuevos empleados en mucho menos tiempo que un competidor con una cultura débil. El lado negativo de una cultura fuerte, por supuesto, es que resulta más difícil hacer cambios. Una cultura fuerte puede actuar como una barrera importante a la aceptación de un cambio en las estrategias de la organización. Las organizaciones de éxito con culturas fuertes pueden convertirse en prisioneras de sus propios éxitos pasados.

Las culturas difieren en el grado en el que fomentan el asumir riesgos, explotar la innovación y recompensar el desempeño. Dado que las elecciones estratégicas incluyen dichos factores, los valores culturales influyen en la preferencia de la gerencia por ciertas estrategias.

En una cultura que evita riesgos, por ejemplo, es muy probable que la gerencia favorezca estrategias que son defensivas, que minimizan riesgos financieros y que reaccionan al cambio en el entorno en lugar de tratar de anticiparse a esos cambios.

---

<sup>50</sup> Johnson Gerry y Scholes Kevan Dirección Estratégica Edit. Prentice Hall, E.U. 2000 pp. 275 y 276

Cuando se evita el riesgo no deberá sorprenderlo encontrar estrategias gerenciales que hacen énfasis en recortar gastos y mejorar las líneas de productos ya establecidas. A la inversa, en lugares donde la innovación es muy apreciada, resulta probable que la gerencia favorezca nuevas tecnologías y el desarrollo de productos en lugar de contar con más locales de servicio o una fuerza de ventas superior.

La cultura organizacional también puede promover o frenar las acciones estratégicas de la organización. Un estudio demostró que empresas con culturas estratégicamente apropiadas tuvieron un mejor desempeño que otras corporaciones seleccionadas con culturas menos apropiadas. ¿Qué es una cultura apropiada estratégicamente? Se trata de aquella que apoya la estrategia elegida por la firma.

#### **PASO 6: Formulación de Estrategias.**

El paso 6 se completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que le darán una ventaja competitiva sobre sus rivales. De hecho las estrategias corporativas, de negocio y funcionales permiten que la compañía compita con éxito en el mercado global.

#### **PASO 7: Implementación de Estrategias.**

El penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. Una estrategia sólo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuanta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

#### **PASO 8: Evaluación de Resultados.**

El paso final de la administración estratégica es la evaluación de resultados.

Por otra parte es importante mencionar que existen varios tipos de estrategias que son utilizados dentro de los niveles de estrategia que mencioné en líneas anteriores que son: estrategia de estabilidad, estrategia de crecimiento, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, de atrincheramiento, combinación.

Una **estrategia de estabilidad** se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Ejemplos de esta estrategia son seguir sirviendo a los mismos clientes al ofrecerles el mismo producto o servicio, mantener la porción del mercado y mantener la marca anterior de utilidades sobre inversión de la organización.

¿Cuándo debe buscar la estabilidad la gerencia?, cuando considere que el desempeño de la organización es satisfactorio y el entorno parece estable y sin cambios, es decir, la empresa no tiene fortalezas valiosas o debilidades graves y no hay oportunidades del entorno abundantes que perseguir, pero tampoco ninguna amenaza crítica por evitar.

No es fácil identificar organizaciones que busquen una estrategia de estabilidad. En Estados Unidos, por ejemplo, la tendencia de crecimiento tiene un atractivo universal y el retraimiento con frecuencia se acepta como un mal necesario. La búsqueda activa de la estabilidad puede dar como resultado que la gerencia sea considerada como complaciente o hasta apática.

La empresa Kellogg's, es un ejemplo de una empresa que se vale de esta estrategia. El énfasis constante de la compañía en alimentos para el desayuno no le ha dado un nicho único a explotar. La gerencia de la empresa tiene poco interés en diversificarse hacia otras áreas como muchos de sus competidores en la industria alimentaria y parece satisfecha con mantenerse en donde está.<sup>51</sup>

La **estrategia de crecimiento** a nivel corporativo busca incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Esto generalmente incluye incremento en ingresos empleados y/o participación.

La búsqueda del crecimiento tradicionalmente ha tenido un atractivo mágico para las empresas estadounidenses. Supuestamente lo más grande es lo mejor. Para nosotros este tipo de estrategia significa incrementar el nivel de las operaciones de la organización.

---

<sup>51</sup> John Gerry y Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Edit. Prentice Hall, E.U. 2000, p. 254

Esto incluye medidas populares como mayores ingresos en las ventas, más empleados y mayor participación del mercado. El desarrollo puede lograrse mediante la expansión directa, una fusión, la adquisición de empresas similares o la diversificación.

El crecimiento mediante la expansión directa (o concentración) se logra incrementando internamente las ventas de una empresa, la capacidad de producción o la fuerza de trabajo. No hay adquisición o fusión con otras firmas; en lugar de ello, la empresa desea crecer por sí sola, mediante sus propias operaciones de negocio. Por ejemplo, McDonald's ha seguido dicha estrategia mediante la expansión directa. La compañía nunca ha adquirido otras cadenas de restaurantes de comida rápida. Ha crecido sólo mediante la concesión de franquicias a personas que están dispuestas a entrenarse a la manera de McDonald's.

Una empresa también podrá elegir crecer directamente al crear (no adquirir o fusionarse) nuevos negocios que operan en la misma línea que la empresa original, en negocios relacionados o no relacionados. Por ejemplo, Brinker International es uno de los operadores de restaurantes más grandes de Estados Unidos en el segmento de cenas informales.

Sus cadenas de restaurantes incluyen Grady's American Grill, Chili's, Grill & Bar, Romano's Macaroni Grill, Spageddies, On the Border y Cozymel's. Brinker ha decidido crecer mediante el desarrollo de su propio "concepto" de cadenas de restaurantes y no adquirir o fusionarse con otras cadenas.

Por último, una compañía puede crecer directamente al crear negocios dentro de su propio canal de distribución vertical. Por ejemplo a diferencia de otras compañías aéreas que adquieren sus alimentos para los vuelos de proveedores externos, Unites Airlines ha creado su propio negocio de servicio de alimentos a bordo para aprovisionarse.

Otra forma mediante la cual muchas compañías deciden crecer son las fusiones o adquisiciones de empresas similares como una medida estratégica conocida como **diversificación relacionada**. Una fusión ocurre cuando dos o más empresas generalmente de tamaño similar, se combinan en una, por medio de un intercambio de acciones.

Por ejemplo, Sperry y Burroughs se fusionaron en Unisys hace varios años en un intento por competir con mayor efectividad con IBM en el mercado de las computadoras. También se han dado muchas fusiones en la industria de la farmacéutica.

Por ejemplo, algunas de las más grandes incluyen a Bristol-Myers y Squibb, Marion Labs y Merrell-Dow, así como Merck y Medco Containment Services. El crecimiento también puede ocurrir por adquisición, que es cuando una compañía adquiere a otra mediante un pago de efectivo o acciones o una combinación de ambos.

Finalmente una compañía puede elegir su crecimiento mediante una **diversificación no relacionada**, que significa fusionar o adquirir firmas no relacionadas o empresas que no están relacionadas directamente con los que la compañía hace.

Molson Cos., la cervecera más grande de Canadá, también tiene intereses de negocios en productos y servicios de limpieza, ventas al menudeo, deportes y entretenimiento. Este enfoque fue muy popular en las décadas de los sesenta y setenta. Sin embargo, debido a las dificultades para competir con éxito en mercados no relacionados, el uso de la diversificación no relacionada como medio de crecimiento ha decrecido en su popularidad durante la década de los ochenta y noventa.

**Atrincheramiento**; hasta la década de los ochenta, el atrincheramiento era una mala palabra para los agentes estadounidenses. Nadie quería reconocer que buscaba una estrategia de atrincheramiento: reducir el tamaño o la diversidad de sus operaciones.

Sin embargo, durante la última década, la reducción de gerentes se ha convertido en uno de los problemas más investigados en el campo de la administración. Los motivos para ellos son numerosos. Una competencia global agresiva, la desregulación, las fusiones y adquisiciones y los adelantos tecnológicos importantes son algunos de los más obvios.

No son pocas las empresas que recientemente han producido una estrategia de atrincheramiento. General Dynamics Mobil Oil, AT&T, Eastman Kodak, IBM, Chase Manhattan Bank y Union Carbide. En la unidad de autos de alquiler nacional de General Motors, una importante estrategia de atrincheramiento resucitó la tambaleante unidad. Si las medidas agresivas para reducir costos y otras acciones adoptadas por la gerencia de la empresa no hubiesen funcionado, es probable que GM hubiera tenido que cerrar la operación entera.

El atrincheramiento es también una elección estratégica para las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, los cambios en la política global han llevado a organizaciones de defensa militar estadounidenses como el ejército y la Fuerza Aérea a hacer recortes al cerrar varias bases militares en todo el mundo.

También cierto número de universidades e instituciones de educación superior se han atrincherado al eliminar ciertos programas o algunas de las secciones de un curso que se ofrece, o bien congelando la contratación de profesores y personal administrativo adicional.

Estas acciones estratégicas son una respuesta a la disminución de inscripciones de alumnos y la reducción de asignaciones económicas del Estado a la educación superior.

**Combinación;** una estrategia de combinación es la búsqueda simultánea de dos o más de las estrategias anteriores. Por ejemplo, cierta unidad de negocio e una corporación puede estar buscando crecer, en tanto que otra se atrincherera. Tomemos por ejemplo a PepsiCo y las estrategias que sus diversas divisiones siguen. En su unidad de Pepsi-Cola, los gerentes están siguiendo una estrategia de atrincheramiento debido a la intensa competencia de precios en el mercado global de las bebidas gaseosas.

En sus unidades Pizza Hut, KFC y Taco Bell, las ventas de productos se han estancado y los gerentes buscan estrategias de estabilidad mientras surgen oportunidades de crecimiento futuro. La única unidad que busca una fuerte estrategia de crecimiento es la división Frito-Lay, que tiene el 45 por ciento del mercado de botanas saladas estadounidenses.

### **Marcos Estratégicos a Nivel Negocio.**

Ahora, iremos al nivel de negocio en el que los gerentes deciden cómo quieren que su unidad compita en el mercado. Los marcos más populares para guiar a los gerentes de una unidad de negocio son los enfoques de estrategia adoptiva y de estrategia competitiva.

El marco de **estrategia de adaptación** fue desarrollado del estudio de estrategias de negocios, realizado por Raymond Miles y Charles Snow. En primer termino, Miles y Snow identificaron cuatro tipos estratégicos: defensores, buscadores, analizadores y reactivos.

Luego demostraron que el éxito puede alcanzarse en cualquiera de las primeras tres estrategias si existe un buen ajuste entre la estrategia y el entorno de la unidad de negocio, la estructura interna y los procesos gerenciales. No obstante, Miles y Snow descubrieron que la estrategia de reactivos con frecuencia lleva al fracaso. Veamos cada uno de estos tipos estratégicos y exploremos cómo lo han usado las organizaciones para su provecho.

Los **defensores** buscan la estabilidad al hacer énfasis en un dominio de operación estrecho, en una industria bien definida. Tienen negocios bien establecidos que buscan proteger. Dentro de su nicho limitado, los defensores buscan agresivamente impedir que los competidores entren en su terreno.

Por ejemplo, Unión Carbide se ha mantenido deliberadamente como una empresa química. Aun cuando opera en muchos segmentos de la industria como los químicos industriales pesados, químicos especializados, químicos para la agricultura, bacterias y plásticos, ha decidido permanecer sólo en esas áreas en las que tiene experiencia y cuenta con buenas probabilidades de éxito.

Los defensores se valen de las tácticas económicas normales como precios competitivos o la creación de productos o servicios de alta calidad y tienden a ignorar desarrollos y tendencias fuera de su propio nicho reducido. En su lugar eligen crecer al captar una mayor participación del mercado en sus mercados actuales y limitar el desarrollo de nuevos productos.

En contraste con los defensores, los **buscadores** procuran la innovación. Su fortaleza está en encontrar y explotar nuevas oportunidades de productos y mercado. La organización 3M, es el ejemplo de una compañía que puede describirse como buscadora. Sus múltiples innovaciones en productos, como las populares notas "Post-it" y una cultura corporativa que alienta que los empleados asuman riesgos, la distingue de sus competidores.

Los buscadores dependen de su habilidad para investigar una amplia variedad de condiciones del entorno, tendencias y acontecimientos. Los márgenes de utilidad deben ser altos para justificar los riesgos que asumen y compensar las ineficiencias de producción. También, la flexibilidad en la toma de decisiones es determinante para el éxito de un buscador. Federal Express es el ejemplo de un buscador. Fue el pionero en innovaciones en la entrega de paquetería y servicio y ha ampliado sus servicios a nivel global.

Los **analizadores** son imitadores. Copian las ideas de éxito de los buscadores y deben tener la capacidad de responder a las iniciativas del buscador y al mismo tiempo mantener una eficiencia de operación en sus productos actuales y áreas de mercado. Buscan oportunidades activamente. Pero sólo las que se ajusten a sus capacidades organizacionales.

También analizan nuevas posibilidades de negocio a fondo antes de lanzarse. Si bien los analizadores tienden a tener márgenes de utilidades más pequeños que los buscadores, también son más eficientes. Matsushita Electric Incorporated, la enorme compañía japonesa de electrónica, es un ejemplo de una analizadora.

Toma riesgos calculados en nuevas áreas de negocio pero no busca nuevas aventuras de manera emprendedora. También en la feroz competencia dentro de la industria de la aviación, muchas compañías incluyendo a United, Continental, Mark Air y Kiwi entre otras, están copiando el enorme éxito del formato de Southwest Airlines de carga baja y tarifas reducidas.

Los **reactores** son firmas que operan sin un plan estratégico coherente. Reaccionaba a los cambios del entorno y con frecuencia se meten en situaciones de crisis.

En general, los reactores responden de manera inapropiada, tienen un mal desempeño y son renuentes a comprometerse agresivamente con una estrategia específica para el futuro. Bacardí Ltd., aunque sigue siendo la marca de mayor venta en Estados Unidos, sufrió una de las peores caídas en ventas en la historia moderna de la industria licorera (alrededor de un 27 por ciento en un periodo de dos años de 1991 a 1993). Sin embargo, Bacardí sigue siendo una empresa muy conservadora y no ha desarrollado productos innovadores que atraigan los gustos cambiantes del consumidor.

También, las acciones estratégicas de Sears en los últimos años pueden considerarse como las de un reactor. La compañía no tenía una visión de lo que deseaba o a dónde ir. No podía decidir si moldearse al estilo de Wal-Mart o J.C. Penney. La administración intentó varias formas de ventas al menudeo, llegando al extremo de cerrar tiendas durante un día para poder hacer cambios en la distribución de la tienda y colocar anuncios promocionales.

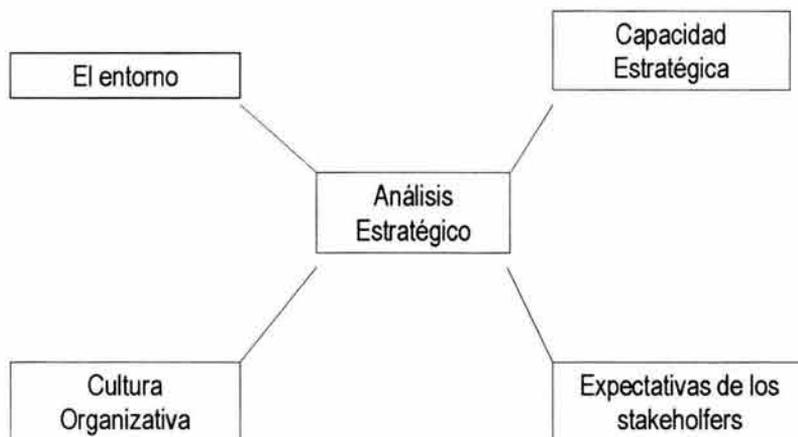
También eliminando el punto central de éxito de su operación al menudeo: el catálogo Sears. Estas acciones y otras decisiones estratégicas inconsistentes contribuyen a que Sears perdiera su posición como el vendedor al menudeo más destacado del mundo.

Muchas ideas importantes en la planificación estratégica han surgido del trabajo de Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard. Su marco de **estrategias competitivas** identifican dichas estrategias genéricas que he mencionado en las líneas anteriores y que los gerentes pueden elegir.

El éxito depende de seleccionar la estrategia correcta, una que se ajuste a las fuerzas competitivas de la organización en que se encuentra. La contribución más importante de Porter ha sido delinear con cuidado la forma en que la gerencia puede crear y sostener una ventaja competitiva que dé a la compañía una rentabilidad por arriba del promedio.

Por su parte, Johnson Gerry y Scholes Kevan consideran que el objetivo del análisis estratégico en comunicación es configurar una idea de la influencia clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y por tanto sobre la elección estratégica.

Un **modelo básico del proceso de dirección estratégica** es:<sup>52</sup>



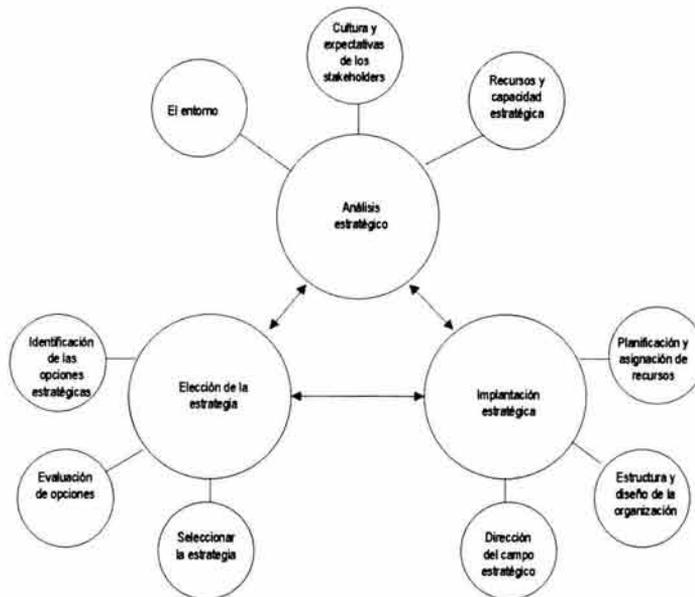
El **entorno**, la organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene la empresa en relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia para el análisis estratégico. La gama de variables del entorno es muy grande. Muchas de estas seguramente harán presentar algún tipo de oportunidad, muchas otras amenazarán a la firma.

Los **recursos de la organización**, así como existen influencias externas sobre la empresa y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falla, o en donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva, por ejemplo). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de Focus.

Las **expectativas de los diferentes receptores (altos directivos y empleados en general)** son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias. No obstante las creencias y supuestos que constituyen la cultura de las organizaciones, también tienen su influencia importante.

El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes receptores (altos directivos y empleados en general) dentro del marco cultural de la organización, proporcionan conjuntamente las bases del análisis estratégico de una organización. A continuación presentamos de manera gráfica los aspectos que se deben considerar dentro del análisis estratégico según Johnson Gerry y Scholes Kevan:

<sup>52</sup> Johnson Gerry y Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Edit. Prentice Hall, E.U. 2000, pp. 11 y 15



El análisis estratégico proporciona las bases para la elección estratégica este aspecto está constituido por tres partes: generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia. La implantación de la estrategia es la puesta en práctica de la estrategia, incluyendo toda la logística de implantación. Esta suele comprender una planificación de recursos, cambios en la estructura y diseño de la organización, dirección del cambio estratégico (acciones encaminadas al proceso de cambio).

La implantación de la estrategia le concierne la puesta en práctica de la estrategia, incluyendo toda la logística de implantación. Esta suele comprender una planificación de recursos, cambios en la estructura y diseño de la organización, dirección del cambio estratégico (acciones encaminadas al proceso de cambio).<sup>53</sup>

Al respecto, en el libro Dirección Estratégica, Johnson Gery y Scholes Kevan dice que existen los siguientes tipos de estrategias:

**Pretendidas y realizadas.**

Normalmente se describe como si las desarrollaran los directivos de forma planificada y pretendida. Se formula quizá mediante un proceso de planeación.

**Emergentes, oportunistas e impuestas.**

Si se contempla a la estrategia como la orientación de la organización, desarrollada en el tiempo, entonces puede concebirse, asimismo, como un proceso emergente.

También pueden efectuarse de forma oportunista al ocurrir cambios en el entorno o al identificar nuevas habilidades se puede sacar ventaja de éstos, o puede ser impuesta por la alta dirección, quien decide que el desarrollo de dicha estrategia puede producir cambios positivos a largo plazo dentro de la organización.<sup>53</sup>

La comunicación es una herramienta indispensable en cualquier organización; estudiar la comunicación interna del banco BITAL resulta un estudio de caso productivo y benéfico porque esta institución bancaria entiende la importancia que juegan las acciones estratégicas de comunicación interna; tema que de considerarse dentro de la carrera de Ciencias de la Comunicación sensibilizaría y ampliaría la visión a los nuevos comunicadores organizacionales, sobre la importancia y necesidad de su contribución social en la comunicación organizacional; como bien comenta Fernández Collado: *la comunicación organizacional es función integral de la organización.*"<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Ibidem, p. 17

<sup>53</sup> Ibidem, p. 17

<sup>54</sup> Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México 1991, p.33

Ahora explicaremos que se entiende por Banco. Pues bien, el hombre en la antigüedad se vio en la necesidad de guardar sus riquezas, que en ese tiempo consistían en los frutos, semillas que más escaseaban. Riquezas que estaban sujetas a perderlas por carecer del debido cuidado.

El hombre moderno ha rebasado en su totalidad esos problemas, porque sus riquezas expresadas en dinero las guarda en banco que, al igual que otros negocios, operan para obtener utilidades. Hacen esto vendiendo sus servicios, tanto a individuos, empresas, dependencias gubernamentales, iglesias, escuelas o a cualquiera que necesite dinero.

Los bancos brindan servicios, que son esenciales para la operación de las empresas, como prestar dinero. Su función más importante es proveer fondos. Estas instituciones financieras se especializan en aceptar depósitos de dinero y hacer que los fondos estén disponibles para el momento en que los piden los depositantes. Tienen grandes operaciones de ahorro (depósitos a plazo y vista), conceden préstamos sobre la base de plazos cortos como de 30, 60, 90 ó 120 días.

Proporcionan un sitio dónde depositar el excedente de efectivo por un determinado periodo garantizando intereses sobre el mismo; convierten dinero extranjero en moneda nacional, brindando asesoramiento e información sobre las alternativas que más le convienen para ahorrar según sus necesidades. Proporcionan un lugar para la custodia de efectivo; brindan los medios para el manejo de cheques, conceden préstamos a las empresas y clientes, manejan operaciones en monedas extranjeras, etc.

Para entender la importancia de las estrategias y acciones estratégicas de comunicación en una institución financiera como Bital, es importante entender el vocabulario estratégico que hemos comentado en las líneas anteriores, para aclarar un poco más este punto, antes de iniciar el capítulo dos, presento el siguiente cuadro que da fin al primer capítulo y ejemplifica la importancia de las estrategias y acciones estratégicas:

<b>TERMINO</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>EJEMPLO PERSONAL</b>
<b>Misión</b>	Premisa dominante en la línea con los valores y expectativas de la Alta dirección y los empleados.	Estar sano y tener buena apariencia
<b>Meta</b>	Declaración general de la intención o el propósito.	Perder peso.
<b>Objetivo</b>	Cuantificación (si es posible) o declaración más precisa de la meta.	Perder 10 libras hasta el 1 de sep.
<b>Estrategia</b>	Categorías amplias o tipos de acciones para lograr objetivos.	Dieta y ejercicio.
<b>Acciones Estratégicas</b>	Pasos individuales para implantar estrategias (relacionadas con cuestiones operacionales o con individuos identificados).	Eliminar postres, pastas, mantequilla, nadar todos los días.
<b>Control</b>	El seguimiento de las acciones encaminado a reforzar objetivos. Desembocan en valorar la eficiencia de las estrategias y de las acciones, modificar estrategias o acciones según sea necesario.	Pesarse todos los días al levantarse, si el progreso es satisfactorio no hacer nada; si no, considerar otras estrategias y acciones.
<b>Gratificaciones</b>	Compensación por haber alcanzado los objetivos	Comprar un traje nuevo.

## Capítulo 2

### **BITAL (Banco Internacional)**

#### **Surgimiento, orígenes y desarrollo.**

Historia en vilo, tormentosa y conflictiva, ha sido la del Banco Internacional hoy conocido como BITAL el cuarto principal banco del sistema en México. Esta institución nace por la polémica de ser fundada por el Ex-Secretario de Hacienda y Ex-Director del Banco de México quien decidió apoyar la candidatura independiente a la presidencia de Juan Almazán.

Del fracaso de la campaña almanista, de la cual Luis Montes de Oca fue tesorero, se derivó la fundación del Banco Internacional (B.I.) en 1941. Del momento de su fundación a la fecha es posible advertir en la vida de BITAL las siguientes etapas evolutivas: auge de 1941 a 1958 bajo la batuta de su fundador; crisis de 1959 a 1970, cuando la mayoría de los accionistas estuvieron en manos de la familia García Mora y fueron entregadas al gobierno en acción en pago por la deuda de Finasa del ingenio de San Cristóbal.

Un banco inestable fue BITAL durante su etapa como Banco Mixto, de 1970 a 1982, cuando dos proyectos gubernamentales de tipo financiero se lo disputaron como ventanilla para hacerse de recursos.

En 1982 se nacionaliza la Banca y en 1984 los antiguos accionistas de Bancreser fundan Grupo Financiero Privado mexicano, S.A. de C.V., Grupo Prime, con las empresas financieras no bancarias que les fueron entregadas como parte del pago del banco estatizado.

En 1991 Grupo Prime se constituye como la primera agrupación financiera autorizada en el país, que cuenta con todos los servicios financieros, exceptuando los bancarios. Se privatiza la banca en 1992, Grupo Financiero Privado Mexicano participa en la desincorporación bancaria. En junio adquiere Banco Internacional y adquiere el nombre de Grupo Financiero Prime Internacional; y en junio de 1995 se cambia la denominación a Grupo Financiero Bital.

Se equivocaron los que pensaron que las zozobras de la institución terminarían con su reprivatización en 1992. Ahí estuvo para demostrarlo el conflicto a muerte entre los accionistas Antonio del Valle y la familia Berrondo, quienes tenían visiones estratégicas divergentes, mientras que Del Valle quería "una consolidación del banco" los Berrondo pensaban convertirlo en "líder en el financiamiento de automóviles" y para ello la institución requería capital fresco por aproximadamente 700 millones de dólares.

Para periodistas como Bruno Donatello, BITAL se ha caracterizado por sus vaivenes, sin lugar a duda esta en lo correcto al referirse a esta organización con dicho término, para entenderlo se desarrolla a detalle en los siguientes puntos la historia de esta organización bancaria que forma parte de la banca en México.<sup>55</sup>

### **2.1 La filosofía de una organización bancaria**

La vida de México a partir de la Revolución de 1910, ha sido un esfuerzo permanente por formular, primero, y consolidar después, una estrategia compartida de desarrollo integral con soberanía y libertad ciudadana. Para ello ha jugado un papel relevante e innegable la fundación de organizaciones que garanticen la continuidad de esfuerzos y que eviten posibles desviaciones en la vida democrática del país.

En efecto, las organizaciones financieras han participado en forma importante en el fomento del ahorro interno y la obtención de recursos complementarios del exterior, que han canalizado de manera eficiente y productiva para la creación de fuentes de trabajo y para el desarrollo de nuevas actividades económicas que nos han posibilitado construir un México Moderno, que en su actual momento histórico se abre a nuevos retos y nuevas posibilidades dentro de la globalización.

---

<sup>55</sup> Donatello Bruno, "Los Vaivenes de BITAL", Periódico Economista, México D.F. 22 de agosto de 2002, p. 47

Es así como surge BITAL, una unidad económica y social, cuya actividad o giro es otorgar servicios bancarios que satisfagan las necesidades de la comunidad.

De lo anterior surgen las siguientes preguntas

Pero, ¿Qué es lo vital de la Cultura de BITAL?

¿Cómo es la Gente BITAL?

¿Cuál es su Historia, Logros y Objetivos de esta organización?

¿Cómo se hace presente y hace presencia BITAL?

BITAL es una organización que brinda el servicio bancario en México, es joven, con capacidad de futuro, espíritu de lucha, busca ser innovadora y vanguardista. Su misión está encaminada a propiciar un ambiente de seguridad, respeto, cordialidad y ayuda mutua, es: *"Hacer la vida de sus clientes fácil, ofreciéndoles la mejor propuesta de valor en servicio; garantizando así su retención para generar niveles adecuados de rentabilidad hacia los accionistas, mediante productividad y efectividad y con ello poder generar valiosas oportunidades de desarrollo para sus empleados y contribuir en la bancarización de México"*.<sup>55</sup>

La visión de BITAL es, *"ser uno de los dos mejores Grupos Financieros en México con una participación mínima del 20% en los mercados donde participen, en donde su gente tenga la capacidad de definir su propio ingreso y destino"*.<sup>56</sup>

Su filosofía coincide con la sostenida por la Banca Universal: *"Ofrecer servicios financieros bajo el mismo techo"* y seguir ocho valores como guía de todas las acciones cotidianas: servicio, productividad, esfuerzo, amabilidad, honestidad, eficiencia, sencillez y excelencia.<sup>57</sup>

Por estos ocho valores, BITAL afirma que su filosofía habla de creencias que soportan y guían su actuar:

- Esta organización cree en el reto, el trabajo en equipo, la innovación y el servicio, así como en el desarrollo profesional y humano de su gente.
- Cree que su comportamiento se refleja en actitudes que les permiten proyectar su Identidad como gente BITAL y que por ser similares, se alinean con facilidad y coherencia hacia su valor principal, que reconocen como la excelencia, así como a la misión.

Por eso, el espíritu de lucha, la perseverancia, la auto-confianza, el compañerismo, la disciplina, la lealtad, el respeto, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, la creatividad, la adaptabilidad al cambio, la flexibilidad, el aprendizaje, la oportunidad, la equidad y la justicia, son principios elementales que los orientan con éxito hacia el logro de la excelencia.

La organización reconoce que todo lo que han hecho, lo han logrado con la "gente BITAL" y no tendría sentido si no definieran hacia dónde dirigirán su rumbo. Para ello, sus **objetivos** son:

- Ser la opción número uno para sus clientes en los mercados donde participan, siendo el Grupo Financiero más eficiente y productivo del país y marcando una imagen como una empresa líder.
- Dar un rendimiento adecuado a sus inversionistas.
- Ser la mejor opción profesional y familiar para la "gente BITAL" (empleados que conforman la institución).
- Ser una empresa vanguardista en la utilización de tecnología de información.
- Tener una gran cobertura geográfica y facilitar medios de acceso que promuevan un eficiente servicio.
- Garantizar sus procesos y servicios a los clientes.
- Involucrar a todo el personal en los resultados de BITAL como Grupo, mediante planes de acción donde todos contribuyan con sus acciones, creatividad, juicio, experiencia y entusiasmo.
- Fomentar la permanente Cultura de Cambio de BITAL, que es parte esencial de su motor y éxito y que va íntimamente ligada a su compromiso de rapidez de respuesta y respeto al ser humano.

<sup>55</sup> Documento Institucional de BITAL, Código de Ética, BITAL, México, 2000 p. 3

<sup>56</sup> op. cit., p. 4

<sup>57</sup> op. cit., pp. 5 y 6

- Mantener la constante innovación de productos y procesos, para garantizar el cumplimiento de la razón medular de su misión, que es *"hacer la vida fácil a sus clientes..."* y satisfacer con ello sus necesidades a lo largo de los diferentes eventos de su vida.

Todo esto, lo hace BITAL, con la finalidad de posesionar su marca como un símbolo de confianza, seguridad, solidez y garantía para sus clientes, sus accionistas y su gente. Sus **objetivos comerciales** son: confiabilidad, información veraz y oportuna; comodidad para el cliente; satisfacer las necesidades de los clientes en las diferentes etapas de sus vidas; innovación en productos, servicios y procesos; accesibilidad y cercanía; penetración en el mercado; conocimiento de cada micromercado; identificación de comportamiento de clientes y de la competencia a través de los Consejos de Unidades de Negocio que buscan la rentabilidad en todas las Unidades de Negocio; estrategias masivas de atención soportadas y reforzadas en estrategias de relación "uno a uno" y atención personalizada.<sup>58</sup>

BITAL una organización con vaivenes pero con logros, en los últimos años, Grupo Financiero BITAL se ha caracterizado como el Grupo Financiero de mayor crecimiento en México, particularmente en el número de sucursales, cajeros automáticos, base de clientes y depósitos. La innovación de productos y servicios, así como la imagen joven y dinámica que proyectan en sus campañas publicitarias y el respaldo tecnológico y humano, han sido factores clave para el éxito de la institución.

En 1993, siguiendo una estrategia enfocada en infraestructura y rentabilidad, se adoptó la imagen de BITAL que refleja la naturaleza dinámica e innovadora del banco. A partir de este cambio, se lanzó una campaña masiva con una agresiva estrategia publicitaria que rompió con los esquemas que imperaban en el Sistema Bancario Mexicano y que generó la innovadora imagen con la que BITAL cuenta hoy en día. Dicha imagen fue sustentada por su enfoque en la tecnología y en el crecimiento en sus canales de distribución.

Emprendieron un agresivo plan de inversión para renovar los sistemas informáticos, en el cual se contactan todas las sucursales en línea y en tiempo real, se implementa la digitalización de todas las firmas de las cuentas de cheques y se automatiza la contabilidad y operación en sucursales. Llevan a cabo la construcción del Centro de Desarrollo y Tecnología BITAL en la Ciudad de Toluca, en el Estado de México, en el cuál cuenta con una Central Informática, que tiene la mayor capacidad en Latinoamérica y un poderoso Centro de Impresión con la más alta tecnología. Esta poderosa infraestructura fue la que marcó el inicio de la nueva era de BITAL.

Su red de sucursales creció en sólo 5 años de 310 a 1392 por lo que actualmente, una de cada 6 sucursales bancarias, es BITAL.

Ampliaron el horario de sucursales, de 8 de la mañana a 7 de la noche, de Lunes a Sábado, 3 horas más de servicio; con ello cambiaron el diseño de las sucursales por un concepto innovador de fácil acceso con una atención más personal y cerca de los clientes.

Fueron los primeros en tener un cajero automático en cada sucursal, además de que colocaron cajeros de conveniencia en centros comerciales y empresas. Su red de cajeros automáticos creció de 77 a más de 3,800. En consecuencia, más de 20 millones de transacciones al mes se llevan a cabo dentro de dicha organización; lo que significa que cada 3 operaciones se hacen en un cajero automático de BITAL.

También desarrollaron la banca por teléfono LINEA BITAL, que permite realizar transacciones bancarias las 24 horas los 365 días del año. Actualmente atienden más de tres millones de llamadas mensuales.

Desde su adquisición, BITAL inició una intensa labor para mejorar todas sus áreas, etapas de desarrollo hacia el cambio a través de la penetración en el mercado, basada en la capacidad instalada en las sucursales automatizadas a nivel nacional conectadas en línea y tiempo real, con tecnología de punta.

<sup>58</sup> Fascículo Historia BITAL, BITAL, México, pp.1 y 2

Así mismo establecieron principios clave como la sinergia, que es la base para lograr un verdadero trabajo en equipo entre cada una de las empresas del Grupo y con ello promover un esquema de ventas cruzadas bajo el *slogan*: ¡Todos los servicios financieros bajo un mismo techo! .

BITAL desarrolló herramientas como el sistema "*Fuera de Línea*" y nuevas vías de información como INTRANET, con las cuales alcanzó la vanguardia de comunicación; así mismo, generó una transformación en la organización de las sucursales, que posteriormente con fines estratégicos se les nombrará *Unidades de Negocio*, estructurándose con menos personal, bajo un esquema de trabajo multi-funcional, con locales más pequeños en donde se aprovechan mejor los espacios, con una nueva imagen y sobre todo, más cerca del cliente.

En 1995 BITAL reafirmó su espíritu de innovación con el lanzamiento del Portal de Internet, la dirección [www.bital.com](http://www.bital.com) fue la primera alternativa bancaria de información y contacto con el público en este canal. Tan sólo el servicio de Conexión Personal registró más de 170,000 clientes activos y cuenta con 3.2 millones de transacciones por mes, ubicándolos como uno de los primeros bancos del país en este aspecto.

Una acción rentable en BITAL ha sido el desarrollo del Sistema "Conoce a tu Cliente"; mercadotecnia uno a uno. Constancia de ello, es que BITAL es el primer banco en ser reconocido por 3 años consecutivos con el premio a la Mayor Institución Bancaria en América que utiliza el Customer Relationship Management (CRM). Lo anterior ha permitido que el desarrollo de estrategias de micromercado enfocadas a incrementar la rentabilidad de sus clientes con sistemas de incentivos y pago al personal más eficientes, aunado a un enfoque de la organización orientado a mejorar la calidad de servicio. Esto ha permitido el desarrollo de productos de inversión y crédito de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

El 28 de septiembre de 2002, BITAL comunicó a todo su personal, los avances de la Relación Uno x Uno, por medio de CRM Customer Relationship Management. (Administración de las Relaciones con los Clientes). Una moderna y práctica herramienta de negocio. En el mensaje se mencionaba que Thompson Financial, empresa con importantes publicaciones en el sector financiero, seleccionó a 12 bancos latinoamericanos que cuentan un programa formal de CRM implantado. Dentro de estos bancos destacan: Grupo Financiero BITAL (México), Banco Itau (Brasil) y Banco Estado (Chile).<sup>59</sup>

El programa de CRM de cada una de estas instituciones fue evaluado por personal especializado, el cual distinguió, por 2da. vez consecutiva a Grupo Financiero BITAL con el premio Latin American CRM Bank of the year. Tras el estudio de cada una de las propuestas, 156 recibidas este año, se seleccionaron dentro de la categoría "Large Enterprise" a tres empresas finalistas con el mejor programa de CRM: Grupo Financiero Bital, Fleet National Bank y Pepsi, Americas.

Los tres finalistas presentaron sus casos de éxito dentro del CRM en la Conferencia Anual de Gartner celebrada durante la tercera semana de septiembre en la ciudad de Chicago, Estados Unidos. Analistas, especializados y asistentes estudiaron estos casos de éxitos y eligieron a Grupo Financiero BITAL como el merecedor del premio.

Dichos logros se deben a que el programa de CRM implantado en esta organización se esfuerza en conocer las necesidades específicas de cada uno de los clientes, en dar el mejor nivel de servicio y ofrecer productos a la medida a través de un análisis minucioso de la base de datos y de una comunicación directa principalmente entre sus ejecutivos de cuenta y el cliente.

Así, podemos confirmar que el resultado son los hechos, actualmente BITAL cuenta con 5.8 millones de cuentas de captación tradicional. Gracias a ello, es que uno de cada cuatro mexicanos tiene su cuenta de banco en BITAL.

Han expedido más de 5 millones de Tarjetas de Débito Poder BITAL, por lo que una de cada 3 Tarjetas Visa Electrón, es de BITAL. Más de 1.6 millones de empleados cobran su nómina a través de BITAL, es decir, de cada 4 trabajadores que se les deposita su nómina, uno la recibe en BITAL. Ocupan el primer lugar en crédito bancario

<sup>59</sup> Comunicación Interna Bital, "Bital gana por su CRM Customer Relationship Management , periódico electrónico (Expresso), 28 de septiembre de 2002

para venta de automóviles con más de 3,800 unidades mensuales. Y tienen 45% de participación de mercado en crédito al campo en recursos de FIRA.

Aprovechando su liderazgo en Banca de Consumo, han logrado con estrategias de venta cruzada entre el Banco y Seguros BITAL del 13% en el mercado de venta de Seguros, así como el 22% en Seguros para Autos y el 12 % en Seguros de Vida.

BITAL, a la vanguardia y un paso adelante en las expectativas de los clientes y la competencia, ha definido sus estrategias, objetivos y metas. Esto ha sido una de las claves de su éxito. Con un enfoque hacia el futuro, BITAL contempla como mercado potencial a los jóvenes inversionistas, viendo en ellos líderes del mañana, futuros inversionistas.

Hoy en día BITAL es una de las marcas más reconocidas en el Sistema Bancario Mexicano; han crecido en la penetración de mercado desde 1992 de un 5.0% a un 12.5%.

Están convencidos de que cuentan con la mejor gente, personal, accionistas y clientes. Ellos son el activo principal; la fortaleza que impulsa su liderazgo con acciones y una estrategia clara.

Por todo ello, BITAL es hoy considerada una banca innovadora y de vanguardia.

## **2.2 Antecedentes de la Empresa**

**La Historia y logros de BITAL.** Hace 61 años, el 20 de agosto de 1941, se establece Banco Internacional S.A.(BISA) en la ciudad de México, abrió sus puertas por vez primera para operar como institución de crédito, depósito y ahorro. Al iniciar sus operaciones el capital social fue de \$ 6,000,000.00 moneda nacional. En la planta baja del "edificio de Guardiola", estratégicamente situado en lo que era la Avenida San Juan de Letrán (ahora Eje Central Lázaro Cárdenas) entre las calles de Madero y 5 de Mayo, fue la primer sede del banco.<sup>60</sup>

Desde su inicio, el banco estableció una política que fomentaba el constante crecimiento para atender a los sectores de la población que requieren los servicios bancarios. Para llegar a esta meta, Banco Internacional se dedicó a crear y consolidar una red de bancos asociados, distribuidos en toda la República, que ofrecieran las más amplias actividades financieras a su clientela.

El primer presidente Ejecutivo de Banco Internacional fue el Sr. Luis Montes de Oca, y el Sr. Alonso Cerrillo, Vicepresidente Ejecutivo. El esfuerzo dedicado al despegue y consolidación del recién nacido Banco Internacional, aunado al crecimiento de las ventas de materiales requeridas por el extranjero con motivo de la Segunda Guerra Mundial, logró una balanza favorable.

La declaración de guerra por parte de México a los países del "Eje" el 22 de junio de 1942, propició un aumento del circulante monetario nacional que, a su vez, causó notable alza en los precios y fomento la inflación.

BISA fusiona el Banco Metropolitano, S.A., en 1945. Las dos sucursales del Banco adquirido, más su oficina central, se convirtieron en las primeras tres sucursales de Banco Internacional, S.A., en el Distrito Federal. La sucursal número 1, que ya no existe, se encontraba ubicada en Paseo de la Reforma y Calle Ejido.

La 2 en Venustiano Carranza y la 3 en La Merced. Fue tan positivo y acelerado el crecimiento de BISA que el 19 de enero del 1965, se inauguró el edificio que sería la sede del banco, en la avenida Reforma # 156, en la ciudad de México, conservándose así, hasta hoy en día como el 1er. edificio corporativo de la organización.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Video de Bital titulado: "Nuestra Historia", editado por el área de Mercadotecnia y Publicidad en noviembre de 2001

<sup>61</sup> Video de Bital titulado: "Nuestra Historia", editado por el área de Mercadotecnia y Publicidad en noviembre de 2001

En 1972 el Gobierno Federal asumió el control de Banco Internacional a través de Nacional Financiera, y el banco operó hasta 1991 como la Banca de primer piso de Nafinsa. En 1976 se funda Banco de Crédito y Servicio BANCRESER por un grupo de inversionistas mexicanos. Este banco fue capaz de crecer, en un corto tiempo y a través de la fusión de diversas instituciones financieras de menor tamaño, de una a cien sucursales de manera que en 1982 se convertía, por su tamaño, en el décimo banco del país y en el más rentable el sistema. Dos años más tarde los accionistas fundadores de BANCRESER forman Grupo Privado Mexicano, que posteriormente cambia de nombre a Grupo Financiero Prime.

En junio de 1992; Grupo Financiero Prime adquiere Banco Internacional del Gobierno Federal, formando a Grupo Financiero Prime Internacional, y posteriormente cambiando su denominación a Grupo Financiero BITAL. En ese entonces, la empresa disponía de 12,000 empleados, 310 sucursales, 77 cajeros y 300,000 cuentas, lo cuál los colocaba como el quinto banco más grande del país.

Actualmente, Grupo Financiero BITAL está conformado por seis subsidiarias financieras:

Banco Internacional, S.A. (hoy BITAL)- fue adquirido por el Gobierno Federal en junio de 1992.

Casa de Bolsa BITAL, S.A. de C.V. - subsidiaria de Grupo Financiero Prime.

Almacenadora BITAL, S.A. - subsidiaria de Grupo Financiero Prime.

Fianzas México BITAL, S.A. - subsidiaria de Grupo Financiero Prime.

Seguros BITAL - constituida el 4 de junio de 1996.

Operadora de Fondos BITAL - constituida en enero de 2002.

Seguros BITAL cuenta con dos subsidiarias relacionadas con el ramo de previsión: Pensiones BITAL, S.A. de C.V.

- Constituida el 15 mayo de 1997 e ING Seguros (México), S.A. de C.V. - Adquirida por ING North American Insurance Holding en diciembre de 1998.

**Almacenadora BITAL, S.A.** es una organización auxiliar de crédito que opera con el respaldo de Grupo Financiero BITAL desde 1948, con el propósito de apoyar a los empresarios, productores, comerciantes, importadores, exportadores que requieran de sus servicios. Apoya en el manejo de varios y diferentes productos, desde granos, semillas, hasta mobiliario y bienes de capital. Optimizando el almacenaje, y la distribución de los productos a los diversos puntos de venta en toda la República Mexicana.

Constituye un importante apoyo en el desarrollo de empresas nacionales y extranjeras ya que vincula el almacenaje de bienes y mercancía con el financiamiento, mediante la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, así como la distribución de productos, además de ofrecer servicios de almacenaje nacional, depósito fiscal y habilitación de bodegas.

**Fianzas México BITAL**, es una organización que por más de 76 años se ha mantenido a la vanguardia en Servicios de Afianzamiento. La historia de Fianzas México BITAL comienza desde 1925 cuando nace operando bajo el nombre de "Compañía de Fianzas para empleados de Correo y Telégrafos, S.A.". Posteriormente, en 1932 se convierte en Compañía de Fianzas México, S.A.. En 1976 se consolida como Fianzas México, S.A.; en 1979 se integra a una Institución de Crédito. Así pues en 1984 forma parte del Grupo Privado Mexicano (Prime). Finalmente en 1992 Fianzas México BITAL se integra a Grupo Financiero BITAL.

Una fianza es un contrato por medio del cual una afianzadora (Fianzas México BITAL) se compromete a cumplir una obligación ante un beneficiario (acreedor) si el deudor principal no la cumple.

La misión de Fianzas México BITAL es ser la afianzadora que brinde garantía y permanencia en el mercado, para satisfacer oportuna y profesionalmente las necesidades de afianzamiento de nuestros fiados y la seguridad de cumplimiento oportuno de nuestra obligación fiadora ante beneficiarios.

Fianzas México BITAL tiene como objetivo brindar el Servicio de Afianzamiento y atención a Fiados, Agentes, Beneficiarios, Obligados Solidarios y Autoridad, cubriendo siempre sus necesidades y expectativas con calidad, logrando así mantener la permanencia, liderazgo, solidez y prestigio que los han caracterizado.

En Fianzas México BITAL se pone especial interés en minimizar el riesgo que se asume por la suscripción de fianzas, esto a través de la "Administración del Riesgo", lo que otorga la posibilidad de asegurar la permanencia en el mercado.

Dentro de los logros que ha conseguido la afianzadora podemos nombrar: que ha sido considerada por Duff & Phelps de México como una institución con muy alta habilidad para el pago de reclamaciones al recibir una de las más altas calificaciones que se otorgan a las compañías de Seguros y Fianzas MAA. Asimismo recientemente Standard & Poor's asignó su calificación de solidez financiera de aseguradoras a Fianzas México BITAL, S.A. (FMB). Lo cual refleja una adecuada posición dentro del mercado mexicano de fianzas; mejoras al proceso de suscripción enfocadas al fortalecimiento de la rentabilidad; así como un buen nivel de capitalización.

Los ramos que opera son fianzas de: fidelidad, judiciales, administrativas, crédito y fideicomisos de garantía.

**Pensiones BITAL** nace de la unión de dos grandes corporaciones. Es una empresa mexicana con autorización definitiva para operar en Rentas Vitalicias y Seguros de sobrevivencia, comprometida a atender y apoyar a todos aquellos trabajadores activos afiliados al IMSS que sufran de alguna incapacidad, invalidez o fallecimiento.

Esta filial que se dedica a ofrecer seguros de pensiones, derivados de la Ley del Seguro Social.

### **Seguros Bital**

Se dedica a ofrecer servicios de protección patrimonial para clientes en sus personas y empresas, aprovechando la amplia gama de sucursales.

### **Seguros B-I, Seguros BITAL y Pensiones BITAL**

La misión de Seguros B-I (Seguros BITAL y Pensiones BITAL) es lograr la excelencia en los servicios que ofrecen, siendo el grupo más eficiente y productivo del país, mediante un esfuerzo conjunto, ofreciendo así el mejor servicio al cliente y procurando el desarrollo integral.

Seguros B-I, es la empresa más reciente creada por la asociación estratégica de BITAL e ING, es una organización que inició sus operaciones en el 2002, enfocándose a los servicios, administración y al área comercial, atendiendo clientes como: Pensiones BITAL, Seguros BITAL, ING Seguros e Inmediato.

Los **socios extranjeros de BITAL**. En 1993 entró como socio importante el Banco Central Hispanoamericano, hoy Banco Santander Central Hispano, con el 20% del voto de Grupo Financiero BITAL. Más tarde en 1994, este banco español vendió la mitad de su participación al Banco Comercial Portugués. Estos socios mostraron su apoyo en el proceso de capitalización del banco adquiriendo una parte importante de las obligaciones subordinadas convertibles que el Grupo emitió en 1995.

En enero de 2002, Banco Santander Central Hispano anunció que adquirió las acciones del Banco Comercial Portugués, y en marzo 2002 convirtió anticipadamente su tenencia en obligaciones subordinadas convertibles, llevando su participación en Grupo Financiero BITAL a cerca del 30% del voto.

Las **alianzas en servicio y previsión de BITAL**. El 17 diciembre de 1996 se constituyó Afore BITAL para participar dentro del entonces nuevo Sistema de Ahorro para el Retiro.

Esta empresa se creó en sociedad con ING, que controlaba el 49% del capital. Esta alianza estratégica dio una nueva perspectiva al negocio de BITAL.

A fines de 1998, la alianza entre Grupo Financiero BITAL e ING Group se consolidó cuando el grupo holandés adquirió el 49% de Seguros BITAL, creando una sólida plataforma para participar agresivamente en el negocio de Banca Seguros.

En octubre de 2000, BITAL vendió su participación de Afore BITAL a ING para fortalecer el capital del banco.

**La adquisición de Banco del Atlántico.** En diciembre de 1997, BITAL firmó un convenio con las autoridades para asumir la administración de Banco del Atlántico. Tres meses más tarde, los depósitos, los créditos, las sucursales y los empleados fueron integrados a la operación de BITAL, logrando un importante ahorro en Atlántico.

Posteriormente, después de varios meses de negociación, BITAL logró acuerdos entre IPAB-ATLANTICO. El primero de octubre del 2002, la dirección general de BITAL comunicó a todo el personal los acuerdos definitivos, con el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), con el Banco del Atlántico S.A. y con Banco Internacional S.A. (BITAL). Las principales características de la operación efectuada fueron:

- Los activos y pasivos de Atlántico asumidos por BITAL ascendieron a 63,795 millones de pesos.
- BITAL aportó al saneamiento de Atlántico 1,678 millones de pesos, cantidad que fue reservada por dicho banco de la siguiente forma: 1,500 millones de pesos con cargo a sus reservas de capital efectuándose el 31 de marzo del 2002; y el remanente de 178 millones de pesos, con cargo a sus resultados del tercer trimestre del presente ejercicio.

El importe consolidado de los pasivos del IPAB a favor de Atlántico, incluyendo los correspondientes al saneamiento financiero y a los pasivos suscritos por el FOBAPROA, ascendieron al 30 de junio de 2002 a la cantidad de 48,779.5 millones de pesos.

**La capitalización de Grupo Financiero BITAL por Grupo HSBC (Hongkong Shanghai Banking Corporation).** El 21 de agosto de 2002, en un mensaje de la Dirección <sup>62</sup> se comunicó a todo el personal de Grupo Financiero BITAL que HSBC (Hongkong Shanghai Banking Corporation) pronto adquiriría el control accionario de BITAL.

El proceso para capitalizar y asegurar la continuidad y permanencia de BITAL, llegó a un acuerdo con el Grupo Financiero HSBC, segunda institución financiera más grande del mundo, con activos superiores a los US 750 mil millones de dólares, mediante la cual HSBC adquiriría el control accionario de BITAL.

Con lo anterior, se aseguraba el futuro de BITAL como uno de los principales competidores del mercado mexicano respaldado por una de las principales instituciones financieras a nivel mundial tal y como lo comentó en su momento el Presidente de GFB, Luis Berrondo al señalar que los accionistas de Grupo Financiero BITAL decidieron su futuro; es así como BITAL se integró a una de las más grandes instituciones financieras del mundo.

Ahora que se concluyó esta transacción, podemos afirmar que en México están presentes las dos instituciones financieras más grandes del mundo, así como los bancos Ibéricos más destacados. Esto sin duda es una señal más de la confianza que los mercados financieros internacionales están mostrando hacia México.

La visión de negocio de HSBC se sustenta en la satisfacción total de sus clientes con una participación en más de 80 países a nivel mundial, concentrando sus esfuerzos en la Banca de Menudeo contando en la actualidad con 7,000 oficinas donde laboran 170,000 personas.

Con esta operación, HSBC tiene en BITAL su segunda más grande red de sucursales después del Reino Unido, reflejándose la importancia que BITAL tendrá en HSBC en las palabras del Presidente Ejecutivo del Grupo HSBC, Sir Keith Whitson, quien dijo: *“estamos entusiasmados frente a esta posibilidad de que Grupo Financiero BITAL se una al Grupo HSBC. Con cerca de 1,400 sucursales, 6 millones de clientes y 17,000 empleados, Grupo Financiero BITAL es una institución de gran relevancia y fortaleza reconocida en México, país que cuenta con extraordinarias perspectivas económicas. La adquisición está en línea con la estrategia de incrementar nuestra presencia en el norte de este continente, lo cual nos permitirá convertirnos en uno de los pocos bancos que faciliten el comercio entre los países que conforman el tratado de libre comercio de Norteamérica.”*

Pero ¿quién es HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation)?, la organización que a partir del 22 de noviembre compró BITAL y que es considerado el líder de servicios financieros.

---

<sup>62</sup> Comunicado de la Dirección Gral. a través del periódico electrónico de Bital (Expresso) el 21 de agosto de 2002.

Grupo HSBC tiene un historial notable en servicios bancarios y financieros. Esta historia ha dejado su huella para ser una de las organizaciones líderes en el mundo financiero moderno. El orgullo de este grupo en su historia no es meramente una nostalgia. Al contrario, su historia da la pauta y explica cómo han podido seguir adelante cuando tantas otras empresas sucumbieron.<sup>63</sup>

Con sede en Londres, el Grupo HSBC es una de las mayores organizaciones bancarias y financieras del mundo. La red internacional del Grupo se compone por más de 5,000 oficinas en 80 países y territorios de Europa, la región Asia-Pacífico, América, el Medio Oriente y África. El Grupo proporciona un rango muy amplio de servicios financieros: banca personal y de negocios, corporativa, de inversión y banca privada; servicios de comercio; manejo de efectivo; servicios de mercado de capitales y tesorería; seguros; financiamiento de negocios y al consumo; manejo de fondos de inversiones y pensiones; servicios fiduciarios; y servicios de custodia y valores. Para el 31 de diciembre de 1999, los activos del Grupo sumaban un total de US\$569 billones (£352 billones, HK\$4,424 billones). Tiene más de 175,000 accionistas alrededor del mundo.

Esta breve historia, traza los orígenes y la evolución de las compañías que componen el Grupo HSBC. La historia concluye con un resumen del alcance de los cambios en los últimos años, los cuales han contribuido a la posición especial que tiene el Grupo en los mercados principales de hoy en día.

#### Miembros principales del Grupo HSBC

Compañía por orden de fecha de ingreso al Grupo HSBC	Lugar de origen	Fecha de nacimiento	Fecha de ingreso
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited <i>Hongkong and Shanghai Banking Company Limited</i>	Hong Kong	1865	1865
HSBC Bank Middle East <i>The British Bank of the Middle East</i>	Londres	1889	1959
Hang Seng Bank Limited <i>Hang Seng Bank Limited</i>	Hong Kong	1933	1965
HSBC Bank USA <i>Marine Midland Bank, N.A.</i>	Buffalo	1850	1980
HSBC Bank Canada <i>Hongkong Bank of Canada</i>	Vancouver	1981	1981
HSBC Bank Australia Limited  Hongkong Bank of Australia Limited	Sydney	1986	1986
HSBC Bank plc <i>Midland Bank plc</i>	Birmingham	1836	1992
HSBC Trinkaus & Burkhardt KGaA <i>Trinkaus &amp; Burkhardt KGaA</i>	Düsseldorf	1785	1992
HSBC Geyerzeller Bank AG <i>Bank Geyerzeller AG</i>	Zürich	1894	1992

<sup>63</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com), fecha de consulta: 12 de enero de 2003

HSBC Bank Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	1994	1994
<b>Hongkong Bank Malaysia Berhad</b>			
HSBC Bank Brasil S.A. –Banco Múltiplo <i>Banco Bamerindus do Brasil S.A.</i>	Curitiba	1952	1997
HSBC Bank Argentina S.A. <i>Banco Roberts S.A.</i>	Buenos Aires	1903	1997
HSBC Bank USA	Nueva York	1966	1999
<b>Republic New York Corporation</b>			
HBSC Republic Bank (Suisse) SA Republic National Bank of New York (Suisse) SA	Ginebra	1988	1999

Fuente: [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx) 12 de enero de 2003

El nombre del Grupo HSBC viene del Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, miembro fundador del Grupo moderno. El banco se originó en las comunidades de negocios en la costa de China durante los años sesenta del siglo XIX. En esa época, el financiamiento del comercio en la región no estaba muy bien desarrollado y la mayoría de las transacciones las manejaron casas de comercio europeas, o *hongs*, en vez de bancos formales. Ya para el principio de la década de los 60s, los hombres de negocios locales necesitaban mayores y más sofisticadas facilidades. En Hong Kong, en particular, los líderes de negocios necesitaban servicios bancarios especializados de preferencia de bancos locales, manejados localmente.

Como respuesta a esta necesidad, en 1865 se llevó a cabo la fundación del banco. El hombre tras la inspiración de la nueva compañía fue Thomas Sutherland, quien fue en aquel entonces, el superintendente de la Peninsular and Oriental Steam Navigation Company, quien formula un prospecto para un banco local que se opere según los 'sólidos principios bancarios escoceses'. El prospecto atrajo el apoyo de un amplio grupo de intereses en Hong Kong, incluyendo casas de negocios americanas y de la India así como a empresas europeas. El capital inicial de HK\$5 millones, pronto se encontró en Hong Kong, Shanghai y Calcuta. Esto fue la base para que el banco abriese sus puertas el 3 de marzo de 1865. En aquel entonces, como hasta ahora, las oficinas principales se encuentran en Queen's Road N° 1. Un mes mas tarde, el 3 abril de 1865, abrió la oficina del banco en Shanghai. La respuesta inicial de los clientes en las dos ciudades fue favorable, tanto de la comunidad de negocios extranjera, como de los compradores, los intermediarios chinos más influyentes a cargo de los negocios y personal local en la comunidad china.

El compromiso del nuevo banco al ser propiedad local y estar dirigido también localmente, necesitaba un arreglo especial para su incorporación. En vez de operar bajo regulaciones británicas o coloniales ya existentes, lo cual hubiera necesitado una oficina principal en Londres los directores del banco convencieron el Ministerio de Hacienda en Londres de aceptar la incorporación bajo un estatuto especial de Hong Kong.

Esto permitió que el banco pudiese tener su oficina principal en Hong Kong sin perder el privilegio de emitir billetes de banco y retener fondos del gobierno. De esta manera, el banco empezó su vida como el Hongkong and Shanghai Banking Company Limited, bajo un estatuto local de compañías. Se asumió el nombre del Hongkong and Shanghai Banking Corporation en diciembre 1866. De ahí en adelante, la estructura de los estatutos del banco se mantuvo básicamente sin cambios hasta 1989, cuando se completó el registro bajo el Estatuto de Compañías de Hong Kong .

**Primeras transacciones y desarrollo.** Después de su formación en Hong Kong y Shanghai, el banco pronto estableció una red de agentes y sucursales alrededor del mundo. Aunque esa red se extendió hasta Europa y los Estados Unidos de América, se enfatizó el crecimiento de representación en China y el resto de la región Asia-Pacífico.

En muchas de sus sucursales y agencias en Asia, el Hongkong and Shanghai Banking Corporation fue pionero en las modernas prácticas financieras. Desde el principio, el financiamiento del comercio fue el punto fuerte de sus transacciones locales e internacionales, una destreza muy reconocida durante su historia. Durante los primeros años las transacciones de cambio y en lingotes fueron importantes. En Japón, donde se abrió una sucursal en Yokohama en 1866, el banco actuó como consejero del gobierno para asuntos bancarios y valores corrientes. Fue el primer banco establecido en Tailandia en 1888, donde imprimió los primeros billetes del país. Ya para el año 1900, la red de sucursales en Asia se extendió a la India (1867), las Filipinas (1875) y Singapur (1877), y hasta ciudades en lo que ahora es Malasia, Myanmar, Sri Lanka y Vietnam.

En el siglo XIX, las instituciones financieras internacionales de este tipo, necesitaban innovar y tomar medidas de gran riesgo. Al principio, el banco tuvo algunos reveses, incluyendo demasiados compromisos con un número de arriesgadas industrias locales. Sin embargo, desde mediados de 1870, el banco renovó su enfoque en el financiamiento del comercio. En tres ocasiones, entre 1876 y 1902, Thomas Jackson, fue el gerente en jefe del banco y una figura dominante que dirigió este periodo de crecimiento hasta convertirlo en la institución financiera principal en Asia.

Jackson y sus sucesores lograron esta reputación con la ayuda de un equipo de gerentes y personal muy distinguido. Estos oficiales, muchos de los cuales habían comenzado sus carreras en bancos de capital mancomunado ingleses o escoceses, fueron entrenados en Londres antes de tomar sus puestos en Asia. Una vez que alcanzaron posiciones gerenciales más altas, este personal pudo recurrir a su variada experiencia adquirida en diferentes ambientes de la operación del banco.

**Banquero de los gobiernos asiáticos.** La reputación internacional del Hongkong and Shanghai Banking Corporation al final del siglo XIX y el principio del siglo XX, descansó en gran medida en sus logros en el manejo de las finanzas gubernamentales. Ya para los años 1880s, estaba actuando como la institución financiera del gobierno de Hong Kong y como la única institución para las cuentas del gobierno británico en China, Japón, Penang y Singapur. La emisión de billetes fue otra aportación importante en servicios de comercio en todas las áreas de operación del banco.

El ejemplo más notable del papel del banco en los asuntos financieros de un gobierno fue la negociación y manejo de nuevos préstamos para China, en que el banco representó un papel crucial. El banco manejó el primer préstamo público para China – el préstamo Foochow al 8 % en 1874 – y después de esto emitió la mayoría de los préstamos públicos de China. Estas emisiones incluyeron préstamos para la construcción del ferrocarril y otros proyectos de infraestructura y, para 1910, el banco fue instrumento principal en los movimientos del Consorcio Chino, una agencia multinacional para préstamos a China.

**Negocios al principio del siglo XX.** Después de la conmoción e interrupciones sufridas en el comercio internacional durante la Primera Guerra Mundial, el Hongkong and Shanghai Banking Corporation esperaba una expansión en sus mercados asiáticos. La nueva oficina principal en Queen's Road N° 1 (1935) y los nuevos edificios en las sucursales principales como Bangkok (1921), Manila (1922) y Shanghai (1923) reflejaron esta confianza. Por contraste, la perspectiva política en China se veía cada vez más incierta y, en Asia del sureste, el banco enfrentó competencia de los bancos holandeses y franceses. A lo largo de 1930, y acorde con sus antiguas conexiones con el gobierno de China, el banco asumió un papel de vanguardia en los esfuerzos para estabilizar la moneda nacional de China.

Durante la segunda guerra mundial, la gran mayoría del personal europeo del banco fue capturado por los japoneses en su avance por Asia. Los de Manchuria, Japón e Indochina fueron repatriados, pero la mayoría de los otros que no lograron escapar, fueron encarcelados. El gerente general, Sir Vandeleur Grayburn y su sucesor

designado, D.C. Edmondston, murieron prisioneros en Hong Kong. Mientras tanto, en 1941, las autoridades británicas decretaron que el director del Comité del Consejo en Londres, el señor Arthur Morse, debería fungir como Director del banco. Dos años más tarde, el Comité londinense recibió la licencia de actuar como Consejo Directivo y se nombró al señor Morse para el puesto dual de Director y Gerente General.<sup>64</sup>

**Recuperación de la posguerra.** En junio de 1946, después de la Segunda Guerra Mundial, el banco estaba en condiciones de reanudar sus funciones en la oficina principal de Hong Kong. Muy pronto durante el período inmediato al término de la guerra, el banco asumió un papel crucial en la reconstrucción de la economía de Hong Kong. En este período, el apoyo otorgado a la gente que con habilidades y experiencia recién llegaba a Hong Kong, fue vital para el resurgimiento industrial. Como resultado, el total del capital del banco entre 1940 y 1954, se triplicó a HK \$3.6 billones.

Sin embargo, en otros de sus mercados, el banco necesitaba hacer ajustes mayores. Después de la guerra civil en China, entre 1949 y 1955, la mayoría de los sucursales en el continente tuvieron que cerrarse, dejando solamente la oficina en Shanghai para continuar su antiguo y memorable servicio desde 1865.

**Nuevas alianzas en instituciones financieras asiáticas.** Los cambios del período de la posguerra, que significó el cierre de las sucursales en China continental y la concentración en Hong Kong, representaron el riesgo de estrechar demasiado la esfera de intereses del banco. Bajo el mando del señor Michael Turner, de 1953 a 1962, se evitó este riesgo con la diversificación de sus negocios gracias a una serie de adquisiciones y alianzas. Estas adiciones, las cuales incluyeron la formación del Hongkong and Shanghai Banking Corporation de California y la compra del British Bank of the Middle East, fue la primera experiencia que tuvo el banco de trabajar como un "grupo" de compañías.

En la región de Asia-Pacífico, la adquisición del Mercantile Bank en 1959, un interés mayoritario en el Hang Seng Bank Limited en 1965, y la formación de Wardley Limited en 1972, fueron claves. El Mercantile Bank, originalmente fundado en 1853 como el Mercantile Bank de Bombay, tenía su propia y distinguida historia entre las instituciones financieras asiáticas. Ya para 1959, cuando el Hongkong and Shanghai Banking Corporation completó su adquisición, el Mercantile Bank estaba operando 35 sucursales, con una presencia particularmente fuerte en el sub-continente Indio y Malasia. La oficina principal del Mercantile Bank se transfirió a Hong Kong en 1966 y sus transacciones fueron gradualmente integradas a las del grupo mayor.

En contraste, el Hang Seng Bank era un banco local de Hong Kong, fundado en 1933. En 1965, poco después de una breve crisis bancaria en Hong Kong, el Hongkong and Shanghai Banking Corporation adquirió un interés mayoritario. Después de esto, Hang Seng, bajo su propio nombre y gerencia, ha surgido con gran éxito, para ser el segundo banco más grande incorporado a la Región Administrativa Especial de Hong Kong.

No todas estas alianzas se dieron con la banca comercial. En 1972 se creó una compañía completamente nueva para servir como la subsidiaria del Grupo en banca mercantil. Se llamó Wardley Limited por el nombre de la sede original del banco en Wardley House. Más tarde Wardley desarrolló su propia serie de subsidiarias en centros financieros alrededor de Asia. En 1981, se adquirió un interés mayoritario en Equator Holdings Limited en África, quien ya tenía subsidiarias que ofrecían facilidades financieras, mercantiles y de inversión, servicios de comercio y asesoría. En 1995, como parte de la estrategia del Grupo para promover una identidad unificada en todas sus operaciones como banca de inversión y mercado de capitales, se cambió el nombre de los negocios principales de Wardley agrupándose bajo el nombre HSBC Investment Bank Asia Limited.

**Nuevas direcciones en Asia-Pacífico.** El Hongkong and Shanghai Banking Corporation continuó buscando nuevas oportunidades para diversificarse en los mercados emergentes de la región Asia-Pacífico. La globalización de la economía en los 1980s y 1990s, abrió mercados financieros que estaban cerrados a bancos extranjeros. En 1985, después de la des-regulación del sistema bancario australiano, el Banco consiguió una licencia bancaria, y estableció en 1986, el Hongkong Bank of Australia Limited (ahora HSBC Bank Australia Limited). En 1987, el banco adquirió totalmente esta subsidiaria y una licencia bancaria en Nueva Zelanda. En 1994, se incorporó

<sup>64</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com), fecha de consulta: 12 de enero de 2003

localmente en Malasia como el primer banco extranjero, y fundó el Hongkong Bank Malaysia Berhad (ahora HSBC Bank Malaysia Berhad).

El banco mantuvo, como una estrategia clave, un compromiso con su lugar de nacimiento. La prueba contundente de esto, fue la construcción de sus nuevas oficinas principales en la Región de Administración Especial de Hong Kong. Este edificio tan llamativo, diseñado por Sir Norman Foster, fue oficialmente inaugurado en 1986 y representó una inversión considerable. El banco también extendió su red de sucursales en Hong Kong de 61 en 1961 a 219 al final de 1999. Más aún, el sistema está actualmente apoyado por la red de cajeros automáticos (en total 970, si se suman los compartidos con el Han Seng Bank) y por Hexagon, el servicio electrónico del banco para clientes corporativos.

La retorno de Hong Kong a la soberanía de la República Popular de China el 1 de julio de 1997 dio la oportunidad al Grupo de reconstruir sus antiguas conexiones con la China continental. Desde los últimos años de los 1970s, el Grupo ha extendido sus servicios en China continental, aprovechando la política económica llamada "puerta abierta" y en apoyo de su creciente comercio internacional. En 1980, el Hongkong and Shanghai Banking Corporation abrió una oficina de representación en Beijing y para el inicio de 1984, ya tenía oficinas de representación en Guangzhou, Shenzhen y Xiamen. Más tarde en ese año, China les concedió la primera licencia bancaria otorgada a un banco extranjero desde 1949 y les permitió abrir una sucursal formal en la oficina de Shenzhen.

En 1997, el Banco fue uno de los primeros bancos extranjeros a los que se les permitió gestionar negocios en moneda China en la sucursal de Pudong en Shanghai. Para 1999, el Grupo HSBC estaba operando una red de 19 oficinas en China continental y expandió sus negocios en la moneda asiática. El Grupo, representado por el banco más grande del SAR de Hong Kong y con una importante presencia en el continente, evidentemente ha mantenido su posición como una de las instituciones principales en el dinámico mercado de la región Asia-Pacífico.

Cuando en 1992, el Grupo HSBC adquirió totalmente el Midland Bank plc (ahora HSBC Bank plc), se completó una de las adquisiciones más grandes en la historia de la banca. Con la adquisición de uno de los bancos principales del Reino Unido, el Grupo transformó su presencia en Europa y se colocó entre las instituciones financieras principales del mundo.

**Orígenes 1836.** El Midland Bank, empezó sus transacciones en Union Street, Birmingham, en agosto 1836. Fue la inspiración de su fundador y primer gerente, el señor Charles Geach quien había dejado una posición segura en el Banco de Inglaterra para enfrentarse al reto del financiamiento comercial. Consiguió el apoyo de capital y experiencia de los comerciantes e industriales más importantes en Birmingham. La ciudad y sus alrededores eran la cuna de la revolución industrial y el nuevo banco empezó sus negocios en un ambiente económico local próspero, pero sumamente competitivo.

Durante los años de 1830 y 1840, el Midland ocupó un nicho importante en el ambiente empresarial de Birmingham, particularmente en el canje de letras de cambio para sus clientes. Los eslabones entre los asuntos de comercio e industria fueron especialmente fuertes y, ya por los años 1850s, los clientes del banco incluyeron ferrocarriles, fundiciones de hierro y empresas de ingeniería, de servicios y corporaciones municipales. El Midland estableció sus primeras sucursales con la adquisición de Stourbridge Old Bank en 1851 y Nichols, Baker and Crane de Bewdley, Worcestershire, en 1862. Las dos empresas fueron pioneras en operaciones bancarias en los West Midlands: el banco de Stourbridge se fundó antes de 1770 y el de Bewdley en 1782.

**De Birmingham a Londres.** Durante los primeros 50 años, los negocios del Midland crecieron constantemente en Birmingham y sus alrededores. Desde 1880, expandió la base de sus clientes abriendo otras sucursales y adquiriendo otros bancos. En 1889, Midland incorporó bancos en Coventry, Leamington Spa y Derby y Leeds. Su iniciativa más importante fue ampliarse al mercado nacional. Esto se logró en 1891 con la adquisición del Central Bank of London, lo cual le dio un asiento en el Banco de

Liquidaciones de Londres. Con la incorporación del City Bank en 1898, obtuvo una oficina principal en Londres. <sup>65</sup>

**Edward Holden y la era de la amalgamación.** Para el año 1900, Midland se encontraba entre los cuatro bancos más grandes del Reino de Unido. En 1918 con depósitos de £335 millones, era el banco más grande del mundo. El hombre clave en este avance asombroso fue Edward Holden, Director General desde 1898 a 1908 y Presidente y Director General de 1908 hasta su muerte en 1919. Su participación fue fundamental en la incorporación de más de 20 bancos entre 1891 y 1918, y abrió nuevas sucursales en toda Inglaterra y Gales.

Holden también fomentó el desarrollo de las transacciones internacionales del Midland; fue el primer banco en establecer un departamento de cambio de moneda extranjera y para 1919, ya fungía como el banco en Londres para unos 650 bancos corresponsales alrededor del mundo. Desde 1907, estos corresponsales incluyeron al Hongkong and Shanghai Banking Corporation.

**El periodo entre guerras y la posguerra.** Después de la Primera Guerra Mundial, los principales bancos británicos, formularon un acuerdo con el gobierno que no entrarían en más fusiones sin aprobación de la Tesorería. Como resultado, el Midland cambio su perspectiva y se dedicó a expandir su red de sucursales añadiendo servicios bancarios nuevos, así como la mecanización de sus sistemas (desde 1928) y anunciando sus servicios.

La Segunda Guerra Mundial detuvo abruptamente estas iniciativas. Al final de la guerra, 31 sucursales habían sido totalmente destruidas por los bombardeos aéreos y se habían recibido no menos de 1,350 informes de daños. La reparación y reconstrucción de estas sucursales se retrasó debido a las restricciones de construcción por la posguerra y otros controles gubernamentales limitaron la restauración del negocio bancario.

**Recuperación, 1958-74.** Con el fin de las restricciones al crédito de 1958, se renovó la competitividad en el mundo financiero británico. Una vez más, Midland respondió con la expansión de su red de sucursales y la introducción de una serie de servicios innovadores, incluyendo préstamos personales (1958), cuentas personales de cheques (1958) y tarjetas (1966).

Al mismo tiempo, el banco diversificó sus intereses más allá del financiamiento comercial tradicional. La adquisición de Forward Trust en 1958, una institución de financiamiento a plazos, le permitió surgir como un proveedor sobresaliente de servicios de arrendamiento y factoraje. La compra de una parte de Montagu Trust, el dueño de Samuel Montagu & Co. Limited, en 1967, fue la primera asociación entre un banco de liquidaciones y un banco mercantil de Londres. Más tarde, en 1974, Samuel Montagu con su larga y distinguida historia desde 1853, se incorporó totalmente como una subsidiaria y, en 1993 sus transacciones fueron transferidas al HSBC Investment Banking. Nuevamente en 1972, Midland mostró esa diversificación cuando llegó a ser el miembro principal en el consorcio que adquirió el negocio de viajes, Thomas Cook. Después de convertirse en 1977, en el propietario único, Midland vendió su interés en 1992, manteniendo la conexión con los servicios ofrecidos por Thomas Cook a través de la red de sucursales del banco.

**Las alianzas internacionales desde 1974.** Hasta 1974, los negocios transnacionales de Midland se basaron en sus conexiones tradicionales con los bancos corresponsales y, en los años 1960s, por ser miembro de un número de consorcios de bancos europeos e internacionales.

Desde 1974, el énfasis cambió. Primero, por abrir sucursales u oficinas de representación en los principales centros financieros del mundo, y segundo, por adquirir subsidiarias internacionales. Desgraciadamente, entre estas iniciativas estuvo la compra en 1981, de la mayoría accionaria del Crocker National of California, USA, que no fue muy afortunada y resultó en una seria contrariedad para la fortuna del Midland. Después de una serie de grandes pérdidas, el Midland lo incorporó totalmente en 1985 y al año siguiente lo vendió al Wells Fargo.

---

<sup>65</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com), fecha de consulta: 12 de enero de 2003

En contraste, las inversiones en bancos europeos, le dio a Midland una plataforma fuerte para su desarrollo. En Alemania, sus actividades se enfocaron en el banco Trinkaus & Burkhardt K GaA, una institución privada cuyos orígenes en Düsseldorf datan de 1785. Cuando el Midland adquirió un interés mayoritario en 1980, el banco tenía representaciones en Alemania, Luxemburgo y Zurich. También Midland desarrolló sus movimientos en Suiza donde tenía la mayoría accionaria en el Guyerzeller Bank AG y siguió estableciendo sucursales o subsidiarias en Francia y otros centros financieros en la comunidad europea en expansión.

**Innovaciones desde 1987.** La entrada de Midland al Grupo HSBC que comenzó en 1987, transformó su perspectiva comercial, tanto en su ambiente local, como en el foro más amplio de Europa. Dentro del Reino Unido, Midland se concentró en la innovación y el servicio. En 1988, tomó un papel principal en la introducción de la tarjeta de débito, un "cheque sin papel", para pagos electrónicos en el punto de venta. Con el lanzamiento de First Direct en 1989, fue el banco pionero en el concepto revolucionario de movimientos bancarios por teléfono, con un servicio personal las 24 horas del día, los 365 días del año.

En 1998, se añadió al servicio First Direct, el uso de la computadora personal. Para 1999, en su décimo aniversario, logró tener 900,000 clientes. En la misma época, a través de sus servicios financieros personales, Midland estaba ofreciendo pensiones y productos basados en seguros de inversión y vida a una plataforma creciente de clientes. El banco hizo inversiones cuidadosas en su red de sucursales, recalando la calidad de sus servicios y haciendo mejoras en el ambiente de las sucursales. Una de las prioridades, era mejorar el acceso a los movimientos bancarios. Algunas iniciativas incluyeron la introducción de una tarjeta de crédito en el idioma galés en 1996 (el primero de este tipo), la apertura de instalaciones bancarias dentro de las tiendas, (en la cadena de supermercados Morrisons) en 1996, y con un concepto excepcional, en 1999, se da el lanzamiento de operaciones bancarias a través de la televisión. Midland cambió su nombre a HSBC Bank en 1999, de acuerdo con la política de usar la marca HSBC en todo el Grupo.

**Otras conexiones europeas.** El Grupo puede decir que tiene muchos años de experiencia en los mercados europeos, aparte de los desarrollados por Midland. A los pocos meses de la fundación del banco en 1865, se abrió la oficina del Hongkong and Shanghai Banking Corporation en Londres, y desde entonces, ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo y manejo de operaciones financieras. Fue el primer banco extranjero en abrir sucursales en Lyons (1881) y Hamburgo (1889). Los bancos Mercantile Bank y el British Bank of the Middle East mantuvieron oficinas en Londres.

En otras facetas de sus negocios europeos, el Hongkong and Shanghai Banking Corporation buscó su crecimiento por medio de la adquisición de negocios ya existentes. Por ejemplo, en 1973, el banco compró acciones en el antiguo y bien establecido Banco Mercantil de Anthony Gibbs en Londres, y lo incorporó completamente en 1980. Gran parte de este negocio se incorporó al Grupo, pero la conexión de seguros se mantiene como HSBC Insurance Brokers Limited, una de las mayores firmas en el mercado de Lloyd's en Londres.

Más tarde en los 1980s, la Bolsa de Londres se des-regularizó y se abrió la oportunidad a los bancos de entrar a nuevos mercados financieros. En el caso del Hongkong and Shanghai Banking Corporation, lograron este propósito con la adquisición de James Capel & Co. Limited en 1986. Esta compañía, fundada en los 1770s, dio acceso a mercados de capitales y actividades de seguros. Subsecuentemente, se integró este negocio al HSBC Investment Bank plc, con su sede en Londres, cuyas responsabilidades incluyen, las inversiones en acciones del Grupo en todas las bolsas de valores principales del mundo.

A finales de los años 1990s, el Grupo incrementó su presencia en Europa a través de sus nuevas oficinas y sus adquisiciones selectivas. En 1996 se formó una nueva subsidiaria en Armenia y en 1997, se abrió una sucursal del Midland en Praga en la República Checa. En junio de 1999, el Grupo fue el accionista mayoritario en el banco comercial más grande de la isla de Malta, el Mid-Med Bank p.l.c. (ahora HSBC Bank Malta p.l.c). Con estos, y otros movimientos en los últimos años el Grupo fortaleció su estrategia de fomentar una representación fuerte y diversificada en todas partes de Europa.

**El Grupo HSBC en el Medio Oriente.** Cuando el Grupo adquirió el British Bank of the Middle East en 1959, logró entrar en uno de los mercados volátiles más diverso y cambiantes del mundo. Su nueva subsidiaria estaba entre las instituciones financieras más grandes y con mayor experiencia en el Medio Oriente.<sup>66</sup>

Orígenes, 1889. El British Bank of the Middle East, ahora HSBC Bank Middle East, se estableció en Londres en septiembre 1889. Originalmente se conocía como el Imperial Bank of Persia, pero la nueva compañía comenzó su vida como el banco del gobierno imperial de Persia. A principios de 1889, el Barón Julius de Reuter, un fundador del banco ( y también el iniciador de Reuters), consiguió del Shah de Persia, una concesión bancaria por 60 años, lo cual le permitió emitir billetes, al mismo tiempo que actuar como el banco del Estado de Persia. El gobierno británico también le otorgó un título real, poco usual para un banco extranjero en esa época.

El Banco Imperial de Persia (Imperial Bank of Persia) abrió sus puertas en Teherán a finales de 1889. Un año más tarde, incorporó los negocios persas del New Oriental Banking Corporation y, entre 1890 y 1893, abrió siete sucursales en el país.

Inicialmente el nuevo banco fue afectado por la debilidad internacional del precio de la plata – la base de la moneda en Persia – pero, desde 1896 hasta la Primera Guerra Mundial, el banco desempeñó un papel cada vez más importante en los mercados de divisas y en su función como el banco del estado. Los depósitos comerciales aumentaron constantemente y para la década de 1920, el banco ya había abierto 26 sucursales.

Diversificación en el Medio Oriente. Los cambios políticos en Persia durante los años de 1930 y 1940 transformaron las perspectivas del Banco Imperial. Por ejemplo, en 1930, la emisión de billetes se transfirió al Bank Melli Iran, el cual había sido nombrado recientemente, como el banco nacional Persia. Cuando el país cambió su nombre a Irán en 1935, el Banco Imperial también ajustó su nombre al Banco Imperial de Irán. Luego, en 1949, los bancos extranjeros tenían que transferir el 55 por ciento de sus depósitos al banco del estado iraní. Dos años más tarde, se canceló el permiso para cambio de divisas. No había mas opción que cerrar la oficina general en Teherán.

Estos cambios trascendentales forzaron al banco a rehacer su estrategia y reorganizar su representación. A principios de los años 1940s, este proceso estaba en marcha, cuando el Banco Imperial empezó, por primera vez a tener operaciones bancarias en los Estados del Golfo. Estas operaciones iban a representar un papel vital en el desarrollo de la industria petrolera del Medio Oriente. Se abrieron sucursales en Kuwait (1942), Bahrein (1944), Dubai (1946) y Muscat (1948).

De manera similar, se abrieron sucursales en las ciudades de la 'media luna fértil' — Beirut (1946), Damasco (1947) y Amán (1949). También en 1949, se reflejó esta diversificación por todo el Medio Oriente con el cambio de nombre a The British Bank of Iran and the Middle East. Después del retiro de Irán, el banco consiguió un nuevo Título Real en 1952, bajo un nombre más corto: The British Bank of the Middle East.

Expansión regional y alianzas del Grupo. Durante los 1950s se mantuvo exitosamente la estrategia de expansión regional. Cuando el Grupo adquirió el banco en 1959, tenía oficinas en Saudí Arabia, Adén, Libia, Sharjah, Qatar, Túnez, Marruecos y Abu Dabi. Desde esa fecha el banco tuvo nuevamente representación en Irán pero esto terminó cuando se nacionalizó la banca en 1979.

Desde los años 1960s, la nacionalización de la industria bancaria siguió siendo un factor en el Medio Oriente y como resultado, el banco terminó su presencia en Siria, Iraq, Adén y Libia.

Por otra parte, el banco reforzó su red de sucursales, o entró en alianzas con bancos locales, particularmente en las economías ricas en petróleo en el Golfo. Por ejemplo, en 1978, los asuntos del banco en Saudí Arabia se transfirieron a un nuevo banco, The Saudí British Bank, en el cual, el Grupo compró 40 por ciento de las acciones.

---

<sup>66</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com), fecha de consulta: 12 de enero de 2003

En 1994, las oficinas generales del British Bank of the Middle East se trasladaron a la isla de Jersey y, en 1999, cambió su nombre a HSBC Bank Middle East. El Grupo está representado en este mercado por, además de las 35 sucursales de HSBC Bank Middle East, por el Saudi British Bank y sus 80 sucursales así como, por el Egyptian British Bank S.A.E., establecido en 1982, en donde participa con el 40 por ciento de las acciones. Otras compañías asociadas con el Grupo HSBC en la región son, The Cyprus Popular Bank Limited, acciones adquiridas en 1971, y el British Arab Commercial Bank Limited (antes UBAF Bank Limited), acciones adquiridas por Midland Bank en 1972. Con esta extensión de sus intereses, el Grupo es una de las mayores organizaciones de servicios bancarios y financieros del Medio Oriente.

**El Grupo HSBC en América.** Los intereses del Grupo HSBC en las Américas abarcan, tanto el mercado maduro de América del Norte, como los mercados emergentes de América Central y del Sur. En 1980, el Grupo compró un interés del 51% en un banco regional prestigiado - el Marine Midland Bank, N.A. con sus oficinas generales en Buffalo, Nueva York. Esto fue, no solamente un fuerte compromiso en el mercado de los servicios financieros y bancarios de América del Norte, sino que también marcó decididamente el desarrollo que moldeó al moderno Grupo HSBC. Durante los años 1990s se expandieron las operaciones del Grupo en América con la compra de varias empresas en América del Sur.

Primeras conexiones con América del Norte. El Hongkong and Shanghai Banking Corporation ya había tenido experiencia de muchos años en los mercados de los Estados Unidos. Al establecer el banco en 1865, se abrió una agencia en San Francisco. Esa oficina se transformó en sucursal en 1875 y, cinco años más tarde, se abrió un sucursal en la ciudad de Nueva York. Sin embargo, el banco no contempló la operación de una subsidiaria propia en los Estados Unidos, hasta los años 1950s. El potencial comercial del estado de California fue especialmente fuerte y, en 1955 se incorporó localmente una subsidiaria, totalmente propia: la Hongkong and Shanghai Banking Corporation of California. Ya para los años 1970s, era obvio que esta subsidiaria tenía limitado el campo de crecimiento por lo que se decidió que, para tener mejores perspectivas, se debía adquirir una posición accionaria en alguna importante institución financiera americana el Marine Midland Bank. Con esto, paulatinamente, se fue realizando el negocio con la subsidiaria californiana.

Orígenes, 1850. La historia del Marine Midland Bank data desde 1850, cuando abrió el Marine Trust Company en Buffalo, New York. Se formó el banco para financiar el comercio de granos entre el medio oeste, los Grandes Lagos y el litoral del este. Durante el siguiente medio siglo, la economía agraria del estado de Nueva York se transformó en una economía industrial. Se construyó una red de ferrocarriles que cruzaba al estado y que trajo nuevas oportunidades comerciales. La industria del hierro creció en la región, con su centro en Troy, y con la fuerza del agua del Niágara se fomentó el crecimiento de las industrias electroquímica y electrometalúrgica. Surgieron bancos locales para ofrecer los servicios financieros necesarios para estas industrias brotantes, aunque las reglas estatales no los dejaron expandirse por todo el estado.

Para 1918, el consejo directivo del Marine Midland, en ese entonces conocido como el Marine National Bank, estaba cada vez más frustrado con estas reglas restrictivas, y votaron por convertir al Marine en una compañía fiduciaria titulada por el estado. Esta nueva fiduciaria, permitió en los años 1920s, la unión del Marine con varios bancos de Buffalo. Fue entonces cuando llegó a ser el primer banco de la región con sucursales dentro de los límites de la ciudad.

Incorporación y afiliaciones bancarias. Al principio del siglo XX, bajo la dirección de la familia Reed, Marine llegó a tener la mayor operación financiera en todo el estado, fuera de la ciudad de Nueva York. Se pudo expandir más, cuando se incorporó como Marine Midland Corporation en septiembre de 1929 y logró estar en la bolsa de Nueva York. Por incluir la palabra Midland en su nombre, se reflejó su expansión geográfica al centro del estado de Nueva York, ya habiendo agrupado un número de bancos dentro del estado.

Desde 1929, Marine fue pionero en su papel de compañía tenedora multi-bancaria. Casi todos los 80 bancos locales fueron parte del Marine Midland Corporation. Estos bancos afiliados, continuaron funcionando como entidades separadas, según las leyes del estado, pero Marine les dio servicios y destreza administrativa. La institución financiera más antigua que se incorporó, fue la First Bank and Trust Company, fundada en Utica en 1812.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los servicios bancarios comerciales y de tiendas al menudeo siguieron creciendo. Se hicieron más adquisiciones las cuales más tarde, formaron un grupo de diez bancos afiliados con una cobertura regional de Nueva York, muy peculiar.

Cuando, en 1976, el estado de Nueva York finalmente terminó sus restricciones de más de un siglo, a las sucursales bancarias, estos bancos se unificaron. El banco unificado, con sus activos de más de US\$10.5 billones, era una de las mayores amalgamaciones bancarias de su tipo en Estados Unidos.

La unificación del Marine Midland con el Grupo HSBC. Pasando a ser una subsidiaria totalmente incorporada en 1987, Marine Midland se concentró en la reorganización de sus operaciones y a enfocarse en sus negocios principales. Los asuntos comerciales y personales del banco han mejorado gracias a una serie de adquisiciones que aumentaron su participación en el mercado. En 1996 adquieren el East River Savings Bank.<sup>67</sup>

En 1997, se completó la compra del Federal Savings and Loans Association of Rochester y, en 1999, se añadieron a la red, las sucursales del First Commercial Bank of Philadelphia. Se complementaron estas adquisiciones con la consolidación de las actividades del Grupo en la región. Las sucursales de los bancos Hang Seng y del Hongkong and Shanghai Banking Corporation en Nueva York, fueron transferidas al Marine Midland en 1995-96, junto con la unidad financiera corporativa del Midland Bank and Concord, la compañía arrendadora de equipos.

En el foro nacional, Marine Midland concentró sus esfuerzos en tratar de ser un competidor de consideración en servicios selectos, incluyendo la disposición de tarjetas de crédito, servicio de hipotecas, préstamos a estudiantes y financiamiento al comercio. Por ser miembro del Grupo HSBC, el banco tuvo una ventaja considerable sobre los bancos regionales, con su acceso a los mercados internacionales, sus productos y su tecnología, lo cual, ayudó a su capacidad de servir a sus clientes corporativos, especialmente en financiamiento comercial. La tecnología también dio un impulso a servicios, tales como, auto-banco y banca a través de computadoras personales. Como parte de la estrategia mundial de adoptar la marca HSBC, en 1999, el Marine Midland cambió su nombre a HSBC Bank USA.

El Grupo formó un número de alianzas estratégicas en otros mercados de los Estados Unidos. En 1989, se estableció una alianza estratégica de no-inversión con un banco californiano de abolengo, el Wells Fargo Bank. Esta alianza condujo en octubre de 1995, a la fundación del Wells Fargo HSBC Trade Bank, N.A., que opera en la costa oeste.

En febrero de 1997, el Grupo realiza una nueva alianza sin inversión con la Wachovia Corporation, para facilitar el mercado común de ciertos servicios financieros, siendo particularmente fuerte en los estados del sureste de los E.U. Estas alianzas fortalecieron considerablemente las capacidades del Grupo y su alcance geográfico en los mercados clave de los E.U.

HSBC en Canadá. En 1981, el Hongkong Bank of Canadá fue establecido como una subsidiaria. Se escogió Vancouver como el lugar en donde se debía establecer la oficina general del banco, por el interés particular del Grupo, en las economías del litoral del Pacífico. La nueva subsidiaria ha crecido orgánicamente y por adquisiciones: las compras incluyen el Bank of British Columbia (1986), Lloyds Bank Canada (1990), ANZ Bank of Canada (1993), Barclays Bank of Canada (1996), y National Westminster Bank of Canada (1998).

Dentro del Grupo, en 1988, los asuntos del Midland Bank Canada se transfirieron al Hongkong Bank of Canada. Se adquirió BBN James Capel Inc. en 1995, y las sucursales del Marine Midland en Seattle y Portland se juntaron con la red de bancos canadienses en 1996. Cuando se cambió el nombre al HSBC Bank Canada en 1999, el banco ya estaba operando una red de 116 sucursales.

---

<sup>67</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com), fecha de consulta: 12 de enero de 2003

HSBC en América Latina. A través de su posición tenedora en Marine Midland, desde los años 1960s, el Grupo ya tenía oficinas en América Central y América del Sur. Asimismo, con la adquisición del Midland Bank, el Grupo tenía representación en Argentina y México. Desde los años 1990s, el Grupo emprendió su expansión en la región, para capitalizar el creciente flujo intra-regional y comercial internacional.

El Midland Bank había comprado acciones en el Banco Roberts S.A. de Argentina. Se pasó este interés al Grupo y se incrementó hasta que se completó la adquisición en agosto 1997, cuando cambió su nombre a HSBC Banco Roberts S.A. (ahora HSBC Bank Argentina S.A.). Banco Roberts inicio su vida en Buenos Aires en 1903, desde donde expandió sus intereses durante todo el siglo XX. En 1918, adquirió una organización de seguros corporativos llamada El Imperial, lo cual, cambió su nombre a "La Buenos Aires Compañía Argentina de Seguros S.A." Se incluyeron otras subsidiarias como Máxima S.A., lanzada en 1994, es el segundo proveedor de pensiones privadas en el país, y Docthos S.A., fundada en los últimos años 1970s y dedicada a proveer cuidados de salud pre-pagados.

La mayor presencia del Grupo en América del Sur, se dio cuando en marzo 1997, se estableció el Banco HSBC Bamerindus S.A. Éste fue para asimilar los activos, obligaciones y subsidiarias del Banco Bamerindus do Brasil S.A. establecido en 1952 como el Banco Mercantil e Industrial de Paraná, con su oficina general en Curitiba y una sucursal en Itararé. Después de su rápida expansión y su diversificación, el banco llega a tener casi 1,300 sucursales al momento de su adquisición, además de un número significativo de negocios de seguros, arrendamiento y aseguradoras. En la actualidad, las operaciones corporativas y regionales del banco se localizan en São Paulo, en donde se han iniciado nuevas unidades de negocios en financiamiento de vehículos y bienes raíces. En 1999, se cambió el nombre a HSBC Bank Brasil S.A.-Banco Múltiple.

Las adquisiciones en otras partes de América Latina le han dado un refuerzo a la presencia de los amplios y variados intereses del Grupo en toda América. En Chile, se racionalizaron las operaciones del Grupo, con la compra de acciones en el Banco O'Higgins que, aunque el banco moderno se fundó en 1956, se originó en 1888. El Banco O'Higgins se fusionó con el Banco de Santiago en enero de 1997 y con su nombre de Banco Santiago, la nueva institución era el mayor banco comercial privado de Chile.

**La formación del Grupo moderno HSBC.** Con la adquisición del Mercantile Bank y el British Bank of the Middle East por el Hongkong and Shanghai Banking Corporation en 1959, se establecieron los cimientos del actual HSBC Group. Con la inversión en el Hang Seng Bank en 1965, el banco creció y diversificó a través de sus subsidiarias con sus propias prácticas y experiencia.

Durante los últimos años de los 1970s, esta aproximación a ser un "grupo" fue un factor clave en la estrategia para la expansión a los mercados en donde el Hongkong and Shanghai Banking Corporation no tenía mucha representación, especialmente en Europa y Estados Unidos. La compra de 51 por ciento de las acciones en el Marine Midland Bank, a un costo de US\$314 millones, casi dobló los activos del Grupo que pasaron de HK\$128 billones a HK\$243 billones. Las últimas acciones se compraron en diciembre de 1987, cuando el Marine Midland llega a ser la subsidiaria principal del Grupo en los EE UU.

En Europa, el Hongkong and Shanghai Banking Corporation aspiraba algo similar. Tuvo planes de comprar el Royal Bank of Scotland en 1981, en competencia con una propuesta del Standard Chartered Bank. Estos planes se frustraron cuando la Comisión de Monopolios y Fusiones del Reino Unido, descartó a los dos. Sin embargo, seis años más tarde, el banco anunció su interés en los principales bancos británicos con la compra de un 14% de las acciones del Midland. Se llegó a un acuerdo de cooperación entre el banco y el Midland, lo cual permitió la consolidación y racionalización de las actividades internacionales de ambos con transferencias recíprocas de negocios tales como la transferencia de Midland Bank Canada al Hongkong Bank of Canada en 1988.

La formación de HSBC Holdings plc en 1991, creando una compañía tenedora (holding) para el Grupo entero, con sus acciones cotizadas en la bolsa de Londres y Hong Kong, mostraba el interés del Grupo en Europa y el mercado londinense en particular, como una parte vital en su futuro desarrollo. Se hizo más marcada esta estrategia cuando en marzo de 1992, HSBC Holdings anunció su propósito de recomendar una oferta por el Midland. Al final de abril, uno de los otros bancos de liquidación británicos (Lloyds Bank), también indicó su

interés. Después del ofrecimiento final de HSBC, en junio de 1992, que puso el valor de Midland en 3.9 billones de libras esterlinas, Lloyds abandonó su ofrecimiento. La oferta de HSBC fue aceptada en julio, incrementando los activos totales del Grupo de 86 billones de libras esterlinas en 1991, a más de 170 billones en 1992.

Con la adquisición del Midland por el Grupo se creó una de las mayores organizaciones financieras de su tipo en el mundo. Inmediatamente se prestó atención a la integración y consolidación de los asuntos de un Grupo tan grande. El Grupo estuvo particularmente interesado en crear una sinergia de intereses entre las principales compañías subsidiarias. Los primeros resultados de esta estrategia incluyen la integración de las operaciones de tesorería en Londres, Nueva York y Tokio, y la estandarización tecnológica. En 1992, la nueva sala mercantil en la Bolsa del Támesis en Londres, llegó a ser la operación mercantil de tesorería mayor de Europa. En el mismo año, se formó el HSBC Investment Banking para coordinar las actividades del Grupo completo, en financiamiento mercantil, valores y el manejo de activos (a través de HSBC Asset Management). Durante 1993 y 1994, el Grupo mejoró su fortaleza especialmente en asuntos de financiamiento privado y la custodia de valores. En cada una de estas áreas de negocios, el Grupo, se beneficia por un mayor nivel de coordinación y por un compromiso hacia la tecnología eficaz y al entrenamiento. Los resultados de este esfuerzo se reflejaron en el desempeño del Grupo, con incrementos en las utilidades para los accionistas que pasaron de 586 millones de libras esterlinas en 1991, a más de 2,000 millones de libras esterlinas en 1994, hasta US\$5,408 millones (£3,342 millones, HK\$61,932 millones) en 1999.

Uno de los resultados importantes de la adquisición del Midland fue que, en 1993, para cumplir con las reglas de las autoridades británicas, se cambiaron las oficinas principales del Grupo de Hong Kong a Londres - aunque no se cambiaron las oficinas generales del Hongkong and Shanghai Banking Corporation. A pesar del hecho que el Bank of England es el regulador principal para HSBC Holdings, las subsidiarias bancarias continúan con sus regulaciones locales. La preocupación tradicional del Grupo para hacer decisiones rápidas y contabilidad local, hace que la nueva oficina general del Grupo en Londres funcione para tomar decisiones generales esenciales tales como, la planeación de estrategias, el manejo de personal, funciones legales y secretariales de la compañía, la planificación financiera y control.

Al final de los años 1990s, HSBC se empeñó en fortalecer su posición como una de las organizaciones de servicios financieros y bancarios más fuertes en el mundo. Su estrategia de manejo "por valor", pone en relieve su balance único de negocios y ganancias entre las economías maduras y las economías emergentes de mayor crecimiento. Por el compromiso en 1997 con las nuevas subsidiarias principales en América del Sur. Pero en contraste, la adquisición en 1999 del Republic New York Corporation y Safra Republic Holdings S.A. por US\$9.85 billones, reforzó la presencia de HSBC en los mercados sumamente desarrollados de los EE UU, Suiza y Luxemburgo. El Banco Republic, que es el tercer banco en cuentas de depósitos en el área metropolitana de Nueva York y una institución de renombre en banca privada, cubrió el propósito del Grupo de ofrecer el manejo de inversiones en los centros financieros clave alrededor del mundo.

En abril de 2000, como parte de su estrategia y para fortalecer su presencia en la zona del euro, el Grupo entró en la licitación por el Credit Commercial de France con un ofrecimiento de US\$11 billones. El CCF se estableció en 1894 y cuenta con 650 sucursales. Tiene un papel importante en financiamiento corporativo, de inversión y privado. Más tarde en el mismo mes, HSBC anunció un servicio financiero único en el mundo cuando, unió fuerzas con Merrill Lynch en una sociedad para crear la primera compañía en línea, que ofrece un servicio bancario global y para el manejo mundial de inversiones. Al mismo tiempo, HSBC busca un reconocimiento y un acceso más amplio a los mercados internacionales. En noviembre de 1998 se adoptó el uso unificado de su marca, con su símbolo hexagonal y sus siglas HSBC en todo los lugares donde opera, para que se pueda reconocer su marca y lo que implica para sus clientes, accionistas y personal en todo el mundo. En adición a las Bolsas de Londres y Hong Kong, las acciones de HSBC Holdings entraron a la Bolsa de Nueva York en 1999. En paralelo, y como medida de simplificación estructural accionaria, se introdujo un tipo de acción ordinaria única, cotizada en dólares americanos.

Y es así como hoy en día, el Grupo HSBC mantiene una posición a la cabeza del mundo financiero y bancario. Su red internacional cubre ahora seis continentes. Su alcance es internacional y refleja la larga y colorida historia de las compañías que la forman en diferentes mercados alrededor del mundo.

Esta historia y experiencia particular, lo sitúa en una posición fuerte para crecer aún más en el tan rápidamente cambiante ambiente financiero y bancario de hoy y del mañana, y en donde BITAL ingresó al Grupo.<sup>68</sup>

## LO QUE LE IMPORTA A BITAL.

A BITAL le importan 4 factores que rigen su Cultura Organizacional que son: el direccionamiento y liderazgo, la presencia BITAL, su lugar de trabajo, la calidad, mejora continua y trabajo en equipo. Cada uno de estos aspectos será descrito a continuación.

### A) Direccionamiento y Liderazgo BITAL

*"Dirigir consiste en orientar voluntades, corazones y mentes encaminadas a una meta común, sembrando en cada colaborador el sueño de lo que queremos que sea la organización."*<sup>69</sup>

Hemos visto la importancia de la comunicación desde que el hombre ha existido. También se ha visto su beneficio en las organizaciones. Para que la compañía tenga éxito se necesita más que esto. Tiene que ser vigorizada mediante un liderazgo eficiente.

El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para hacer que se esfuercen, voluntariamente, para alcanzar los objetivos del grupo. Es difícil imaginar un grupo de personas que pueda lograr todo sin tener dirigentes capacitados.

Dicho de modo práctico, el liderazgo es el seguimiento. Un líder es alguien a quien sigue la gente ¿Por qué la gente sigue a una persona y no a otros? La respuesta más sencilla parece ser que se sigue a aquellos en quienes se ve la promesa de cumplir las propias metas y deseos.

Si observamos a los dirigentes políticos vemos que esto es cierto. A pesar de que los llevo al desastre, los alemanes se agruparon al rededor de Hitler en la década de 1930; pensaron que les podía sacar del estado de confusión, desesperación, desempleo y humillación en que habían quedado después de la 1era. Guerra Mundial. Los chinos siguieron a Mao Tsetung porque vieron en él la esperanza de resolver sus problemas de alimentos, alojamiento y respeto a sí mismos.

Esto significa que para ser líderes tenemos que prestar atención a lo que quieren nuestros seguidores. Pero ¿cómo influye el liderazgo en Bital?

A juicio de la organización, el liderazgo es el motor que impulsa y mantiene vivas a las organizaciones; envuelve a los otros y les guía al cambio según el futuro elegido, manteniendo el ritmo que las necesidades que los clientes demandan.

Se considera que el liderazgo que manifiesta su gente se palpa al mostrar su capacidad de descubrir, atraer, retener y desarrollar talento humano, superior al de la competencia y al de sí mismos, para buscar, estimular y alentar el cambio; compromiso patente entre quienes integran Bital.

La fuerza de algunos de sus líderes radica en su capacidad de contagiar actitudes, enseñar conocimiento y desarrollar habilidades. El líder para BITAL reta a los procesos, contagia su visión, permite que los demás "hagan" y se involucra más intensamente que extensamente. Comunican en exceso y hacen que se hable un lenguaje estrictamente único y común.

Pero no pueden generalizar que todos sus líderes sean así, existen elementos que no cubren el perfil del líder, por ello esta organización se ocupa y preocupa en hacer ver a su gente que es un verdadero líder, que se resume en: dirigir al equipo de gente a su cargo con pasión, ilusión y honestidad, consideran que este es un factor multiplicador de cambio y un ejercicio necesario en cualquier organización.

<sup>68</sup> [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com), fecha de consulta: 12 de enero de 2003

<sup>69</sup> Fascículo Direccionamiento y Liderazgo, BITAL, México 2002.

La institución bancaria afirma que busca líderes que traduzcan el reto de convertir el lugar en el que trabajan en un lugar apasionante; un lugar en donde no necesiten más que su propio trabajo, bien hecho, para ser considerados; para que objetivamente tengan los derechos que les otorga el buen cumplimiento de su deber.

También tiene la visión de que el líder que predomina en BITAL, sabe identificar si el personal a su cargo requiere orientación de conocimiento para su aprendizaje, identifica con oportunidad alguna situación que frene la motivación de las personas y que él pueda corregir y determina si las capacidades de los individuos son apropiadas para desarrollar los objetivos planteados.

Conocimiento, aprendizaje, comunicación y motivación; para BITAL el liderazgo aporta observaciones constructivas en el trabajo y procesos; los líderes dicen lo que piensan con hechos comprobables y sin obviar. Por ello le transmiten a su personal información para recordarles a los líderes que deben de hacer el esfuerzo personal de juzgar después de haber escuchado a las partes involucradas; que deben de aceptar el error con prudencia y humildad, para corregirlo y procurar no ser ofensivos ni defensivos. Que la razón prevalece sobre la jerarquía. Les recomiendan que no etiqueten a las personas ni tomen partido personal en divisiones grupales en la organización, porque se constituyen como agentes de unión a través de los procesos.

Líderes que no crean que las cosas se hacen con sólo pensarlas o que los otros van a hacer lo que quieren, porque lo han pensado. Los resultados, los números y los hechos son los que hablan.

BITAL, busca que los ocho valores de la organización sean el mecanismo que apliquen sus líderes para dar vida, coherencia y consistencia al cambio; y que estos los concreten en su actuar diario para convencer a la gente en su entorno dando el ejemplo, porque están convencidos de ellos. Líderes que vivan apegados a sus valores, que intentan contagiar al personal con frases como: *"En BITAL, se practica la productividad, la excelencia, la honestidad, la eficiencia, el esfuerzo, la amabilidad, el servicio y la sencillez ..."*.<sup>70</sup>

Así es como los empleados de Bital entienden los valores y los llevan a la práctica:

**Productividad** en los resultados obtenidos y recursos utilizados que superan las expectativas de las metas trazadas "la gente aprovecha sus habilidades y sobrepasa tus límites".

**Excelencia.** El camino a la excelencia es visto como el compromiso de hacer siempre mejor las actividades, manteniendo una superación permanente como personas y como institución.

**Honestidad.** Es decir, apegarse a las normas y procedimientos establecidos, los cuales garantizan su bienestar y el de los clientes.

**Eficiencia.** Hacer las cosas correctamente, en el momento indicado y sin desperdicios, protegiendo los intereses de la institución, superando las expectativas de las metas trazadas.

**Esfuerzo.** Encontrar nuevas formas de cumplir con sus actividades, orientando las acciones a hacerle la vida más fácil a los clientes internos y externos. (Ej. Cuando surge un proyecto de última hora y se consigue concluirlo en tiempo y con calidad).

**Amabilidad.** Mantener siempre una actitud positiva y de servicio, mediante las que se logre el reconocimiento y estima de la gente. (Ej. Esta conducta generalmente se avala con la carta de algún cliente).

**Servicio.** Trabajo enfocado a satisfacer las necesidades del cliente externo e interno utilizando todas las energías, intención y entusiasmo para lograr el objetivo.

**Sencillez.** Valorar y respetar a la gente por lo que es, independientemente del nivel de responsabilidad, jerarquía, sexo o religión; evitar el uso de título.

<sup>70</sup> Fascículo: Valores Bital, BITAL, México, 2002, pp. 3 - 6

Para esta organización los líderes deben ser disciplinados con decisiones razonables; que cuiden y respeten las herramientas de trabajo y la creatividad de la gente; que no griten, no impongan y no amenacen para conseguir los resultados comprometidos. Que sean prudentes, puntuales y respeten el tiempo de los demás. Que observen, muy en especial, que su gente disponga de espacios de descanso y desarrollo. Y cuiden que sus relaciones de trabajo sean estrictamente profesionales.

Buscan líderes que desarrollen líderes, porque no hay mejor camino andado que el andado juntos. Líderes que compartan, reconozcan; guíen, impulsen, contribuyan y corrijan.

Y es así como pasamos al siguiente punto que considera BITAL un básico dentro de su cultura organizacional.

## ***B) Lugar de Trabajo BITAL***

Para BITAL un lugar agradable se percibe por su limpieza, orden, decoración y distribución de espacios; traduciéndose en la mente de las personas como un sitio que refleja una imagen confortable y placentera.

Por ello transmite a sus empleados la importancia de conservar el lugar de trabajo, el cual debe de reflejar mucho de su propia imagen y el respeto que tienen hacia su propia persona, compañeros y clientes.

En su comunicación promueve la eliminación de desperdicios, la reducción de gastos, la productividad, prevención de accidentes, optimización de espacios y aplicación de mejoras. Esta organización para conseguir su lugar de trabajo en óptimas condiciones físicas requiere de cinco pasos fundamentales que son: seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y seguir el estándar (técnica de cinco pasos 5s+1).

5'S+1 es una técnica japonesa de mejora continua que en BITAL es sugerida por su propia gente como una práctica necesaria y permanente. Con ella fortalecen el desarrollo constante de los hábitos personales que esta técnica requiere y la convierten en una rutina diaria de su vida personal, mejorando así su calidad personal, al adoptarla como una forma de vida común.

**1s Seleccionar;** promueve el desarrollo integral, optimiza el potencial humano, favorece compartir estos logros a la gente que se encuentra constantemente al alrededor, ha conocer y aceptarse a sí mismo.

BITAL recomienda a su personal evaluar el equilibrio en cada área para conseguir un desarrollo integral; familiar, en el trabajo, con la pareja, dentro del entorno social y propio entorno individual (físico-mental-emocional), analizando ¿qué tienen?, ¿qué les falta? y ¿qué deben eliminar?.

**2s Ordenar;** optimiza el tiempo personal y el de los demás, actuar efectivamente, respetar a los demás y mejorar la administración de las actividades.

Jerarquizar las prioridades de mejora y desarrollar un plan de acción bajo un periodo determinado (qué harán, cuándo lo harán, dónde lo harán, etc.) para cada una de las áreas de desarrollo integral).

**3s Limpiar;** permite un lugar impecable, mejora la salud individual y colectiva, favorece el desarrollo y estabilidad emocional, incrementa la satisfacción personal, cumplir con las metas y objetivos, y mejora las relaciones interpersonales. Limpiar su ambiente de vida es "hacer las cosas"; poner en marcha su plan de acción; respetando prioridades y lugares, tiempos asignados y actuando en cada una de las áreas de desarrollo.

**4s Estandarizar;** consiste en especificar un plan de acción; determinando compromisos por escrito *que permiten mantener las 5's,*

**5s Seguir los estándares;** al evaluar constantemente su mejora, modificar y hacer los ajustes necesarios para cumplir objetivos y mantener lo logrado; y +1 = ser + calidad personal mejorar como persona, tener hábitos y cultura de calidad.

Es así como el personal de BITAL busca mantener en buenas condiciones sus espacios de trabajo, en Unidades de Negocio, oficinas corporativas, aulas y salas de junta, áreas comunes y su arreglo personal porque proyectan como son.

Para esta institución los 4 factores que rigen su Cultura Organizacional y que se mencionaron con anterioridad (*Direccionamiento y Liderazgo, la Presencia BITAL, su Lugar de Trabajo y la Calidad, Mejora Continua y Trabajo en Equipo*) dan unidad y coherencia a la imagen que proyecta su personal de contacto y de áreas de oficinas, entre ellos mismos, hacia quienes dan servicio y con quienes se relacionan; permitiendo colocar así una imagen a la altura de la firma, un marco de positiva actitud y excelencia en el servicio.

En los antecedentes del banco Bital especifiqué que uno de sus principales objetivos es ofrecer un mejor servicio a los clientes, de no ser así, los clientes buscarán a otra institución bancaria. Como Bital no desea correr el riesgo de perderlos, busca estrategias de comunicación que estén encaminadas a posesionar en los empleados la misión de la organización, que como mencioné en el capítulo anterior, esta orientada a ofrecer excelente atención.

Es de esta manera como la estrategia de comunicación inicia con dos puntos básicos: Fomentar el cuidado de las sucursales y mejorar la apariencia de las personas que proporcionan el servicio para lo cual promueve *"La Presencia Bital"*.

Hasta el momento los resultados han sido satisfactorios, el personal del banco ha integrado las políticas de uso de uniforme y presencia como hábitos diarios, los folletos que se distribuyeron a todo el personal y los recordatorios mensuales en los medios internos lograron conscientizar a la mayoría de la importancia de tener una imagen positiva y profesional, como diría Víctor Gordo: *"el plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad está en el poder de la imagen pública."*<sup>71</sup>

La presencia es una ventaja única de los seres humanos complementada con la positiva imagen profesional que reflejan, mediante una pulcra apariencia, adecuado y aseado atuendo, sólo así, se obtienen resultados favorables.

*"La Presencia BITAL es un fin necesario para BITAL; es una meta que forma parte de la vida profesional y de la imagen del Grupo. La calidad personal es la base de cualquier calidad, y reconocer la importancia que su actitud y apariencia producen entre nuestros clientes, compañeros de trabajo y cualquiera que establezca contacto con nosotros, es fundamental."*<sup>72</sup>

La presencia para esta organización implica un compromiso de contribución hacia el objetivo de brindar un servicio excepcional; parte fundamental de su misión. Proyectar esta apariencia, retribuye en que los clientes prefieran mantener sus relaciones de negocio con BITAL, quienes representan con orgullo a la organización.

### **C) La Cultura de Calidad, Mejora Continua y Trabajo en Equipo.**

La calidad puede ser una forma para que una empresa cree una ventaja competitiva, y un número creciente de compañías está aplicando los conceptos de Administración por Calidad Total (ACT) en sus operaciones.

La ACT hace énfasis en la calidad y en la mejora continua. El grado en que una organización pueda satisfacer la necesidad de calidad de un cliente, le permite distinguirse de sus competidores y así establecer una base de clientes leales.

Más aún, la mejora continua en la calidad y confiabilidad de los productos o servicios de una organización puede resultar una ventaja competitiva que no les podrá ser arrebatada. Las innovaciones de producto, por ejemplo, ofrecen pocas oportunidades para una ventaja competitiva sostenida. ¿Por qué? Porque generalmente, tan pronto

<sup>71</sup> Gordo Víctor, *El poder de la imagen pública*, México 1999, Edit. EDAMEX p.25

<sup>72</sup> *Fascículo Presencia Bital*, BITAL, México, 2002, p.1

como salen al mercado, son copiados por los competidores. Pero una mejora creciente, que es el elemento esencial de la ACT, resulta algo que se convierte en parte integral de las operaciones de una organización y puede desarrollarse como una ventaja competitiva considerable.

Podría citar numerosos ejemplos de organizaciones a nivel mundial que se valen de la ACT como arma estratégica. Desde la Whirlpool Corporation, con sede en Estados Unidos, hasta corporación Daewoo de Corea del Sur o la Universidad de Tennessee, las organizaciones están reconociendo el valor de la ACT como una ventaja competitiva.

En Bital se reconocen varias formas concretas de trabajo que garantizan productividad, eficiencia y rentabilidad, probadas en resultados y logros a la fecha obtenidos por BITAL y con ello, por su personal y que fomenta el trabajo en equipo: mediante **Núcleos**, **Consejos de Unidades de Negocio**, reuniones de trabajo efectivas, **Compromiso** en la certificación de procesos y el **Compromiso BITAL**.

BITAL, mantiene una cultura de calidad en el servicio, mediante la identificación y medición de procesos que permiten implantar un proyecto de mejora continua. Las áreas y procesos que hasta hoy han sido certificados son:

- Dirección Ejecutiva PFS del Interior, de Jaime Solís Sarmina  
Dirección 2A, Occidente, de Gerardo López Suárez,  
Dirección 2B, Bajío, de David Romero Morfín,  
Dirección 3A, Noroeste, de Alejandro González Morales,  
Dirección 3B, Noroeste, de Jaime Orreily Vargas,  
Dirección 4A, Noreste, de Rogelio Pérez Álvarez,  
Dirección 4B, Noreste, de Marcelo Flores García,  
Dirección 4C, Noreste, de Raúl Castellanos Martínez,  
Dirección 5A, Sureste, de Luis Quijano Axle.
- Dirección Ejecutiva PFS Zona Metropolitana, a cargo de José Esteve Recolons  
Dirección 1A, Zona Metropolitana, de Federico García Cruz,  
Dirección 1B, Zona Metropolitana, de Gustavo Hernández Hernández,  
Dirección 1C, Zona Metropolitana, de José Esteve Recolons.
- Dirección Ejecutiva de Operaciones, a cargo de Luis Álvarez Trillo  
Dirección de Cartera, de Marilú Zúñiga Duarte,  
Subdirección de Fianzas México, de Antonio Pablo Casanueva Fernández,  
Subdirección de CIS de Antonio Pablo Casanueva Fernández,  
Subdirección de Tarjetas Bancarias y Adquirente de Ricardo Franco Fajardo
- Dirección de Directo Bital, de Víctor Romero Romero
- Dirección de Operación Soporte Crediticio (O.S.C.), de Luz Arcelia Rodríguez García
- Dirección Ejecutiva de Tesorería de Jaime García Diegodantán
- Dirección de Cajeros Automáticos, de Claudia Ignacio
- Dirección de Dirección de Informática, de Gary Philips

Algunas otras se encuentran en proceso de certificación:

- Dirección de Operaciones Pasivas, de Eduardo Mercadillo Franco
- Dirección Ejecutiva de Jurídico, de Fernando Diez Cano

La Certificación en ISO es un reto que las áreas siguen adquiriendo para asegurar la calidad de su trabajo, así como para lograr la satisfacción total

Los **Núcleos BITAL** son motores de cambio; son equipos de trabajo compuestos por miembros de áreas que se reúnen periódicamente para identificar y satisfacer necesidades de los clientes internos y externos; resuelven problemas e innovan procesos vinculados a su trabajo.

Mediante estos grupos de trabajo esta institución desarrolla el potencial de liderazgo del personal para que contribuya en un ambiente de desarrollo mutuo. Fomentan una actitud de mejora permanente con base a las relaciones proveedor - cliente interno y proveedor y cliente externo y desarrollan las capacidades humanas plenamente, aprovechando el trabajo en equipo.

Por otra parte, cada Unidad de Negocio (sucursal), es responsable de la generación de riqueza de su propio negocio, por lo que de forma sistematizada y periódica, cada una de ellas, con la participación integral de sus miembros y socios de segmento: analizan su micromercado; diseñan, implementan, miden y controlan sus propias estrategias de negocio.

Los **Consejos de Unidades de Negocio** también son motores de cambio; estos grupos de trabajo compuestos por gente de sucursal (U.N.) se ocupan en precisar, medir y controlar las variables estratégicas relacionadas con el objetivo global para garantizar la diferenciación e incremento de participación de BITAL en el mercado. Así, minimizan la acción de la competencia y eliminan desviaciones en sus presupuestos.

En BITAL, hablar de una reunión de trabajo efectiva también puede ser un motor de cambio y esto implica:

1.- Para una reunión eficiente se define objetivos de la misma; se convoca y asegura la asistencia de las personas indicadas y necesarias; se diseña y envía previamente una agenda de trabajo y materiales de apoyo necesarios para hacer del conocimiento de los convocados de que tratará la sesión y revisión y se asigna una persona para el levantamiento de la minuta de trabajo.

2.- Un desarrollo productivo de la reunión; en donde haya: unión, suma de esfuerzos, respeto y oportunidad de palabra, positiva confrontación de opiniones, aportación de ideas, compañerismo; no haya inútiles discusiones y protagonismos; exista flexibilidad; apego a los tiempos destinados para la reunión de trabajo; generación de acuerdos y acciones concretas; definición de compromisos, con objetivos, fechas y responsables.

3.- Una clara actitud de compromiso ante los acuerdos adquiridos; por lo que debe existir un evidente: seguimiento, liderazgo, los participantes se deben de asegurar de que las cosas sucedan.

En BITAL, existen procesos y áreas que asumen el compromiso de mejora continua, que se suman a la cultura de calidad, adoptando una disciplina de trabajo que permiten asegurar y cumplir los requerimientos de la Norma ISO lo que ha denominado **Compromiso BITAL**.

Para asegurar la calidad, además de estos métodos de trabajo BITAL cuenta con APPSAC (Análisis de Procesos de Proveedores del Sistema de Aseguramiento de Calidad). Este sistema busca:

- Satisfacer las expectativas de sus clientes; reducir el porcentaje de producto no conforme a través del aumento de efectividad de los resultados de los proveedores internos y externos; y asegurar que en los Consejos de Unidad de Negocios se analicen las estrategias de captación y colocación a fin de conseguir una mayor penetración, retención y rentabilidad es el reto de la organización.

El APPSAC (Análisis de Procesos de Proveedores del Sistema de Aseguramiento de Calidad) contribuye directamente en los dos primeros objetivos de calidad. Identifica y analiza problemas que afectan directamente en el cumplimiento de la política de calidad, y con ello a los procesos completos que la impactan de forma negativa.

Esto lo hace a través del apoyo de las comisiones de aseguramiento de calidad de las diferentes regionales, para contribuir en la mejora continua de procesos y, según su necesidad, sean canalizados para su resolución a revisión mediante los dueños de los diferentes procesos cuando se trata de gestión y control de los procesos; a Núcleos de trabajo cuando se trata de un asunto de mejora continua; a un Macro Núcleo cuando se trata de mejoras estructurales, o al área de Reingeniería cuando se debe rediseñar el proceso de forma integral y se trata de una problemática estructural y requiere de un diagnóstico.

Cuenta con un Comité de Productos que analiza y estudia las políticas comerciales de los diferentes productos y servicios de forma periódica, formado por un grupo interdisciplinario de personas que tienen injerencia en la comercialización.

El proceso que sigue BITAL para llegar al logro se concreta en seguir una serie de condiciones y pasos enfocados según el siguiente diagrama que han denominado "Compromiso BITAL".



Diagrama creado por Rafael Arana de la Garza, Director General Adjunto de Bital, explica de manera gráfica la base de la cultura organizacional de esta organización, México 1990, pp. 2-6

#### Liderazgo

El liderazgo es el motor que impulsa y mantiene viva a nuestra organización guiándonos hábilmente hacia los cambios que exige el futuro, marcando el ritmo al concretar la habilidad del manejo de crisis.

En Bital creen en el derecho de ser dirigidos con base en una misión clara y apasionante. Atraer , formar, desarrollar y retener el talento. Que la excelencia es una excelente plataforma de innovación. Que si la competencia tiene gente 1% mejor que nosotros, ellos ganarán. Que el protagonista es el cliente. Que los clientes pagan nuestro sueldo. Que tenemos derecho a ser evaluados con base a medidores. Que lo logrado aunque sea mucho, palidece frente al potencial de lo posible.

#### Auditoria a Clientes Externos.

Pensar en el cliente es ya un hecho común. Es la bandera que enmarca los consejos que más se atreven a dar los consultores modernos y el arma de doble fin al no saber distinguir entre sus necesidades reales y las que nos imaginamos que tienen.

En Bital creen en el sentido de urgencia: sufrir lo que sufre el cliente. Que si no generamos el cambio escuchando al cliente, estamos perdiendo el tiempo. Que en cada transacción existe el deseo del cliente. Que el mejor auditor es el cliente. Que la fuente más poderosa de innovación son los clientes.

#### Procesos y proveedores

Una vez que sabemos lo que el cliente necesita, las preguntas a contestar son: ¿qué impide que lo reciba?, ¿qué le estoy ofreciendo?, ¿cumpló lo que le ofrezco?, ¿hacia donde están orientados nuestros procesos?, ¿mis proveedores externos me ayudan a ser competitivo?

En Bital creen que los procesos inician y terminan con el cliente, que si el cliente no recibe o que necesita es por incapacidad de nuestros procesos. La mejor manera de evitar conflictos con las personas es poniendo de por medio los procesos. Que la mejora permanente no es negociable. Que un proceso de garantía no sirve. Que los procesos se deterioran cuando te alejas del cliente.

### **Actitudes**

Dirigir empresas no es otra cosa que dirigir gente, la labor en equipo de núcleos y consejos es una de las mejores maneras de destacar el potencial de la organización. Que la calidad viene de adentro, no podemos hablar de calidad sin personas de calidad. Las decisiones más difíciles con respecto a las personas que no cumplen se deben tomar de inmediato por justicia para los que si cumplen. El nivel de contribución se mide por la importancia y número de procesos asignados.

### **Rentabilidad**

La competitividad es la que produce la rentabilidad de las organizaciones. Es el resultado de la preferencia de los clientes para comprar lo que se les vende y de los empleados para vender lo que se les compra. La empresa no debe perder de vista que para llegar al objetivo que le da vida (ganar dinero) es necesario satisfacer al cliente.

La rentabilidad es el resultado de darle valor en el mercado a la empresa y de tener clientes satisfechos, de generar permanente y continuamente valor a clientes, accionistas y personal.<sup>73</sup>

He descrito cada una de las variables que conforman el **Compromiso Bital** que debe ser guía de todos los integrantes del Grupo.

Para Bital, la forma para alcanzar su compromiso es aceptando el cambio como una realidad constante y permanente, pero siempre relacionándolo con la respuesta a las siguientes preguntas: ¿por qué cambiar?, ¿qué cambiar?, ¿quién o quiénes van a cambiar?, ¿en verdad se está dando el cambio que se quiere?, ¿el cambio que se quiere es el que se requiere?

Para esta organización su historia es evidencia de logros conseguidos mediante una constante transformación; dicen que sus logros tienen el soporte de un método probado por su gente y que origina el cambio real y tangible, que brinda beneficios y satisfacciones para quienes lo aplican y para quienes se aplica. A este método, lo enriquece quien lo aplica al tiempo que él mismo se enriquece. No aplicar este método que propicia la mejora continua le resta flexibilidad y velocidad al objetivo de cambio que buscan constantemente.

La mejora continua no se da sin la voluntad de innovar, la innovación es producto de un proceso que no se genera de forma espontánea, sino creando los medios adecuados para el desarrollo e implantación de nuevas maneras de satisfacer las necesidades de los clientes. Se debe investigar y descubrir constatando. La velocidad de los cambios de las necesidades de sus clientes exige pensar muy rápido, pensar en alianzas estratégicas con sus proveedores, con clientes, empleados, compañeros y competidores.

Es por ello que para esta institución son 4 los factores que rigen su cultura organizacional, mismos que se mencionaron con anterioridad (Direccionamiento y Liderazgo, la Presencia BITAL, su Lugar de Trabajo y la Calidad, Mejora Continua y Trabajo en Equipo), estos en conjunto, permiten obtener control de procesos y de desempeño, conocimiento de procesos, comunicación e integración general, corrección y mejora de procesos, eliminación de barreras jerárquicas, calidad en el servicio, rentabilidad, utilidad, motivan y logran el crecimiento del personal, reconocen, cumplen su misión, identifican y fotografían procesos, definen soluciones, diseñan y/o rediseñan, implantan, miden y controlan.

Lo que plantean ser y hacer quienes conforman esta organización es difícil, ¿realmente son tan buenos?, veamos si es cierto...

---

<sup>73</sup> Arana de la Garza Rafael, Compromiso Bital, México 1990, pp. 2-6

## 2.3 Estructura

En una empresa los individuos tienen papeles a desempeñar de la misma forma que los jugadores de fútbol tienen que tener posiciones específicas en el equipo.

Todas las personas que existen dentro de las organizaciones tienen que tener un papel que desempeñar. Una buena estructura de organización hace posible que la gente sienta responsabilidad por los trabajos, porque en realidad ellos son los responsables.

Uno de los recursos más importantes de una organización es su personal, de modo que la forma en que esté organizado es crucial para la eficacia estratégica. Los directivos a quien se pide que describan sus organizaciones, normalmente responden trazando un organigrama en un intento de representar gráficamente su estructura. Estas estructuras son como esqueletos, ya que definen la forma general y facilitan ciertas actividades. Este punto empieza por una revisión de la estructura de Bital.

La estructura está basada en la búsqueda permanente de satisfacer las necesidades del consumidor, ya que esta es la única forma de tener éxito y permanecer en el actual mundo de negocio. El cliente es el centro de la institución, por lo que disponen tanto de estrategias como de estructuras idóneas para estar más cerca de los clientes estableciendo una orientación al mercado basada en atención por segmentos.



La segmentación consiste en dividir mercado global en subconjuntos llamados segmentos, cada segmento es homogéneo en cuanto a sus necesidades, gustos, hábitos y demás características, teniendo una mercadotecnia propia.

Cabe señalar que todos los segmentos tienen el mismo grado de importancia para Bital y sólo responden a una forma organizada para atender a sus clientes, misma que es visible en el diagrama anterior.<sup>74</sup>

### Banca Comercial

Es el segmento natural y tradicional del banco y se encarga de la venta a detalle de los productos y servicios a personas físicas de ingresos medios y medios bajos. La Banca Comercial se caracteriza por ser la unidad de negocio que cuenta con puntos de venta en todos el país, a través de sucursales, cajeros automáticos, etc.

<sup>74</sup> Arana de la Garza Rafael, Compromiso Bital, México 1990, pp. 2-7

## **Banca Patrimonial**

Atiende a personas físicas con ingresos medio-altos en inversiones y/o ahorro, fundamentalmente se proporcionan servicios de captación, la atención es personalizada a través de ejecutivos de cuenta, los cuales se encuentran ubicados en sucursales estratégicamente seleccionadas de acuerdo a su zona de influencia.

## **Banca Privada**

Atiende a personas físicas con ingresos altos. Demandan atención personalizada y productos y servicios sofisticados de inversión.

## **Negocios y Empresarios**

Atiende a empresas micro y pequeñas, que realizan la toma de decisión a nivel local, en virtud del tamaño de la empresa. Este segmento también puede tener presencia en sucursales, de acuerdo a la zona de influencia en donde esté ubicada.

## **Banca Corporativa**

El mercado objetivo de este segmento son las grandes corporaciones. Es un segmento altamente competido y de reducidos márgenes de utilidad que requiere alta especialización y sofisticación de servicios.

## **Banca de Gobierno**

Atiende a dependencias y empresas del sector público, principalmente con servicios de captación y servicios diversos.

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de las áreas dentro de esta organización. BITAL hoy en día, conforma su estructura en tres principales líneas de negocio:

- **Banca Comercial y Patrimonial (BCP)**, que es conocida como Personal Financial Services (PFS).
- **Banca Empresarial (BE)**, que es conocida como Commercial Banking (CMB).
- **Corporativo, Banca de Inversión y Mercados (CBIM)**, que es conocida como Corporate, Investment Banking and Markets (CIBM).<sup>75</sup>

Estas líneas de negocios están apoyadas por Operaciones Administrativas, Administración de Riesgos, Finanzas, Auditoría, Recursos Humanos y Planeación. En su primer nivel de la estructura piramidal se encuentra: el presidente ejecutivo y director general; y el comité de dirección que está conformado por 33 Direcciones Ejecutivas, 65 Direcciones, 339 Subdirecciones; y más de 1,500 sucursales en Banca Comercial con participación activa del personal de Banca Especializada. Las principales líneas de negocio que se mencionaron se explican en el siguiente gráfico:

---

<sup>75</sup> Comunicación Interna, "Nvas. Líneas de Negocio", periódico electrónico Expresso, 05 de enero de 2003.



La forma y el carácter de las empresas está cambiando, de la vieja estructura jerárquica de la cadena de mando a algo mucho más plano, mucho más orgánico y, ciertamente, mucho más dinámico. El objetivo de la jerarquía es el orden. El objetivo de las nuevas formas organizativas, es crear organizaciones que alienten la colaboración entre funciones y movilizar gente y recursos rápidamente para responder a las necesidades del cliente.

Una forma de mostrar una organización es mediante un organigrama. La siguiente imagen es un organigrama de los altos niveles que muestra las líneas de mando. A la izquierda se observan las tres líneas de negocio, y a la derecha las funciones de apoyo, estas incluyen: **Operaciones y Administración; Crédito y Administración de Riesgo; Finanzas, Impuestos y Tesorería; Auditoría; Recursos Humanos y Planeación**<sup>76</sup>.

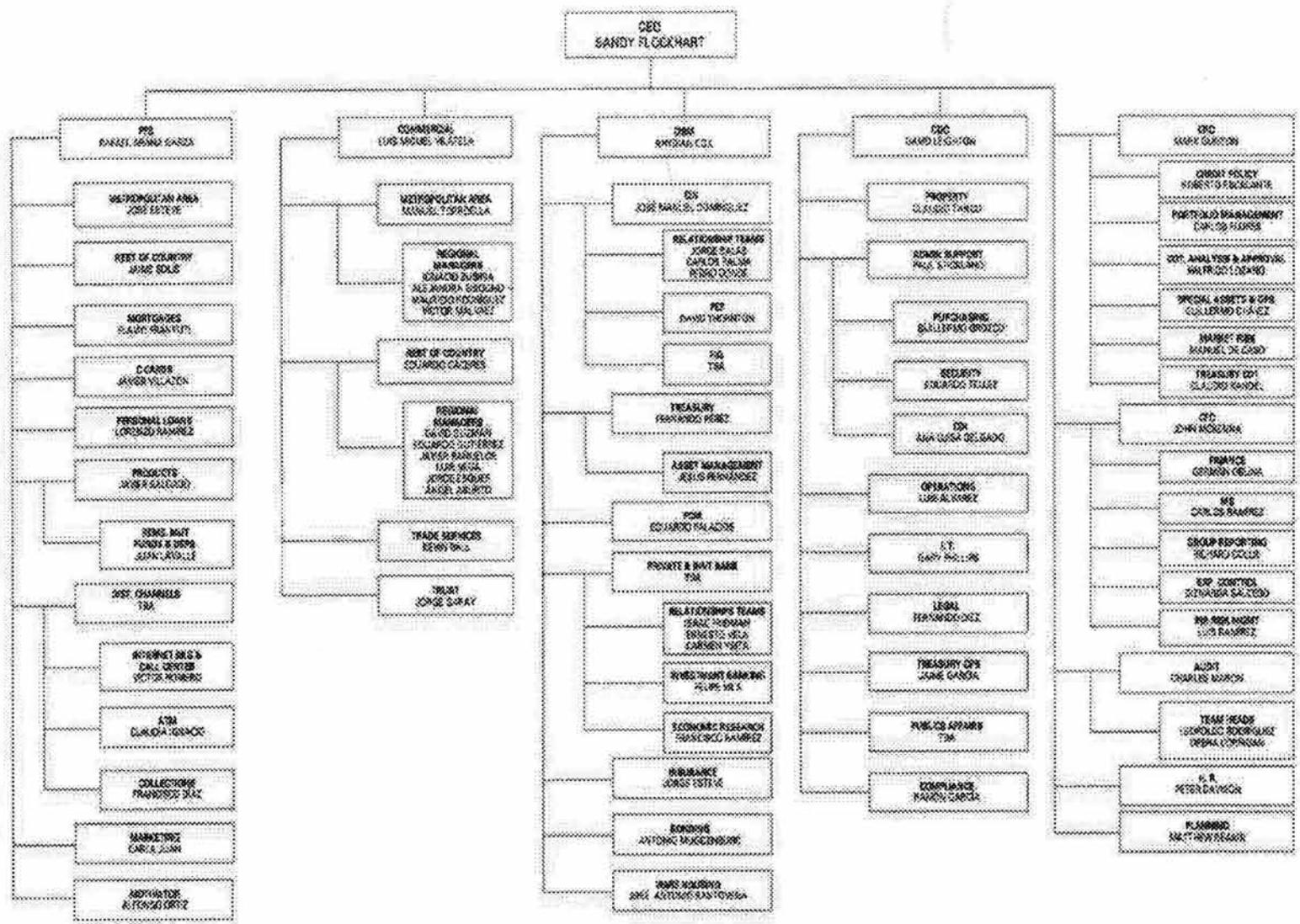
La estructura de Bital es vertical jerárquica y refleja las siguientes ventajas:

- Ofrece una clara definición de responsabilidades y un orden lógico de las funciones (especialización ocupacional y por tipo de producto).
- Conserva el prestigio de las funciones importantes.
- Pone mayor énfasis en los mercados y problemas locales.
- Enfoca la atención y el esfuerzo en la línea de productos ubica la responsabilidad al nivel de división.
- Es especialista a partir del nivel directivo medio alto.

Como se observará en el siguiente diagrama, el negocio de Bital tiene que ver con la sucursal porque es ahí justamente en donde se da el servicio directo al cliente. Pero la atención a sucursales sólo es el principio de un proceso en el cual también se incluyen las distintas áreas que son las encargadas de continuar la venta que se realiza en la sucursal.

Dentro de la siguiente estructura se habla de la Dirección de Recursos Humanos que tiene como objetivo convertirse en el mejor socio interno estratégico de la organización, en términos de las variables relativas a los factores de Recursos Humanos; promover ambientes y condiciones laborales favorables y contribuir en la atracción y desarrollo del talento humano.

<sup>76</sup> Comunicación Interna, Comunicado sobre Estructura, Expresso (periódico Electrónico de Bital), México 05 de enero de 2003, p.1



Estructura de Bital 77

Las áreas que conforman la dirección de recursos humanos son: dirección de selección y capacitación, subdirección de prestaciones, dirección de relaciones laborales, subdirección de administración de recursos humanos y subdirección de comunicación y desarrollo.

El objetivo y actividades de la dirección de selección y capacitación se resume en la incorporación de la mejor gente. Búsqueda de alternativas y medios para fomentar el aprendizaje y desarrollo del personal.

La subdirección de prestaciones tiene como objetivo: negociar y hacer del conocimiento del personal esquemas comerciales y financieros diseñados especialmente para el personal de Bital, enfocando esfuerzos que contribuyan a la formación de su patrimonio económico y personal.

El objetivo de la dirección de relaciones laborales es vigilar y mantener el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de trabajo, que favorezcan un ambiente laboral adecuado y colaboren al desarrollo y rentabilidad de Bital.

La subdirección de administración de recursos humanos tiene como objetivos controlar y mantener actualizada la estructura y plantilla del personal, así como los perfiles y descripción de los puestos que conforman las distintas áreas de la organización. Vigilar que se respeten las políticas establecidas para el pago, incremento de sueldos y bonos que se otorgan (realizar en tiempo y forma dichos pagos). Realizar estudios de mercado bancario en materia de sueldos y compensaciones. Cumplir con las obligaciones fiscales relacionadas al personal y registro contable oportuno.

Y la subdirección de comunicación y desarrollo tiene como objetivo fomentar acciones de comunicación e integración entre el personal, como parte de la estrategia corporativa, esta área tiene 7 años de existir, en el siguiente punto se detalla al respecto...

#### **2.4 Funciones básicas y específicas de la comunicación organizacional interna ¿el modelo: informa, capacita y motiva al personal para lograr los objetivos de la organización?**

El modelo de comunicación de esta organización es diferente, porque no sólo informa, capacita y motiva, sino contribuye al desarrollo del personal desde hace 7 años aproximadamente.

Para BITAL la comunicación organizacional es el medio que sirve para lograr un funcionamiento uniforme de los procesos bancarios, administrativos y operacionales; ayuda a que la planeación y organización administrativa se ejecute de forma eficaz, sólo así se cuenta con una empresa competente.

Las funciones específicas y genéricas del área de Comunicación Interna de BITAL, se resumen en: ser esta responsable de ejercer y analizar el proceso de los mensajes a transmitir, la comunicación interna es conciliadora entre los empleados, departamentos y directivos de la empresa. Es un consejero para los directores sobre el manejo de conflictos y la toma de decisiones, también de cómo se puede acercar a los empleados y es el promotor de la organización, su misión, visión, objetivos, filosofía y valores, así como el desarrollo de la misma.

Planear campañas internas en los diferentes medios de comunicación (estrategias de medios). Estructurar, jerarquizar, diseñar y circular a los miembros de la organización la información que será difundida de manera estratégica en los medios institucionales colectivos, información relacionada con actividades, programas, proyectos, productos, servicios de la organización.

Así como, planear, editar, programar, dirigir y distribuir publicaciones internas: dípticos, flyers, trípticos, que reflejan las actividades y productos de la organización. También difunde información semanal en un periódico electrónico que han nombrado "Expresso BITAL" en la Intranet de la institución.

Realiza sesiones de grupo (Focus Group) a nivel nacional a fin de identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades en la organización y efectúa sondeos que permitan conocer la opinión de todos los integrantes y con ello rescatar sus necesidades a través de sus demandas.

Se responsabiliza de mantener siempre en existencia los folletos informativos de la organización que refuerzan la imagen corporativa y su cultura organizacional.

Organiza eventos especiales con el propósito de reforzar la imagen de la organización y ofrece espacios de diversión y convivencia entre sus miembros.

Desarrolla sistemas que estén de acuerdo a las necesidades de la organización y la beneficien como la herramienta de correos segmentados, encuestador, herramientas para reconocimientos, de generación de rifas con ticket electrónico, screen saver, mosaicos, entre otros.

Reporta mensualmente a la Dirección General y Ejecutiva, los gastos y avances de las estrategias planeadas, retoolimentando el seguimiento de las mismas.

Atiende los requerimientos de las diferentes áreas al diseñar una campaña para algún fin estratégico, o sólo comunicar información sobre operación, funcionamiento, servicios, beneficios a los empleados y/o clientes.

Diseña y da seguimiento a los esquemas de reconocimiento institucionales que existen o deben de existir, a fin de premiar el esfuerzo integral de todo el personal.

Redacta en términos sencillos y claros los textos correspondientes a: guiones para documentales y audiovisuales; avisos y scrip's motivacionales, artículos editoriales, instructivos, manuales, procedimientos, políticas, documentos varios sobre cultura organizacional, etc.

Revisa y corrige los textos a difundir, reúne la información necesaria para editar las publicaciones de la organización y supervisa la correcta impresión de dichos materiales.

Elabora carpetas especiales en donde se concentra toda la información difundida en los medios de comunicación, con el fin de llevar un mejor control y sirvan las carpetas de manual y/o respaldo en presentaciones a dirección.

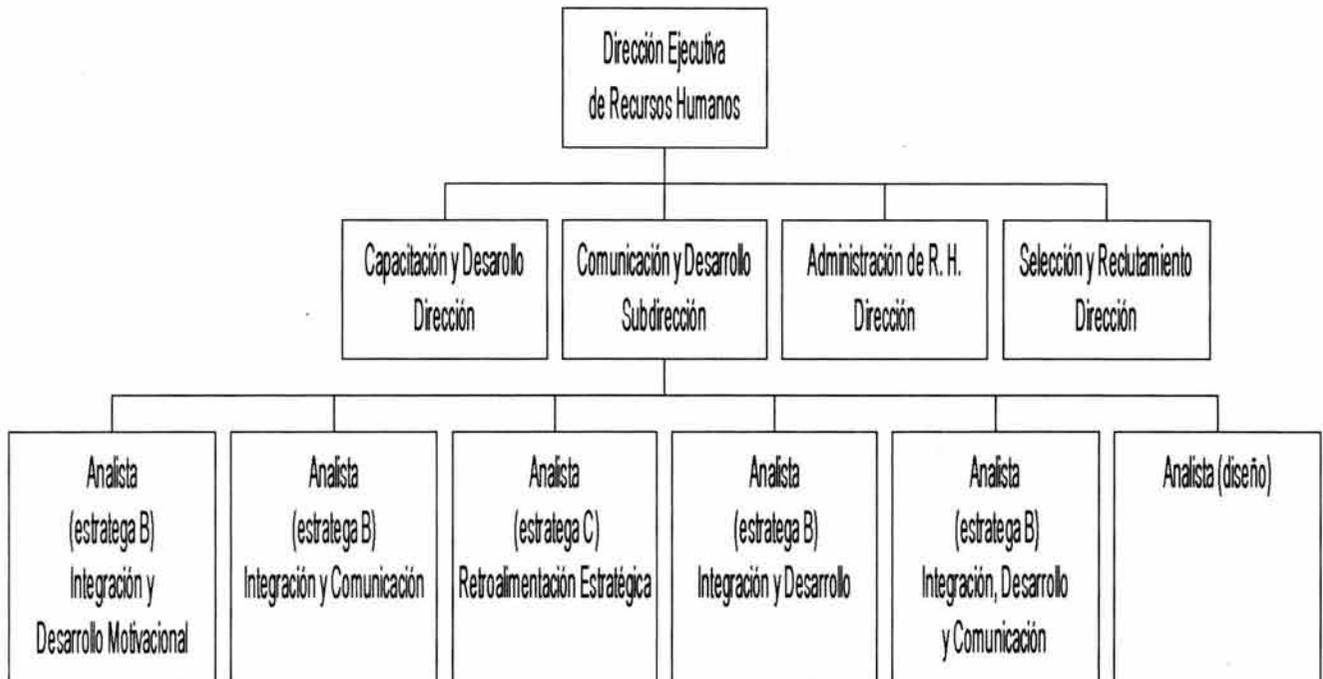
También elabora, coordina y autoriza los comunicados que se colocarán en los Tableros de Identidad (pizarrones) así como las notas que se difunden en el periódico electrónico que tiene la organización a nivel nacional.

El área de comunicación interna es responsable de administrar los medios institucionales y contenidos de comunicación interna que son:

- **Tableros de Comunicación:** herramienta de comunicación semanal ubicada en cada unidad de negocio y edificios corporativos, donde se publica información de interés general, redactada de forma breve.
- **Expreso Bital:** periódico electrónico vía intranet, donde se publica detalladamente la información que se genera en la institución. Está segmentado de acuerdo a la estructura organizacional.
- **Comunica:** clave de correo electrónico que se utiliza para informar a todo el personal sobre diversos acontecimientos. Puede enviarse de manera general o segmentado (por regional, puesto, bancas y departamentos).
- **Revista:** publicación bimestral cuyo objetivo es fomentar el arraigo institucional y la integración del personal de una forma recreativa y de entretenimiento, así como reforzar los productos, servicios y cultura organizacional con los que cuenta la institución.

La estructura del área de Comunicación Interna de Bital se divide de la siguiente forma <sup>79</sup>:

## Estructura de Comunicación y Desarrollo



### 2.5 Comunicación Interna, su importancia dentro de la organización bancaria

Las instituciones bancarias se enfrentan día a día ante una gran competencia, que superan con la ayuda de la comunicación, una herramienta clave para alcanzar sus objetivos estratégicos de forma integral.

En BITAL el concepto de comunicación va ligado al de organización, porque el objetivo de la comunicación de esta institución es dar a conocer la voluntad de la empresa, satisfacer a su gente y así obtener resultados.

La comunicación interna en BITAL nace de la necesidad de comunicar, integrar y motivar al personal del banco en todo el país a través de los diferentes medios. Perteneció a la Dirección de Recursos Humanos y se encuentra ubicada en la ciudad de México. El área la conforman siete personas, quienes diariamente enfocan sus energías a la creatividad y organización para ofrecer servicios de calidad.

La misión que han establecido es: "asegurar que la información que emiten por diferentes medios proporcione un beneficio para el mejor desempeño de su gente, en sus actividades laborales y/o el desarrollo personal o familiar."<sup>80</sup>

Al respecto, Cecilia León Estrada subdirectora del área de comunicación de Bital opina: " la comunicación es primordial, la efectividad de la comunicación depende de que las personas que integran esta área entiendan la importancia y establezcan una relación muy fuerte con Recursos Humanos y Publicidad. Ella entiende la comunicación como un proceso de integración no de información, dice: "este enfoque te permite que la gente se sienta considerada, motivada, reconocida."<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Estructura presentada a la dirección ejecutiva de administración en marzo 2003

<sup>80</sup> Comunicación Interna, "Misión y funciones del área Comunicación Interna", Revista, México 2001, p.6

<sup>81</sup> Entrevista realizada a Cecilia León Estrada Subdirectora del área de Comunicación de Bital, 26 de noviembre de 2002

Continúa diciendo: "todo el equipo de trabajo del área de comunicación debe estar convencido de que las estrategias que siguen aportan valor, las estrategias tienen que tener sentido y estar direccionadas a los objetivos de la organización y debe de evaluar su sentido mediante medidores. Siempre para un comunicólogo estratega será importante no perder el foco y cumplir en tiempo."

Así es que, todas y cada una de las acciones estratégicas no serían posibles sin la participación del comunicólogo estratega, quien juega un papel clave; es la persona responsable del éxito o fracaso de una organización, puesto que crea un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad. Es quien equilibra la estabilidad y las innovaciones, esta figura trabaja con diversos nombramientos, por ejemplo Director, Líder, Consultor o Consejero.

En el área de comunicación y desarrollo de BITAL intervienen ocho estrategias, que son: el Director Ejecutivo, el Subdirector del área de comunicación y desarrollo y 6 analistas, todos en su conjunto toman decisiones y actúan. Las acciones estratégicas a seguir, son autorizadas y probadas por la Dirección General del grupo.

En el área de comunicación y desarrollo existen comunicólogos estrategas que se dedican a buscar mejoras en cuanto a comunicación interna (estratega "a" y "b") y otros que se dedican a elaborar estrategias enfocadas a la comunicación y desarrollo (estratega "c").

El perfil del **subdirector del área de Comunicación y Desarrollo de Bital** (*estratega "a"*) tiene las siguientes responsabilidades:

- Alinear las estrategias de comunicación con las estrategias de la institución.
- Integrar procesos de comunicación interna.
- Diseñar estrategias de comunicación e integración de personal.
- Diseñar estrategias de sentido de contribución y pertenencia.
- Definir planes de acción para alcanzar los objetivos del área de Comunicación y Desarrollo.
- Coordinar y administrar las actividades del área de Comunicación y Desarrollo.
- Desarrollar talento dentro del área de Comunicación y Desarrollo.

Juega roles como:

- Facilitador de la comunicación organizacional.
- Promotor de la cultura organizacional.
- Administrador del proceso de comunicación interna alineada a la estrategia organizacional.
- Promotor del desarrollo de carrera.
- Contribuye con la organización y aporta valor al impulsar y fortalecer la cultura organizacional e identidad corporativa contribuyendo a la retención de personal y disminución de rotación. Maximizar el oportuno y adecuado uso de los medios de comunicación, evitando costos innecesarios y eficientando recursos. Garantizar la continuidad de la operación mediante la difusión de la información.

Perfil del **analista en comunicación interna** (*estratega "b"*) tiene las siguientes responsabilidades:

- Diseñar estrategias de comunicación interna.
- Responder a las necesidades de comunicación de Recursos Humanos y de la Regional Occidente
- Administrar medios de comunicación interna de BITAL (campañas, tableros, intranet, videos y folletos).
- Diseñar campañas de comunicación que orienten la actitud del personal hacia los objetivos y metas institucionales (Ej. Campaña de ahorro en gasto de energía eléctrica, Campaña de conscientización de uso del teléfono, Campaña de mejoras en la imagen de los inmuebles).
- Administrar tableros de comunicación interna, supervisando el proceso de producción y garantizando que los tableros de comunicación lleguen a su destino en el tiempo estipulado.
- Administrar la publicación de información en la Intranet de BITAL, organizando y publicando la información proveniente de cada campaña.

- Producir videos y folletería, identificando la necesidad, cotizando proveedores, supervisando contenidos y garantizando la correcta distribución de los mismos.
- Administra esquemas de Reconocimiento.
- Organiza eventos.

Juega roles como:

- Responsable de desarrollar estrategias de comunicación de Recursos Humanos y de la Regional correspondiente.
- Administrador de medios de comunicación interna de BITAL.
- Asesor de comunicación interna.
- Evaluador de proveedores.
- Supervisor de producción de medios de comunicación interna
- Generador de estrategias de comunicación interna.

Contribuye con la organización y aporta valor al reducir los gastos administrativos originados por el desconocimiento o falta de sensibilización.

El perfil del **analista en comunicación (especialista en desarrollo)** (*estratega "c"*) tiene las siguientes responsabilidades:

- Diseñar estrategias de comunicación y desarrollo.
- Administrar la aplicación de Vida y Carrera (Base de datos de los empleados).
- Atender al personal con respecto a dudas o problemas con la aplicación de Vida y Carrera.
- Implementar mejoras en la aplicación de Vida y Carrera.
- Proveer de candidatos internos a Selección de Personal para cubrir las vacantes.
- Dar respuesta a las necesidades de comunicación de los segmentos de banca especializada.
- Implementar esquemas de evaluación de desempeño y retroalimentación al personal.
- Mantener actualizados los Directorios de Casa de Bolsa a nivel nacional.

Juega roles como:

- Administrador de la base de datos de Vida y Carrera.
- Proveedor de información del personal a las diferentes áreas de Recursos Humanos.
- Supervisor del personal de Sistemas que realizan mejoras a la aplicación de Vida y Carrera.
- Proveedor de Selección en cuanto a candidatos internos para cubrir vacantes.
- Persona encargada de desarrollar estrategias de comunicación interna para los segmentos de banca especializada.
- Encargado de desarrollar esquemas de evaluación de desempeño y retroalimentación al personal.
- Gestor de cambios en los Directorios de Casa de Bolsa a nivel nacional.

Contribuye con la organización y aporta valor al reducir gastos por reprocesos de Recursos Humanos (medir en horas hombre y costos de operación), ejemplo: al ser una fuente interna de reclutamiento confiable y eficiente se reduce tiempo y costos ocasionados por evaluar gran cantidad de candidatos no aptos.

Al mantener actualizados los Directorios de Casa de Bolsa a nivel nacional, se evitan multas a la institución por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB).

Con la anterior descripción de funciones del área de comunicación interna finaliza el capítulo dos de la presente tesis e inicia la descripción del caso Acciones Estratégicas de Comunicación Interna de Bital.

### Capítulo 3

#### Acciones estratégicas de Comunicación Interna, BITAL (2001 - 2002)

Las organizaciones típicamente globalizadas tienden a encasillarse en la formulación de estrategias comunicativas orientadas al logro de fines utilitarios. A diferencia de estas, BITAL busca además, estrategias que garanticen la satisfacción de su gente como condición indispensable. Situación que alcanzan con acciones estrategias oportunas, que los conducen a realizar por convicción mejor su trabajo a través de información veraz, clara y oportuna.

Pero ¿qué tipo de estrategias de negocios ha utilizado BITAL para crecer?

Al hablar de estrategia es preciso señalar tres niveles de estrategias: corporativo, de Unidades de Negocio y de áreas, dirigir estrategias acordes al público garantiza buenos resultados. El impacto de una estrategia comunicativa es algo que puede denominarse efecto "chuzza", el cual, se logra al compartir un conjunto de estrategias con los colaboradores del área de comunicación y en donde exista el compromiso de que todos cumplan la parte de la estrategia que les toca, puesto que sólo así en conjunto pueden lograrse grandes resultados.

A nivel corporativo las estrategias son formuladas por y entre la alta Dirección Gral. y la Subdirección de Comunicación Interna y/o Externa, los estrategas que trabajan en este nivel deben intuir el sentido de dirección de la organización.

Las estrategias para las Unidades de Negocio son elaboradas por personal de Banca y del área de Comunicación Interna y/o Externa, son formuladas para alcanzar las metas de la U.N., son de vital importancia porque determinan qué posición debe adoptar el negocio (sucursales) ante su mercado y cómo debe actuar dados sus recursos.

Y las estrategias de áreas de apoyo, son formuladas con el apoyo del área de comunicación y desarrollo con la finalidad de mejorar el entorno de dichas áreas y/o contribuir con la estrategia de las Unidades de Negocio.

BITAL inicia su plan estratégico de comunicación con la finalidad de llegar a cada una de las células de trabajo, a través de las estrategias y acciones institucionales.

Las estrategias **acercar, energizar, sumar y retroalimentar** implementadas por el área de Comunicación y Desarrollo, dan seguimiento a su misión.

- **Acercar** al personal a los 8 valores de la organización; comunicando con coherencia y consistencia institucional. Conocimiento generalizado y aplicación homogénea de visión, pensamiento de la dirección, proyección y consolidación de la Identidad Corporativa. Estrategia que busca a un banco con una misma meta.
- **Energizar** al personal con reconocimiento para que permanezca con vigor y energía (acción que eleva el sentido de pertenencia y contribución)
- **Sumar** al personal a través de un vivo orgullo de pertenencia para que se sientan parte importante y contribuyan con esfuerzos compartidos.
- **Retroalimentar** al propiciar y administrar medios de comunicación institucionales que promuevan y faciliten la comunicación. Y procurar efectividad y oportunidad de la información que se comunica.

Estas acciones de comunicación e integración del personal, forman parte de la estrategia corporativa que es reconocida como agente de cambio y mecanismo para dirigir conductas con criterios unificados, para guiar y reforzar la Cultura Organizacional e Identidad Corporativa y con ello cuidar las variables críticas del clima organizacional como escenario del desarrollo personal.

Estrategias y acciones institucionales enfocadas hacia la coherencia, el sentido de pertenencia, la credibilidad, confianza, vitalidad y renovación.

**Acercar** al integrar y comunicar, esto habla de coherencia institucional, credibilidad y confianza. Las acciones o actividades para **integrar y comunicar** que implementó el área de Comunicación y Desarrollo dentro de la estrategia del plan de acción están relacionadas con la administración de medios y contenidos de comunicación interna; con la cultura organizacional e identidad corporativa.

Al conseguir las estrategias **sumar y energizar** eleva el sentido de pertenencia y contribución; la vitalidad y renovación. De esta forma, fortalece el arraigo, orgullo de pertenencia, reconocimiento y desarrollo personal de su gente.

Las acciones o actividades implementadas para lograr una **integración y desarrollo motivacional** que se encuentran vigentes dentro de esta estrategia están relacionada con un programa institucional de reconocimiento y con acciones que eleven el orgullo de pertenencia como: Tiendita BITAL, Fomento Deportivo y Cultural, Museo BITAL (virtual y físico), eventos o un sitio en la Intranet de la organización que hable de los premios y reconocimientos que han recibido quienes integran la organización y hablen del éxito de la misma.

Las acciones o actividades implementadas para lograr una **retroalimentación estratégica** por medio de herramientas de investigación interna (fuentes confiables de información sobre el personal) que permiten consistencia institucional y confianza y que contribuyen a las estrategias *energizar* y *sumar* son: sesiones de grupo (Focus Groups), encuestas y sondeos, evaluación de 360 grados, entrevistas profundas, entrevistas de salida y la aplicación Vida y Carrera.

Todas estas acciones forman parte de la estrategia principal del área de CYD, que se compromete a brindar apoyo a todas las áreas que lo necesiten, afin de cumplir las funciones y acciones definidas en sus proyectos estratégicos; convirtiéndose así en un elemento estratégico de la organización.

### **3.1 Acciones institucionales estratégicas del área de comunicación de BITAL para integrar y mantener informada a la organización.**

Después de este recorrido pasaremos al aspecto práctico, a las estrategias exitosas, adecuada información y un impecable manejo en medios que BITAL dice tener, en este camino a la comunicación eficiente busca causar una impresión positiva en sus públicos, sus medios no funcionan desarticulados del mensaje, por ello logra: equilibrio, impacto, estética y efectividad. Componentes que ante los ojos de BITAL lo pondrán a la altura del mercado.

Para conseguir dichas estrategias, el personal del área de Comunicación y Desarrollo de BITAL estableció metas, formuló estrategias, y se fijó varios objetivos que deseaba alcanzar en un tiempo máximo de 1 año. En algunas acciones estrategias se le explicó a los empleados por qué eran necesarias dichas acciones y cómo los beneficiarían éstas, y en otras el personal descubrió el cambio en su cotidiano vivir.

El plan consistía en 27 acciones estratégicas que están divididas de acuerdo a su enfoque, que son:

1. Integración e implementación de un programa de reconocimiento institucional (bienvenida, cumpleaños, asignación de puesto, diplomas, condolencias por fallecimiento de personal y sus familiares directos, aniversario en la empresa y fomento deportivo).

Reconocimiento al personal que participa en Núcleos, Consejos, CompromISO y que tiene alguna acción sobresaliente. Estas últimas estrategias son promotoras de calidad total, que buscan una cultura de trabajo competente.

2. Vida y Carrera (confiabilidad de la base de datos).
3. Fomento Deportivo y Cultural.
4. Rifas, sorteos, trivias, etc.
5. Promocionales BITAL

6. Elaboración y aplicación de herramientas de evaluación entre y del personal ( encuestas y sondeos, evaluación de 360°, entrevistas profundas y de salida. Esta herramienta de retroalimentación permite conocer la opinión del personal.
7. Focus Groups.
8. Relanzamiento de la Tiendita BITAL.
9. Eventos Especiales.
10. Desarrollo de campañas para comunicar conceptos fundamentales de la Cultura Organizacional e Identidad Corporativa.
11. Establecimiento de Programa de Inducción.
12. Una campaña para cada proyecto.
13. Señalización en Edificios Corporativos y Casa de Bolsa.
14. Expreso BITAL.
15. Correo electrónico personalizado.
16. [Comunica@bital.com.mx](mailto:Comunica@bital.com.mx) (correos masivos segmentado).
17. Intranet.
18. Implementar un nuevo concepto de pizarrones de comunicación interna / Tableros de Identidad.
19. Avisos de alto impacto (ALERTA).
20. Campañas para comunicar lanzamientos de nuevos productos y servicios de BITAL y conceptos de relevancia de áreas de apoyo hacia el personal.
21. Relanzamiento de Revista Interna de BITAL.
22. "Hacia una mejor relación" programa de direccionamiento estratégico que consiste en la asignación de personal (corresponsales) del área de Comunicación y Desarrollo de BITAL que den servicio a Direcciones Ejecutivas, Direcciones y/o Subdirecciones en las distintas regionales para atención de sus necesidades.
23. Núcleos y macronúcleo de Recursos Humanos.
24. Espacio del lector (empleado).
25. Creación de Museo para exponer la Historia de BITAL (espacio virtual y físico).
26. Chat.
27. Sitio en Intranet para premios y reconocimientos.

Estratégicamente el área de Comunicación y Desarrollo de Bital divide sus proyectos para impactar más a sus públicos, de la siguiente manera:

- **Desarrollo del Personal a través e la comunicación**
  - **Comunicación Interna**

La mitad del equipo de comunicación contribuye con acciones estratégicas que en el día a día buscan el **desarrollo de personal** y tienen como misión: definir estrategias y acciones enfocadas al desarrollo del personal, siguiendo la estrategia corporativa y los resultados de los procesos de retroalimentación, integración y esquemas de reconocimiento, fomentando un clima organizacional adecuado.

La otra parte del equipo de comunicación contribuye con las acciones estratégicas de **comunicación interna**, y tienen como misión: generar acciones de comunicación e integración del personal, derivadas de la estrategia corporativa, con el fin de guiar y reforzar la cultura organizacional e identidad corporativa.

A continuación se detalla en que consistía cada una de las acciones estratégicas que se implementaron en el periodo en cuestión:

### **3.1.1 Energizar (ser apreciado para soportar con Reconocimiento) Integración y Desarrollo Motivacional**

Todas las organizaciones desempeñan una labor social muy importante, proporcionan al hombre un salario que le da a cambio vestido, comida y vivienda. Sin embargo, esta relación que existe entre organización no se puede traducir solamente en paga, el ser humano necesita sentirse útil y reconocido en su trabajo para dar lo mejor de sí.

En este aspecto, el reconocimiento hace sentir al personal apreciado y tomado en cuenta; y se obtienen excelentes resultados. Al respecto Don Juan Sánchez Navarro y Peón Consejero de BITAL dice: *“Las empresas pueden tener suficientes recursos para modernizarse en el sentido físico, pero si no se estructura en el origen humano, jamás alcanzarán el proceso de modernización.”*<sup>82</sup>

La modernización no llegó al mundo de la noche a la mañana, su origen se remonta a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX en Inglaterra, con el desenvolvimiento de la llamada revolución industrial: el antiguo sistema de producción artesanal, en pequeña escala, fue rápidamente reemplazado por la producción a gran escala, mediante el invento y el perfeccionamiento de las máquinas, particularmente los telares.

Desde aquel entonces han ocurrido trascendentes sucesos. La explotación de materias primas se ha acrecentado en forma insospechada, el perfeccionamiento de las máquinas y el invento de nuevas máquinas ha transformado todos los sistemas de producción. Pero sin duda lo más importante ha sido el descubrimiento de que el factor humano y no las máquinas ni la materia prima es lo más importante para la organización moderna.

Las organizaciones son construidas y operadas por el ingenio y habilidad del hombre; el hombre es lo primero, lo esencial para aumentar y optimizar la productividad en cualquier organización; sus capacidades son incalculables.

Por ello, el área de comunicación interna estableció acciones estratégicas para reconocer al personal, previo a las acciones estratégicas de reconocimiento, para BITAL fue necesario crear un diploma “único” institucional que reconociera el esfuerzo del personal que imparte o participa en un curso, taller, seminario, diplomado, etc. Diseñarlo, permitió otorgar evidencia curricular de los esfuerzos, logros y resultados sobresalientes en la participación de determinadas actividades. Además de que se consideraría como elemento de valor para el desarrollo profesional del personal.

### **Diplomas Cursos y Concurso**

BITAL no contaba con un diploma institucional con imagen homologada, los diplomas que existían se elaboraban de forma informal y no eran considerados como elementos para aspirar a promociones en otros puestos.

Esta problemática se detectó en la sesión de grupo (Focus Group) de enero – abril 2001, en donde el personal reclamó reconocimiento; por ello el área de comunicación y desarrollo centralizó en cada regional el proceso de elaboración de diplomas bajo un estándar nacional, de esta forma se evitaban los esfuerzos de reconocimiento aislado que carecen de impacto y se homologó la imagen de estos.

Hoy en día, en BITAL existe un catálogo de diplomas con una imagen homologada, reconocido institucionalmente, que integra según necesidades nuevos formatos. Esto ha permitido garantizar que todas las personas de BITAL que tomen o impartan un curso, taller o seminario recibirán un diploma de forma individual; el cual, es entregado en presencia de sus compañeros directos de trabajo y de manos del jefe directo o una figura que impacte en la entrega. Además de recibir el documento, el logro es registrado oficialmente en la aplicación de Vida y Carrera (herramienta que promociona el talento del personal), con la finalidad de que la información sirva al área de Selección de Personal que se encuentra en R.H. para promover al personal en otros puestos.

Las **acciones estratégicas de comunicación interna en la elaboración de diplomas**, básicamente se resumen en una búsqueda que permitió detectar las acciones de este tipo que se realizaban de manera aislada a nivel nacional, se frenaron gastos innecesarios y acciones de reconocimiento que carecían de impacto al brindar al personal una mejor propuesta de diploma que cubría sus necesidades. El área de comunicación con el apoyo de las Direcciones de Recursos Humanos del Interior, estableció compromisos en cuanto a la elaboración y tiempos de entrega de los diplomas que requirieran las áreas.

---

<sup>82</sup> Junta de Consejo Directivo de Bital, 28 de agosto de 2002.

Se difundió el nuevo esquema institucional de diplomas, sus políticas y procedimientos, mediante: correo a Dirección General y Dirección Ejecutiva, de igual forma se comunicó a todo el personal las políticas y proceso que deben seguir para requerir dichos apoyos.

Para la subdirectora del área de comunicación de Bital, Cecilia León la elaboración del diploma es parte de la estrategia. Afirma: "éstas acciones contribuyen a cumplir el objetivo compartido de la Dir. De Recursos Humanos y el área de Comunicación y Desarrollo de energizar e integrar al personal". Afirma que este es un ejemplo de que a través de la comunicación se logra direccionar el desarrollo, dice: "el área de comunicación promueve el desarrollo a través del reconocimiento."



Otorga con orgullo el siguiente

## RECONOCIMIENTO

A:

Por su participación en el  
Proceso de Certificación en la Norma ISO9001: 2000

.....  
Rafael Arana de la Garza  
Head of HR

.....  
Jaime Solís Sarroña  
Director Ejecutivo de Servicios  
Asociaciones Peruanas del  
interior

Septiembre de 2003.

### Reconocimientos por Cumpleaños

Reconocer al personal del grupo por motivo de su cumpleaños, es una estrategia que implementó el área de Comunicación y Desarrollo en el tiempo en cuestión. Esta acción tenía como finalidad concientizar a los "jefes superiores" de la importancia de reconocer a la gente y apoyarlos para que estimulen a tiempo al personal que está a su cargo, (en los focus groups realizados por esta institución financiera, se detectó que el empleado le da mucha importancia al reconocimiento directo del jefe inmediato). No siempre el jefe inmediato reconoce al empleado, por no existir una herramienta que lo ayude a hacerlo. Y lograr que mediante el reconocimiento implementado la gente se sienta cobijada, motivada, considerada por la institución.

Con el fin de que no pase desapercibido el cumpleaños de la Gente BITAL el área de Comunicación y Desarrollo creó con el apoyo del área de Sistemas un programa que felicitará de manera automática a los empleados.

Las **acciones estratégicas de comunicación interna para reconocer a la gente de BITAL el día de su cumpleaños** consisten en correo de felicitaciones personalizado que reciben los empleados de Bital el día de su cumpleaños, este se envía automáticamente (existen 37 mensajes distintos, que pueden ser modificados, eliminados en cualquier momento). Además se envía al jefe inmediato del empleado que cumple años, un correo (tres días antes de la fecha de cumpleaños) en donde se le informa y recuerda el compromiso de reconocer a su gente. Adicionalmente el área de comunicación y desarrollo envía al domicilio particular del empleado una tarjeta de felicitación.



### **Nombramientos**

Con el fin de estimular al personal que obtiene nuevas responsabilidades en Grupo Financiero BITAL el área de comunicación diseñó un proyecto de reconocimiento para aquellos colaboradores que han obtenido un nuevo cargo.

La asignación de un nuevo puesto es un reto y una nueva oportunidad, el reconocimiento al personal es un compromiso de esta Institución, que a su vez compromete a la gente BITAL a encontrar nuevas y mejores formas de trabajo que sirvan a esta organización y a quienes la conforman.

El objetivo de esta estrategia es implementar dentro del programa institucional de reconocimientos un mecanismo para estimular al empleado en el próximo trabajo encomendado dentro del Grupo.

Con ello BITAL reconoce de forma inesperada a la gente que obtiene un nuevo nombramiento (y la compromete aún más, además de estimularle), mantiene informado al personal de los cambios en la estructura de la organización (beneficio para la operación) y compromete y estimula al nombrado

Las **acciones estratégicas de comunicación interna en la asignación de nuevas responsabilidades (nombramientos)** en el caso de:

- I. **Nombramientos masivos** (que considera a todos los integrantes de BITAL que tengan un puesto inferior al de Subdirector). Consiste en la difusión de la asignación de nuevas responsabilidades mediante nota en Expresso (periódico electrónico) y correo Comunica (e-mail institucional). Para ello existen varias versiones de notas, en los contenidos de dichas se agradece el compromiso, esfuerzo y constante contribución que han tenido dentro de la organización.
- II. **Nombramientos específicos - estratégicos** en este caso se informa a los empleados mediante correo Comunica y nota en Expresso (correo electrónico masivo y periódico electrónico). En los nombramientos estratégicos (aparece la foto del nombrado: Subdirector o Director, su curriculum y primer nivel de la estructura a su cargo, misión, visión del área y en algunos casos se incluye a manera de cita un mensaje que el nombrado dirige a su equipo de trabajo).

### **Reconocimientos "Emblema que deja Huella"**

El objetivo general de este esquema es reconocer las acciones sobresalientes de la gente de BITAL, que se ocupa y preocupa en proteger los intereses de la institución, los cuales garantizan el bienestar del personal y de sus clientes, al detener un acto ilícito que es una amenaza. Con estas acciones el área de comunicación, en nombre de BITAL agradece y estimula al empleado que es previsor de un acto ilícito y con ello profesa en la institución uno de los valores institucionales "Honestidad".

Las acciones estratégicas de comunicación interna de este esquema de reconocimiento "Emblema que deja Huella" se resumen en: entregar a cada empleado que deba ser reconocido por la institución (previo Vo.Bo. de áreas facultadas: Relaciones Laborales, Prevención de Fraudes, Auditoría, Seguridad, Comunicación y la Dirección correspondiente), carta de agradecimiento que dirigen los directores de BITAL a dicho colaborador (firmada), pin de oro blanco y fina caja portatarjetas de presentación. La entrega del reconocimiento se hace en presencia de los compañeros de la persona a reconocer, quien recibe de manos de su jefe inmediato superior la caja, pin y carta. Posteriormente el área de comunicación registra en Vida y Carrera dicho reconocimiento y se difunde en los medios institucionales la entrega del mismo.



Todos estos símbolos tienen algo en común...

Pero para nosotros, este

tendrá un significado en común de **MUCHO VALOR**

**Entérate próximamente ...**

Comunicación

- \*Lucir un emblema con esta imagen significa:  
Ser una persona que BITAL reconoce por proteger los bienes e intereses de la Institución al detener un acto ilícito; lo que calificamos como acción sobresaliente.
- \* Una persona así, promueve con su actitud, el Valor Elemental de la Eficiencia entre nuestra Gente.
- \*Lucir este emblema habla de Eficiencia, Conocimiento y Actitud; es ser un ejemplo para los demás y garantizar nuestra prosperidad y la de nuestros clientes.

**Portar este emblema es dejar huella en BITAL.**

*Mérito que crece y se fortalece entre los nuestros.*

Comunicación

### Reconocimientos a Cursos, Talleres, Convenciones (Integración y Desarrollo Motivacional)

Si consideramos que el objetivo principal de la motivación emocional es elevar la autoestima de los trabajadores y resaltar los resultados positivos del trabajo encomendado mediante el reconocimiento público, será fácil entender el impacto que tuvo para el personal que concluye cursos en Bital las siguientes acciones estratégicas.

Cada vez que el personal concluye un curso, concurso, seminario o taller el área de comunicación regala artículos promocionales y felicita a nivel nacional en los medios institucionales a todo el grupo que concluyó satisfactoriamente dicha actividad.

Las acciones estratégicas de comunicación interna para reconocer a la gente de BITAL que concluye algún curso, concurso, seminario o taller consisten en la entrega de diploma al término de la actividad, felicitación del reconocimiento mediante difusión en Expreso y/o Tableros de Identidad, entrega de obsequios al grupo y a los mejores participantes, y registro del logro en la aplicación de Vida y Carrera (beneficiando con ello, la promoción del colaborador a nuevos puestos).

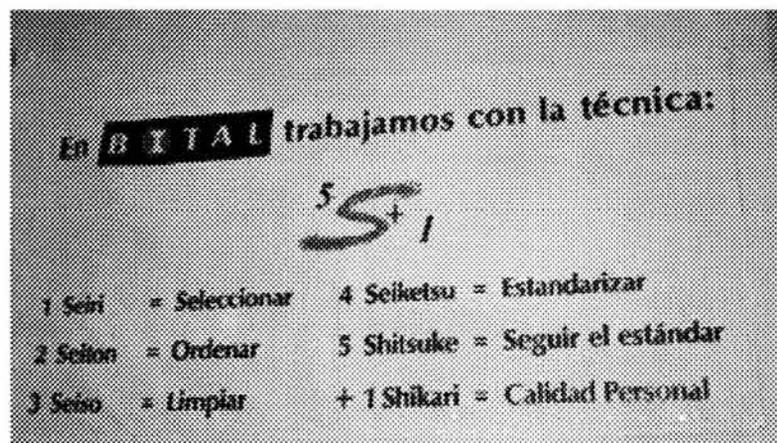
## Reconocimiento 5s+1

Como ya se ha mencionado, 5s+1 es una técnica sugerida por la unión japonesa de científicos e ingenieros (J.U.S.E) para complementar las acciones hacia la calidad total, una técnica que han adoptado muchas organizaciones como Bital.

¿Por qué la gente BITAL adopta esta técnica? Porque establece el estado mental adecuado en la organización para la productividad, asimilación, trabajo en equipo, disciplina, cambios visibles y complemento de otras herramientas de un Sistema de Calidad Total.

BITAL reconoce al personal que participa y sigue la forma de trabajo 5s+1 porque la gente ha hecho parte de la Cultura organizacional esta técnica.

Las acciones estratégicas que estableció el área de comunicación consisten básicamente en el reconocimiento al personal que adoptó 5s+1 y con ello mejoró procesos dentro de su lugar de trabajo. Comunicación difunde en los medios las mejoras, y todo lo que acontece en un evento que organiza dicha área en reconocimiento al personal que adicionalmente a su trabajo aporta grandes mejoras a la organización; al evento asisten Directores quienes entregan al personal reconocimientos de vidrio y aplauden sus excelentes resultados.



## Reconocimientos Consejos de Unidades de Negocio (CUN's) y Núcleos BITAL

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, los núcleos BITAL están conformados por personal de áreas de esta organización, son grupos de trabajo que contribuyen al mejoramiento y desarrollo de los procesos de BITAL por medio del potencial de todos y cada uno de los que integran las áreas operativas. De esta forma se desarrolla el potencial de liderazgo del personal para que contribuya en un ambiente de desarrollo mutuo. Se logra una actitud de mejora permanente del personal, con base a las relaciones proveedor - cliente interno y proveedor - cliente externo y se desarrolla las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas por medio del trabajo en "equipo".

Los CUN's son grupos de trabajo que se conforman por gente de la Unidad de Negocio que busca la mejora continua de la organización, el objetivo que persiguen con esta metodología es aumentar la rentabilidad y participación de mercado de las Unidades de Negocio; esto se consigue con el análisis del micromercado, búsqueda continua y creación de estrategias. BITAL está convencido de que, sólo así minimiza la acción de la competencia y elimina desviaciones en el presupuesto.

Al trabajar bajo esta metodología que permite orientar los esfuerzos de los integrantes de la UN el personal de BITAL se beneficia al mejorar su remuneración por el logro de metas y objetivos planeados, se enriquecen y desarrollan profesionalmente.

El objetivo general de la estrategia que sigue el área de Comunicación y Desarrollo es reconocer al personal que implanta y destaca dentro de su micromercado al sumarse a la Cultura de Calidad de grupos de trabajo (Consejos), que sigue una metodología de trabajo, disciplina y cuenta con un sistema de medición que permite la mejora continua.

Los objetivos particulares de la estrategia en cuestión son: mejorar las acciones existentes que informan, reconocen y elevan la participación de la gente BITAL que participa en CUN'S, a fin de cumplir con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad y participación de mercado de las Unidades de Negocios; estandarizar y homologar las acciones existentes, crear un sólo esquema de reconocimiento a CUN'S a nivel nacional, definir políticas y procedimientos para este esquema de reconocimiento.

Las estrategias que implementó el área de comunicación tienen como alcance: mejorar el clima laboral con las acciones de reconocimiento que la organización otorga; estimular a la gente que trabaja en grupos de trabajo bajo una metodología de mejora continua y motivar al personal que aún no participa a sumarse a este esfuerzo.

Con la finalidad de elevar la participación a través del reconocimiento a quienes participan en Eliminatorias Regionales y Concurso Nacional de Mejores CUN'S. BITAL entrega reconocimientos de cristal a todos los integrantes de las 3 mejores Unidades de Negocio y 2 reconocimientos especiales a la estrategias más innovadoras y a la presentación más creativa.

- Innovación, al implementar y presentar estrategias novedosas, lograr resultados impactantes con las estrategias y obtener un costo-beneficio de las estrategias de manera eficiente.
- Creatividad, aptitud de lograr una exposición interesante, en donde se utilice material original y con ello crear una exposición en donde se exponga y transmita entusiasmo.

El área de comunicación organiza eliminatorias regionales previas al evento nacional, en donde asisten las mejores UN, 2 representantes de cada sucursal exponen los resultados que los colocaron en los primeros lugares, de entre todos los participantes sólo se escoge al mejor que será el representante de la dirección en el Concurso Nacional de Consejos de Unidades de Negocio.

Las **acciones estratégicas de comunicación en las eliminatorias regionales** consisten en la organización del evento, envío de regalos (promocionales: playeras, loncheras y demás souvenirs con el lema: Consejos de Unidades de Negocio, "Trabajamos en equipo", "Superamos nuestras metas" y/o "Logramos nuestros objetivos"); y difusión en los medios institucionales con la finalidad de hacer expectativa entre los CUN's por medio de Expresso, correo "comunica" y pizarrones.

Posteriormente se organiza la eliminatoria nacional que también nombraron Concurso Nacional de CUN's a donde asisten los ganadores de los eventos regionales. Las **acciones estratégicas de comunicación del concurso nacional** consisten en la organización del evento, diseño y gestión de la elaboración de programa para auditorio, programas y memorias generales para los asistentes. Gestión de la producción de reconocimientos y diplomas para los participantes del concurso y ganadores. El área de comunicación cubre el evento y realiza entrevistas a los asistentes, a fin de difundir posteriormente en los medios institucionales el reportaje.

Después del evento, como un apoyo a la estrategia de los Consejos de Unidades de Negocio, el área de Comunicación y Desarrollo edita el vídeo del evento y diseña folletos memoria de cada evento que hablan de los resultados del Concurso de ese cuatrimestre. El objetivo de estas acciones estratégicas es motivar, convocar y reconocer a través de la difusión de este evento, al personal que participa y gana; y además motivar a los que aun no participan activamente.

Esta estrategia llega a todo el personal de Banca con el apoyo de los Subdirectores, quienes proyectan el vídeo en alguna junta planeada con su personal; el contenido del material aumenta la participación y entusiasmo de su gente en este tipo de eventos y fomenta el objetivo de los CUN'S de aumentar la rentabilidad y participación de mercado de las Unidades de Negocio y áreas; minimizando la acción de la competencia y eliminando desviaciones en el presupuesto.

### **Esquema Premios y Recomendaciones**

Con el fin de estimular al personal, el área de Banca Comercial Zona Metropolitana con el apoyo de Comunicación y Desarrollo diseñaron un proyecto de reconocimiento llamado Premios y Recomendaciones BITAL, el cual reconoce y promueve la productividad, eficiencia y rentabilidad dentro de la organización.

Para establecer esta estrategia, el área de Comunicación y Desarrollo detectó y concentró los programas de estímulo y reconocimiento que de manera aislada se han tratado de implementar en Grupo Financiero BITAL; se analizó en conjunto con Banca Comercial los programas de evaluación existentes se evaluaron las necesidades reales de estímulos y reconocimiento de Banca Comercial Zona Metropolitana, Interior y Banca Especializada.

La estrategia se planeo en 4 etapas con la finalidad de integrar desde un inicio a todos los colaboradores y reconocer a todo el personal que sobresale: en la 1era. etapa se encontraría Banca Comercial Metropolitana, en la 2da. etapa Banca Comercial del Interior, en la 3era. etapa Banca Especializada y finalmente en la 4ta. etapa todas las áreas de apoyo.

Con esto, comunicación estimula a las áreas y Unidades de Negocio a continuar asegurando la efectividad y eficiencia de su trabajo, mejora el clima laboral, estimula a su gente que obtuvo y no obtuvo los mejores resultados en el periodo. Motiva a quienes logran buenos resultados a mantener y superar la meta alcanzada y mantiene informado al personal de los reconocimientos que otorga BITAL al personal.

Las **acciones estratégicas de comunicación interna premios y recomendaciones** consisten en repeticiones; es decir, a los mejores colaboradores dentro de la Subdirección, Dirección y Dirección Ejecutiva que por 1era. vez ocupan la primer posición del rankin y con ello son los mejores del mes: reciben correo de felicitación. La segunda vez: el correo más carta de agradecimiento que dirigen directores. La tercera vez: correo más carta y comida (se otorga un presupuesto de \$700.00 por persona, a fin de que el colaborador que destaca pueda festejar sus excelentes resultados en compañía de su pareja y Director). Y la cuarta vez correo, carta, comida y obsequio que puede ser: reloj Citizen con logotipo de Bital, portafolio de piel grabado con logotipo de la organización y/o pluma Mont Blanc con el nombre de la persona grabado.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## Reconocimientos Especiales por Certificación CompromISO

Se refiere específicamente al propósito racional y emocional que hace un individuo y/o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados por la Certificación en la Norma ISO 9000.

Con el fin de estimular al personal que implementa un sistema de calidad, Grupo Financiero BITAL diseñó a través del área de Comunicación y Desarrollo un proyecto de reconocimiento llamado CompromISO BITAL el cual reconoce a todos aquellos que siguen estándares de calidad dentro de su trabajo, y con ello entienden la certificación como algo que va más allá de crear un producto de calidad superior a la media y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez mas competitivos; esto entraña las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.

La Certificación en ISO es un reto, que algunas áreas y sucursales en BITAL adquieren para asegurar la calidad del trabajo que desempeñan, así como la satisfacción total de sus clientes. Reconocer este esfuerzo es un compromiso de esta institución, que a su vez compromete a su gente a fortalecer los esfuerzos de mejora continua, mantener una conciencia de cambio, lograr y superar metas, conservar un análisis y estricto control de todos los procesos y documentación que manejan.

Antecedentes, desde 1999 la gente BITAL ha adquirido el CompromISO, las áreas o sucursales certificadas o recertificadas han sido: Directo BITAL, toda la Banca Comercial a nivel nacional, Operación Soporte Crediticio, Administración de Sistemas de Calidad en Informática, Operación Soporte Crediticio (O.S.C.), Operación Internacional y Bursátil, Información y Cartera, Cajeros Automáticos, Tarjetas Bancarias, Dir. Ejecutiva de Operaciones Pasivas, Dir. Ejecutiva de Jurídico e Ingeniería de Producto.

El objetivo de la estrategia que implementó el área de Comunicación y Desarrollo en este renglón fue: reconocer a la gente BITAL que adquiere el compromiso ISO en sus diferentes etapas del proceso; mantener informado al personal de dicho CompromISO mediante difusión en las etapas y estimular a las áreas o sucursales que se comprometen a continuar asegurando la efectividad y eficiencia de su trabajo

Con las acciones de reconocimiento se mejoró el clima laboral, se estimuló a las áreas que están iniciando el proceso de certificación a continuar y lograr su meta. Se motivó a la gente BITAL que ya se certificó a superar la meta alcanzada, se invitó al resto del personal a sumarse a adquirir el CompromISO y se mantuvo informado al personal de las certificaciones que se presentaron.

Las **acciones estratégicas de comunicación interna dentro del proyecto CompromISO** consistieron en el diseño y producción de propaganda interna (mantas, pendones o regletas, que se determinan en función de las dimensiones del área que contribuya con el proceso de certificación), así como producción de Kits motivacionales (set de escritorio para todos los participantes); diseño de protectores de pantalla y/o mouse pat.

Con la finalidad de estimular a los participantes, comunicación y desarrollo al termino de la certificación organiza el evento de reconocimiento; gestiona la producción de reconocimientos, encapsulados y enmarcados de los certificados; y comunica el logro en los medios institucionales de Expreso BITAL y Tableros de Identidad; posteriormente registra en la aplicación de Vida y Carrera (VyC) la participación de c/u de los colaboradores.

DIRECCIÓN DE  
OPERACIONES PASIVAS

Adquirimos el

CompromISO

B I T A L

CompromISO

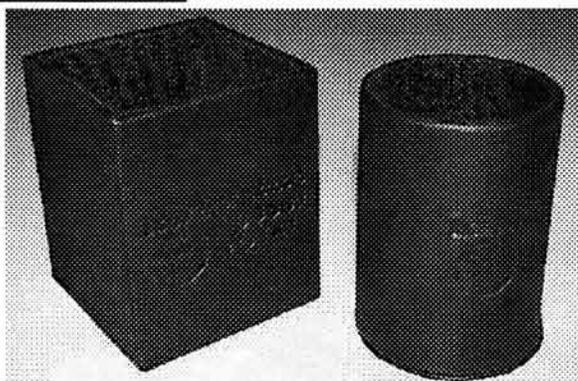
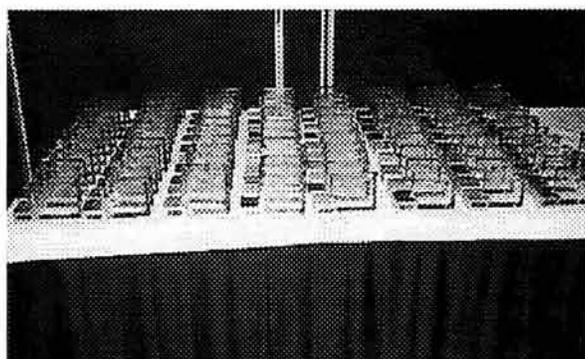
La Mejora no tiene fin  
para quien lo adquiere

*Soy parte del CompromISO... ISO 9001*

CompromISO

La Mejora no tiene fin para  
quien lo adquiere

B I T A L



"Sumarse  
a la Cultura  
de Calidad  
y adoptar  
una disciplina  
de trabajo"

CompromISO

B I T A L

## Condolencias BITAL

BITAL cuenta con un esquema que ha nombrado "Condolencias"; representa una forma de reconocer la pérdida de sus seres queridos.

Este esquema tiene como objetivo:

- Informar el trámite y procedimiento a gestionar, para Notificación de Condolencias, a fin de que el área de Comunicación y Desarrollo sea el área de apoyo que gestione y se responsabilice de las actividades relativas a acciones que comuniquen la condolencia (para ello cuenta con el apoyo de las Direcciones de Administración del Interior y sus respectivas áreas de Recursos Humanos, para publicar esquelas y operar ciertos procesos que ellos ya conocen y saben operar.
- Transmitir a los deudos, cada vez que exista un suceso de fallecimiento de su gente, el sentimiento del personal por la irreparable pérdida de los suyos, al dejar un gran vacío dentro de la institución.
- Garantizar que siempre se lleven a cabo, de forma adecuada, este tipo de acciones.

Las **acciones estratégicas de comunicación del esquema condolencias** consisten en la elaboración de esquela a publicar en los diarios oficiales, gestión del arreglo de flores, elaboración de semblanza que se publica en Expresso BITAL y correo "comunica" y tarjeta de condolencias que BITAL a los familiares.

## Plan Vida y Carrera (VYC)

La aplicación Vida y Carrera es una base de datos que alimenta a otros sistemas y procesos tanto de Recursos Humanos como de otras áreas, por lo tanto representa un beneficio para todos. Por mencionar a algunos de los procesos que se ven apoyados por esta información y para su correcto funcionamiento están: recibo de nómina, vigencia médica, vacaciones, viáticos, créditos para empleados, uniformes, entre otros.

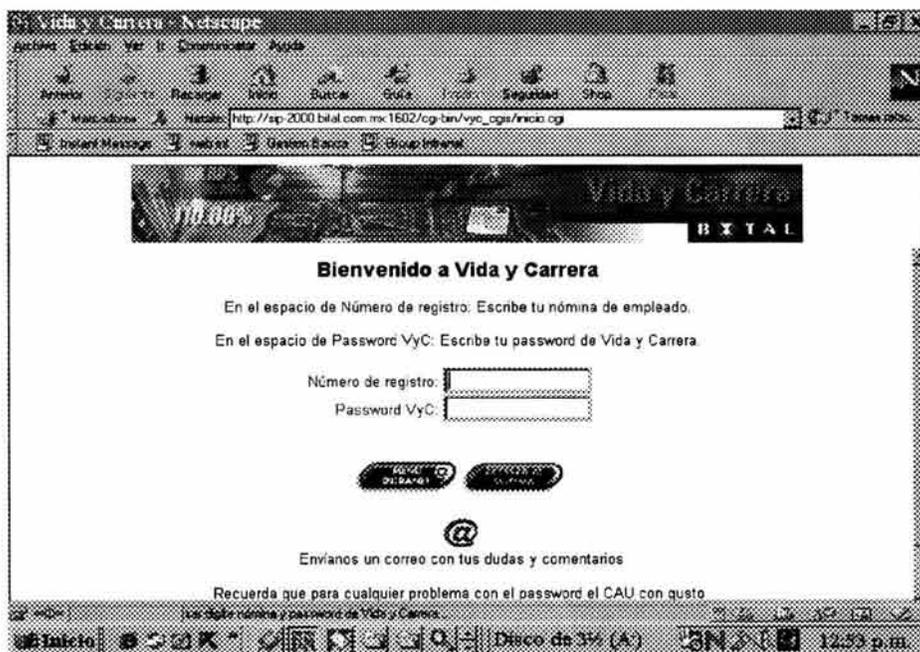


Imagen de la herramienta Vida y Carrera

Vida y Carrera es un esfuerzo cuyo principal objetivo es promover el crecimiento tanto personal como profesional de quienes integran Bital. Es una aplicación que alimenta la gente de BITAL con sus datos al momento de formar parte de la institución, la información que proporcionan, le permite al área de comunicación y desarrollo un acercamiento mayor que favorece el crecimiento de cada uno de sus colaboradores.

Crecimiento para BITAL, significa enriquecer los valores, habilidades, actitudes y conocimientos, de este modo su gente puede mejorar su desempeño. En Vida y Carrera, el personal de BITAL puede encontrar información para mejorar su desempeño del puesto que ocupa actualmente y si así lo desea, podrá planear su promoción a otras áreas o departamentos de BITAL; la aplicación está dividida en dos etapas lo vital de BITAL y lo vital de mi puesto.

La información que en específico puede consultar el personal de BITAL es la siguiente: características del perfil del puesto (ya sea el que ocupa hoy, o el que le interesa). Comparación de los datos contra el perfil que requiere un puesto determinado, ya sea aquel que ocupa actualmente o el que le interesa. Convocatorias publicadas para algún puesto vacante, el perfil del puesto en cuestión y los puestos que requieren características como las del colaborador que hace la consulta.

Con esta información se apoya el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la institución, constantemente por medio de esta herramienta se buscan candidatos que puedan participar en los procesos de selección para cubrir vacantes y con ello ofrecer al personal la posibilidad de seguir creciendo dentro de la institución.

En este tipo de actividades, el área de comunicación trabaja de la mano con el área de selección y capacitación para realizar búsquedas internas de candidatos a través de la base de datos de Vida y Carrera, o bien en la publicación de convocatorias masivas en donde se invita al personal que cubre ciertas características a participar en determinado proceso de selección.

### **Antecedentes de Vida y Carrera**

Vida y Carrera es una base de datos que se alimenta de otras aplicaciones y de los datos que registran los empleados, el reto siempre ha sido lograr que esta sea confiable en un 100%; sin embargo, por la dinámica de la organización (cambios de área, estructura, apertura de unidades de negocio, etc.) no siempre están completos y correctos estos datos.

Las **acciones estratégicas VyC** se han realizado diversos esfuerzos por actualizar esta base de datos y constantemente buscan nuevas acciones, la estrategia en el periodo en cuestión se dividió en las siguientes acciones:

**Planpvca@bital.com.mx.** En la página de Vida y Carrera se presenta una liga a dicha clave de correo en donde se solicita al personal que envíe sus dudas o problemas que se le hayan presentado al momento de registrar sus datos. Este e-mail es administrado por comunicación y desarrollo con la finalidad de dar al empleado una respuesta escrita o vía telefónica a su problema o bien canalizarlo con el responsable del área que es el insumo de esos datos.

**Campañas.** Se han realizado algunas campañas (ejemplo "No nos dejes colgados") en donde se efectuaban llamadas personales invitando al personal a acceder a Vida y Carrera con el fin de que actualizaran sus datos o simplemente que validaran que estuvieran correctos.

De manera aleatoria se realizó una campaña para dar a conocer al personal los beneficios de contar con una base de datos actualizada. Ahí se incluía una guía de VyC que les permitía identificar perfectamente la ruta de acceso, los datos que deben de registrar y actualizar, así como aquellos datos que se extraen de otras bases a fin de que el colaborador si detectaba un error lo reportara o corrigiera.

Las fechas o procesos especiales como por ejemplo "renovación de uniformes" que son aprovechados por el área de comunicación, quienes invitan a los empleados a través de los medios a acceder a dicha aplicación a registrar, actualizar y/o validar sus datos.

También se realizó una campaña dirigida a los responsables de las áreas, quienes tienen personal a su cargo, con el fin de sensibilizarlos sobre la importancia de contar con una base de datos actualizada, ya que no sólo benefician procesos de R.H., sino también de otras áreas.

**Ticket Electrónico**, esta herramienta garantiza que los eventos que requieran de una rifa dirigida a todo el personal se apoyen de la aplicación de VyC, el personal que desee participar en cualquier rifa o concurso que organice la organización deberá de actualizar sus datos para que sea efectiva su participación.

**Fascículo sobre VyC**, esta actividad consistió en la distribución de un folleto que hablará del proyecto VyC.

Uno de las acciones estratégicas más importantes fue establecer convenios con las áreas proveedoras de información de VyC con la finalidad de garantizar que los datos de la base de datos estén correctos.

**Avisos semestrales** es el nombre que asignó el área a una acción estratégica que no logró concluir el área de comunicación en el tiempo esperado, consiste en identificar a los empleados que en el semestre entraron a VyC a modificar algún dato o simplemente a confirmar que sus datos estuvieran correctos; esto con el fin de que al final del semestre, el sistema genere un reporte de aquellos empleados que no accedieron. Aquí se podrían presentar dos escenarios: que se envíe un e-mail personalizado a las personas que no accedieron solicitándoles su apoyo y uno a los que si lo hicieron agradeciéndoles.

Durante todo el año el área de comunicación ha reforzado mediante campañas la importancia de actualizar los datos, sin embargo todavía queda mucho por hacer, para lograr el reto de incrementar la confiabilidad de la base, se requiere del apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

### **Fomento Deportivo**

Proyecto a cargo del área de comunicación que busca fomentar el crecimiento deportivo del personal en todo el grupo a nivel nacional.

Las actividades que apoya Bital tanto en rama varonil como femenil son: atletismo, basquetball, béisbol, fútbol soccer, fútbol de salón, softball y natación.

El área de comunicación fomenta el deporte en el personal a nivel nacional a través de clases, uniformes y el reconocimiento en los medios a todos aquellos que representan a BITAL en alguna de las actividades deportivas que se mencionaron con anterioridad.

Las **acciones estratégicas de fomento deportivo** consistieron en la gestión de un nuevo uniforme que fuera de acuerdo a las necesidades y gusto del personal y no alterara la imagen corporativa de la organización dado que el anterior no reunía dichos parámetros, gestión de clases en lugares apropiados que contaran con el equipo para desarrollar dichas actividades, difusión de los resultados de cada encuentro deportivo a nivel nacional como una forma de reconocimiento y organización de eventos deportivos.

### **Rifas Institucionales**

Como parte de la estrategia de integración y desarrollo motivacional, el área de Comunicación y Desarrollo diseñó esta herramienta a fin de llevar a cabo rifas institucionales en donde el personal de BITAL pudiera participar de forma integral o segmentada.

Para la subdirectora del área de Comunicación de Bital "La rifa Bital ha sido una forma de concatenar acciones, dado que esta herramienta ha sido utilizada para mejorar la actualización de datos de proyectos como VyC".

La **acción estratégica** consistió en diseñar una herramienta en donde puede acceder todo el personal y que permite una rápida y transparente participación; y actualización de datos por parte del personal como requisito para participar.

### **Promocionales BITAL**

El área de comunicación y desarrollo apoya a todas las áreas con la entrega de artículos promocionales (previa justificación) para eventos, sesiones de grupo (focus groups), juntas de planeación estratégica, congresos y eventos especiales dirigidos al personal.

Todas las justificaciones deberán de responder a reconocimiento, se entregaran al personal que participe, gane, destaque, haga su mayor esfuerzo en algún evento, dentro de su trabajo o cuando represente a la organización fuera de el.

Las **acciones estratégicas de los promocionales** están relacionadas con dar la oportunidad al personal de obtener de manera gratuita promocionales. Cada vez que las áreas necesitan artículos promocionales para dicho fin que no están dentro del stock de Bital, el área de comunicación manda a producir los promocionales y tiene que cuidar que el proveedor aplique correctamente el logotipo para no dañar la imagen corporativa.

### **La retroalimentación estratégica permite identificar Focos Rojos en Bital**

#### **Evaluaciones**

El proyecto **evaluaciones** fue creado por el área de Comunicación y Desarrollo con la finalidad de establecer un esquema integral de evaluaciones que permitan a Recursos Humanos contar con resultados a nivel personal y grupal, en cuanto a psicometría, habilidades, desempeño, conocimientos y clima laboral de su gente.

Las evaluaciones identificadas hasta el momento son: Clima laboral, (focus groups), 360 grados, 5 factores, entrevista profunda y entrevista de salida.

#### **360 Grados**

La evaluación de 360° grados permite evaluar desempeño y conductas (competencias); se aplica a quienes rodean el entorno laboral del evaluado con el fin de identificar las brechas (diferencia entre los resultados esperados y los resultados obtenidos) y con ello retroalimentar al evaluado sobre lo que requiere alcanzar para desempeñar sus funciones con éxito y continuar su desarrollo.

Esta evaluación se puede aplicar a todo el personal del Grupo Financiero, siempre y cuando se cumplan con las políticas asignadas para esta evaluación.

Esta evaluación de desempeño es a través de un cuestionario, que responden las personas que laboran directamente con el evaluado. Los beneficios de esta evaluación son: que el evaluado obtiene información sobre sus fortalezas y debilidades personales. Se identifican claramente las fortalezas y debilidades grupales. Y se genera la oportunidad de retroalimentación entre jefe y colaborador, que debe orientarse al desarrollo del personal y del grupo.

Las **entrevistas** permiten identificar ventajas competitivas y áreas de mejora para BITAL, a través de las entrevistas profundas y de salida.

La **entrevista profunda** se realiza al personal a nivel nacional, se aplica en las visitas a las regionales o por alguna necesidad extraordinaria. La entrevista profunda consiste en una charla en la que el corresponsal de comunicación y desarrollo tratará de conocer el punto de vista del personal con respecto a ciertos aspectos de interés institucional, laboral y personal.

Esta charla puede ser consecuencia de las giras programadas por los corresponsales de Comunicación y Desarrollo a sus plazas, de acuerdo a un calendario, o bien a solicitud de algún responsable de área de apoyo, segmento o filial, que haya detectado esta necesidad extraordinaria.

El proyecto entrevista profunda inicio en zona metropolitana en febrero de 2002 y se extendió al resto de las regionales, una vez que inicio el ciclo de giras de los corresponsales de Comunicación y Desarrollo. Se han aplicado en Banca Comercial en Pachuca, León y Saltillo; en áreas como Directo BITAL y Operación Internacional en México D.F. entre otras áreas interesadas.

Las **entrevistas de salida** son aplicadas al personal que presenta su renuncia voluntaria natural (RVN) o que se liquida por reestructura (LR), con el fin de identificar ventajas competitivas y área de mejora para nuestra institución. Se entrevista de manera aleatoria al 10% de los empleados que se separan mensualmente de la institución por este motivo.

Consiste en una charla entre el personal que se separa de la institución y un colaborador de Comunicación y Desarrollo o representante de Recursos Humanos de cualquier área diferente a Relaciones Laborales, a quien en lo sucesivo se le llama entrevistador.

El objetivo de la entrevista de salida es conocer algunos puntos de la trayectoria laboral del empleado así como los motivos que en su caso generan la baja, con el propósito de identificar ventajas competitivas y áreas de oportunidad para establecer acciones de mejora en diferentes procesos de recursos humanos u otras áreas y con ello atraer y retener al personal con talento en la institución.

La metodología de esta entrevista, el entrevistador cuenta con información del empleado que es dado de baja como: impresión de Vida y Carrera, comentarios del jefe, etc. La entrevista se realiza en un ambiente cerrado y relajado, se ofrece agua, café o té al entrevistado con la finalidad de que este se sienta en confianza.

Las **acciones estratégicas de las entrevistas de salida** consistieron en su primer etapa únicamente en la zona metropolitana, se realizó una vez que el ex empleado realizó todos los trámites de salida necesarios según cada caso. Relaciones Laborales avisa a Comunicación y Desarrollo sobre las renuncias para que esta agenda las entrevistas, que se realizan en un ambiente cerrado y relajado. Posteriormente los resultados y análisis de la información son presentados en informes a la Dir. Ejecutiva de RH y posteriormente al área correspondiente.

La estructura de la entrevista es abierta, sin embargo se tocan puntos como: razón por la que deja Bital, cómo fue que entro, expectativas, recordar 3 momentos positivos y 3 negativos, proximidad con jefes, compañeros, comunicación, medios informativos, etc.; similitud de actitudes y valores, identificación de liderazgo en jefes, integración y adaptación, remuneración, ventajas de puesto, etc.

Este proyecto le permitió al área de comunicación, a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos y al área en donde se presentaba la renuncia voluntaria identificar debilidades y en algunos casos oportunidades de mejora.

## Encuestador

El objetivo de esta herramienta es contar con un canal estratégico de retroalimentación controlado que permita conocer opiniones de los empleados sobre productos, servicios, procesos y situaciones diversas que son de interés del Grupo o áreas específicas del mismo. La información proporcionada por la herramienta contribuye a detectar posibles situaciones que puedan influir favorablemente para prevenir o identificar problemas, con ello se pueden generar propuestas de mejora.

Antecedentes del encuestador. Los Núcleos y grupos de trabajo recurrentemente solicitaban al área de CyD apoyo para aplicar encuestas dirigidas a todo el personal, el apoyo no procedía porque el área no contaba con ninguna herramienta que le facilitará dicha operación.

Las **acciones estratégicas del encuestador** consistieron en diseñar un sistema que permitiera aplicar en automático encuesta a todo el personal o un segmento de la estructura (encuestador), esta herramienta concentraría todas las respuestas y obtendría resultados según necesidades de la organización.

La herramienta permitió que el área de CyD diseñara sus propios filtros para generar destinatarios a los que se requería mandar la información, con ello llegaba a cualquier personal del Grupo, independientemente de su región, zona, área, sucursal, puesto o departamento.

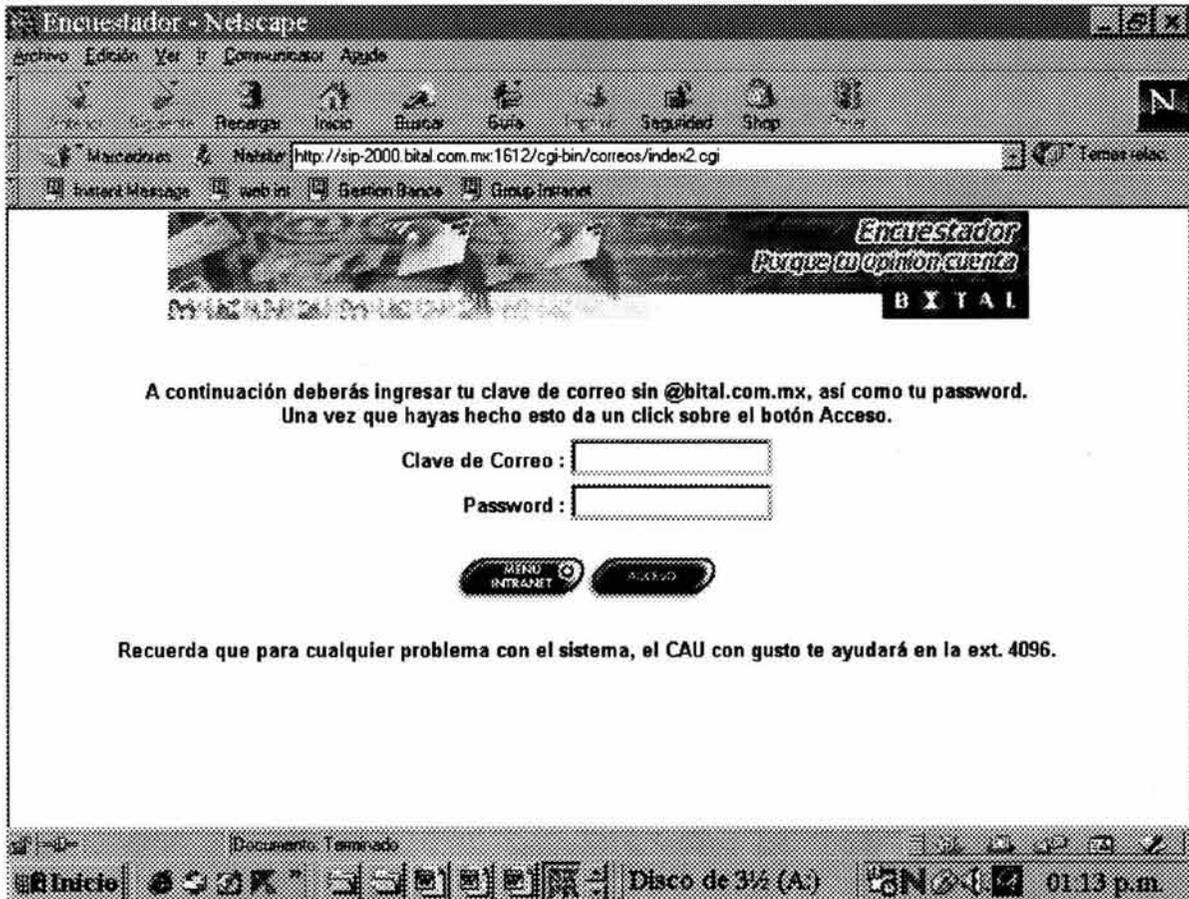


Imagen de la herramienta utilizada por Bital para encuestar al personal

A continuación dos ejemplos de las encuestas que se han realizado en Grupo Financiero Bital:

.....

### Fiesta Fin de Año 2001

#### Comentarios sobre la Fiesta de Fin de Año de 2001 en el Hipódromo de las Américas

**Objetivo:** Conocer la opinión sobre la fiesta de fin de año 2001 y alternativas para la organización de la fiesta de este 2002.

**Alcance de la Encuesta:** Encuesta dirigida a todo el personal del D.F. Estado de México y Zona Conurbana.

**Universo de la Encuesta:** 7500. Empleados. Incluye a todas las filiales del Banco

**Número de Respuesta:** 2438

**Porcentaje de Respuesta:** 32.50%

**Asistencia de la fiesta 2001:** 4822

**Porcentaje de respuesta vs asistencia de la fiesta 2001:** 50.55

**Fecha de Aplicación:** 30 de Mayo de 2002

**Fecha de Finalización:** 10 de Junio de 2002

**Metodología:** Se envió un correo al personal (Público Objetivo) con una liga a la encuesta haciéndole una invitación para contestar la encuesta. El día 7 de mayo se mando un segundo correo para recordar a nuestro público que la vigencia de la encuesta era hasta el 10 de junio. El personal accedía con su clave de correo y password para contestar.

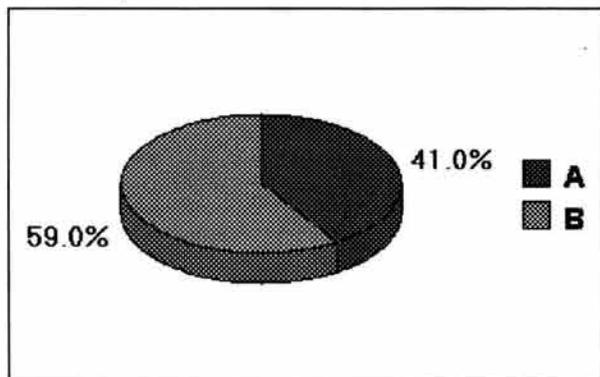
**Nota:** El reporte de esta encuesta coincide en todas las preguntas a excepción de la 5 contra la primera encuesta, que fue direccionada a la Dirección de Administración Zona Metro.(Attach)

**Observaciones:** Se anexa reporte de los comentarios recibidos en el correo comunica@bital.com

1.- Elige una de las dos opciones que señalamos a continuación:

A) Yo preferiría que para este año 2002 BITAL aporte la cantidad de dinero necesaria y correspondiente para que la Fiesta se celebre por Áreas Subdirecciones Segmentos etc. en lugar de que se organice una sola Fiesta para TODO el personal de la Zona Metropolitana. **Total 999**

B) Yo preferiría que para este año 2002 BITAL continúe organizando una sola Fiesta para TODO el personal de Zona Metropolitana como lo ha realizado en cada año. **Total 1439**

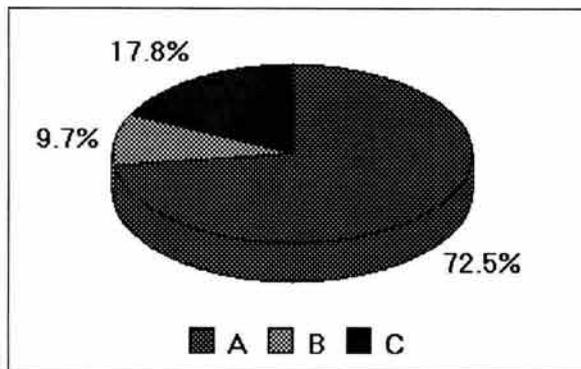


2.- ¿Fuiste a la Fiesta de Fin de Año de la Zona Metropolitana que se celebró en el Hipódromo de las Américas el pasado diciembre de 2001?

A) Sí = 1768

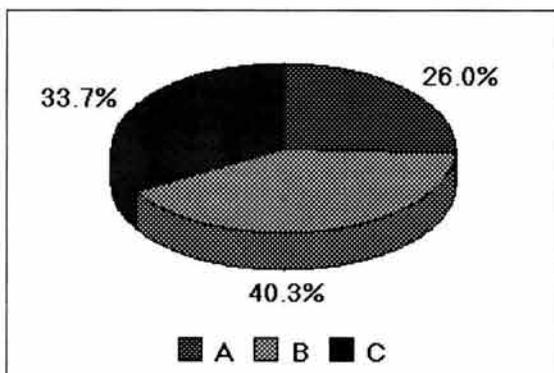
B) No tuve interés en hacerlo = 237

C) No pude asistir aunque estaba interesado = 433



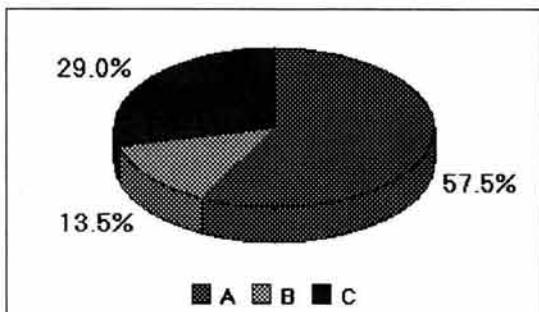
3.- ¿Fueron de tu agrado los alimentos que se ofrecieron durante la Fiesta?

- A) Sí 634
- B) No 982
- C) No puedo opinar porque no los probé 822



4.- ¿El Show de entretenimiento, te gustó?

- A) Sí 1401
- B) No 330
- C) No puedo opinar porque no tuve oportunidad de verlo. 707



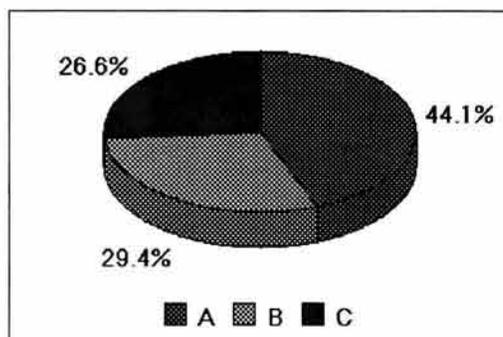
Nota: El número de personas que no pudieron ver el Show fueron 707 vs 648 que no fueron a la fiesta según reporte (Pregunta 5 y 6, opción C). R = **Total 59** . Número de personas que colaboraron con la realización de la fiesta **total 86**.

5.- La música, fue de tu agrado?

- A) Sí 1074

B) No 716

C) No puedo opinar porque no fui a la Fiesta 648

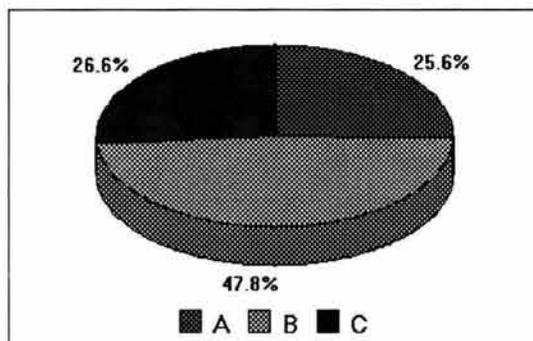


6.- ¿La Fiesta del año pasado en el Hipódromo de las Américas cubrió tus expectativas?

A) Sí 624

B) No 1166

C) No tengo una opinión porque no fui 648



#### Comentarios Fiesta Fin de Año 2001

Los comentarios recibidos sobre la Fiesta de Fin de Año 2001, fueron 45 y los agrupamos de la siguiente manera:

#### Tipo de fiesta deseada: 20%

Les agradecería una Fiesta tipo Rodeo, de día, para que puedan disfrutar más tiempo su fiesta y evitar riesgos por salir de madrugada.

#### Lugar y transporte: 18%

Ya no desean se realice en el hipódromo, tres años son suficientes, desean variación y además dicen es un problema el estacionamiento y está muy lejos. Muchos se quedaron a fuera porque se estableció un límite de horario para el acceso. También les gustaría contar con más opciones de rutas a la salida de la Fiesta.

#### Alimentos y bebida: 13%

Sugieren se mejore la calidad y cantidad de la comida, ya que generalmente, esta fría y las personas que llegan al último ya no alcanzan ni comida ni bebida.

#### Juegos: 11%

Quieren variedad en los juegos, ya que siempre hay casino. Sugieren concursos y otras actividades.

#### Baños: 9%

Consideran que son insuficientes y les falta limpieza continua.

#### Varios: 29%

Realizan comentarios en relación a los premios, deberían ser más y permanecer publicados en Expreso BITAL para su reclamación, ya que generalmente los sistemas de audio y las pantallas no tienen buen alcance y resolución.

Les agradecería se destinará un espacio para sentarse, ya que es agotador estar de pie todo el día en la sucursal y después en la fiesta.

Sugieren se invite a las parejas de las personas casadas ya que por ese motivo muchos no asisten.

Otros más comentaron que fue de su agrado el show de Consuelo Duval, fue diferente y agradecen se tome en cuenta su opinión.

.....

### **Encuesta E- LEARNING**

**Objetivo:** Conocer la opinión, metodología, diseño y temática del curso tomado a través de E-Learning; referente al Lavado de Dinero.

**Fecha de Aplicación:** Septiembre 19 del 2002

**Fecha de Corte:** Septiembre 26 del 2002

**Alcance de la Encuesta:** Muestra aleatoria de Zona Metro e Interior.

**Metodología:** Envío de la Encuesta a través de una liga vía correo

**Mercado Meta:** Ejecutivos de Servicio, Cuenta y Líderes de Unidad

**Universo:** 1119

**Número de encuestados:** 349

**Porcentaje:** 31.18%

#### **Zona Metropolitana:**

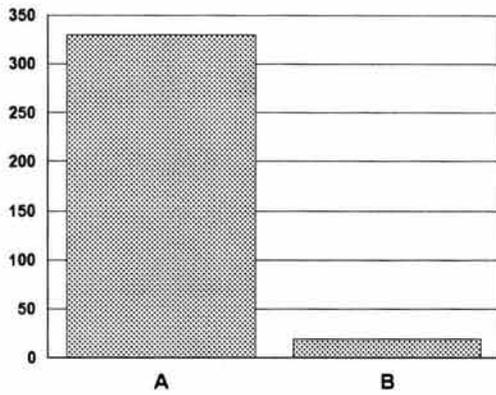
- Ejecutivos de Servicio: 345
- Ejecutivos de Cuenta: 306
- Líderes de Unidad: 204
- Total: 855
- Número de Personas que Contestaron en Zona Metropolitana: 247
- Porcentaje: 28.8

#### **Interior**

- Ejecutivos de Servicio: 116
- Ejecutivos de Cuenta: 101
- Líderes de Unidad: 47
- Total: 264
- Número de personas que Contestaron en el Interior: 102
- Porcentaje: 38.6

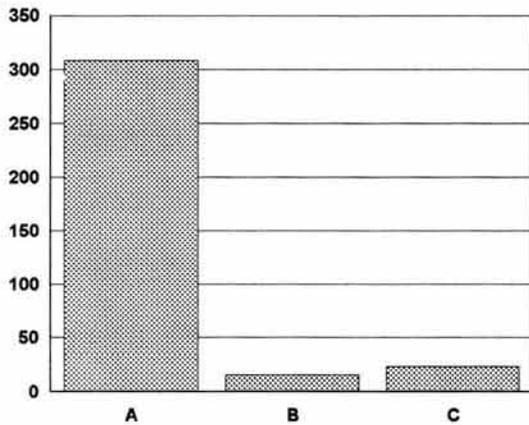
#### **1.- Las instrucciones que recibí para acceder al curso y a la evaluación.**

- A) Me ayudaron para acceder sin problemas
- B) Me confundieron



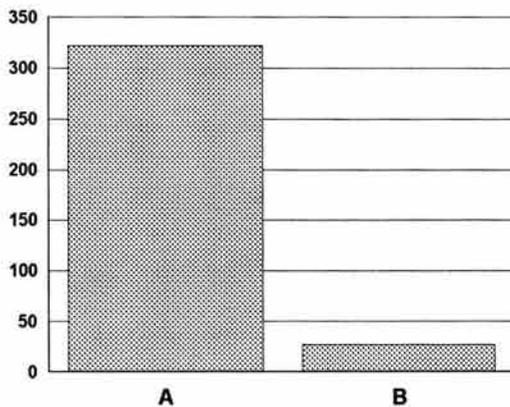
**2.- La temática en la que está planteado el curso (simulación de una noticia de periódico).**

- A) Me pareció creativa y motivó mi estudio
- B) Me dificultó el seguimiento y aprendizaje del curso
- C) Me fue indiferente



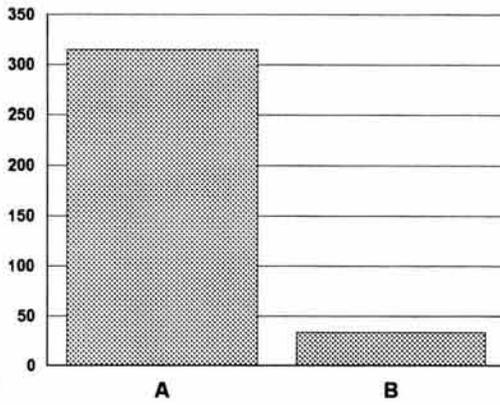
**3.- Los textos e imágenes del curso son:**

- A) Claros atractivos y adecuados
- B) Confusos poco atractivos e inadecuados



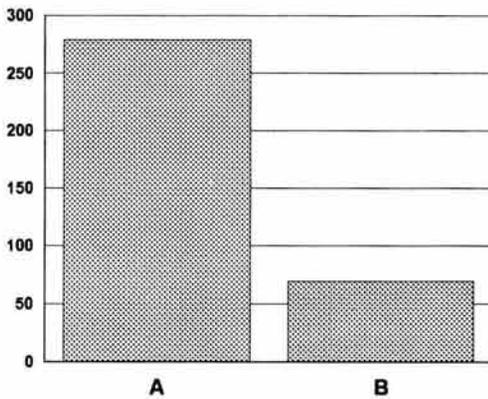
**4.- La secuencia en la que se presenta el contenido del curso es:**

- A) Clara ordenada y lógica
- B) Poco clara desordenada e ilógica



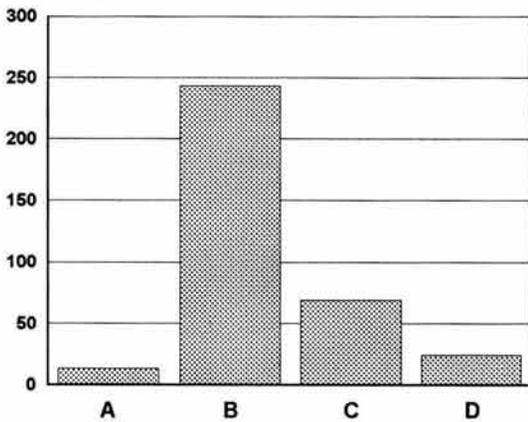
5.- La navegación en el curso fue:

- A) Sencilla
- B) Compleja



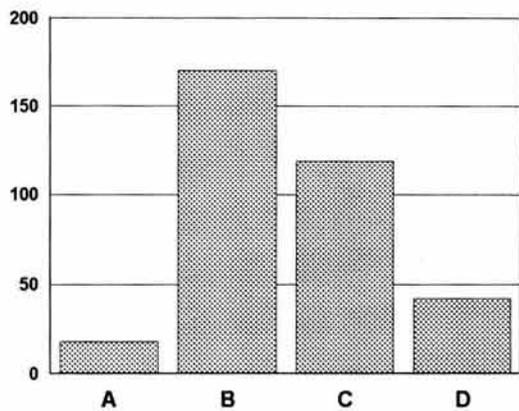
6.- Elige la palabra que mejor describa al curso:

- A) Claro
- B) Dinámico
- C) Confuso
- D) Tedioso



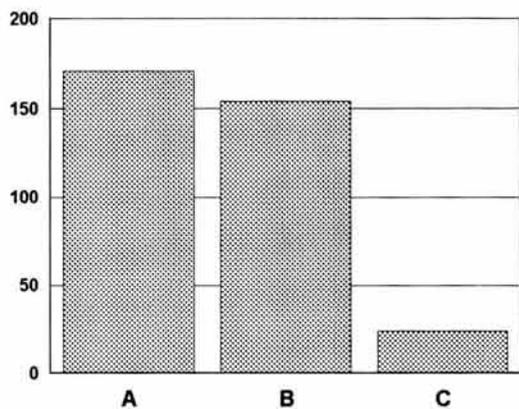
7.- El tiempo diario promedio que dedicaste en general para el estudio del curso fue de:

- A) Menos de 15 min
- B) 15 a 30 min
- C) 30 min a 1hr
- D) Más de 1 hr



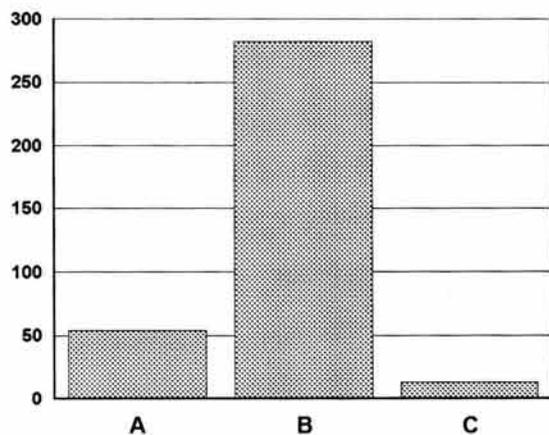
8.- Organizar mi tiempo en la sucursal para cubrir este curso fue:

- A) Sencillo
- B) Difícil
- C) Prácticamente imposible



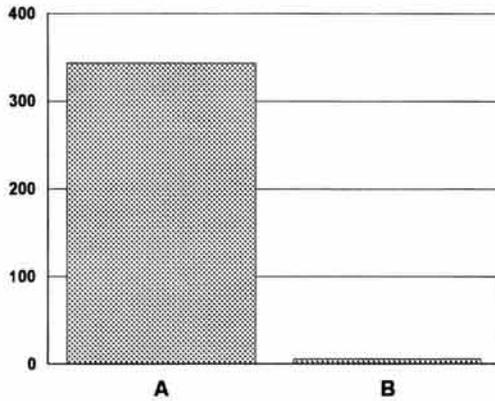
9.- El periodo total para estudiar el curso fue:

- A) Poco
- B) Suficiente
- C) Demasiado



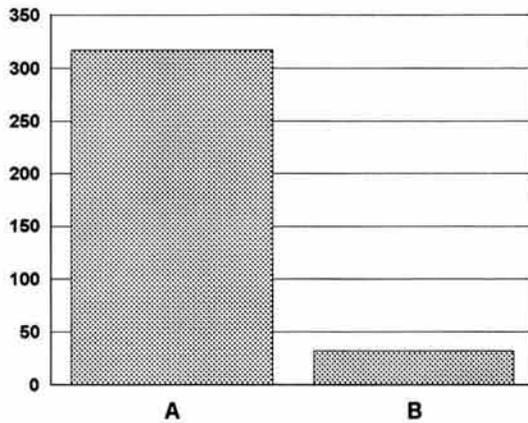
10.- ¿Crees que las autoevaluaciones que se aplicaban al final de cada módulo sirvieron para reforzar tu aprendizaje?

- A) Sí
- B) No



11.- ¿Te parece que esta forma de enseñar es apropiada y atractiva para facilitar tu aprendizaje?

- A) Sí
- B) No



.....

**Focus Group (Técnica de investigación aplicada para identificar el clima laboral).**

Es un medio de retroalimentación estratégico para mantener y promover un clima organizacional adecuado que permita dar cumplimiento a los objetivos institucionales, detectando a tiempo situaciones o condiciones que impidan el sano crecimiento de la cultura organizacional.

Los Focus Group son una técnica de investigación que nos permite obtener información muy valiosa sobre temas de percepción, opinión, pertenencia y arraigo de la cultura organizacional. Basada en una segmentación objetiva y dirigida por un investigador experimentado, los resultados obtenidos son representativos y si se combinan con un acertado plan de acción los resultados finales son de alto impacto en la organización.

Esta investigación se realiza a través de sesiones de grupo que considera como máximo 12 personas y como mínimo 8, esto con la finalidad de observar y analizar perfectamente sus gestos, opiniones, etc.

Un apoyo muy importante en este tipo de investigaciones es la grabación en vídeo y audio que se realiza, ya que esto permite revisar y analizar detalladamente la información y por lo tanto brindar un resultado muy objetivo.

La **acción estratégica de los Focus Groups** consiste en identificar de manera oportuna la necesidad de realizar una investigación para tomar decisiones y enderezar el curso de la organización en el tiempo y movimiento adecuado.

### **3.1.2 Sumar (orgullo de pertenencia = sentirse parte de la organización para contribuir)**

#### **Tiendita BITAL (nombre que le da Bital a su tienda virtual)**

La Tiendita Bital es un espacio virtual que existe en la Intranet de esta organización y que permite la venta de artículos promocionales a los empleados, esta aplicación es administrada por el área de Comunicación y Desarrollo, no se encuentra activa porque se están trabajando en mejoras.

¿Por qué contar con la Tiendita Virtual?, para BITAL esta fomenta el compromiso y arraigo de los empleados, quienes al comprar los artículos promocionales se ponen la camiseta y de forma indirecta comercializan la marca al portar artículos de la organización donde laboran.

Esta institución considera benéfico contar con Tiendita Bital porque a través de esta aplicación los empleados pueden realizar compras de productos con la marca de la organización vía Intranet, evitando el desplazamiento de su lugar de trabajo y realizar el depósito en sucursal.

Se reduce el tiempo de respuesta tanto en la transacción misma como en el envío de productos. Se mejora el servicio al cliente automatizándolo para disminuir los pedidos sin atender, retrasos en la atención de pedidos y cobros indebidos.

A través de este medio se evita tener espacios físicos que requieren de personal tiempo completo para atender el negocio y se controla al 100% el inventario, evitando pérdidas o gastos innecesarios por pedidos extraordinarios.

Por medio del sistema de la tiendita se pueden obtener informes que permitan conocer inventarios de artículos a fin de determinar estrategias de compra abatiendo costos, se controlan los status de compra y se tienen reportes de ventas por temporadas o por productos, lo cual permite hacer proyecciones a futuro e impactar en mejorar las ventas.

#### **Eventos Especiales (Fiesta de Fin de año, Aniversario, Juntas de Planeación Estratégica, Programa de Verano, Eventos de Reconocimiento)**

El área de comunicación realiza eventos especiales por ser esta una forma de integrar y elevar el desarrollo motivacional del personal y refuerza su sentido de pertenencia y esfuerzo constante.

El espacio y el ambiente en los que estos se dan, significa un momento importante, donde los asistentes pueden interactuar, convivir, conocerse, aprender y conocer más de la institución, permitiéndoles trabajar e involucrarse en los proyectos y destino de la misma, conscientizándose del papel que ellos juegan en todo esto. Bital ocupa sus eventos para reconocer públicamente a aquellos que por su gran esfuerzo y dedicación son merecedores de ello.

Cada uno de los eventos es especial y diferente por si solo, ya que los ganadores, los asistentes, los motivos y las circunstancias son diferentes, las experiencias y logros alcanzados como resultado de ellos también lo son, por lo que la organización considera que los eventos constituyen parte importante para apoyar el clima organizacional y el desarrollo estratégico de quienes laboran en BITAL.

Se consideran eventos especiales aquellos dirigidos al personal de la organización para tratar asuntos relativos a: entrega de reconocimiento al personal; premiaciones de concursos, (ej. CUN'S, Núcleos, Coloca y gana, etc.); planeación estratégica; revisión de resultados; auditorías y certificación de ISO 9000; integración, etc.

Este trámite lo gestiona el área de comunicación, los servicios que ofrece el área son:

- Localización, trámite y renta de un espacio idóneo para la realización de sus eventos (salas de juntas, salones de hoteles, etc.).
- Reservación de hospedaje.
- Traslado de asistentes (no incluye boletos de avión, este trámite es el tradicional y se realiza a través del sistema de viáticos).
- Alimentos (servicios de café, selección de menús para desayunos, comida y/o cena).
- Artículos promocionales para obsequiar a los asistentes (previa revisión y si el presupuesto lo permite).
- Coordinación de actividades de integración, deportivas y recreativas dentro de sus eventos.
- Personal presente en el evento, que atienda sus necesidades durante el mismo.

La **acción estratégica del proyecto eventos especiales**, consiste en aprovechar cada evento para dar a conocer las funciones y apoyos que otorga el área de comunicación y desarrollo; sensibilizar a los asistentes sobre la importancia de la comunicación organizacional y el papel que juegan todos los que integran la organización, dado que se requiere del apoyo y completa participación de todos para alcanzar el éxito para el cual tienen el potencial.

### **3.1.3 Acercar (con comunicación = entender para asumir)**

**Estrategia de Cultura Organizacional (campana de valores y actitudes) que permita permear la filosofía de valores como estilo de vida).**

La cultura dentro de una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella. Es responsable de muchos de los comportamientos de los grupos y las naciones. La costumbre social se traduce en el lugar de trabajo en un rasgo peculiar. Por lo que existe la necesidad de crear y fortalecer una filosofía de valores organizacionales; y para difundirlos al personal es necesario hacer conciencia de su importancia y trascendencia en el ámbito personal y profesional, ya que no podrían estar divididos. Esto nos ayuda a tener una mayor satisfacción y gusto por el trabajo, que se ve reflejado en los resultados de procesos generales y particulares.

Los valores, son lineamientos que se eligieron porque la gente BITAL estaba convencida de ellos. Concretándolos a su trabajo diario (extraído del Compromiso BITAL).

La estrategia de la campaña de valores que ha conducido el área de comunicación y desarrollo buscó los siguientes puntos:

- Comulgar los valores personales con los de la organización.
- Construir conductas observables alineadas a los valores personales y organizacionales.
- Desarrollar un proceso para alcanzar las conductas observables.

El objetivo de la estrategia, fue promover de forma integral, entre todos los empleados del grupo, los elementos que conforman la cultura organizacional y con ello establecer un clima organizacional de pertenencia e identidad con relación a la institución.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, necesidades, expectativas, políticas y normas aceptadas y practicadas por los integrantes de una organización. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento, conducta y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito, tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad propia, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La esencia de la cultura organizacional dentro del grupo se concentra en su misión, visión y en 8 valores institucionales. BITAL plasma los elementos de cultura organizacional en los siguientes documentos: Compromiso BITAL, Código de ética y Presencia BITAL.

La estrategia de comunicación fue reforzada mediante notas que comunicaron de forma permanente conceptos base, en Expresso y Pizarrones.

Como antecedente, para diseñar la campaña de valores y actitudes, el área de Comunicación y Desarrollo consideró los resultados obtenidos en la sesión de grupo (Focus Group), en donde se detectó que el personal, conoce, más no reconoce los valores de la institución y sin embargo son afines a una serie de actitudes que viven y comparten diariamente, mismas que a su vez están íntimamente relacionadas con los valores BITAL.

Es por ello que se pensó en un mecanismo que permitiera que la gente BITAL, relacionara ambos conceptos mediante la "Campaña de Valores y Actitudes", que tiene como objetivo lograr la identificación y el reconocimiento de los valores BITAL a través de la promoción y vinculación con dichos valores, de las actitudes aceptadas.

La estrategia de la campaña que fortalecerá la cultura organizacional de Bital está ligada a una campaña muy agresiva que consistirá en la asociación de 4 elementos naturales (fuego, tierra, aire y agua) con los valores y actitudes que la gente en Bital vive a diario.

Y es así como surge la estratégica creativa "Elementos Bital" una propuesta sensiblemente corporativa y divertida. Bital se ha identificado con clientes que aceptan lo divertido como parte de su vida, sin perder el "estilo". Por tal motivo, esta propuesta tiene como objetivo acercarse de la misma forma a los clientes internos (empleados).

"Elementos" Bital es el concepto que permitió en la organización crear identificación en todo el personal, la propuesta utilizaba tres líneas creativas, todas en un estilo asertivo y divertido, con un alto grado de sensibilidad.

- **Elemento de gran utilidad:** para describir los principios que componen los valores de la organización.
- **Elemento en movimiento:** para describir el valor como apoyo a la calidad y mejora en el trabajo.
- **Elemento en crecimiento:** para describir el valor como ayuda a la cultura y al clima organizacional.

Los valores de Bital se relacionan con los **elementos naturales** (Valores Bital, Elementos Vital) para posesionarse en la mente del personal: **agua** para el servicio, amabilidad y sencillez. **Viento** para productividad, eficiencia y eficacia. **Fuego** para trabajo en equipo y **tierra** para innovación. Adicionalmente a los elementos naturales, se relacionaron los valores con **elementos de gran utilidad** (antes mencionados) como los **clip's**, con **elementos en movimiento (muñecos de madera)** y **elementos en crecimiento (bebés)**.

Esta plataforma creativa era necesaria para generar en los empleados una corriente de simpatía e identificación de los valores.

### **Identidad Corporativa**

Estrategia que se vio fortalecida a través de introducción que se le da a las personas de nuevo ingreso, en donde se le dan a conocer los beneficios de formar parte de la Gran Familia BITAL, políticas generales, el valor de marca, historia, trayectoria, clientes e infraestructura de la institución.

Imagen / Identidad única, sello distintivo, la importancia de la actitud, trato, servicio, entusiasmo, amabilidad, eficiencia, imagen física, confianza – sonrisa, pulcritud, sencillez, elegancia y sobriedad, coherencia, unidad: uso del uniforme / la presencia BITAL, cuidado y respeto, etc.

La **acción estratégicas de Identidad Corporativa** consistió en la impresión de fascículos que bajo la premisa *Así Somos* desarrollan temas básicos dentro de la organización como: *Código de ética, Presencia Bital, Compensación Total Bital e Historia del Grupo*.

### **Programa de Inducción**

El departamento de Selección de Recursos Humanos tiene la función de elegir al personal por perfiles y debe de cumplir con determinadas características relacionadas al puesto que va a ocupar. Una vez que se ha dado el reclutamiento y para integrar al empleado a esta nueva organización el programa de inducción a cargo del área de comunicación inicia.

Este programa tiene como objetivo favorecer la rápida integración del personal de nuevo ingreso a través de una cálida bienvenida y un ambiente óptimo; así como proporcionar al nuevo miembro de la organización información que le permita conocer la institución a la que se integra. De esta forma se crea un sentido de pertenencia a la institución y se brindan los elementos necesarios para identificar lo que la institución espera de él.

La estrategia es dirigida a todo el Grupo Financiero (enfocando esfuerzos para el personal que ingreso a esta institución desde julio del 2001 a la fecha).

Las **acciones estratégicas de comunicación interna del programa de inducción** consistieron en la producción y edición del video de inducción; diseño de presentaciones que se proyectan al personal de nuevo ingreso, diseños de manuales y folletos, diseño de dinámicas, que se entregan y realizan el día que ingresan los colaboradores.

## Una campaña para cada proyecto

Como parte de la estrategia que sigue el área de comunicación para dar a conocer la integración de nuevos proyectos, se diseñan campañas que buscan que el personal relacione los conceptos y distintivos que se le dan a cada uno de los mismos (enfoque conceptual); esto se logra al patentizar un símbolo y darle un significado, de esta forma se logra que la gente en BITAL tenga posesionado el concepto que venden, cada vez que lo ven lo remiten al significado creado.

Las campañas se dividen en su mayoría en las siguientes fases: expectativa, posicionamiento y seguimiento. Los conceptos de las campañas, siempre van ligados a algunas actitudes, valores y principios que ya están afianzados en el personal y contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Las campañas más importantes que realizó el área de comunicación en el periodo de esta investigación fueron:

NOMBRE	OBJETIVO	CONCEPTO	MEDIOS	FECHA	DIFUSION
<b>Seguro de Auto</b>	Informar al personal de renovar o contratar su seguro de auto a un precio preferencial por ser empleado.	Resaltar las ventajas que tiene obtener tu seguro de Auto por medio de Bitál ¡NO CORRAS RIESGOS!	Intranet, expreso, tableros, comunica.	Diciembre 2003	Nacional
<b>Emblema que deja Huella</b>	Reconocer al personal de BITAL cuyas acciones han contribuido a cuidar los intereses del Banco	Hacer reconocimiento público bajo el slogan de: Emblema que deja huella.	Tableros de Comunicación, Intranet (ticker e iconos promocionales) y Expreso BITAL	Enero	Nacional
<b>Tarjetas de Crédito</b>	Posicionar al producto y sus distintas ramas en el personal de las Unidades de Negocio	Promover cada uno de los productos con apoyo de concursos y promocionales.	Tableros, intranet, Expreso	Enero	Nacional
<b>Mi Lugar de Trabajo</b>	Promover y difundir las excelentes condiciones de nuestro lugar de trabajo.	La imagen Institucional está en tus manos.	Expreso, tableros de comunicación	Febrero	Nacional
<b>Integra</b>	Enterar al personal sobre el nuevo Módulo de Atención Autoridades	Dar a conocer el nuevo módulo de Atención Autoridades	Icono promocional, expreso, tableros de comunicación	Febrero	Nacional

<b>Compra Venta</b>	Informar a las U.N. sobre las herramientas necesarias para incrementar la Compra y Venta de las distintas divisas que maneja el banco	Posicionamiento del producto en los Ejecutivos.	Tableros, Intranet, Expresso	Febrero	Nacional
<b>Clabe</b>	Dar a conocer la Clave Bancaria Estandarizada (Clabe) a los ejecutivos de Banca para que la promocionen con sus clientes	Resaltar la seguridad que se obtiene con este número al realizar transferencias electrónicas a otros bancos y pagos servicios con Bital Domiciliar.	Expresso, intranet, comunica	Marzo	Nacional
<b>Reforestación 2002</b>	Realizar mejoras en el Centro de Cómputo Toluca	Informar al personal sobre las mejoras y la participación que debían tener con esta campaña	Tableros de Comunicación, murales, flyers, manteletas, correo comunica segmentado	Marzo a septiembre	Toluca
<b>Efectiva</b>	Dar a conocer este nuevo producto a las U.N..	Enfatizar en las características y ventajas del producto para lograr un posicionamiento en las plazas del lanzamiento.	Folleto, Tableros de Identidad	Abril	Puebla, Oaxaca, Tlaxcala
<b>Cajeros Automáticos</b>	Concientizar al personal de las Unidades de Negocio de los beneficios del Cajero Automático.	Resaltar cada uno de estos beneficios (rentabilidad, productividad seguridad, imagen, nuevos servicios).	Expresso, tableros	Abril	Nacional
<b>Productos de Especializada</b>	Apoyar la sinergia entre los segmentos que conforman BITAL	Concientizar al personal de Banca la importancia de esa sinergia.	Icono Promocional, expresso, tableros	Abril	Nacional
<b>Hipotecario</b>	Dar a conocer el producto y apoyar la promoción con	Resaltar la reducción de tasas y pagos fijos y el apoyo	Expresso, Tableros, Comunica, Icono Promocional,	Abril- Octubre	Nacional

	promoción con los clientes	fijos y el apoyo INFONAVIT.	Promocional, ticker		
<b>Esfera de Análisis</b>	Dar a conocer la información y beneficios que proporciona la Esfera de Análisis de Intranet.	El conocimiento puede hacer la diferencia.	Expresso, intranet, tableros, radio pasillo, comunica	Abril	Nacional
<b>Seguridad</b>	Darles medidas de prevención al personal	Campaña: Porque t-queremos de vuelta	Expresso, comunica, intranet.	Mayo	Nacional
<b>Domiciliar</b>	Promover Domiciliar con BITAL tanto a clientes como personal de BITAL.	Resaltar la comodidad que el cliente y el personal de Bital adquirirán al contratar este servicio.	Intranet, tableros, comunica, expresso	Junio	Nacional
<b>Sat</b>	Informar al personal de BITAL y a sus clientes sobre la forma de pagar los Impuestos Federales.	Hacemos fácil la vida del cliente.	Intranet, expresso, tableros, comunica.	Junio	Nacional
<b>Día del Jubilado</b>	Difundir el día del Jubilado instituido en Bital.	Reconocer y valorar el esfuerzo que los jubilados han tenido en BITAL.	Expresso, tableros, banner, icono promocional, comunica	Junio	Nacional
<b>Relanzamiento de la Intranet con nueva imagen</b>	Promocionar la nueva imagen y contenido de la Intranet	Dar a conocer la nueva imagen	Ticker, Banner, Icono promocional, Expresso, Comunica, Tableros.	Junio	Nacional
<b>Relanzamiento de la triple WWW <a href="http://www.bital.com.mx">www.bital.com.mx</a></b>	Promocionar el nuevo sitio de BITAL en Internet	Destacar las bondades y beneficios que esta página ofrece a sus clientes.	Ticker, Banner, Icono promocional, Expresso, Comunica, Tableros.	Julio	Nacional

<b>Aniversario de la integración de HSBC a Bital</b>	Crear identidad en el personal	Dar a conocer la historia, misión, visión objetivos de BITAL y hacer partícipe al personal de una Rifa electrónica cuyo requisito era tener sus datos actualizados en vida y Carrera.	Intranet (cenefa animada con 3 módulos)	22 de Noviembre	Nacional
<b>Mejoras de Expreso BITAL</b>	Relanzamiento de Expreso BITAL	Informarle al personal acerca de las mejoras y la navegación en Expreso BITAL (Rifa)	Tableros, ticker, expreso.	Agosto	Nacional
<b>Fuerza Móvil</b>	Apoyar el proceso de selección de candidatos que cubran el puesto de Ejecutivo de Atención especializada y difundir el impacto del puesto a la Institución	Prueba piloto para reclutar personal y dar pie al lanzamiento a Nivel Nacional	Correo personalizado, comunica	Agosto	Zona Metro
<b>Seguro Hogar</b>	Promover el Seguro de Empleado que Seguros BITAL ofrece a precio preferencial al personal de BITAL	Resaltar las ventajas que tiene obtener tu seguro Hogar.	Tableros, Expreso, Intranet.	Septiembre	Nacional
<b>Vacunación</b>	Aplicar la vacuna antigripal	Informar al personal acerca de los sitios y la vacuna	Flyers, tableros de identidad	Octubre	Zona Metro

### Señalización y Pizarrones Casa de Bolsa

Este proyecto lo creó el área de Comunicación y Desarrollo con la finalidad de homologar las áreas de trabajo dentro de los edificios corporativos a nivel nacional al establecer una misma señalización. La estrategia también estuvo enfocada a mantener actualizados los pizarrones de las oficinas de Casa de Bolsa a nivel nacional que son 6, respetando los acuerdos que las autoridades rigen y cuidando la imagen corporativa. Los pizarrones se encuentran actualizados de acuerdo a los últimos requerimientos y se incorporarán al proyecto de señalización.

La **acción estratégica del proyecto señalización y pizarrones de Casa de Bolsa** consistió en la actualización en el tiempo y lugar adecuado, respetando la correcta aplicación del logotipo y logrando con esto un óptima imagen corporativa para la cual se debe de considerar que:

La identidad o imagen corporativa es lo que diferencia visualmente a una organización de otra, mediante los elementos visuales que la integran, como lo es el logotipo y la forma de aplicarlo en base a su forma, tamaño y colores, aplicados todos estos correctamente en todas sus versiones que están en constante comunicación con el público, con otras empresas y la empresa misma, Bital conserva su identidad corporativa.

El logotipo de BITAL y sus diferentes aplicaciones, es un elemento vital en la identidad corporativa de la empresa.

## IDENTIDAD CORPORATIVA

-Nombre corporativo: BITAL

La palabra BITAL, se usará siempre en mayúsculas, por que son siglas que conforman: BANCO INTERNACIONAL

-La razón Social es : Banco Internacional S.A. Institución de Banca Múltiple. Grupo Financiero BITAL.

## LOGOTIPO

### Versiones autorizadas

1. Aplicación de color con recuadro  
Pantone Negro 100% , para el recuadro  
Pantone Azul 293 C100%, para el círculo de la "I"  
Pantone Blanco, para la tipografía



1.2. Aplicación de una tinta con recuadro



Pantone Negro 100% , para el recuadro  
Pantone con una pantalla de Negro C al 30%,  
para el círculo de la "I"  
Pantone Blanco, para la tipografía  
(Imagen con recuadro negro con el circulito en gris)



2. Aplicación de color sin recuadro.  
Pantone Azul 293 C100%, para el círculo de la "I".  
Pantone Negro C 100% para la tipografía.  
(Imagen sin recuadro).



2.2. Aplicación de una tinta sin recuadro.  
Pantone Negro C100% o Azul 293 C%,  
para el círculo de la "I".  
Pantone Negro C 100% o Azul 293 C%,  
para la tipografía (sin recuadro en negro o azul).

## TIPOGRAFIA AUTORIZADA

### 1. Peignot Bold

Se utiliza solo para el logotipo de BITAL  
(imagen del abecedario)

### 2. Optima y Garamot

Tipografía de apoyo, para las aplicaciones en las que deben aparecer textos con el logotipo.

## VERSIONES NO AUTORIZADAS

2. Sin recuadro o con recuadro la "I",  
no puede aparecer por ningún motivo en negro  
o azul, deberá ser siempre en blanco.  
(imagen del logotipo con la "I", en distintos colores).



3. No se aplicara, por ningún motivo el logotipo de  
manera vertical (logotipo en forma de farmacia).



4. Por ningún motivo se le puede colocar al logotipo  
de la empresa, motivos de caricatura, filtros  
o cambiarle la tipografía.



5. El logotipo de BITAL, solo puede crecer  
proporcionalmente, jamás se podrá aplicar  
al lo alto o ancho independientes



6. El círculo de la "I", por ningún motivo  
podrá ser óvalo, siempre será un círculo perfecto.



## APLICACIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO

### 1. Versiones con recuadro





### 3.1.4 Retroalimentar

#### Integración y Comunicación

La comunicación interna es considerada como el pilar de la institución porque involucra en su totalidad a los empleados del banco al difundirles las políticas, los procedimientos y los objetivos necesarios para cumplir la misión que Bital se ha impuesto. <sup>67</sup>

A juicio de la Licenciada Cecilia León Estrada, subdirectora del departamento de comunicación y desarrollo, es su área el lugar clave para motivar e impulsar el desarrollo del personal, administrar los medios y difundir de manera correcta la información. <sup>68</sup>

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

Cecilia León resaltó que en una institución bancaria un error de comunicación puede costar demasiado dinero. Ejemplificó las siguientes situaciones: La mala comunicación en sucursales se refleja en el mal servicio por parte del personal de Banca hacia los clientes, cuando el personal desconoce procesos o normas que rigen los servicios provoca insatisfacción.

Al respecto Olivia Ramírez comenta: "Si comunicación no informa en tiempo las convocatorias y fechas de acceso a las evaluaciones de Prevención de Lavado de Dinero, Bital no puede cumplir con el compromiso que tiene con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). El reto de esta comunicación es lograr que los 18,000 empleados de Bital presenten de forma anual esta evaluación."

Continúa diciendo: "Al iniciar evaluaciones de Prevención se lanzó una convocatoria con instrucciones de acceso vía e-mail, informando de esta a Dir. y Subdirección, sin embargo el personal no leía y se generaban muchas llamadas para preguntar sobre las instrucciones, por lo que vimos que en este caso no debió haber sido el único medio para difundir información y que se debió armar un periodo de sensibilización ya que al personal se le da mucha información". <sup>84</sup>

A todos los empleados se les informa sobre el nuevo proceso de reporte de operaciones inusuales, si esto no informa de forma adecuada, considerando todos los rubros: cobertura, medios de difusión, redacción, imágenes, sensibilización etc., el usuario al detectar una operación ilícita no podría informar al CAPORI de esta, perdería tiempo al realizar el anterior proceso, correría riesgo, tanto el empleado como la institución.

<sup>83</sup> Manual de Identidad Corporativa, Bital, México 1999, pp. 1-8

<sup>67</sup> Curso Comunicación y acción, impartido en Bital, noviembre de 2002.

<sup>68</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002

<sup>84</sup> Entrevista realizada a la Licenciada Olivia Ramírez, Asesor de Capacitación, 05 de abril de 2003.

"Si un ejecutivo de Servicio no es informado oportunamente de los nuevos defraudadores (fotografías, nombres falsos y argumentos de robo o fraude, el delincuente puede volver a presentarse y causar daños tanto a él como a la institución." <sup>84</sup>

A juicio de Eric Trejo, Gerente del área de Compras de Bital, el correo electrónico es el medio más rápido para transmitir información, y es la mejor manera de estar conectados con todos los departamentos y áreas que involucran al banco". <sup>85</sup>

Por su parte, Ivonne Palacios Rueda, Gerente de la sucursal 92 Prime de Bital considera que son efectivos los medios de comunicación. En su opinión el ritmo acelerado de la organización ha propiciado la falta de tiempo y es esto lo que no beneficia que se cumpla el objetivo de comunicar.

Ivonne comenta que algunas personas se han desinteresado en algunos medios de comunicación que primero informan algún procedimiento y luego dicen que siempre no. <sup>86</sup>

Al respecto, Jaime Solís Sarmina, Director Ejecutivo de Banca Comercial del Interior considera que el personal de Banca no tiene tiempo de leer toda la información que genera la organización y ante esta situación es importante ser breve y conciso. <sup>87</sup>

Para la Licenciada Cecilia León, en Bital hay dos tipos de información:

1) **Información operativa.** Contiene las políticas y procedimientos de la institución. Además está a cargo de dos departamentos: Capacitación y Comunicación y Desarrollo. El primero elabora y modifica tanto los procedimientos como las circulares que regirán las actividades de la banca. En tanto el segundo departamento debe dar a conocer en los medios institucionales los cambios.

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

- **Áreas internas.** Son los departamentos que tienen relación e interdependencia con las sucursales de Bital.
- **Disposiciones normativas.** Son las que están regidas por las instancias reguladoras del sistema financiero mexicano como son el Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y CONSAR, que se caracterizan por estar a cargo del gobierno federal. En este aspecto el departamento de Capacitación y Comunicación tienen un papel importante porque son el filtro por el que llega la información que será transmitida a todos los empleados.
- **Información propia del área de capacitación.** Está enfocada a casos muy concretos. Por ejemplo, si se llega a detectar un problema grave en la operación, el departamento de capacitación interviene de la siguiente manera: se elabora una circular en donde se especifica paso por paso todos los cambios que se deben hacer para eliminar el problema. Así pues, cuando se detecta alguna anomalía o la necesidad de proponer cambios, Capacitación y Comunicación tiene la facultad de informar y de realizar dichos cambios, pero siempre informándole a tiempo a las áreas involucradas.
- **Información institucional interna.** Se refiere básicamente a la información no operativa que involucra a los empleados, a la comunicación organización estratégica como puede ser: campaña de valores, misión, visión, clima laboral, etc. De este aspecto se encarga el departamento de comunicación interna, que de igual manera informa. <sup>88</sup>

La estrategia **integración y comunicación** permite la información oportuna, ataja rumores, evita desinformación e incertidumbre sobre la situación del banco y sus perspectivas a futuro. Esto se consigue a través de los medios institucionales.

<sup>84</sup> Entrevista realizada al Licenciado Antonio Soto, Ejecutivo de Cuenta de la Suc. 99 Prime, 05 de abril de 2003.

<sup>85</sup> Entrevista realizada a Contador Eric Trejo, Gerente del área de Compras de Bital, 26 de febrero de 2003.

<sup>86</sup> Entrevista realizada a la Actuaría Ivonne Palacios Rueda, Líder de la U.N. Oficina Central, 12 de marzo de 2003

<sup>87</sup> Comentarios en la Junta de Producto del 9 de marzo de 2003

<sup>88</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002

Con el fin de evitar la dispersión de información y mantener informado a todo el personal que conforma esta institución, el área de comunicación diseñó y administra medios institucionales acordes a las necesidades de todas aquellas áreas, grupos de trabajo, dueños de producto o proceso, etc., que requieren de la difusión de información de productos, procesos, servicios, sistemas (software) y normas comerciales, en los cuales se establecen lineamientos y/o políticas que buscan asegurar que determinada información llegue al usuario final en tiempo y forma a través de dichos canales.

Tanto la información interna como la operativa de Bital se difunde y respalda en diferentes medios de comunicación. Gracias a las nuevas tecnologías, en la actualidad se cuenta con Intranet y correo electrónico para mantener un contacto constante con los empleados. Por tal motivo los titulares de cada área tienen la obligación de consultar en su computadora el periódico electrónico que la institución ha llamado "Expresso Bital", en donde puede encontrarse información actualizada de todas las circulares existentes.

A continuación explicaré en que consiste Expresso Bital.

Este es Expresso Bital...

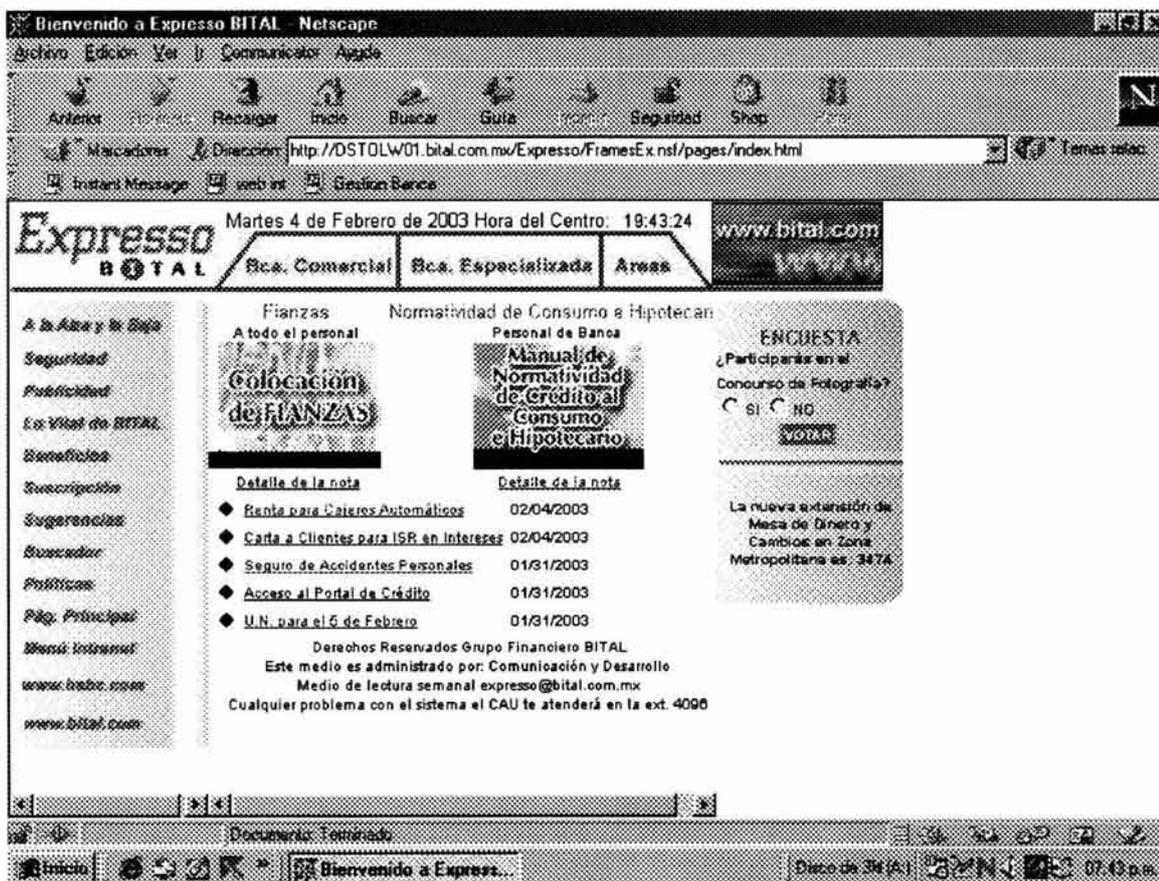


IMAGEN DE EXPRESSO

Expresso Bital es el medio más importante de esta organización, es un periódico electrónico de lectura semanal administrado por el área de comunicación; en el cual se publican todas las noticias relevantes de operación o cambio en la forma de trabajo, así como los avisos importantes que debe conocer todo el personal y que por lo mismo deben publicarse una vez a la semana (el día viernes); la información permanece de viernes a jueves.

El 95% del personal de Bital tiene computadora y esta obligado a consultar una vez por semana "Expresso Bital". El 5% restante (personal que se dedica a la colación de productos (ventas), solicita prestada la máquina a uno de sus compañeros de sucursal para mantenerse informado.

Cuando existe la necesidad de notificar una nota que se haya ingresado al medio después de la fecha de publicación que marcan las políticas el área de comunicación informa vía correo comunica (correo institucional que se envía a todo el personal) sobre la necesidad de leer alguna nota nueva en específico que haya sido añadida en el transcurso de la semana.

El personal de BITAL está obligado a consultar una vez a la semana las notas que le correspondan a sus actividades de trabajo de esta manera y en una sola consulta conocerán las noticias necesarias para poder realizar correctamente sus funciones.

### **Antecedentes Expresso BITAL (1998)**

A principios de 1998 toda las noticias referentes a algún proceso operación o cambio en la forma de trabajo además de los avisos importantes se daban a conocer a todos los empleados por medio del correo electrónico.

Expresso BITAL, nació de la necesidad de comunicar a los empleados de BITAL, en una sola emisión toda la información. Se diseñó Expresso BITAL con la herramienta de HTML armando la home y las páginas interiores con la herramienta de Page Maker. Su primera emisión como periódico electrónico fue el 23 de diciembre de 1998.

Los resultados fueron positivos, los empleados consultaban el periódico electrónico Expresso BITAL accedendo a Intranet. Durante 2 años 9 meses Expresso BITAL, se publicaba diariamente de 9 de la mañana a 7 de la noche.

En el año 2000 se realizó una encuesta de retroalimentación vía telefónica a las Unidades de Negocio a nivel nacional, con el objetivo de diseñar una nueva versión de Expresso BITAL.

De las necesidades expresadas por los colaboradores y sugerencias se rediseñó la versión no. 2 de Expresso BITAL en el 2001, utilizando la herramienta de Lotus Notes, la consulta del periódico electrónico se convierte en un acceso similar al de un portal de Internet. Las secciones cambian y otras más se aumentan. La consulta se convierte semanal. Todo se rediseñó bajo las necesidades de los empleados de BITAL y la primera emisión de esta segunda versión fue el 17 de septiembre de 2001.

Se realizó una rifa de retroalimentación al mes de la nueva versión de Expresso BITAL en el 2002 y con estos resultados se realizó otro rediseño, basándose en las necesidades de los empleados y los usuarios. Este rediseño llevó la misma línea que el anterior, pero con mejoras. La primera emisión fue el 26 de julio de 2002 y sigue siendo semanal. Se realizó también una rifa de retroalimentación para mejorar las necesidades de los empleados y los usuarios, todo con el objetivo de rediseñar la versión no. 3 de Expresso BITAL.

Cabe mencionar que Expresso BITAL se encuentra dividido en secciones y segmentos clasificando así las notas de acuerdo al tema, a continuación se detalla el objetivo de cada sección:

Menú de secciones:

- **Publicidad**, esta sección es una herramienta fundamental; contiene la publicidad vigente como: folletos en las sucursales, pautas de publicidad en radio y televisión, nuevos insertos en los estados de cuenta (flayers), pósters, regletas, mantas, entre otros. Dicha sección da a conocer los productos y servicios al personal de Banca con la finalidad de ayudarlos a otorgar un mejor servicio y asesoramiento a los clientes, así como seguir una línea en cuanto a la comercialización e imagen que deben proyectar y comunicar los mensajes publicitarios.

- **A la Alza y a la Baja**, informa las tasas, comisiones, benchmarking de otros productos, comparativos y cartera de sociedades de inversión y tarifas de BITAL y de la competencia.
- **Seguridad BITAL**, se publican las notas referentes a algún fraude, robo, o bien, para conocer alguna medida de seguridad que ayude a prevenir un hecho ilícito o fraudulento.
- **Filosofía y Logros**, se comunica lo referente a la normatividad del Grupo Financiero BITAL, así como metas que obtiene el personal.
- **Fomento Deportivo**, información relativa a equipos de deportes integrados por el personal de BITAL, se comunican sus resultados y se reconoce que hayan representado a la organización dignamente. Se pueden realizar consultas por plaza.
- **Lo Nuestro**, información de interés general para todo el personal a nivel nacional.
- **Convenios**, se informan los descuentos y promociones especiales para la Gente BITAL. Se pueden consultar por plaza (prestaciones).
- **Espectáculos**, espacio en el que se publican los espectáculos a los que puede acudir el personal con su familia, obteniendo un precio o promoción especial. Se pueden realizar consultas por plaza.
- **Clasificados**, se comunican ofertas de compra así como se venden bienes inmuebles entre el personal de BITAL. También se pueden consultar por plaza.
- **Servicio Médico**, se comunican directorios médicos e información relacionada a dicho servicio que es de interés de todo el personal, la información está dividida en plazas a nivel nacional para mejor consulta.
- **Suscripción**, este apartado da la posibilidad a todos los empleados de recibir un correo electrónico que contiene las ligas de los encabezados de las notas más relevantes todos los viernes por la mañana.
- **Buscador**, facilita la búsqueda de notas anteriores a las actualmente publicadas, los empleados pueden realizar búsquedas por fecha de publicación, segmento, sección, fuente y encabezado de la nota.
- **Mensaje**, es un espacio en el que se publican avisos importantes que no exceden de 10 palabras. Por este medio se da información prioritaria en resumen al personal y se invita a consultar el detalle de la información al acceder a las ligas.
- **Encuesta Semanal**, cada semana el personal puede votar en dichas encuestas sobre temas relacionados a BITAL. Esta herramienta permite conocer la opinión de quienes conforman esta institución para mejorar el desarrollo de la institución, permite identificar aquello que le gusta y no le gusta al personal, lo que piensa, lo que conoce y lo que desconoce. Aunado a esto cada semana se presenta las respuestas a las preguntas, se amplía la información a la pregunta realizada y se incluyen algunos tip's que le son de utilidad a quienes conforman esta organización.
- **Nota en portada**, se encuentran colocadas todas las notas que van dirigidas a todo el Grupo Financiero BITAL.
- **Títulos con Imagen**, son notas con imagen que por su impacto están colocadas en un lugar especial.
- **Icono promocional**, icono que lleva a los empleados por medio de una liga a conocer un archivo de importancia.
- **Segmentos**, la información que aparece en estas secciones tiene que ver con los Segmentos de Banca que les permite conocer notas sobre la operación y comercialización de los productos y servicios que ofrece BITAL.

- **Sugerencias**, espacio en donde se emiten comentarios o dudas sobre Expresso a través del correo electrónico [bitalmail@bital.com.mx](mailto:bitalmail@bital.com.mx). También recibe comentarios relativos a áreas de BITAL, que se canalizan a éstas, a fin de dar respuesta oportuna a las inquietudes, en esta sección el personal encuentra las respuestas a las preguntas más frecuentes que hizo llegar.<sup>88</sup>

Las **acciones estratégicas que el área de comunicación desarrolló dentro del proceso de mejora continua de Expresso Bital** se resumen en los siguientes puntos:

El área de comunicación todos los viernes revisa el correo Expresso para la retroalimentación de todos los empleados interesados y realiza los medidores de Expresso, diseña un plan de mejora continua que se presenta en el APPSAC junto con los medidores. Si el plan de mejora continua procede, el APPSAC da su Vo.Bo. y se aplica.

Los medidores que se presentan en el APPSAC son: clientes más frecuentes, áreas con notas desfasadas y desfasadas con prioridad, accesos (semanal - diarios), tiempo de lectura, notas publicadas, comportamiento en las horas de consulta, no. de visitantes, no. de lectores, accesos a encuesta, correos comunica (generados por notas en Expresso), páginas más visitadas.

Las **acciones estratégicas que implementó el área de comunicación y desarrollo en Expresso** y que se derivaron del plan de mejorar el medio, facilitar y conseguir un acceso más sencillo y mejor navegación, consistieron en cambiar la **sección de seguridad**, con el fin de que el personal se informara oportunamente de las noticias de mayor impacto para la seguridad de su gente a través de 3 subsecciones que son:

- **Los más buscados**, se encuentran las fotografías de las personas que han dañado la integridad de las Unidades de Negocio, cada delincuente tiene una clave para hacer más fácil la identificación, se le asignó una clave a estas personas con la finalidad de que si en determinado momento se presenta en una Unidad de Negocios uno de ellos el personal pueda reportar de forma digital la clave al área de seguridad.
- **Medidas de seguridad**, aquí se dan tip's para tomar precauciones y medidas de seguridad en las Unidades de Negocio.
- **Notas importantes**, en esta subsección se encuentra la información general en cuanto a seguridad y el complemento a los más buscados.

También como parte de la estrategia de Expresso, se hicieron modificaciones a la **sección de publicidad**, de igual forma, se amplió la gama de información en este espacio. Ahora a través de esta sección, el personal de BITAL puede conocer: la **publicidad de la competencia**, el **comparativo de comisiones**, los **resultados de los estudios de mercado** que realiza el área de Mercadotecnia, los **eventos en los que participa BITAL** por el ingenio de su publicidad, además de lo habitual: regletas, mantas, pendones, pósters, folletos; campañas de publicidad, insertos y las promociones del mes que deben colocarse en las Unidades de Negocio.

Como parte de la estrategia de cultura organizacional; el área de comunicación y desarrollo ocupa la sección de publicidad para reforzar conceptos de interés como:

**Mi lugar de Trabajo** se refiere a la imagen institucional de BITAL, el área de comunicación a través de este concepto promueve en su personal el cuidado de su lugar de trabajo, y la importancia de mantener vigente la información que presentan a sus clientes en folletos, pósters, pendones, regletas o documentos de información general, así como mantener estos en los muebles o lugares destinados para ello.

<sup>88</sup> [expresso@bital.com.mx](mailto:expresso@bital.com.mx) consulta agosto – septiembre 2003

Se le informa a cada una de las Unidades de Negocio y cada uno de las áreas responsables la información vigente a fin de retirar información obsoleta o material publicitario deteriorado, porque su presencia sólo daña la imagen institucional y confunde al Cliente y/o empleados según sea el caso.

Para el área de comunicación y desarrollo, era indispensable reforzar el reconocimiento dentro de la institución, por ello se creó una nueva sección que nombraron **Lo Vital de BITAL**, esta sección fue dividida en:

- **Filosofía y Logros** espacio dedicado a lo vital de su cultura, logros y metas de su gente. Aquí se detallan los nombres y se dan a conocer los reconocimientos que recibe su capital humano; los ganadores de los concursos dirigidos al personal de BITAL; información relacionada a su cultura organizacional, valores, actitudes, filosofía y reconocimientos otorgados a BITAL por otra(s) empresa(s), organizaciones y/o entidades altamente calificadas.
- **Lo Nuestro** como ya se mencionó anteriormente, en este espacio se encuentra información de y para la gente BITAL a nivel nacional, por su importancia el área de Comunicación y Desarrollo buscó mejoras que le permitieran destacar cierta información de interés para quienes integran dicha organización; a través de iconos con imagen.
- **Deportes** el deporte es una disciplina que favorece el desarrollo de las personas porque fortalece buenos hábitos y conductas, además de ser una saludable forma de vida, por ello BITAL fomenta el deporte entre su gente a través de esta sección.

Además para reconocer al personal que participa en equipos de deportes formados por la gente BITAL el área de Comunicación y Desarrollo creó una sección en donde la diera a conocer información relativa al tema del deporte. En este espacio el personal puede conocer eventos deportivos, competencias, torneos o campeonatos, así como sus respectivos resultados y deportistas destacados, que con orgullo representan a BITAL en las diferentes localidades del país, participando en las disciplinas que BITAL apoya dentro del ramo deportivo.

- **Noticias** este espacio contiene un breve resumen de las principales notas publicadas en los 10 periódicos y revistas más destacados en el ámbito informativo del país, así como el acceso a "Síntesis BITAL" (revista elaborada por colaboradores de BITAL que contiene, un breve resumen de las principales notas publicadas en los periódicos y revistas más destacados en el ámbito informativo del país).

Como parte de la estrategia de Expresso, se incluyó una nueva sección llamada **beneficios Bital**, la cual incluye otras 4 subsecciones (3 que ya existían y una nueva denominada Servicio Médico):

- **Convenios para la Gente BITAL**, descuentos y promociones especiales para la Gente BITAL. Se pueden consultar por plaza.
- **Espectáculos para cada plaza**, BITAL busca la diversión, entretenimiento y sobre todo unión familiar, por ello creó un espacio en el que se publican los espectáculos (puestas teatrales, conciertos, etc.) a los que puede acudir el personal con su familia, obteniendo un precio o promoción especial. Se puede consultar por plaza.
- **Clasificados**, se publican ofertas de compra y venta de bienes muebles e inmuebles entre el personal de BITAL. Se pueden realizar consultas por plaza.
- **Servicio Médico**, en esta sección se encuentran: directorios médicos a nivel nacional (actualizados) e información relacionada como: formatos de canastilla, mes legal y lactancia (beneficios que otorga BITAL al personal).

Para Cecilia León, Subdirectora del área de comunicación de Bital el medio Expreso (periódico electrónico) se ha mejorado sorprendentemente, esto se debe a que todo el equipo de comunicación se involucró en la mejoría de fondo y forma y trabajaron en conjunto.<sup>89</sup>

### Correo Electrónico (e-mail personalizado)

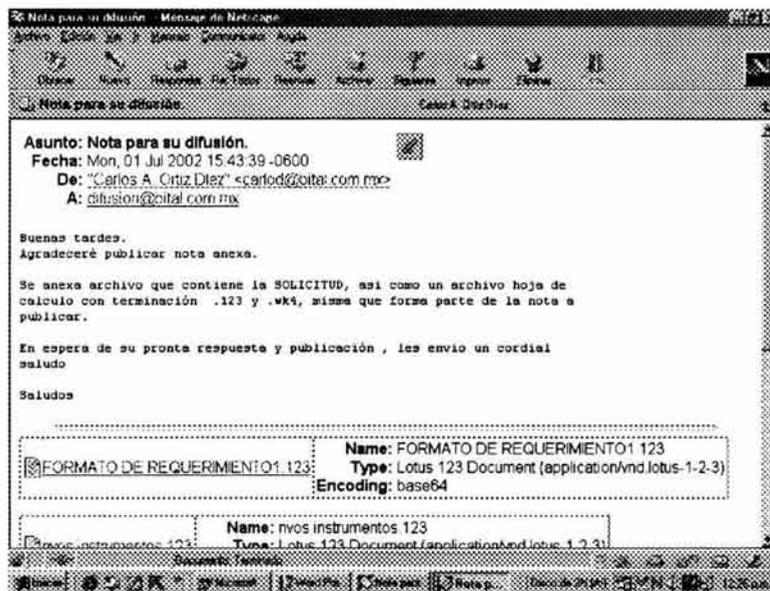


IMAGEN DE CORREO ELECTRÓNICO

Hoy en día, en casi todas las organizaciones han introducido el correo electrónico y un mayor número está proporcionando a sus empleados el acceso a Internet, las comunicaciones escritas se pueden transmitir con la velocidad de la comunicación tecnológica.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de alcanzarlas casi instantáneamente.

El correo electrónico permite transmitir mensajes generados en una computadora a otras personas que está utilizando el mismo medio. Pese que la comunicación no se da en tiempo real (como podría ser el teléfono), es una herramienta ideal para el envío y recepción de mensajes.

En Bital existe también el correo electrónico todos los colaboradores que existen en la organización se comunican a través de este medio que tiene como ventajas: una información rápida y efectiva, fácil manejo de la información recibida y enviada, mejor control de los mensajes y un ambiente amigable.

Además BITAL ocupa el correo electrónico como medio institucional, es decir, mediante la clave de correo comunica esta organización envía a todo el personal mensajes, cuando los receptores tienen en su bandeja de correos recibidos un correo que envía [comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx) saben que han recibido un mensaje institucional que emitió el área de comunicación y es muy importante de leer.

<sup>89</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002.

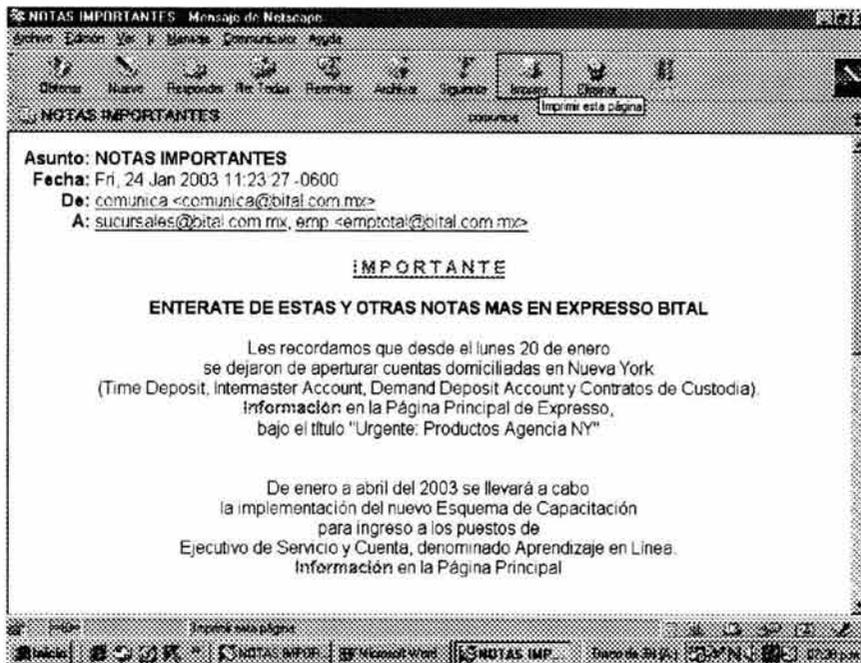


Imagen del correo comunica

La clave de correo electrónico [comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx), es administrada por el área de comunicación y desarrollo, regularmente se envía todos los viernes de cada semana para dar a conocer al correo personal de toda la gente en BITAL los títulos de la información más relevante de la semana publicada en Expreso, así como la sección en la que se encuentra ubicada. Si es que hay alguna noticia importante en el transcurso de la semana, se hace llegar la información a los empleados por medio de esta clave.

El objetivo de este medio es dar a conocer información al personal del Grupo, a través del correo electrónico de forma general o segmentada. Es decir, la información se puede segmentar y sólo llegar a una determinada regional, plaza bancaria, Banca ó Bancas ya sea: Comercial, Privada, Empresarial y/o Gobierno; puede llegar la información en específico a un puesto o varios puestos (directores, subdirectores, sucursales, líderes, ejecutivos de cuenta, ejecutivos de servicio) y/o a determinado(s) departamento(s). Este medio permite conducir la información a los colaboradores que realmente la requieren sin saturar de mensajes al resto de los empleados que no les impacta.

Para facilitar el envío de los mensajes, Bital cuenta con listas de distribución de correos electrónicos, es decir el correo electrónico se encarga de distribuir mensajes a las personas cuya cuenta esta contenida en dicho correo, de esta manera, gran parte de la administración de los destinatarios de información enviada a través del correo se facilita. Estas listas son muy útil cuando se desea segmentar mensajes.

### Correos Segmentados

Como se comentó en las líneas anteriores la estrategia de comunicación de correos segmentados es a través de la clave de correo [comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx), el objetivo es poder llegar a todos los empleados, independientemente de su puesto, área o regional a la que pertenecen.

## Intranet



La información puede cambiar sin previo aviso y no debe ser utilizada para fines oficiales.  
Derechos Reservados Grupo Financiero BITAL. Última Actualización: Septiembre 14 del 2001

### Imagen de Intranet

Intranet es la red Interna que posee BITAL por medio de la cual se almacenan noticias de la empresa, políticas, proyectos, flujos de trabajo, situaciones de cumplimiento normativo, capacitación, información de productos y precios, localización de personal, etc.

En la pantalla de Intranet se encuentra un menú principal de donde se desglosan submenús, de tal forma que la información se encuentra ordenada y facilita la búsqueda:

- En los banners se encuentran información que BITAL direcciona a su gente.
- Los iconos promocionales presentan un producto, servicio ó área que promociona o relanza algún producto o servicio.
- En las esferas se encuentra información de interés general para todo el personal.
- En el menú se encuentra información organizada de acuerdo a lo que el personal se encuentre visitando.

### Pizarrones - Tableros de Identidad

Herramienta comunicativa de interés general que es colocada estratégicamente en todas las Unidades de Negocio y pisos de todos los edificios corporativos a nivel nacional, los contenidos de los comunicados que se montan están direccionados a las razones medulares de identificación de la organización.

Los pizarrones, como su nombre lo dice, hacen referencia al rumbo e historia de la organización. El correo de contacto de este medio, es: [pizarrones@bital.com.mx](mailto:pizarrones@bital.com.mx), a través de esta clave el personal canaliza sus observaciones y sugerencias de este medio.

Los antecedentes que permitieron identificar la urgente necesidad de cambio de este medio y crear una nueva propuesta con un concepto diferente son los siguientes:

- Los pizarrones no eran un medio de comunicación confiable, el proceso que se utilizaba no era el adecuado, no existían medidores y el diseño de los pizarrones no impactaba a las personas.

- La distribución de los comunicados no era la indicada y la entrega no se realizaba a tiempo. Además de existir un apoyo limitado para gestionar el medio.

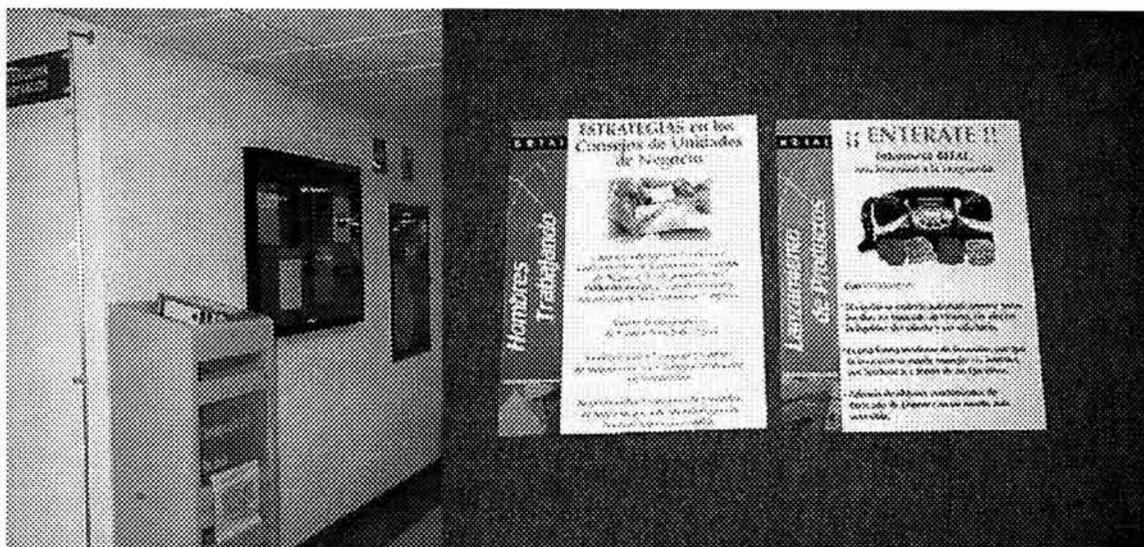


Imagen de Pizarrones

Las **acciones estratégicas** que implementó **comunicación y desarrollo para mejorar los pizarrones** en el periodo en cuestión, estuvieron enfocadas a avivar el sentido de pertenencia del personal, reservando el medio como un espacio donde se pueda conocer al Grupo Financiero en todas las vertientes.

Derivado de la inexistencia de un nombre posesionado para esta herramienta entre el personal, los pizarrones se renombraron como "Tableros de Identidad".

Las nuevas características de esta herramienta fueron enfocadas al diseño y contenido de los comunicados, se incluyeron colores más llamativos y mejor presentación coherente con la imagen externa. Como parte de la estrategia que se planteó, se dividieron y reestructuraron los comunicados en secciones para mejorar la administración, que son:

**1) Sabías que...**, esta sección surgió con la finalidad de recuperar la capacidad de asombro, orgullo y pertenencia del personal mediante la comprensión y asociación de cifras (significado y dimensión). El impacto se centra en la recordación y reflexión de datos.

En este espacio se dan a conocer los resultados de las áreas interrelacionándolas con datos que permitan conocer y entender su magnitud (las cifras son proporcionadas por las diferentes áreas de Grupo y proceden de medidores de las áreas de contacto).

**2) ¿Quiénes Somos?** esta sección tiene como finalidad avivar el arraigo y sentido de pertenencia y reflejar a la organización; el impacto se centra en crear conocimiento.

Se informa estructura, infraestructura, división geográfica, organigrama, procesos-puestos-funciones claves, empresas del Grupo, áreas, productos y servicios.

Se habla de la gente en Bital; citas textuales y frases "célebres" (entrevistas de semblanza a "cabezas" e información que aporte conocimiento sobre ellos (aplicable a cualquier persona de la estructura) así como Cultura Organizacional (citas, frases, slogans, etc.).

**3) Alta Atención** en esta sección se incluyen avisos de dirección, áreas y normatividad, es identificada por el empleado como importante, por el hecho de la relación "contenido-sección".

La vigencia de estos comunicados es amplia pero de reciente y muy alto impacto por su procedencia. Exclusivo direccionamiento y legislación.

**4) Lanzamiento de Productos** sección en donde se incluyen próximos lanzamientos / re-lanzamientos de productos, es el espacio para Marketing y Publicidad.

Su impacto se centra en anticipar conocimientos para comercializar los productos que existen en Bital.

**5) Hombres Trabajando** este espacio es destinado para dar a conocer las actividades y proyectos de alto impacto que se están realizando en esta institución (se remite a procesos y periodos).

El impacto de estos comunicados se centra en dar a conocer al personal ciertas actividades para que copartícipe.

**6) Enhorabuena** espacio destinado para otorgar reconocimiento público que estimule al personal.

Características; bajo esquemas de reconocimiento avalados por la organización, logrando con ello valoración de la organización y desarrollo de pertenencia de los empleados.

**7) Prestaciones y Convenios** espacio destinado para compartir las prestaciones y beneficios (firma de convenios) que contribuyen en la economía del personal y sus familiares.

El impacto radica en evidenciar el sentido de importancia de la organización hacia el personal mediante la extensión de beneficios.

**8) Estrategia de Banca** espacio libre para Bancas en donde se comunican estrategias locales de micromercado, el espacio está a cargo de la Subdirección de Banca.

El impacto de estos comunicados radica en el direccionamiento de estrategias locales.

Los pizarrones de comunicación interna son un sitio en donde se da a conocer el rumbo, historia y logros de esta organización, a través de este medio, BITAL informa lo que hace en conjunto el Grupo sus retos y lo más importante, establece un vínculo entre los colaboradores y la organización.

**B I T A L**

**Lanzamiento  
de Productos**

[comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx)



**B I T A L**

**Prestaciones  
y Convenios**

[comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx)



**B I T A L**

**¿Sabias que ?**

[comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx)



Cenefa de los pizarrones

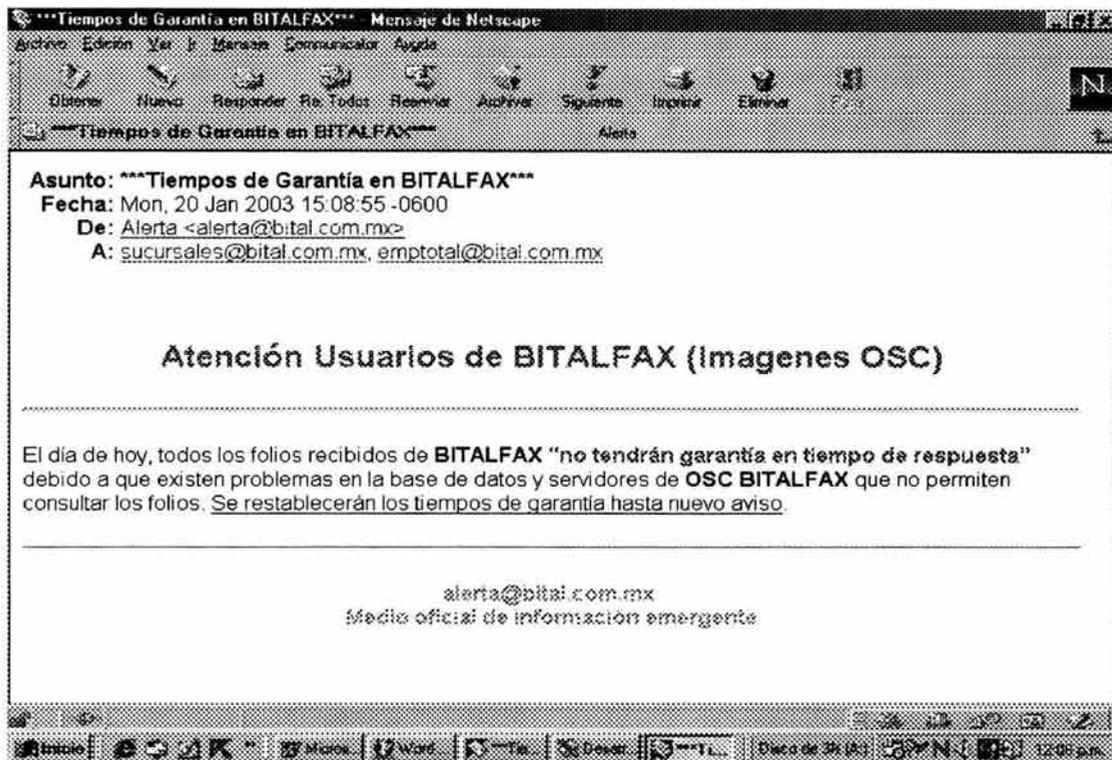


Imagen del medio de información emergente alerta@bital.com.mx

Alerta@bital.com.mx es el medio oficial de difusión de información emergente de Bital, este medio es administrado por el área de Capacitación y aprobado por el área de Comunicación.

Consiste en un correo electrónico que es enviado a todo el personal en donde se informan cambios de procedimientos de último momento que impactan al personal y son necesarios comunicar de manera emergente.

Además de los medios que se han mencionado, Bital cuenta con los medios que a continuación mencionaré:

**Avisos de alto impacto (pósters y folletos):** son elaborados por el departamento de comunicación y se utilizan más para promover oportunidades para los empleados; informar estrategias corporativas en donde participan los empleados como: uso del uniforme o código de ética; para permear la cultura, valores, etc. Se caracterizan por ser muy ilustrativos y siempre van respaldados por la imagen de Bital. Se van actualizando dependiendo del proyecto o estrategia que se encuentre vigente.

**Avisos / señalamientos:** estas son informaciones de carácter institucional es decir, recomendaciones para el cuidado de aparatos electrónicos, sanitarios, cuidado de salas de juntas, comedores por mencionar algunos o de carácter oficial como: señalamientos de no fumar, avisos de la ruta de evacuación, "hombres trabajando" (nombre que se le dio a la campaña que informaba las remodelaciones que se estaban realizando en los edificios corporativos), etc. Estos son sólo algunos ejemplos de los avisos que fueron colocados en los edificios corporativos y sucursales.

Para algunos empleados son excelentes medios porque son fáciles de comprender, cumplen su cometido y tienen una alta calidad, otros piensan que se gasta mucho en material y que poca gente se interesa en ellos.

Y es de esta manera como Bital desarrolla y hace efectiva su comunicación interna, se han mencionado las herramientas más comunes que utiliza el área de comunicación.

La variedad de los medios de comunicación es ilimitada. Muchas empresas utilizan tan sólo un poco de estos medios en atención a lo limitado de su tamaño o de sus necesidades. Otras, generalmente las compañías de mayor tamaño que efectúan una gran variedad de actividades, utilizan la mayoría de los medios que se han descrito. No existe una norma o regla que determine el uso de un instrumento u otro; la elección es determinada por los requerimientos de cada situación particular.



**Ejemplos de avisos y señalamientos**

### **Campañas y Lanzamiento de Nuevos Productos**

Este proyecto es una combinación de esfuerzos orientados y soportados por diversos medios de comunicación en BITAL. Que por su frecuencia y amplio periodo de comunicación penetran en la mente del personal identificándolos como conceptos y temas de alto impacto que repercuten de forma importante en la organización.

Estas campañas la realiza el área de Comunicación y Desarrollo para anticipar al personal el lanzamiento o relanzamiento de una nueva alternativa de comercialización.

Los medios utilizados en este proyecto son los institucionales: tableros de comunicación, Expresso, correo Comunica, Intranet, grabación en el CIB y CAU, correo personalizado o segmentado, encuestas, promocionales (souvenirs), flyers, trípticos, panfletos, tarjetones, plastificados, manteletas, mantas, pendones, pósters, módulos, videos, eventos y protectores de pantalla o mosaicos.



Ejemplos de campañas y nuevos productos

### 3.1.5 Hacia una mejor relación

El fenómeno de la comunicación organizacional es consecuencia de la relación y acción de los miembros que la integran, su favorable desarrollo depende en gran medida del direccionamiento estratégico que la organización define, y de la congruencia y sinergia que ejercen los responsables de los diferentes equipos de trabajo, en el desempeño diario de su liderazgo.

Coincidiendo con este argumento el área de comunicación pensó en la estrategia "hacia una mejor relación" que consiste en sensibilizar a todo el personal del grupo sobre el fundamental rol que todos juegan dentro del fenómeno de comunicación y el impacto que éste provoca dentro del clima organizacional. No olvidemos que el clima se genera a través de la propia gente, de la gestión, de las acciones y omisiones.

Esta estrategia consiste en la asesoría que otorgan los corresponsales de comunicación a las diferentes direcciones ejecutivas que atienden, a fin de contribuir con los objetivos que la organización a definido como eje. De esta forma los comunicólogos estrategas, especialista en comunicación facilitan los objetivos definidos por la Dir. General quien buscaba una mejor relación con todas las regionales y direcciones ejecutivas.

Las **acciones estratégicas de “hacia una mejor relación”** consistieron en la asignación de un corresponsal, es decir, una persona especialista del área de comunicación asesora a cada regional y a determinadas Direcciones Ejecutivas con la finalidad de definir el plan de trabajo en el periodo en cuestión y establecer el apoyo y compromiso por parte del área de comunicación.

Este corresponsal solicita apoyo a la dirección o regional con el fin de:

- Fomentar entre el personal el hábito de lectura de los diferentes comunicados que se emiten a través de los medios institucionales de comunicación.
- Proporcionar con oportunidad, autenticidad y control al área de comunicación, la información que requiera la regional o dirección comunicar, para evitar afectar la credibilidad e imagen de los medios de comunicación.
- Realizar las gestiones necesarias para involucrar al personal en la participación de estudios de Focus Groups, sondeos, encuestas, entrevistas, etc. cuando así lo requiera el área.

### **Núcleos y Macronúcleos de Recursos Humanos**

Los núcleos y macronúcleos en Bital son equipos de trabajo autogestionarios que en su práctica común buscan programas de calidad total. Su importancia radica en que la fuerza laboral busca soluciones y pone a prueba sus ideas para ayudar a reorientar a la organización.

Los Núcleos y Macronúcleos de Recursos Humanos forman parte de una nueva forma de trabajo que inició la Dirección de Planeación de Recursos Humanos para mejorar y enfocar todas sus actividades en beneficio a los empleados.

La cultura de trabajo en la que se fundamentan se basa en los siguientes objetivos:

- Contribuir al mejoramiento y al desarrollo de los procesos de trabajo, por medio del potencial de todos y cada uno de los que los integran.
- Desarrollar el potencial de liderazgo del personal para que contribuyan en un ambiente de desarrollo mutuo.
- Lograr una actitud de mejora permanente del personal, con base en las relaciones proveedor – cliente interno y proveedor cliente externo.
- Desarrollar las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas por medio del trabajo en “equipo”.

Los factores determinantes para la obtención de resultados positivos, son el uso adecuado de la metodología de trabajo, cumplimiento de la disciplina y motivación de la gente.

La **acción estratégica de los Núcleos y Macronúcleos de R.H.** consistió en la participación de gente del área de comunicación, en todos los núcleos existe un asesor en comunicación capaz de brindar alternativas que favorezcan la implantación de mejoras de dichos grupos de trabajo que buscan eliminar los focos rojos como: evaluación de desempeño, crecimiento y desarrollo (Vida y Carrera), servicio médico, compensación total (beneficios) y competencias.

En los siguientes cuadros se especifica la función de cada núcleo y macronúcleo:

#### **NUCLEOS**

<b>NOMBRE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>FECHA</b>
Compensación Total	Enterar al personal acerca de los beneficios que puede gozar el empleado al trabajar en la organización.	Folletos, Expresso, Pizarrones, Comunica, Intranet, vídeo	Febrero - diciembre

Servicio Médico	Dar a conocer las políticas y lineamientos correspondientes al Servicio Médico.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Mayo
Evaluación de desempeño	Dar a conocer el esquema de Evaluación del Desempeño correspondiente a cada empleado.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Mayo
Perfil reclutamiento y selección	Dar a conocer los Perfiles de puesto de la Institución así como las políticas de reclutamiento y selección para cubrirlos.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Febrero
Capacitación	Difundir los nuevos modelos de enseñanza- aprendizaje enfocado a Banca Comercial.	Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet.	Enero- mayo
Vida y Carrera	Promover la actualización constante de la base de datos y publicar políticas y proceso de crecimiento para el empleado.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Febrero- diciembre
Asignación	Difundir dentro de Recursos Humanos las políticas de Asignación de Personal para Banca Comercial.	Folletos, mail personalizado, Intranet.	Marzo
Inducción	Implementar el programa de inducción HSBC para el personal de nuevo ingreso, así como reforzar la cultura organizacional en el personal activo.	Folletos, Videos, Intranet.	Febrero- diciembre

#### MACRONUCLEOS

NOMBRE	OBJETIVO	MEDIOS	FECHA
Compensación Total	Enterar al personal acerca de los beneficios que puede gozar el empleado al trabajar en la organización.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Febrero- diciembre
Servicio Médico	Dar a conocer las políticas y lineamientos correspondientes al Servicio Médico.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Mayo
Evaluación de desempeño	Dar a conocer el esquema de Evaluación del Desempeño correspondiente a cada empleado.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Mayo
Perfil reclutamiento y selección	Dar a conocer los Perfiles de puesto de la Institución así como las políticas de reclutamiento y selección para cubrirlos.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Febrero
Capacitación	Difundir los nuevos modelos de enseñanza- aprendizaje enfocado a Banca Comercial.	Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet.	Enero- mayo
Vida y Carrera	Promover la actualización constante de la base de datos y publicar políticas y proceso de crecimiento para el empleado.	Folletos, Expreso, Pizarrones, Comunica, Intranet, video	Febrero- diciembre

Asignación	Difundir dentro de Recursos Humanos las políticas de Asignación de Personal para Banca Comercial.	Folletos, mail personalizado, Intranet.	Marzo
Inducción	Implementar el programa de inducción HSBC para el personal de nuevo ingreso, así como reforzar la cultura organizacional en el personal activo.	Folletos, Videos, Intranet.	Febrero- diciembre

### Proyectos inconclusos, acciones estratégicas mal planeadas.

Desafortunadamente, por mala planeación y falta del recurso humano, el área de comunicación y desarrollo no concluyó en su totalidad las acciones estratégicas que se habían planteado dentro de la estrategia del plan de acción. Los proyectos que no se concluyeron en el periodo en cuestión son los que a continuación se señalan:

- Relanzamiento de la revista interna de Bitál
- Espacio del lector
- Museo Bitál
- Chat

### Relanzamiento de la Revista Interna de Bitál

El proyecto consistía el relanzar la revista interna de Bitál ya que desde octubre del 2001 se detuvo la publicación por falta de presupuesto y problemas en el proceso de distribución.

La revista interna de Bitál forma parte de los proyectos inconclusos de esta organización, se detuvo la publicación por carecer de una base de datos confiable que garantizara la llegada de cada ejemplar al domicilio particular de cada uno de los empleados, era una publicación bimestral cuyo objetivo era fomentar el arraigo institucional y la integración del personal de una forma recreativa y de entretenimiento, así como reforzar los productos, servicios y cultura organizacional con los que cuenta la institución.

#### • Espacio del lector

Bitál buscaba con esta estrategia un espacio de expresión dentro de los medios con los que cuenta el área dando lugar a la creatividad y al sentir del personal.

#### • Museo Bitál

El concepto del proyecto "museo Bitál" era ser un espacio físico y virtual que mostrara la evolución que a vivido esta organización desde la fundación de Banco Internacional, con el objetivo de crear sentimiento de orgullo y pertenencia entre los colaboradores actuales y quien forma parte de la institución.

La intención era conformar este espacio con documentos con valor emotivo e histórico, objetos antiguos que fueron utilizados dentro de la institución o formaron parte de la promoción de la marca; fotos del personal, sucursales y áreas que capten momentos importantes en la vida de la organización; premios o reconocimientos recibidos por la organización de alguna asociación externa por algún proyecto sobresaliente en donde haya tenido impacto en el interior o exterior de Bitál.

El área de comunicación con el apoyo de voluntarios, colaboradores de Bitál y ex-colaboradores de la institución recopilaron y aportaron material para continuar con este acervo que habla de quienes son. Desafortunadamente las acciones estratégicas de este proyecto no se condujeron con la fuerza requerida y el proyecto quedó inconcluso dentro de la estrategia del plan de acción, no se logró exhibir el material recolectado en el lugar físico y virtual que se tenía considerado y por lo mismo no se logró una mayor identidad ni arraigo.

- **Chat**

Este es un medio de comunicación en tiempo real, en donde las personas que lo utilizan están conectadas al mismo tiempo para establecer la comunicación que requieren.

A lo largo de la tesis he dado varias definiciones de estrategia, aporte definiciones de algunos autores al respecto, y describí las acciones estratégicas que en específico se realizaron en Bital a lo largo de un año, con la finalidad de describir en el próximo punto si las estrategias fueron esenciales o un mecanismo débil.

### **3.2 Factores que influyen en la inadecuada comunicación interna de BITAL y sus alternativas de solución. ¿Las estrategias implementadas fueron esenciales o un mecanismo débil?**

Para Cecilia León Subdirectora del área de comunicación de Bital, el trabajo que realizó el área de comunicación y desarrollo desde julio de 2001 y hasta diciembre de 2002, fue muy benéfico para la organización, dado que no sólo se mejoró la comunicación interna sino que además se recuperó la confianza de la gente. Afirma que la tarea no fue fácil, dado que establecer una comunicación cercana con 17,000 empleados no se consigue tan rápido.

Cuando Bital empezó con problemas en el 2000 - 2002 se realizó un focus a los empleados para ver que tipos de problemas de comunicación tenían. Los resultados fueron muy instructivos.

Una de las respuestas a sus preguntas acerca de los problemas más difíciles que enfrentaba Bital en aquel momento fue la falta de comunicación estratégica, desarrollo y reconocimiento.

Este estudio permitió identificar que información quería y necesitaban realmente los empleados de Bital en el trabajo, identificar las fuentes de información preferidas (formales e informales), e identificar el rol que debía cumplir en el manejo del proceso interno de comunicación.

En empresas de todos los giros podemos escuchar frecuentemente la expresión: *"tenemos problemas de comunicación"*, BITAL no es la excepción.

La comunicación interna que existía en BITAL requería una reconstrucción rápida, desde el 2000 existían carencias y vacíos. Las sesiones de grupo (focus group) aplicados en la empresa bancaria corroboraron las fallas en la comunicación, problemas arrastrados desde las administraciones anteriores en donde existieron grandes descuidos como mala planificación.

Mucho se ha hablado de la importancia y utilidad de mantener una buena comunicación con cuanta persona se encuentra alrededor, pero ¿cuántos individuos no han tenido por lo menos una vez en su vida, problemas fundamentados en una deficiente comunicación?

Uno de los principales problemas en las organizaciones es la comunicación. Y esto se presenta porque las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicación. Para que una organización sea efectiva debe de contar con un sistema efectivo de comunicación que una a todos sus integrantes, que cuente con canales claros y cuidadosamente definidos y con contenidos de significación acordes a las metas de la organización.

Los problemas que se detectaron en la comunicación interna de BITAL, fueron identificados con el focus group que aplicó el consultor José Rojas de la Portilla a través de la empresa Destreza Organizacional, S.C.

Se aplicaron 4 sesiones en cada regional (Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Mérida y Ciudad de México) cada sesión tuvo una duración de 3 hrs., el estudio se aplico en grupos diferenciados:

- Unidades de Negocio - Ejecutivos de Servicio y Cuenta
- Líderes de Unidad de Negocio y Ejecutivos de Segmento
- Areas de apoyo – Analistas y Líderes de Proyecto
- Nivel Subdirección y Dirección

Metodología del Focus Groups, el proceso de todos los grupos tuvo lugar con base a las siguientes consideraciones:

- Condiciones ambientales que permitieran la libre expresión de las opiniones.
- Uno de los aspectos explicativos fue el carácter anónimo y confidencial de los comentarios a verter.
- El objetivo de la sesión fue planteado a todos los grupos como la expresión del interés organizacional por conocer sus puntos de vista a efecto de incorporarlos en las estrategias de Comunicación y Desarrollo.
- Inducción de los temas a tratar a partir de preguntas abiertas que permitieran libres reacciones y comentarios de los participantes.
- Registro de las verbalizaciones y principalmente del manejo de energía, emocionalidad y comportamiento corporal que reafirma y/o modifica "acentos" en todo lo comentado por los grupos.
- Ello con la premisa de que en la comunicación los cómo's suelen "decir" más que las palabras.
- Las conclusiones perfilaron una "fotografía" de la realidad específica que la gente BITAL, desde la muestra seleccionada para el proyecto consideró la realidad, su realidad.

En síntesis, el análisis del focus groups arrojó elementos válidos y en cierta medida, generalizables a toda la población del banco, que describieron condiciones que la gente de BITAL experimentaba y que ejercían efectos directos en la naturaleza del clima organizacional, en la expresión "viva" de la cultura de la institución y en consecuencia, en la calidad del desempeño y los resultados del personal en ese momento.

**Focus Groups.** Es un sistema de orientación estratégica que utilizan algunas organizaciones para conocer las percepciones, creencias y valores de su gente, en su carácter de componentes dinámicos de la cultura y clima organizacional.

Por ello, a través de la retroalimentación de los focus groups que se aplicaron se detectó que la comunicación era el problema más grave de la organización en ese momento:

- La deficiente comunicación como causal directa de incertidumbre y divorcio entre las áreas; y los medios institucionales de comunicación no son considerados canales creíbles que pudieran disminuir la circulación del rumor.
- El área de comunicación no difundía la información que la Dirección General armaba sobre temas criticados, al no fluir se elevaron los niveles de incertidumbre. El personal no sabía a donde iba el banco y había un sentimiento de estar volando a ciegas.
- La fuente de información directa debió ser el jefe, y no lo era.
- La comunicación en la mitad de los casos se calificaba como escasa e inoportuna.
- El personal se quejaba de no tener acceso a los mensajes de la dirección.
- El correo electrónico sustituyó la comunicación interpersonal y era fuente importante en materia de información operativa.
- El "radio pasillo", fue una fuente confiable de información que al final demostró ser cierta.
- El personal comentó falta de tiempo para acceder con oportunidad a los medios institucionales y conocer la información.
- Existía desconfianza sobre la información que se difundía (situación real del banco).
- Necesidad de más comunicación efectiva, la que proviene de los jefes de manera directa y personal.
- En la comunicación interna (de cara a los empleados), existen deficiencias y un ambiente organizacional inapropiado por la incoherencia de la información.

Las sesiones de grupo (focus group) evidenciaron que la organización se encontraba en un estado de crisis, la gente de BITAL no conoce la cultura de la organización, no la vincula en su totalidad con los objetivos de la empresa y de su micromercado; esto se debe a que no todas las áreas trabajan con un plan de acción en equipo que les permita alcanzar sus objetivos en el marco de misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización.

Al respecto, Gerald M. Goldhaber dice que las organizaciones como sistema de comunicación: *"se encuentran en un estado de crisis debido a las arcaicas estructuras y ha comunicaciones deficientes"*.<sup>90</sup>

Entre los factores que propiciaron que no funcionara la comunicación interna y generaron un ambiente organizacional inapropiado en BITAL estuvo la desinformación, falta de credibilidad de los medios, reconocimiento, sentido de pertenencia, credibilidad y confianza; volumen elevado de liquidaciones, incoherencia en la información e incertidumbre que beneficiaba la vitalidad y renovación en la gente.

En general los medios institucionales de comunicación los calificaron como insuficientes en razón de la información que difunden, y esto es, mucho, en función de que no se les considera canales creíbles que puedan disminuir la circulación del rumor.

También se identificaron grupos con importantes comunes denominadores, en resumen los factores que influyen en la inadecuada comunicación interna de BITAL fueron los siguientes:

- Existen algunos líderes en BITAL que les interesa más conservar su puesto (status), que el desarrollo de la organización.
- El empleado considera que sólo la organización escuchaba su opinión para mejorar los servicios, productos, ser más rentables y productivos; y no para otorgar beneficios a los empleados. No hay que olvidar que, el capital más importante de la organización es el ser humano. Para que una organización sea exitosa, no debe permitirse dejar a un lado al ser humano. Trabajar es una perspectiva social no sólo explotadora, comentan: ¿cómo quieren que los empleados traten bien a los clientes?, si la organización no trata bien a los empleados (es una cadena).
- Desconocimiento de la visión institucional y fuertes discusiones, en todos los niveles, respecto a los "como´s" de la traducción de dicha visión al quehacer funcional.
- El rumbo estratégico algunos lo percibieron ausente.
- Pensaban en la dinámica organizacional, como resultado de decisiones del momento.
- Creían que los conocimientos eran insuficientes.
- Existía falta de congruencia en los valores como condición de credibilidad.
- Opinaban que había deficiencias en los comunicados.
- Destacaron que las oportunidades de comunicación para la gente eran escasas, que el reconocimiento líder – colaborador era escaso.
- Consideraban que los sistemas que determinaban quien debía de reconocerse eran poco claros, que no eran transparentes.
- Se detectaron practicas locales de reconocimiento sin congruencia institucional.
- Existía una integración deficiente entre regionales y Unidades de Negocio – áreas de apoyo.
- Existía una sobrecarga de trabajo por falta de personal que a veces no les permitía estar al día comunicados.
- El personal se quejó de falta de capacitación en productos y servicios; oportunidades de crecimiento y descontento por la poca claridad en los criterios y decisiones en materia de promociones.
- Se detectaron fuertes descalificaciones a calidad de respuesta de áreas centrales. Señalaron percepción de ser "diferentes bancos".
- Afirmaron que el pensamiento de la dirección general "no baja" de manera consistente y homogénea a todos los niveles de la organización (falta información).
- Existían bajos niveles de motivación y energía por falta de reconocimiento directo del jefe y sueldos castigados, la gente estaba agotada, abrumada, mal atendida, se sentía poco apreciada. Por ello, la importancia de adoptar una estrategia efectiva de comunicación, el nivel de motivación puede ser peligroso para la organización.
- La gente percibía una administración del terror.
- Despersonalización "la gente se consideraba un número más".
- La coyuntura que se vivía en la organización, había provocado un clima generalizado de alta incertidumbre y descontento, sin llegar al sentimiento de alarma. El personal reconocía como problemas

<sup>90</sup> Goldhaber M. Gerald Comunicación Organizacional, Edit. Diana, México 1989, p. 21

importantes y serios la capitalización y la resolución del caso de banco del Atlántico, (en especial el asunto de la viuda).

- Se atribuía a los directores capacidad y conocimiento para resolver los problemas, aunque reclamaban no tener información de primera mano, decían carecer de una versión institucional de la coyuntura.
- En cuanto a clima organizacional se percibió una fragmentación del banco que ha sido un obstáculo para superar la "crisis". En esta organización dividida no se apreciaba sentido claro de rumbo, existían altos niveles de desgaste físico y emocional, fuertemente despersonalizada la gente y sin un claro aprovechamiento de todo su potencial.
- Se apreciaron altos niveles de descontento por la presencia de elites, falta de dirección homogénea y facultades, en donde se le da más importancia a los procesos que a la gente (deshumanización), y en donde el personal, no se siente tomado en cuenta para la toma de decisiones.
- El personal exteriorizó dudas con relación a la permanencia del banco.
- Reconocimiento, es uno de los temas que más polémica y emocionalidad presentó en todos los grupos. Parece claro que es uno de los aspectos más criticados en la actual dinámica, porque los mecanismos para evaluar no son claros.

Todos los puntos que he señalado en las líneas anteriores fueron la realidad de Bital durante los doce meses de 2001 y primeros meses del 2002. Los focus groups permitieron identificar los graves problemas en cuanto a comunicación, las barreras de comunicación aunadas a los problemas insuperables que la organización arrastraba desde años atrás, disminuyeron las habilidades de comunicación entre los diferentes niveles de la estructura, provocando con ello grandes descontentos.

Desafortunadamente, la razón de que el proceso de comunicación tiende a descomponerse tan frecuentemente es el hecho de que existen barreras de comunicación, como:

**Mensajes mal expresados o carentes de sentido.** El comunicador debe ser muy cuidadoso en decir exactamente lo que intenta. Su mensaje debe ser correcto para que se pueda traducir fielmente. Esto se aplica no sólo a una conversación, sino también a una conferencia, a memorándums internos, comunicados de pizarrones, notas en Expresso, etc. En algunos comunicados que dirige el área de comunicación al personal el mensaje carece de sentido o se expresa mal, esto provoca inconsistencias.

**Mensajes mal interpretados.** El comunicador puede ser muy explícito en el mensaje, pero si el receptor interpreta mal, el mensaje cumplirá el objetivo. Muchos de los mensajes que envía Bital a sus colaboradores no son del todo interpretados por el exceso de trabajo y falta de tiempo.

**Hábitos deficientes de atención (parciales o totales).** La mayor parte de las personas que trabajan en Bital solamente escuchan y absorben un 25 por ciento de lo que oyen o se les envía en los medios porque están 100% dedicados a la operación, regularmente cuando leen los comunicados están operando, esto provoca muchas barreras contra el escuchar eficazmente.

**Mal uso de los canales de conscientes.** El mal uso de los canales puede ser una barrera para la comunicación, por ejemplo: los comunicados que se dejan mucho tiempo en los medios sin que nadie los quite es un mal uso de los canales, esto provoca que cuando la gente busque un aviso reciente sea una tarea casi imposible y pierdan interés y con ello los canales se convierten en inútiles.

También las juntas de empleados pocas y muy espaciadas cuando se llegan a realizar, son aburridas y en un sólo sentido (descendentes). Existe un mal uso de canal en una comunicación directa entre supervisor y empleado limitada a asuntos operacionales únicamente, por lo que el supervisor no se esfuerza en escuchar los problemas, quejas y preguntas que los empleados le plantean sobre políticas de prestaciones, reglamentos de trabajo y oportunidades para ascenso. En todos los ejemplos mencionados anteriormente existían canales de comunicación pero se emplean deficientemente.

**Falta de confianza, credibilidad, candor.** Estas barreras están muy relacionadas a la parte que interpreta el proceso de la comunicación. Son elementos de percepción que pueden reflejar acertadamente un hecho o no. Ya sea que los empleados tengan bases completamente sólidas, si sienten que no pueden confiar o creer en lo que la administración dice, la efectividad de cualquier mensaje que la administración comunique a los empleados se verá considerablemente disminuida. Del mismo modo una falta de candor o franqueza puede inhibir a los empleados a discutir honestamente sus problemas, sentimientos, quejas con los supervisores. En general en Bital ocurre una falta de candor, los empleados temen represalias si hablan y dicen las cosas.

En el Focus Group se detectaron **barreras de comunicación ascendente** que implican no emitir bien los mensajes por un deseo de agradar o por un temor de castigo; **barreras de comunicación descendente** por la mala emisión de ordenes a los subordinados, esto ocasiona que estos mal entiendan el mensaje y realicen actividades distintas a las propuestas en la intención; y **barreras de comunicación horizontal** ya que al tratar de imponer ideas o criterios y no hay bases que los justifiquen, la necesidad puede ser origen deformador de la comunicación organizacional, y se deberá al propósito de sobresalir o tan sólo de ganar una discusión.

No obstante, y como ya se ha planteado en párrafos anteriores, la comunicación y sus barreras presentan serios retos a vencer; problemas cotidianos que de no haberse atendido y darles solución provocarían irremediablemente un efecto opuesto más grave llamado incomunicación.

Las alternativas de solución e implementación propuestas que a continuación se señalan, corresponden con las acciones estratégicas que realizó el área de comunicación de BITAL y otras áreas, mismas que se describieron al inicio de este capítulo y que responden a las necesidades que resumo a continuación:

- Fortalecer "sentido de cuerpo" de la dirección a todos los niveles.
- Mejorar comunicación directiva que asegure visión, rumbo, estratégico y alineación de objetivos.
- Actualizar – confirmar valores institucionales.
- Reforzar mecanismos de retroalimentación y reconocimiento direccionados a la mejora continua del desempeño como una responsabilidad compartida en todos los niveles del Grupo Financiero (deben ser coherentes en propósitos y contenidos).
- Hacer sentir al personal, parte fundamental, importante de la institución alentándolos a participar y expresar su inquietudes y preocupaciones.
- Credibilidad y confianza – calidad de procesos y prácticas de comunicación en todos los niveles de la organización.
- ContiEstablecer una comunicación directa y oportuna en los diferentes niveles.
- No sustituir con el correo electrónico la comunicación directa y personal entre jefes y colaboradores, sino reforzarla.
- Retomar la filosofía del banco y orientación de la gente.
- Dar certidumbre en el rumbo, buscando el involucramiento y compromiso de la gente de BITAL.
- Aplicar de fondo la mejora continua sobretodo en los procesos a cargo de las áreas de apoyo que hoy están sobrecargadas y en consecuencia, con muy bajos niveles de servicio de los clientes internos.
- Valorar el trabajo de la gente, reforzar mecanismos de reconocimiento, que correspondan al nivel de reto y esfuerzo aplicado.
- Demostrar confianza en la capacidad de la gente y su conocimiento del mercado.
- Escuchar y tomar más en cuenta al personal en la toma de decisiones.
- Que la dirección general demuestre interés en la problemática del personal y emprenda acciones que la acerquen a la gente.
- Buscar medios alternos que le permitan a la gente seguir creciendo en concordancia con el crecimiento del banco.
- Integrar a todo el banco en torno a un objetivo común, la celebración de los logros y volver al ritmo que caracterizó a BITAL. Sólo así el banco podrá salir adelante.
- Definir e informar al personal el rumbo y cuales sus expectativas.

Para José Rojas, consultor externo en comunicación de Bitel, mejorar la comunicación interna de dicha organización y/o de cualquier organización que viva problemas de comunicación debe de considerar seis pasos que caracterizan a las empresas exitosas, mismos que si se observan y combinan afirma, ayudaran a mejorar considerablemente las habilidades de comunicación de la organización, estas seis guías específicas son:

- **Escuchar y comprender** es el atributo más importante de las buenas organizaciones". Los líderes deben de estar dispuestos a escuchar a sus subordinados, deben de concentrar toda su atención en lo que sus subordinados les dicen y mostrarse pacientes y comprensivos. Esto no significa ceder a las demandas de todos los empleados, más bien que el buen líder debe de escuchar a sus subordinados y tratar de entender su punto de vista. Se deben de evitar distracciones como ruido o de la tendencia de presentar contra-argumentos conforme la persona está hablando. José Rojas afirma que escuchar atentamente e interesarse sinceramente para tratar de entender a la otra persona son las dos piedras claves de una buena comunicación.
- **Expresar correctamente mensajes** se refiere a expresar lo que se quiere decir, siendo muy cuidadoso en la elección de palabras". Considerar que el receptor del mensaje posiblemente no interprete el mensaje como se quisiera. Al expresar el mensaje se debe mantener congruencia entre el lenguaje corporal y los mensajes verbales. La comunicación no-verbal puede tener un importante impacto en la forma en que el mensaje se recibe. Dado que los empleados están alertas de las expresiones de su rostro, las inflexiones de su voz y de otras señales del cuerpo que les ayudan a interpretar el significado real de su mensaje.
- **Emplear canales correctos de comunicación** se refiere a enfatizar la comunicación personal". Comunicar por medio de memorándums escritos, avisos en pizarrones y otros canales no verbales, tienen su propia importancia dentro de su lugar. Pero el contacto personal es el canal más efectivo. Es benéfico que el líder sostenga juntas breves con los subordinados para comunicarles información de la compañía de interés general, dado que se aclara cualquier informe incorrecto causado por rumores, y se les da la oportunidad a los empleados de hablar sobre asuntos que les concierne (como resultado se obtienen valiosas sugerencias del grupo, etc.).
- **Contar con una fuente de información oportuna y veraz**, la organización no debe permitir que los empleados obtengan por rumores información que ellos deben de tener sobre su medio ambiente de trabajo". Aunque no se puede eliminar completamente el rumor, a través de la comunicación frecuente y regular con los empleados se debe de comunicar la información necesaria que concierne a toda la organización.
- **Ser honesto y franco** la credibilidad personal es esencial para el éxito y eficiencia". Nunca se debe mentir o engañar a los empleados, incurrir en este error provoca dudas y desconfianza.
- **Obtener retroalimentación** al comunicar de cualquier forma, especialmente al dar instrucciones, es importante", dado que sólo así se puede validar si el empleado entiende lo que se quiere decir o pidió y se puede asimilar mejor qué tan bien se planteo la comunicación.<sup>91</sup>

Para José Rojas existen **habilidades básicas que deben de considerarse para eficientar la comunicación en una organización** como:

- Aprender a expresar los pensamientos de manera adecuada y escuchar al receptor para lograr la retroalimentación y favorecer el intercambio dinámico y continuo. Esto se logra a través de habilidades básicas, como son: organizar ideas, elección de tiempo y lugar adecuado, conocimiento de su oyente, retroalimentación, superación de la ruptura ocasionada por barreras y saber escuchar.
- Para comunicarse con claridad hay que pensar claro, organizar lo que se va a decir y expresarlo tal y como es.

<sup>91</sup> Entrevista realizada el 15 de octubre de 2002 a José Rojas, Consultor en Comunicación de Bitel desde 1995

- Para saber cuándo y en dónde se puede entablar un diálogo con otra persona es necesario conocerla, y buscar el tiempo y lugar adecuado, ponerse un poco en el lugar del oyente o preguntarle directamente si tiene la disposición para escuchar. Tanto más sensible sea el emisor a su oyente, mejor será la comunicación.
- Darse tiempo para indagar el conocimiento e interés del oyente, facilita la comunicación. Se debe de tener la seguridad de que lo que se dice está siendo comprendido por la otra persona, esto sólo se logra a través del conocimiento. Comprobando que lo dicho o lo propuesto realmente es del interés para el oyente.
- La comunicación es un proceso de dos sentidos. Ambas personas (emisor y receptor) desean compartir la idea, pero si una de ellas no desea compartirla por temor a revelar sus pensamientos íntimos, da origen a una barrera. Esto ocasiona frecuentemente rupturas y el objetivo no se cumple.
- Escuchar es una habilidad muy difícil que pocas personas y organizaciones han aprendido a desarrollar bien y requiere de una plena disposición para solucionar fallas, las sugerencias para remediar estas fallas son: contacto visual, control mental, evitar el parloteo, mantener la mente abierta y evitar prejuicios y conclusiones apresuradas.<sup>92</sup>

Son muchos los factores que influyen en la inadecuada comunicación interna de una organización, este estudio de caso de Bital tiene que remediar sus problemas de comunicación; que sólo serán superados si se identifican a tiempo y se plantean alternativas de solución.

### **3.3 Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las estrategias comunicacionales implementadas en BITAL, y con ello conocer las necesidades y con exactitud el impacto.**

La matriz FODA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir.

FODA, DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones tanto en el área de mercados como de comunicación, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto.

Dicho análisis debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan. Al realizar el FODA hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores claves de éxito o fracaso.

Para Johnson Gerry y Scholes Kevan, el análisis FODA, es una herramienta útil para examinar habilidades, capacidades, preferencias y oportunidades (fortalezas, debilidades y amenazas).<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Entrevista realizada el 15 de octubre de 2002 a José Rojas, Consultor en Comunicación de Bital desde 1995

<sup>93</sup> Johnson Gerry y Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Edit. Prentice Hall, E.U. 2000, pp. 114 - 126

¿Por qué análisis FODA?. Específicamente la organización necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

El análisis FODA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores clave del análisis del entorno. El objetivo es identificar hasta que punto la estrategia actual de una organización y sus puntos fuertes y débiles más específicos son relevantes para ella y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno de los receptores.

Las fuerzas ambientales y las capacidades de la organización no crean por si mismas la estrategia organizativa; son las personas quienes las crean. Las fuerzas activas en el entorno y las capacidades de la organización que las arrastra adquirir sentido a través de supuestos y creencias que allí se han llamado paradigmas. Sin embargo las fuerzas ambientales y las capacidades organizativas, impactan directamente en el crecimiento de la organización.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA que ocupan algunas organizaciones dentro de la administración estratégica se enfocan hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

La fusión de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas da como resultado una evaluación de los recursos internos de la organización y de sus capacidades, oportunidades y amenazas en el entorno externo. Con frecuencia a esto se le llama análisis FODA ya que reúne las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explotar. Por ejemplo, conforme la demanda global.

Se entiende como **oportunidades** los factores del entorno positivos, como **amenazas** a los factores del entorno negativos, a las **fortalezas** a las actividades que la firma desarrolla bien o recursos que controla, a las **debilidades** a las actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita pero de los que no dispone; y a la **competencia distintiva** a las habilidades y recursos excepcionales o únicos que determinan las armas competitivas de la organización.

Para determinar cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las estrategias comunicacionales implementadas en BITAL o en cualquier otra organización se deben de responde preguntas como las que a continuación señalo:

- **¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde se cree que supera a los principales competidores?**
- **¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde se cree que los competidores superan?**

Se entiende por **fortalezas**, a las actividades que la firma desarrolla bien o recursos que controla.

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe de tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas organizacionales comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras o cuando varias están en capacidad de implementarla. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- **Fortalezas distintivas.** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando su adquisición o desarrollo depende de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar; o su naturaleza y carácter no es conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas:** son grandes capacidades de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, es importante tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Tal vez la pregunta que detona el análisis es: **¿Cuáles son las mejores oportunidades?**

Se entiende por **oportunidades** a los factores positivos del entorno. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños.

Las **amenazas a diferencia**, son los factores negativos del entorno. La habilidad para percibir los cambios del entorno es importante, ya que los cambios en las influencias medioambientales indicaran la posible necesidad de cambiar de estrategias; debido a que muestran oportunidades y advierten amenazas.

Es evidente que las organizaciones que perciben mejor los cambios del entorno realizan estrategias con superior eficiencia que aquellas que no lo hacen.

Y en este caso la pregunta detonante es: **¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno BITAL?**

Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Tiene que ver con las situaciones que se presentan cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas.

Las debilidades de las estrategias de comunicación de entrada son: las barreras de comunicación, la falta de recursos, la falta de sistemas homologados, el exceso de trabajo, la rivalidad entre áreas crea una organización dividida y las condiciones de trabajo no adecuadas (prestaciones poco competitivas, servicios médicos poco adecuados, sueldo bajo, etc..).

Así es que, de acuerdo a lo anterior, el análisis FODA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo), es decir, que esta haciendo la competencia en cuanto a comunicación interna.

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer al análisis externo se busca identificar factores que la competencia este llevando a cabo de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización como recursos: humanos, físicos, financieros, técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo: **¿en qué áreas es difícil alcanzar altos niveles de comunicación y en cuáles se podrían generar baja participación? y ¿cuáles son las barreras que impiden que las estrategias alcancen el impacto deseado en el personal de Bital?**

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las **fortalezas y debilidades**.

Las **debilidades** se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como **¿qué aspectos me diferencian de la competencia?, ¿en qué la supero?, ¿en cuáles estamos igualados? y ¿en cuáles me supera?**

La matriz FODA para Johnson Gery y Scholes Kevan es un método importante para valorar la capacidad estratégica de una organización, la valoración puede ser muy útil para tomar decisiones razonables de estrategias futuras, entorno a la idea de puntos fuertes y débiles que pueden replantear nuevas acciones.<sup>94</sup>

El análisis FODA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para las iniciativas.

En el área de comunicación resulta muy significativo aplicar este método para analizar debilidades y fortalezas de las estrategias y acciones que se han aplicado y ver la tendencia que podría afectar o beneficiar en el futuro, para replantear a tiempo nuevas acciones.

En resumen, los términos oportunidades y amenazas se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las organizaciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y amenazas; por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas.

Las fuerzas y debilidades son la actividad que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades.

Son **oportunidades** las situaciones que se presentan cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos las nuevas estrategias que se conducen correctamente impactan a la gente.

No siempre esta claro si la situación que enfrentan los estrategas comunicacionales es una oportunidad o un problema. Como se ha dicho, estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces. Por ejemplo, dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas, con frecuencia se pueden encontrar oportunidades.

Ahora siguiendo la matriz FODA veamos que tipo de oportunidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existen en la organización que ahora se enfrenta a un cambio de marca en donde las acciones estratégicas cobran mucha importancia.

---

<sup>94</sup> Johnson Gery y Scholes Kevan Dirección Estratégica Edit. Prentice Hall, E.U. 2000 pp. 11, 15

El trabajo realizado por el área de comunicación interna en el periodo de estudio de esta investigación fue muy valorado por el personal. Las acciones estratégicas que se implementaron contribuyeron a la permanencia del personal, el cambio fue evidente en la organización.

Ahora, la estrategia de comunicación en Bital está totalmente orientada a cumplir la misión del negocio sin perder de vista su filosofía, sólo así garantizan servicio de excelencia, colaboradores que trabajen a gusto. A continuación se detallan algunas de las deficiencias que todavía existen, pese al esfuerzo realizado.

El área de comunicación y desarrollo ha trabajado durante dos años en una estrategia integral que mejore la comunicación de la organización; pero esto no ¿se cumplió en su totalidad?. Es evidente que Bital tiene aciertos en su comunicación interna que tienen que ver con sus fortalezas y oportunidades, veamos...

### **Fuerzas o fortalezas competitivas (logros)**

Dentro de las actividades que la firma desarrolla bien o los recursos que controla podemos señalar:

- Cambio de nombre
- Capitalización.
- La información que llega por medio del correo electrónico es clara y oportuna.
- Esperanza de cambio para los clientes con la llegada de HSBC.
- Hay evidencia de que las acciones realizadas contaban con un enfoque coherente de formulación estratégica (control).
- Cobertura geográfica, el área tiene presencia a nivel nacional.
- Los canales de comunicación son utilizados por la mayoría.
- Sinergia, actitud afianzada en la organización.
- "La gente valora, reconoce y necesita el área de comunicación interna", argumento expresado por Cecilia León, subdirectora del área de comunicación.

### **Oportunidad (metas)**

- Entre los factores del entorno positivos de Bital que se pueden señalar está:
- La percepción del cambio, es una oportunidad para gente, es esperanza.
- BITAL ha tenido éxito al labrarse un nicho en el mercado.
- Cuenta con una línea de productos completa y también la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Tener al personal completamente informado sobre los servicios que ofrece el banco, beneficia la operación y se proyecta en buenos resultados.
- Buenas relaciones con los grupos de influencia (R.H., alta dirección y subdirección en todas las regionales).
- Los colaboradores son jóvenes, proactivos y participativos, dispuestos a mejorar y contribuir al cambio.
- Es de vital importancia para la institución tener al personal motivado e integrado, sólo así podrá eficientar el servicio de la banca.
- Contar con un programa de incentivos y promociones claros, permite retener a la mejor gente.
- Capacitación y formación de gente comprometida con la institución, permite atraer a la mejor gente.
- Trabajo en equipo para el logro de las metas, existe una muy buena relación entre los miembros del área de comunicación interna, trabajan como ejército, avanzan juntos y obtienen los mejores resultados.

Sin embargo también encontramos muchas deficiencias, a continuación presentaré las debilidades y amenazas. Para Cecilia León Subdirectora de Comunicación de Bital, todas las debilidades son una oportunidad de mejora, siempre se deben de buscar los huecos que se tienen para aprovecharlos como una oportunidad.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002

## Debilidades

Toda debilidad es una oportunidad de mejora. Dentro de las actividades que la firma no realiza bien y los recursos que necesita pero de los que no dispone puedo señalar los siguientes puntos:

- BITAL a sufrido fuga de talentos.
- Falta de liderazgo.
- Existen todavía empleados que están frustrados porque los jefes no escuchan sus preocupaciones o sugerencias.
- Cuando sale al mercado algún producto o servicio, en ocasiones (mínimas) primero llega a oídos del público por la campaña publicitaria, que a los empleados, por tal no pueden dar los ejecutivos una información precisa de éste. Para evitar este problema el área de comunicación participa en un Comité de Producto y Servicio, con la finalidad de detectar previo al lanzamiento las necesidades de comunicación y así, realizar la propuestas de campaña que beneficie la operación de los empleados.
- Las malas relaciones públicas entre comunicación, mercadotecnia y publicidad impiden las mejores prácticas, algunas estratégicas no se cumplen en el tiempo y movimiento adecuado.
- Se distribuye mucha información operativa que es poco concreta, por tal no consiguen que se asimile completamente.
- El área de comunicación se pierde entre la operación diaria de mensajes, esto le impide desarrollar estrategias y detonar acciones estratégicas en el tiempo y movimiento preciso.
- La organización genera demasiada información, que no siempre esta bien administrada.
- Dependencia de la tecnología (problemas de sistemas).
- Aún existen problemas en la cultura organizacional, el personal no vive en todos los niveles de la organización los valores, misión, etc., existe ya un rechazo a la administración (no por problemas de comunicación sino por otras causas como mínimo aumento de sueldo).

## Amenazas

Entre los factores del entorno negativos de Bital que se pueden señalar está:

- La competencia va más avanzada en su proceso de integración.
- Aún existe una falta de capacitación, motivación y desarrollo.
- La gente en México no tiene un hábito de lectura, esto ocasiona que el proceso de integración y comunicación sea más lento.
- Falta de tiempo y exceso de trabajo; mientras no se logre un equilibrio entre tiempo y trabajo las personas no darán la respuesta que espera la organización.
- El entorno cambiante, saturado de información. La organización cambio de la noche a la mañana y genera más información, el exceso de información no permite la asimilación ni comprensión total de la misma.
- El estímulo económico no es muy significativo y está por debajo que la competencia.

Este capítulo ha proporcionado algunos enfoques para comprender cómo pueden influir las expectativas de los individuos y de los grupos en los propósitos de la organización y por lo tanto de las estrategias. Se ha mostrado que es necesario comprender el contexto cultural en el que se desarrollan las estrategias. Esto incluye factores externos, como los valores de la sociedad o la influencia de grupos organizados.

La cultura organizativa debe de analizarse en detalle para entender el paradigma de la organización que engloba su cultura y es una fuerza poderosa para impedir o facilitar el cambio de la organización. Es pues importante comprender las expectativas de los receptores, porque estos influyen en los propósitos de la organización.

Después del acercamiento a las acciones estratégicas que implementó el área de comunicación de Bital en el periodo en cuestión, pasaremos a la descripción de una propuesta de comunicación que contribuya a lograr el cambio de una institución bancaria que busca ser diferente...

## Capítulo 4

### En busca de una Institución Bancaria diferente

En la presente investigación se han descrito las acciones estratégicas que Bital ha llevado a cabo en su área de comunicación interna, para mejorar el clima dentro de la institución.

Nadie puede predecir con exactitud cómo serán los negocios en el futuro, por ello las organizaciones deben asegurarse de que sus negocios no sean una repetición del pasado, de los errores cometidos y de la falta de acciones estratégicas. En el periodo de análisis de esta tesis, Bital buscaba acciones estratégicas que fortalecieran su cultura organizacional. Algunos de los puntos importantes fueron:

- Ser una organización flexible, creativa, participativa, con liderazgo, en donde la gente fuera e hiciera la diferencia, dado que se traduce en una ventaja competitiva.
- Contar con esquemas participativos, con equipos de alto rendimiento (Ej: CUN's y Núcleos) que permitiera identificar a los colaboradores que están más facultados y junto con los directores tomar decisiones.
- El desafío de BITAL fue crear una estrategia de comunicación interna que no sólo cuidara los procesos de comunicación, sino que atendiera a sus públicos.
- La organización que aparentemente era invulnerable al cambio se vio en la necesidad angustiante de cambiar para responder a las demandas del mercado.
- Organización golpeada por la competencia, las instituciones bancarias viven una revolución organizacional global.
- Capitalización, cambio necesario, como organización está en condiciones de afrontarlo.
- Se encuentra desorientada, confundida por la integración a HSBC travesía al cambio.
- Su reto superar el proceso de integración y adoptar un modelo de cambio y transformación.
- Líder: en todos los niveles de la organización juega un papel crítico, es el principal visionario y responsable de mantener en alto la moral.

Para D'prix los ganadores en la presente competencia global serán los que monten un sistema de comunicación para sostener todos los demás sistemas de cambio que necesiten para tener éxito.

Ante los cambios del entorno las organizaciones flexibles deben de detectar las competencias que hacen que la organización pueda tener éxito frente a otros bancos y ajustar las estrategias.

Sin lugar a duda existe una relación entre comunicación y la relación de los empleados, mientras menor sea la incertidumbre mayor es la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y por lo tanto tienen un impacto negativo sobre la satisfacción.

Mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones, las metas, retroalimentación y otros mensajes de la organización para los empleados se recibirán más en el sentido y forma como se pretendía.

Lo que diferencia a una institución bancaria de otra y marca la diferencia son las estrategias, que son algo más que ideas brillantes.

Ante los problemas económicos mundiales, existen dos alternativas: sentarse a esperar a ver que pasa o elaborar un plan acorde a las necesidades del negocio que permita hacer frente a todo tipo de contratiempos, sólo así se evitará formar parte de las estadísticas fatales que día a día se escuchan en el radio o se leen en los diarios.

La peor estrategia es sentarse a esperar soluciones. Lo mejor es ponerse en acción y establecer un plan que ayude a hacer frente a todo tipo de adversidades. Y es justamente esta búsqueda de estrategias lo que hacen muchas otras organizaciones incluyendo a Bital.

Las estrategias se traducen en cambios. Las organizaciones de hoy, enfrentan cada día un ambiente de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes. Al respecto Robert Gilbreath en su libro La Estrategia del Cambio dice que "el cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo".<sup>96</sup>

Las corporaciones del futuro se parecerán muy poco a las corporaciones que ahora conocemos. No hay que olvidar que estamos en el umbral de una revolución global, la cual repercute en cambios a los que hay que adaptarse, que deben de ser planeados y buscar la generación de ganancias.

Para lograr los resultados que se desean obtener, es importante mejorar la eficacia de la comunicación organizacional y el bienestar de los empleados, ya que sin el apoyo del personal nunca se lograrían las metas planeadas.

Pero fueron realmente efectivas las estrategias de comunicación organizacional que he citado, realmente impactaron al personal de BITAL.

#### **4.1 Proyección del mañana: alcance de las estrategias propuestas para una mejor comunicación organizacional en BITAL.**

Sin lugar a duda, las primeras interrogantes que debemos responder son ¿qué ganó Bital con esas estrategias y qué perdió?, ¿realmente las acciones estratégicas fortalecieron la cultura organizacional como se esperaba?

Pues bien, la comunicación dentro de una organización, es decir los procesos comunicacionales internos que tienen origen y fin dentro de una empresa, permiten el entendimiento y alineación de los objetivos y del trabajo en conjunto. Al haber una correcta comunicación, fluirá la información de manera ordenada, los individuos se sentirán integrados y motivados cumpliendo así los objetivos estratégicos de la organización.

Con el objeto de lograr una efectiva comunicación organizacional, donde exista participación e intercambio de información entre todos los miembros (retroalimentación emisor-receptor) y corroborar que realmente las acciones estratégicas que se implementaron en el periodo de octubre de 2001 a octubre de 2002 fueron las indicadas, y si estas fortalecieron la cultura organizacional de Bital, se realizó en la segunda y tercera semana del mes de abril del 2003 una investigación sobre medios de comunicación a través de sesiones de grupo, con el propósito de identificar condiciones y niveles de efectividad de los procesos, medios de comunicación organizacional y acciones estratégicas, por medio de la exploración y el análisis de las percepciones, opiniones y expectativas de algunos colaboradores del banco.

La investigación comprendió 17 grupos (198 empleados) en el Distrito Federal, Mérida y Monterrey de acuerdo a las siguientes composiciones: 2 grupos (nivel Director), 3 grupos (nivel Subdirector), 4 grupos (Líderes de U.N., Ejecutivos de Segmento), 4 grupos (Ejecutivos de Cuenta y Servicio), 2 grupos (Nivel Gerencial Areas de Apoyo) y 2 grupos (Nivel Analista- Asesor de Áreas de Apoyo).

Dentro de los resultados de este estudio destacan puntos como:

- Necesidades de comunicación interpersonal "cara a cara", ascendente (del personal a la Alta Dirección) y comunicación en cascada.
- Interés por conocer lo que están haciendo el resto de las áreas ahora que están en un proceso de cambio (modificaciones de la nueva estructura y reasignación de funciones).
- Interés del personal por saber cómo pueden contribuir con los objetivos estratégicos.
- Propuesta de reuniones encabezadas por el presidente ejecutivo y director general (extraordinaria oportunidad).
- Propuesta para relanzar la revista interna.
- Consideran importante trabajar en un nuevo diseño de los medios.

<sup>96</sup> Gilbreath, Robert D. La Estrategia del Cambio, edit. McGraw-Hill, Bogotá, 1989, p. 5

- Se identifica una clara saturación de información en los medios, exceso de medios y falta de tiempo que impide acceder con mayor oportunidad.
- Sugieren que apliquen estrategias regionales en materia de comunicación.
- El e-mail ha sustituido la información cara a cara (se abusa del uso).
- La información es necesaria para la operación diaria.
- Deficiencias en equipo y limitaciones para navegar con efectividad.
- Identifican en su mayoría las acciones estratégicas que se han implementado, consideran que han contribuido a mejorar la cultura organizacional.

También se observó que los medios institucionales en términos generales son considerados como: efectivos, importantes, suficientes y útiles; la información es indispensable, interesante, confiable, positiva, dinámica, al alcance, objetiva y diversa.

Al respecto comentan que además puede resultar reiterativa, con información no siempre actualizada, a veces confusa y extensa.

El personal aprecia los grandes cambios en cuanto a comunicación que hasta la fecha se han realizado pero considera que aún falta mucho por hacer. Afirman que es notorio que el área de comunicación interna está trabajando en brindar mejores alternativas e informar sobre temas estratégicos que consideran fundamental dar a conocer, con el objetivo de contribuir con los objetivos del personal. Y entienden que es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización estar informados.

Con las acciones estratégicas que mencioné en el capítulo anterior, el área de comunicación ganó la confianza y respeto del personal; consideran que los esfuerzos realizados han sido benéficos para la organización.

Ahora bien, la cultura ha sido concepto importante desde hace mucho tiempo, para entender a las sociedades y a lo grupos humanos. Se entiende por cultura a la compleja mezcla de supuestos, conductos, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unas con otras y definen lo que significa ser miembro de la sociedad concreta.

Cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos; también definido como el conjunto de esos conocimientos en el hombre, un país, un grupo de personas. Partiendo de esta definición, la cultura se puede entender como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente.

Cultura son los valores compartidos, las creencias, el lenguaje y los símbolos de los empleados dentro de una organización, representa las reglas y valores no escritos de la compañía, proporciona a los empleados una idea de lo que debe hacer y de cómo deben comportarse y pertenece a la parte emocional y efectiva de la organización; mejora la estabilidad del sistema social y sirve para guiar y dar forma a la conducta de los empleados.

Todas las organizaciones tienen una cultura dominante que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados y varias subculturas frecuentemente creadas en torno a los grupos de trabajo. Son parte de la cultura de cualquier organización los valores y principios, normas de conducta, trato, etc.

Formar parte de una organización es ser parte de su cultura. Las diferencias en la forma de vestir y las actitudes que existen en todo el mundo representan un aspecto cultural. Otros aspectos incluyen las diferencias culturales dentro de nuestra propia sociedad.

La cultura en las organizaciones refleja la forma que ha elegido la empresa para enfrentar el ambiente, es la serie de entendidos importantes como normas, valores adoptados, actitudes y creencias (supuestos básicos) compartidos con los miembros de las organizaciones.

La cultura de la organización puede influir en el éxito de la organización o afectar la interacción interna y el desempeño financiero.

A través de la palabra verbal o escrita en las organizaciones se transmite la cultura, los comunicados impresos y la voz de las personas son vehículos de comunicación que son utilizados en Bital para hablar de la cultura de la organización. Como dice Carlos Fuentes: "La palabra es el origen de la cultura, la base de las civilizaciones, es conocimiento de todo lo demás, las palabras de una persona son comunicación."

En las sesiones de grupo (Focus Group) que se aplicaron en Bital en el semestre de enero a julio de 2001 (previo a que se aplicarán las estrategias antes descritas) se percibió una organización dividida, en una especie de dinámica en círculos en la que no se aprecia sentido claro de rumbo, con altos niveles de desgaste físico y emocional, fuertemente despersonalizada, sin consideración por la aplicación de esfuerzos no cuantificables como factores de reconocimiento y sin un claro aprovechamiento de todo su potencial. Una organización que al sentir incompleta la cultura organizacional crea subculturas como 5s+1.

Se detectó que en la cultura organizacional de Bital existían altos niveles de descontento con la situación actual (coyuntura). En general se consideró que los valores institucionales eran conocidos por el personal pero no entendidos suficientemente ni aplicados en la realidad.

Al identificar esta problemática, se hizo presente la necesidad de crear una estrategia de comunicación interna que fuera congruente a la cultura organizacional. Se buscaron acciones estratégicas que fomentaran el arraigo y orgullo e pertenencia, a través del reconocimiento, información coherente y consistente y la retroalimentación. Todas, acciones encaminadas al fortalecimiento de la cultura organizacional

Para Cecilia León, subdirectora del área de comunicación de Bital, la cultura organizacional es la forma en la que se vive en la organización, dice: "las personas que integran las organizaciones crean su cultura. Todas las organizaciones tienen cosas auténticas que forman parte de su cultura y las hacen diferentes al resto."

Afirma: "No puede haber inconsistencia en la cultura organizacional de ninguna empresa, desafortunadamente en Bital si existe, no hay homogeneidad, no es posible que se le diga a la gente que escuche y atienda a sus clientes, si la organización no escucha todas las necesidades de los empleados."<sup>97</sup>

A partir de Noviembre del 2002, la estrategia de comunicación cambio con la adquisición de Grupo Financiero Bital por parte de HSBC, ya que adicionalmente al seguimiento de las acciones estratégicas que se tienen era necesario el proceso de integración con HSBC y combinarla con fuertes acciones que permeen la nueva cultura y estrategia de negocio.

Al respecto, Cecilia León considera que en dicho proceso de integración es importante no distraer la estrategia que se tenía, cultura y arraigo. Ejemplifica: "la gente de Bital no puede vender un producto de HSBC si no está convencida que está en la organización adecuada, para lograrlo se requiere comunicación, conocimiento y mucho trabajo".<sup>97</sup>

Si hiciéramos una proyección del mañana ¿que le espera a Bital?

Para Jorge Alcalde, columnista de la revista *Muy Interesante*, la organización que ahora forma parte del 2do. Grupo Financiero más importante del mundo, se dirige a un entorno global que han nombrado "*Nuevo orden (o desorden) mundial*" en donde lo único claro, es que no hay nada claro.<sup>98</sup>

El nuevo orden o desorden mundial al que se refiere Alcalde es la globalización. Bital ahora forma parte de una organización multinacional (global llamada HSBC). Pues bien, la globalización que es consideran por algunos como el gran invento del siglo, se caracteriza por la progresiva acumulación de mercados, bienes y servicios en torno a grandes corporaciones multinacionales, aventadas por la nueva tecnología en red que ha saltado por encima de cualquier frontera, termino por convertir el patio de operación de la economía en un territorio global.

<sup>97</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002

<sup>97</sup> Entrevista a Cecilia León Estrada, México D.F. 26 de noviembre de 2002

<sup>98</sup> Alcalde Jorge, Revista *Muy Interesante*, No. 4 Edit. Televisa, Abril 2002, p.65

La corporación multinacional es un término usado con frecuencia, pero pocos se ponen de acuerdo sobre su significado. Algunos dicen que una compañía es multinacional si vende sus productos en otro país. La mayoría considera que una corporación será multinacional si tiene operaciones industriales, personal de administración y propiedades en un grupo de países

Una empresa puede convertirse en multinacional con el fin de obtener mano de obra y materias primas más baratas o para llegar a nuevos mercados. Con frecuencia estos motivos son razonables y brindan beneficios reales a la empresa. El posible negocio multinacional tiene que tomar en cuenta el idioma, las actividades locales y las diferencias de gustos, cultura, clima, leyes y otras variables nacionales. Aunque quizá el problema mayor sea la gran escasez de personal administrativo calificado.

No existe una literatura suficiente para concensuar una definición del concepto globalización y de la corporación multinacional, la mayoría de los analistas coinciden en señalar que se trata de un fenómeno capitalista tendente a crear un mundo abierto, transnacional dirigido por las fuerzas del mercado.

Aunque los ancestros de la globalización se remontan a la creación de estructuras políticas multinacionales tras la Segunda Guerra Mundial como las Naciones Unidas, la auténtica chispa que hizo prender la llama mundializadora fue la de los negocios: la creación de emporios gigantescos, bancos internacionales, holdings mediáticos, etc.

Con el "*Nuevo orden (o desorden) mundial* que menciona Jorge Alcalde en su artículo:

- Se facilitan las inversiones y el tráfico de cantidades ingentes de dinero de un país a otro con solo hacer un clic. Se abren, nuevas vías para la inversión de particulares que antes tenían vedado el acceso a los mercados.
- Se experimenta una tendencia a perder el arraigo de la identidad nacional en favor de la identidad y lealtad a la familia y al entorno social y cultural propio. La transición de la cultura es más rápida, libre de impedimentos políticos, de censuras y del obstáculo de la propiedad intelectual. Nadie puede impedir la difusión de un producto cultural dentro de sus fronteras.
- Un tercio de la producción global lo controlan sólo 500 empresas. Esas mismas empresas dominan la mitad del comercio internacional. Doce compañías dominan la producción de alimentos.
- Se incrementa la tendencia al aislamiento de los grupos laborales menos favorecidos y más vulnerables. Los excluidos se ven aún más excluidos. En la actualidad el mundo pobre disfruta del 1.4 por ciento de los ingresos globales; hace 10 años lo hacía del 2.3 por 100.
- El último informe sobre desarrollo humano de la ONU determina que la cultura global sólo viaja en una dirección de países ricos a países pobres, pero no a la inversa. Se fomenta la idea de transmisión cultural como negocio.
- La prensa internacional sólo habla de 15 o 20 países los 200 que existen en el mundo.<sup>99</sup>

Si hay algo que esta claro es que la globalización desata tanto amores como odios, ha terminado por impregnar casi todos los ámbitos de la vida social e individual. En cualquier caso, sigue siendo la economía la fuente de mayores controversias.

Las características fundamentales de la búsqueda de un estilo mejor pueden resumirse en unas pocas palabras: competencia, mecanización, automatización, estandarización y especialización.

La competencia fue la iniciadora de todo y la que lo mantiene creciendo a las organizaciones, pudiera juzgarse mala, hasta que se tiene la oportunidad de vivir en una sociedad menos competitiva.

La mecanización significa utilizar una máquina para hacer el trabajo de una persona. En 1850 el trabajador estadounidense promedio trabajaba 70 horas semanales; producía mercancías con valor aproximado, por hora, de 27 centavos. Cien años después trabaja unas 40 horas, ayudando a una máquina que produce 10 veces más.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> Alcalde Jorge, Revista Muy Interesante, No. 4 Edit. Televisa, Abril 2002, p.65

<sup>100</sup> Koontz Harold y Fulmer M. Robert Manual de Administración Moderna, Edit. Océano, Volumen 3, México, pp. 112 y 113

La automatización da un paso más allá de la mecanización. Hace que las máquinas funcionen solas. Las máquinas automáticas arrancan y paran por sí mismas. La ventaja para la organización de la automatización y mecanización es que reduce los costos de la mano de obra, la desventaja para las sociedades ha sido el problema grave del desempleo.

La estandarización es encontrar un procedimiento mejor y la especialización significa dividir el trabajo en sus componentes más sencillos. División de trabajo en componentes similares.

En fin, los datos del mundo global hablan por sí solos: 75 millones de personas trabajan para una empresa que no pertenece a su país, 25 millones de no americanos están empleados en compañías estadounidenses, cada día se cambian divisas por valor de mil billones de dólares y seis bandas criminales internacionales ingresan más de un billón de dólares al año con sus actividades.

Parece que el fenómeno global es imparable para bien o para mal. Y es justamente este nuevo orden mundial la realidad inmediata de Bital, una organización que hasta el 25 de noviembre del 2002 había mostrado resistencia al mundo global, el cambio se debió a que HSBC compró con 1,135 millones de dólares dicha organización.

Al respecto, el 27 de noviembre del 2002 el periódico Economista publicó un artículo sobre la Banca en México, decía: "La penetración de la banca extranjera en México alcanzará el 92% antes de 2003".<sup>101</sup>

Informaba el periódico que los banqueros mexicanos, consideraban que la operación de entidades extranjeras en el país permitirá que la economía local cuente con menores tipos de interés y mejores productos financieros.

En dicha publicación el presidente de la Asociación de banqueros de México Othon Ruiz, afirmó: "en México, de los siete bancos que poseen una presencia significativa en el país, sólo dos, Banorte e Inbursa, permanecen en manos de mexicanos. El resto, BBVA Bancomer, Banamex, Serfin, Bital, Santander Mexicano y Scotiabank Inverlat se encuentran controlados por capital extranjero".

Además, los grupos financieros del exterior que tienen sucursales son J. P. Morgan, Bank Boston, ING Bank, Deutsche Bank, Tokyo-Mitsubishi, Dresdner Bank, GE Capital, American Express, ABN Ambro Bank y Bank One.

Con esto, el Economista afirmaba que el 92% de penetración de la Banca extranjera en México tenía que ver con la venta del Grupo Financiero Bital (GFBital) al británico Hong Kong Shanghai Banking Corporation (HSBC).

Y es con la venta de GF a HSBC cómo se amplió el alcance geográfico de este último, la red internacional del grupo se compone ahora por más de 7000 sucursales en 80 países y territorios, cuenta con 30 millones de clientes individuales (Bital aporta 6 millones más), 2 millones de clientes empresariales de tamaño pequeño y mediano y 1,200 clientes corporativos mundiales.

Es por ello que los analistas coinciden en que el creciente interés del sistema bancario de México despierta en el extranjero la grave crisis que sufrió el sector en 1994 tras el derrumbe de la moneda nacional, el peso, está ya más que superado, aunque también se levanten voces en contra de la "extranjerización" de la banca nacional. Una de ellas es la de Guillermo Ramírez, director de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), que afirma que el sistema bancario del país se ha "prostituido ante españoles, estadounidenses y británicos".<sup>101</sup>

<sup>101</sup> La Banca en México, artículo publicado en la página principal del Economista, 27 de noviembre de 2002.

<sup>101</sup> La Banca en México, artículo publicado en la página principal del Economista, 27 de noviembre de 2002.

Para Francisco Gill Díaz, Secretario de Hacienda, lo ideal hubiera sido que los mexicanos fueran dueños del patrimonio bancario, pero por la falta de capital era imposible lograrlo, comenta: "con la nueva disposición de la Reforma Fiscal en donde los bancos informan y (se pierde secreto bancario) como medida de control de van a tener grandes beneficios. Esto difícilmente se hubiera logrado con la Banca Mexicana, los extranjeros tienen visión cosmopolita y aplican ya estas medidas en otros países en donde tienen presencia".<sup>102</sup>

En la opinión de Cecilia León, subdirectora del área de comunicación de Bital, la extranjerización de la Banca es una realidad que no podemos evadir. Dice: "Si México no tiene los medios tiene que buscar la forma". En el caso específico de Bital, considera que fue un fracaso para esta organización no lograr su sueño".<sup>103</sup>

Sin embargo afirma: "Las decisiones que se están tomando en este momento son las mejores, las más inteligentes. La capitalización de Bital por parte de HSBC permitió la continuidad de la organización, esta fue una decisión que se tenía que tomar."<sup>103</sup>

#### **4.2 Propuesta de Comunicación Interna que apoye el logro de los objetivos de la organización y sus públicos.**

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

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

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

Aunque en la investigación de grupo se corroboró que la comunicación interna ha mejorado mucho, en desarrollo se confirmó que no se había hecho casi nada. Y es justamente por esto que explico que veo a la comunicación y al desarrollo como dos acciones diferentes que para su mejor funcionamiento deberían separarse. Bital ahora HSBC México no puede sostener las funciones de comunicación y desarrollo juntas porque ambas líneas estratégicas requieren de toda la atención en este momento.

El departamento de comunicación interna que propongo no considera a la operación y al desarrollo. Antes de especificar en que consiste el cambio quiero destacar que los objetivos y lineamientos generales del área de comunicación interna, deben de estar centrados estratégicamente en la asesoría, administración de medios, elaboración y ejecución de acciones estratégicas que favorezcan el proceso de integración de la nueva organización.

Al separar el enfoque desarrollo del de comunicación, es decir, que exista una área encargada del desarrollo: Vida y Carrera, evaluación de desempeño, perfiles, etcétera; y otra de comunicación interna es posible la especialización y cubrir las necesidades futuras del negocio.

<sup>102</sup> Entrevista realizada a Francisco Gill Díaz el 26 de abril del 2003 en el Programa: Otros ángulos del canal 40

<sup>103</sup> Entrevista realizada a Cecilia León Estrada Subdirectora del área de Comunicación Interna, 26 de noviembre de 2002.

<sup>103</sup> Entrevista realizada a Cecilia León Estrada Subdirectora del área de Comunicación Interna, 26 de noviembre de 2002.

Solo así el área de comunicación se especializará e informará de una manera sólida y segura todo lo relacionado al negocio, a la integración, y a las necesidades del personal que han permanecido latentes y sin solución desde mucho tiempo atrás.

Esta propuesta es un doble reto, porque debe de mejorar la situación actual de la organización sin perder de vista el proceso de comunicación e integración con HSBC quizá la pregunta sea ¿cómo?

Sabemos que esta organización requiere de una propuesta de impacto significativo en donde las acciones estratégicas contribuyan a cubrir los grandes vacíos que la inundan, se requieren urgentemente:

- valores que guíen a la gente y que esta adopte,
- clima conducente a la realización de los objetivos del negocio,
- ambiente de trabajo donde iniciativa e innovación pueden prosperar,
- base del mérito; reconocer y recompensar la habilidad y el desempeño individual continuamente,
- oportunidad para que cada integrante de la organización logre elevar su potencial (con igualdad),
- espíritu del trabajo en equipo todos los puntos que se han mencionado no sólo están en las manos del área de comunicación, sino en manos de toda la Dir. de Recursos Humanos, son acciones estratégicas que deben de avanzar en conjunto,
- retroalimentación (para evitar incertidumbre).

Considero que para el departamento de comunicación sería básico la socialización de experiencias y conocimientos en interacción con el personal de Bital y HSBC, esto apoyará al máximo el proceso de comunicación, promoverá el intercambio de información con el resto de los países en donde HSBC tiene presencia y fortalecerá la integración.

Se debe buscar el equilibrio. La comunicación es el puente entre la dirección y los empleado, es decir, la dirección fija el rumbo, pero si la gente no creé que ese rumbo es el que más les conviene, que es el correcto, no contribuye. Con la llegada de HSBC se debe de buscar el equilibrio, acción que en Bital no se concluyó.

El primer requisito para que una organización comience a involucrarse en la comunicación es que el personal asimile los mensajes que se le proponen, que los sienta suyos (propios); que se reconozca en ellos. Una condición fundamental de todo comunicado es saber comunicar, su función no consiste sólo ni tanto en transmitir nuevos conocimientos, de eso se encargan quienes integran el área de capacitación o de elevar el desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización de eso se debe de encargar otra área. La función del área de comunicación que propongo debe de integrar, debe presentar a la comunidad experiencias que esta ya está viviendo y darle instrumentos para decodificarlos, interpretarlas, analizarlas para llegar a comprender sus causas.

Así es como, el objetivo general de esta propuesta de comunicación está dividido en dos partes:

- Continuar con los proyectos que quedaron inconclusos en el periodo que analice pero con un nuevo enfoque que sea acorde a las necesidades de HSBC.
- Obtener apoyo y captar la atención de todos y cada uno de los receptores involucrados, o interesados en la adquisición de Bital por HSBC, construyendo aceptación, apoyo oportuno y completa participación; ya que sólo con una comunicación eficiente se puede sustentar el proceso de cambio e integración de la gente BITAL con HSBC y sumar esfuerzos y conocimientos para contribuir al éxito del negocio, incorporando las mejores prácticas de HSBC y de Bital.

Dentro del plan de acción que propongo seguir es indispensable conocer a HSBC y que esta organización multinacional considere y respete la cultura de Bital (es decir, es importante relacionar ambas culturas, respetar las mejores prácticas que existen y vive la gente en ambas organizaciones).

Para arraigar a la gente de Bital a HSBC se debe de lograr que el personal haga propias ambas historias para que se sienta orgulloso. Se debe de exportar e importar información para transportar conocimiento, orgullo de pertenencia y sensibilizar a la gente.

Dicho esto, el cambio en Bital es una realidad, existen nuevas necesidades en cuanto a comunicación que se tienen que atender y retomar los proyectos que quedaron inconclusos, deben continuar con mayor empuje, porque son necesidades que no se pueden dejar a un lado, representan lo que la gente grita desde hace dos años.

Los objetivos específicos de esta propuesta en todos los niveles de la organización, son:

- Establecer un clima de comprensión entre empleados y alta dirección.
- Fomentar la participación del personal en las acciones implementadas.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Lograr que los empleados realmente se sientan comprometidos con la nueva organización, la única forma de conseguirlo es dando a conocer la misión, objetivos y estrategias.
- Establecer un esquema de reconocimiento acorde a las necesidades, expectativas y los motivadores del personal y de grupo HSBC para motivarlos a incrementar su productividad.
- Fomentar a través de la comunicación un ambiente de trabajo basado en el respeto, la confianza y la autoresponsabilidad.

Los principios de comunicación que se utilizan es esta propuesta de comunicación son:

- El silencio no es una opción.
- No hay secretos, no hay sorpresas, no hay exageraciones, ni hay falsas promesas.
- Inundar los canales con mensajes claros y sencillos.
- Mantener la sencillez, repetir constantemente.
- Siempre proveer un contexto: ¿de qué manera me afecta?
- Basar el mensaje en torno al beneficio, en lugar de sus características.
- Debemos saber y verificar lo que preocupa a los receptores.

El desafío es comprender, racionalizar el cambio y crear la voluntad colectiva de aprovechar las nuevas oportunidades. La comunicación por si sola no resolvería los problemas pero es vital para crear el consenso, esencial para el cambio exitoso de marca. La integración se conseguirá cuando todos los miembros de la organización se alinien detrás de las metas que deberán de estar claramente comprendidas.

Racionalizando el cambio como el funcionamiento normal del mercado, veremos adelante por qué es importante hacerlo. Por ahora, veamos las distintas etapas de la respuesta de los empleados, y luego lo que se ha llamado comunicación estratégica basada en el mercado.

Lo opuesto de la comunicación por reacción es la comunicación estratégica, un proceso por el que la dirección en conjunto con el área de comunicación de una empresa intencionalmente manejan sus comunicaciones de modo de que sean abiertas, claras y se centren en el mercado y el cliente como la causa primera.

Se describen todas las acciones de la organización como respuestas razonadas y lógicas a las necesidades del cliente y a las fuerzas del mercado en el que navega la organización. Y a los empleados se les considera como los agentes críticos que necesitan la información como materia prima para su trabajo y para permitirles colaborar con los demás en la implementación de una estrategia de negocios clara y conocida.

Al respecto, Roger D' aprix en su libro *La comunicación para el cambio* define a la comunicación estratégica como un esfuerzo por conectar la visión, misión y los objetivos del negocio, con las fuerzas y oportunidades que existen en el mercado y que le dan sentido al trabajo que hace la gente.

Se centra en el negocio, en medidas aceptadas de éxito y en las prioridades que la gente debe compartir para lograr el éxito de la empresa. También es un esfuerzo por facilitar el flujo eficiente de ideas de información claras, bien organizadas entre los miembros de una organización laboral, reconociendo que su información es una fuente vital para cumplir su trabajo.<sup>104</sup>

La comunicación estratégica intenta explicar a los miembros de la organización lo que el mercado y los clientes exigen de ella.

No es sorprendente que la gente que integra el nivel más alto de dirección considere a la comunicación estratégica como un proceso importante para hacer que el cambio funcione a su favor. Comúnmente quiere usar las herramientas de comunicación para disipar las dudas, crear entusiasmo y atenuar el cinismo y las sospechas que temen que surjan cuando proponen cambios fundamentales.

Para Roger D'aprix "una es la resistencia tradicional al cambio que parece ser parte constitutiva de la psiquis humana y que, por tanto, es común en las organizaciones. Es casi como si cada uno viniera equipado con una colección de células cerebrales cuya función es decir: "Un momento. ¿analizaste esto a fondo?, ¿es esto lo correcto para ti?, ¿funcionará?, si tales células existen, probablemente sean el resultado tanto de la dolorosa experiencia como del temor del fracaso".<sup>105</sup>

Al respecto D'aprix comenta: "la comunicación de la empresa debe ser activa, en favor de comunicar los objetivos de una organización y lograr el apoyo de los empleados para esos objetivos, esta propuesta da varios pasos más en este concepto básico."

"Los cambios dramáticos que se han dado en el terreno de los negocios desde 1982, han fortalecido la necesidad de un estilo de comunicación principalmente reactivo en las organizaciones hacia la comunicación estratégica (activa) con los empleados. En los actuales tiempos turbulentos, que provocan confusión no sólo es deseable: también es imperativo, si es que hemos de lograr la comprensión y la dedicación de los empleados."<sup>105</sup>

El autor y científico George Land ha propuesto una visión radicalmente diferente del cambio, en su libro estimulante e incisivo Breakpoint and beyond (Punto de ruptura y más allá, 1992) Land y su coautora, Beth Jarman, sostienen que el cambio hoy es una ruptura abrupta y poderosa con el pasado. Desde su punto de vista, el cambio es mucho más cuestión de saltos impredecibles y modificaciones cruciales que de una serie de eventos lineales, progresivos, conectados entre sí. Lo que llaman punto de ruptura es un brusco alejamiento del pasado, un evento, una invención o una visión que nos lleva lejos de donde estábamos parados hace sólo un instante.<sup>106</sup>

Previo a esta propuesta identifique qué le preocupaba a la gente de Bitel. Una impresión de algún tipo, un vídeo de cabeza parlante o una andanada de mensajes electrónicos no es la mejor estrategia para la gente. Lo que la gente quiere saber realmente es por qué la dirección ha realizado determinadas acciones.

Esta organización debe preocuparse por la comunicación cara a cara, personal; en la era de la información que estamos viviendo, hay señales de que los profesionales de la comunicación siguen una colección de herramientas muy útiles que, aunque son tecnología sofisticada del ciberespacio, no son un fin en si mismo.

La clave de esta propuesta de comunicación está en identificar las estrategias de cambio que ofrecen el mayor resultado potencial y que tienen la mayor posibilidad de éxito y luego apoyar ese cambio con comunicación estratégica muy efectiva basada en el mercado.

<sup>104</sup> D'aprix Roger, La comunicación para el cambio, Edit. Granica, Buenos Aires Barcelona 1996, p.25.

<sup>105</sup> *Ibidem*, pp. 25 y 26

<sup>106</sup> *Ibidem*, pp. 25 y 26

<sup>108</sup> D'aprix Roger, La comunicación para el cambio, Edit. Granica, Buenos Aires Barcelona 1996, p. 24

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

A través de esta investigación busco generar conocimientos sobre cómo debe ser la comunicación cuando se presenta un proceso de integración para transmitirlos a la comunidad universitaria; esta propuesta de comunicación para el cambio busca arraigar a los empleados a la nueva organización HSBC, la propuesta esta basada en mi experiencia profesional y en los elementos teóricos que se han consultado a este respecto.

Considero que esta propuesta es sensible al mundo que recibe el mensaje, es extremadamente difícil llegar hasta lo profundo de quien escucha, lo que se comunica no debe de ir en contra de las esperanzas y predilecciones de la gente; debe de fortalecer la cultura organizacional, es imposible aplicar una estrategia con éxito si esta se contrapone a la cultura de la empresa.

El comunicólogo al armar una propuesta de comunicación debe de ser sensible al mundo particular que recibe la comunicación, debe de tratar de adivinar el efecto de lo que dirá, hará y los sentimientos que causará a la gente, sólo así conseguirá una propuesta que cumpla su objetivo.

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

Cabe señalar que la comunicación también establece los vínculos jerárquicos y efectivos de la organización, lo cual permite que se delimiten puestos, funciones, obligaciones y derechos. Al establecerse vínculos efectivos y de respeto, el personal se sentirá motivado y el resultado de esto es que se pondrán la camiseta de la organización, es decir, se identificarán plenamente con ella.

Para los que están enamorados de los libros con fórmulas de autoayuda debo aclarar en este punto que esta propuesta no es una receta. El cambio, la estrategia y las acciones estratégicas son un asunto complejo que definitivamente no se presta a las soluciones de un solo recurso para todo. Mucho de lo que hay que hacer es simplemente de sentido común.

Ante estas firmes convicciones y con un respaldo teórico, considero que el área de comunicación debe de considerar en cada acción que realice el beneficio de todos los integrantes de la organización.

Lo básico en la propuesta de comunicación que hago, es confiar en la gente. Considero que sólo así se empezará a construir visiones importantes que brinden esperanzas en el trabajo y le dan significado a quienes conforman la organización. Para D'aprix es esta la mejor estrategia para absorber y manejar cambios fundamentales en el lugar de trabajo.

Como he comentado en capítulos anteriores, el recurso más importante de cualquier organización son las personas que trabajan en ella, pensando en esto elaboré la siguiente propuesta que considera la voz de la gente y no se impone; busca alentar y revivir sentimientos compartidos que unen a las personas y las mantienen comprometidas con un sistema social, permite expresar las emociones y relajar temporalmente normas. La alternativa que propongo está basada en las 3 fases que Roger D'aprix describe en su libro *La comunicación para el cambio*, que son:

## **Fase 1 Preguntar**

La estrategia consistía en preguntar al personal sus inquietudes, conocer las opiniones y necesidades de la gente permite determinar y priorizar los cambios necesarios en la institución, esta estrategia se refiere al shock y el descreimiento que se presenta ante el cambio. En este punto tienden a predominar tres preguntas en la mente de los miembros de la organización que atraviesa el cambio, como lo es el proceso de integración de Bital con HSBC que son:

- ¿Cuán serias son las amenazas a nuestra organización? ¿Esto es real?
- ¿Cómo sucedió esto?
- ¿ Quien tiene la culpa?

Este es un primer paso en el proceso de comunicar el cambio porque la gente trata de entender las implicaciones personales de lo que ha sucedido. ¿Qué significa para mí? ¿Mi empleo está seguro? El pánico ronda a la mayoría de los empleados.

## **En la Fase 2 Escuchar – Entender**

En este tipo de cambios organizacionales, la gente quiere saber si la organización ¿tiene un plan de acción? y si es así, ¿cuál es?. Para Roger D´aprix esa pregunta marca la pauta para identificar que la organización se encuentra en la etapa 2.

Escuchar y entender al personal arrojó resultados positivos en diversos aspectos y evidencio áreas de oportunidad en rubros que no se habían identificado..

La sospecha que más asusta a cualquier grupo de empleados es que no haya ninguna estrategia de batalla, que la guerra sólo será una serie de escaramuzas en las que la gente caerá una a una mientras los generales tratan de fabricar una estrategia en el momento.

## **La Fase 3 Actuar – Cumplir**

Se refiere a la estrategia corporativa; se caracteriza por el natural deseo humano de querer hacer algo para resolver el problema. Su signo distintivo son las preguntas: ¿qué quieren que haga?, ¿cómo puedo contribuir?.

Con base a los resultados obtenidos en la fase 2, se emprenden acciones tendientes a elevar la satisfacción y bienestar del personal por sentirse tomados en cuenta.

Cuando la gente llega a cualquiera de las fases 1, 2 y/o 3 es mejor que alguien pueda contestar su pregunta porque si no, se desmoralizará por su importancia.

Lo trascendental de esta estrategia que se divide en 3 fases es no dar información en forma prematura que pueda hacer caer tanto la moral como la productividad de los empleados. En la actualidad, ninguna organización puede darse el lujo de tener una caída de moral y productividad; por lo tanto, no es recomendable comunicarse con los empleados hasta que haya llegado el momento de hacerlo.

Es critico tanto para el manejo del cambio como para la comunicación del cambio que haya una estrategia visible basada en la realidad del mercado. Una vez identificada la estrategia aunque sólo sea una respuesta rudimentaria al dilema de las organizaciones, es imperativo empezar a ofrecerla a la fuerza laboral como medio para movilizarla, en particular si ha llegado a la fase 3 en su respuesta a los eventos.

El desafío es atravesar la barrera de ruido y confusión, si entendemos la etapa 3, tenemos un fuerte indicio sobre el cual basar la acción futura. Cuando la gente pregunta ¿cuál es nuestro plan?, la mayoría (al rededor de un 60% de toda la población de empleados) tiene desconfianza de que la conducción haya creado una estrategia que pueda funcionar.

Su escepticismo generalmente se expresa en voz baja y con sobriedad, al reunirse en grupos de dos o tres para criticar los más recientes esfuerzos por cambiar la orientación e incluso la cultura de la organización. El grupo final de empleados (alrededor de un 40% del total) son los que sienten incertidumbre pero que están básicamente abiertos al cambio.

Para D'áprix la propuesta de comunicación de una organización que atraviesa cambios como Bitel debe de responder las preguntas de las 3 etapas que detallé en las líneas anteriores. La estrategia preguntar, entender y cumplir es el comienzo de un sistema que busca el éxito por oposición a algo que sucede respondiendo las inquietudes y las necesidades del momento.

Cabe señalar que para armar la propuesta que a continuación describiré identifique cuales eran las deficiencias de comunicación que existían en la organización mismas que se detectaron en un Focus Group que se aplicó en abril de 2003.

No hay que olvidar que la gente que integra la organización es muy inteligente con relación a su trabajo y las circunstancias de su empleo. Prueba de ello son los grupos de debate de empleados típicos que participaron en los Focus.

El modelo de comunicación estratégica de Roger D'áprix considera como punto de partida de la investigación "la evaluación de la organización". Si se quiere saber cómo está funcionando el proceso de comunicación en una organización para establecer el modelo de comunicación estratégica, la manera lógica de averiguarlo es preguntarle a las dos partes clave: Altos Directores y público de empleados algunas preguntas precisas. Primero a los líderes:

- ¿Qué necesitan comunicar a la fuerza laboral?
- ¿Cuál es la esencia de la estrategia empresarial?
- ¿Por qué es una estrategia apropiada para responder a las fuerzas del mercado que moldean las acciones de la compañía?
- ¿Cuáles son esas fuerzas y cómo influyen sobre la conducta de los clientes?
- ¿Cuáles son los impedimentos para el éxito de la organización?
- ¿Cuáles son las cuestiones que más preocupan a los Altos directores al analizar los desafíos que enfrenta el mercado?
- ¿Cómo se proponen responder a esas cuestiones y qué significa eso en relación con las prioridades de la organización?

Estas son algunas de las cuestiones que hay que entender para diseñar una estrategia de comunicación aceptable para llegar a los empleados.

A los empleados hay que hacerles las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos va?
- ¿Qué estamos logrando como empresa?
- ¿Por qué debemos de cambiar antiguas prácticas laborales? ¿Qué urgencia impone esos cambios?
- ¿Cuáles son las prioridades?
- ¿Qué significa en mi nivel?
- ¿Qué puedo hacer para proteger mi puesto de trabajo?
- ¿Puedo confiar en mi gente?
- ¿Les interesó?
- ¿Saben lo que pasa en mi nivel?
- ¿Les importa lo que pasa?
- ¿Valoran mis sugerencias?
- ¿Actuarán sobre la base de ellas?

El que desarrolle la evaluación tiene que sentarse con los líderes individuales y hacerles preguntas tales como:

- ¿Qué fuerzas del mercado (tales como necesidades de los clientes, iniciativas competitivas, oportunidades, etc.) impulsan la estrategia de la organización?
- ¿Qué es esa estrategia en síntesis?
- ¿Cómo están respondiendo al mercado?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para que tenga éxito en la implantación de nuestra estrategia?
- ¿Cuál es la visión para la empresa?
- ¿Tienen conjunto de valores la empresa que guíen la conducta de todos los miembros de la compañía?
- ¿Cuáles son y por qué son importantes?
- ¿Qué considera como los factores críticos para el éxito de la empresa?
- ¿Qué dicen estos factores con respecto a cuáles deben ser las prioridades?
- ¿Cuáles son las medidas vitales (participación en el mercado, reutilización, precio de las acciones, etc.) que nos indica si estamos ganando o perdiendo?
- ¿Al mirar hacia el futuro qué le preocupa más? ¿Cuáles son los puntos vulnerables de la compañía?

Estas y otras preguntas similares definen la naturaleza de la tarea de comunicación, aportan información valiosa y perspectiva con relación a la empresa. También es necesario preguntar a los empleados:

¿A dónde acuden ahora para obtener información acerca de la compañía y de su empleo? ¿Por qué a esa fuente?. Entre todas esas fuentes variadas, ¿cuáles son los recursos más poderosos de comunicación (es decir los que resultan más útiles, en los que confía)?; ¿cuáles son los recursos de comunicación más débiles es decir, los menos útiles?; ¿qué falta en su experiencia a la comunicación? y ¿por qué es importante para ellos la comunicación?

Después de contar con los resultados del proceso de evaluación, el segundo paso en el proceso de comunicación estratégica es desarrollar una declaración de la visión y de los valores o el examen de la actual declaración de visión para ver si coincide con las aspiraciones y los sueños de los altos directores que se descubrieron en la entrevista.

Las verdaderas visiones, por lo general, no se pueden expresar en unas pocas palabras y frases simplistas. Son más como sueños, en un momento la gente puede decidir lo que quiere lograr. El líder realmente efectivo a menudo tiene la capacidad de lograr ese tipo de reacciones en los demás, gracias a su clara pasión por su visión.

Por lo tanto las visiones son cruciales para aportar la inspiración que una organización necesita cuando la gente se cansa de su trabajo o cuando esta descorazonada.

Otro elemento importante son los valores compartidos por los miembros de la organización. Estos valores son críticos porque identifican las reglas de su conducta colectiva. Indican lo que todos valorarán y despreciarán al trabajar juntos hacia la visión. Es esencial anunciar estos valores.

Crear las condiciones para una continua superación. Eso exige algún tipo de evaluación y retroalimentación por parte del público al que va dirigida, y el uso de esa retroalimentación, para reiniciar permanentemente el ciclo de evaluación de la organización. En términos prácticos esto significa en realidad el monitoreo continuo para ver si la comunicación funciona y da en el blanco.

La presentación final de este proceso de comunicación estratégica muestra un proceso de comunicación racional, flexible, informativo que responde a las necesidades de todos los miembros de la organización. También reconoce el derecho y la necesidad de los empleados de entender el medio en el que trabajan, tanto el cuadro mayor del mercado como el menor.

En ese sentido es un proceso de macro comunicación y es vitalmente importante si la gente ha de entender las grandes cuestiones que gobiernan la conducta de una organización.

Ahora miremos la micro comunicación, el proceso por el que se da la mayor parte de la comunicación entre jefes y empleados. Es la interacción de los dos tipos de comunicación macro y micro, lo que determina en última instancia la calidad del proceso de comunicación en una organización dada. El desafío es ver como este segundo proceso de comunicación se orienta mejor de acuerdo con las cuestiones fundamentales de la empresa.

El papel de comunicación del jefe, se resume en el siguiente diagrama que habla de las 6 preguntas que deben responderse a los empleados, preguntas que hablan de: responsabilidades del trabajo, retroalimentación de desempeño, necesidades individuales, objetivos y resultados de la unidad de trabajo, visión, misión y valores; y dar poder de decisión a quien tiene la iniciativa de contribuir.

Para Roger D'aprìx lo más importante que deben de entender las organizaciones en cuanto a comunicación efectiva tiene que ver con considerarla como un medio para un fin, la comunicación es una manera de facilitar el proceso laboral no lo que desafortunadamente piensan al considerarla una actividad que se hace si se tiene tiempo. La verdadera solución para las organizaciones es hacer de la comunicación una parte del trabajo en donde todos deben de rendir cuentas y en donde el presidente de empresa debe ser coherente con sus palabras y acciones, de igual forma que la comunicación, las palabras de los mensajes que comunica la organización deben de ser acordes a las acciones (deben conservar un equilibrio).

Un buen líder debe de atender a la retroalimentación que recibe de los trabajadores y mostrarse sensible a los problemas de la gente que conduce. Debe ser compasivo, es decir, debe de tratar de provocar el menor dolor posible con esas acciones. El presidente como representante de la organización, debe ser un intérprete y analista de las realidades que enfrentan.

Sostiene que el presidente tiene que ser selectivo en cuanto a como y cuando usar su poder de comunicación. De allí; razona que si el presidente gasta capital de comunicación con demasiada liberalidad, se pierde impacto cuando hay que decir algo importante. Es un argumento valioso, mientras la selectividad no degenera hacer invisible la comunicación.

Para Roger D'aprìx existen cuatro tareas claves de comunicación, la primera se refiere al narrador de mitos, con los que se mantiene vivas las tradiciones heroicas de la organización. Toda la empresa tiene sus héroes míticos que hicieron cosas correctas en el momento correcto para asegurar el bienestar de la organización. El presidente tiene que saber quiénes fueron estos individuos tanto en la historia antigua de la organización como en la más reciente. Sirven como modelos de papeles inviolables para el tipo de virtudes que la organización necesita para perpetuarse, y el presidente tiene que hablar de ellos.

La buena comunicación, a menudo, es contar historias bien, hacer que algo cobre vida y hacer que sea algo a lo que uno quiera dedicar sus energías o incluso su carrera.

El segundo papel de comunicación del presidente de la empresa es el de motivador. Tiene que ser el primero en alentar a toda la organización. Los estudios de empleados muestran claramente que quieren ver y oír de sus jefes. En realidad, en la mayoría de las organizaciones, los altos ejecutivos son la fuente preferida de información.

La tercera parte de la descripción del trabajo del presidente de empresa como comunicador se refiere al fijar el tono. Tiene que ser muy cuidadoso en cuanto a su conducta y su ética personal. En la organización moderna no funciona aquello de "Haz lo que yo digo pero no lo que yo hago". Nadie puede predicar la reducción y el control de costos y luego hacer de sí mismo una excepción.

El cuarto papel del presidente como comunicador es lo que llamaría "cuidar el clima humano". Si bien esta tarea se parece a la de fijar el tono, hay una diferencia. Requiere que el presidente mire a largo plazo el impacto de sus prácticas.

Además de las cuatro tareas recién analizadas, el presidente también tiene que ser el primer agente de cambio de la organización. El desafío de la comunicación estratégica efectiva, es muy grande. De esta experiencia surgió lo siguiente...

**Nombre de la propuesta:****Integración y comunicación, el éxito de una organización global.****Objetivo:**

Realizar acciones estratégicas que favorezcan la comunicación y contribuyan en el proceso de integración de Bital con HSBC.

**Justificación:**

La comunicación e integración es un básico de nuestros tiempos.

**Áreas Involucradas:**

Dirección General, Dirección Ejecutiva de R.H., Comunicación Interna, Mercadotecnia y Publicidad.

**Público al que se dirige:**

A todo el personal.

**Fase 1 Integración del Personal**

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

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

A. Crear un sistema de comunicación interno que facilite y diferencie la información que HSBC quiere dirigir al personal como parte de su estrategia corporativa.

B. Elaborar una campaña de imagen corporativa a través de diferentes medios de comunicación especializados.

**Acciones estratégicas para una nueva comunicación:**

- v@mos.
- Campañas HSBC.
- Q&A en la Integración.
- Cascada.
- Pool Center.
- Programa de Reconocimiento.
- Revista.
- Fascículos.
- Rediseño de medios, especialización en tiempo para el lanzamiento de una Marca Global.
- Los medios electrónicos no necesariamente son la mejor opción.
- Eventos, reuniones informales con el CEO, eventos masivos.
- Sinergia, la mejor acción estratégica.
- Evento masivo, lanzamiento de marca.
- Nuestra Fundación.

El boletín v@mos sería un medio creativo, veraz en donde se manejan situaciones difíciles como: capitalización, nueva estructura, nuevas asignaciones, renuncias y demás temas que se tienen que informar como parte del proceso de integración, situaciones que hablan del cambio.

La estrategia de este boletín está basada en la repetición, porque entiendo la repetición no como una forma de canalizar al medio.

El verdadero desafío de este medio es dar nueva vida a las cuestiones y a los mensajes clave, encontrar nuevas variaciones para temas que equivocadamente creen que son demasiado conocidos. Como lo han señalado observadores como D`prix cuando los comunicadores se cansan de decir siempre lo mismo, probablemente sea ése el momento en que el mensaje recién empieza a llegar al público; así que la clave está en encontrar aún otra manera de decirlo para que realmente se haga carne.

**Objetivo de esta acción estratégica:**

Crear un nuevo medio que se diferencie del resto por contar con información clara y oportuna que de respuesta a las inquietudes que tiene el personal ante el proceso de integración.

**Justificación:**

Para la nueva administración es necesario crear un medio que sea relacionado perfectamente con la llegada de HSBC, su cultura, ideología, oportunidades, gente, objetivos, el proceso de integración, etc. Un medio que tenga un nombre que por si sólo hablara del cambio que vive la organización e invitará al personal a ser partícipe leyéndolo.

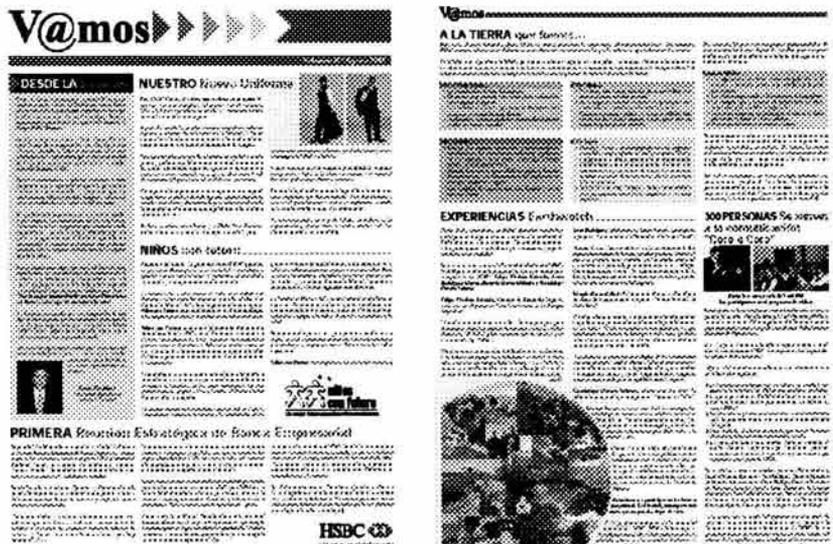
**Descripción de las acciones estratégicas:**

El boletín se dividirá en 30 volúmenes electrónicos (de manera semanal) y 5 volúmenes en formato impreso (bimestrales).

**Método de evaluación**

Cada 3 meses se le solicitará al personal su opinión sobre la información que reciben mediante encuesta y/o estudio de focus a nivel nacional con la finalidad de detectar cuales son los temas que el personal quiere conocer acerca de HSBC y hacer las modificaciones pertinentes al medio.

Boletín V@mos No. 29



DESDE LA

El grupo de trabajo que se encargó de...

POR UNA MEJOR Calidad de Vida

El grupo de trabajo que se encargó de...

El grupo de trabajo que se encargó de...

- 1. El grupo de trabajo que se encargó de...
2. El grupo de trabajo que se encargó de...
3. El grupo de trabajo que se encargó de...

UN ENFOQUE Compliance

El grupo de trabajo que se encargó de...

EL VALOR DE Nuestra Marca

El grupo de trabajo que se encargó de...



Aunque el calificativo "Maquiavelo" se suele usar para describir a oportunistas, astutos o manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la República decía: "Si bien una persona puede iniciar una organización, esta será duradera cuando se deje en manos de muchos y cuando muchos deseen conservarla", "La persona que pretende cambiar una organización establecida debe de conservar por lo menos las sombras de las costumbres antiguas".

Ambas citas hablan de la realidad de Bital, una organización que debe de fusionar paulatinamente la misión, valores y demás componentes que conforman la Cultura Organizacional de HSBC y Bital para adoptar los nuevos componentes del Grupo, todo el personal con la ayuda del área de comunicación debe prepararse para recibir grandes cambios la vestimenta (uniformes), nuevos productos, servicio y trato al cliente; las marquesinas de color azul que caracterizaba a BITAL de un día para otro serán sustituidas por el rojo y entonces el cambio será una realidad.

Con el anterior argumento se corrobora la necesidad de ser de la siguiente acción estratégica...

Campañas HSBC
Valores, cultura organizacional: misión, visión, filosofía, principios y plan de negocio 2003

Objetivo de esta acción estratégica:
Con el objetivo de integrar de forma absoluta al empleado a los objetivos de la nueva organización y crear un sentimiento de orgullo de pertenencia y arraigo, sugiero desarrollar campañas de comunicación interna que permita establecer las bases para la difusión, aceptación e integración de la cultura, misión, visión, filosofía, principios, valores y plan de negocio de HSBC.

La campaña debe conservar la esencia de la localidad, resaltar el conocimiento local.

Campañas que den a conocer al personal la identidad de la nueva organización, mediante los elementos visuales que la integren, como lo es el logotipo y la forma de aplicarlo en base a su forma, tamaño y colores, aplicados todos los elementos correctamente en todas sus versiones que estarán en constante comunicación con ellos, con los clientes y con otras empresas. Logrando con esto un óptima imagen corporativa de HSBC en México.

El logotipo, los valores, misión, filosofía, etc. son elementos vitales en la Identidad Corporativa y Cultura organizacional de HSBC que deben de permearse en Bital para transmitir a los empleados el compromiso que la nueva organización busca tener con los clientes y con ellos mismos.

#### **Justificación:**

Ante el proceso de cambio que vive la organización surge la necesidad de compartir nuevas creencias y valores como una base fundamental para construir el futuro.

El proceso de integración hace necesaria una campaña que de la oportunidad a la gente de obtener nuevos conocimientos y experiencias, así como de generar sinergias de negocio. Ya que existe apertura y entusiasmo tanto en HSBC como en BITAL para trabajar conjuntamente lo más pronto posible.

La administración colectiva como valor en la organización se basa en la confianza, el respeto y la comunicación. La administración colectiva implica responsabilidad solidaria (trabajo en equipo) para crear más y mejores cosas, reconociendo y apoyando el liderazgo.

La estrategia estaría enfocada a lograr a través de las campañas motivar, persuadir y convencer a los empleados a adoptar la nueva cultura, principios y valores en su propio beneficio y el de la institución.

Desarrollar mensajes directos, claros y sencillos basados en el beneficio que brinda la adquisición, con el objeto de obtener una respuesta proactiva de todos los empleados garantizando la aceptación y adaptación al cambio.

La campaña deberá estar enfocada a lograr los siguientes resultados:

- Eliminar el síndrome de resistencia.
- Crear un ámbito de confianza que permita adoptar la nueva cultura, principios y valores
- Entender que el cambio hacia HSBC los fortalece y que es fundamental que adopten las políticas, filosofía y cultura.
- Aceptar que las reglas del juego cambiaron y que no se puede seguir viviendo en el pasado.
- Transmitir que la experiencia y buen desempeño de las personas tiene cabida y futuro en la nueva organización.

Para lograr una mejor comunicación, asimilación y aceptación los mensajes deberán ser:

- Honestos sin falsas promesas
- Sencillos, claros, directos (para que se entiendan)
- Repetidos frecuentemente (para lograr penetración)
- Relacionados a la gente (en qué me afecta...)
- Memorables ( para que se escuchen claramente)
- Orientados a la acción personal (yo tengo que hacer... y cumplir con...)
- Inspiracionales (sí me esfuerzo puedo crecer...)

#### **Descripción de las acciones estratégicas:**

La propuesta esta enfocada a desarrollar un concepto rector de comunicación para toda la campaña que servirá como eje central sobre el cual girarán todos los mensajes.

El concepto rector y las ejecuciones gráficas que se realicen deberán proyectar varios de los siguientes elementos:

- Organización global
- Solidez financiera
- Excelencia como meta

- Inducir la acción
- Orientación al beneficio
- Integridad en la operación

## El concepto rector

Tema central: **Un Compromiso Común**

Implicaciones:

- Unión, acuerdo, trabajo en común, integración global, fuerza...
- Atributos indispensables dentro del proceso de cambio.
- El término "compromiso" reúne de manera clara y concisa los anteriores atributos añadiéndole un carácter proactivo donde las partes están de acuerdo e involucra la necesidad de unir fuerzas y compartir resultados para lograr un fin común.

Por qué "Compromiso"

- Es un acuerdo común entre las partes (no se impone...)
- Crea un sentido de responsabilidad para el futuro
- Promueve la idea asociación
- Plantea retos y logros compartidos (beneficio común...)
- Yo hago... tú haces... todos hacemos
- Crea confianza y aceptación al cambio

En un ambiente multicultural, para lograr una administración efectiva se requiere conocer los valores y creencias culturas de la organización.

Los valores se relacionan con la cultura (modos de vida, costumbres aprendidas, etc.), actitudes y el comportamiento.

Antes de determinar cuales serán los valores de la organización es importante analizar las dimensiones culturales, hay que reconocer las diferencias entre las partes (México e Inglaterra).

Para definir los valores de una organización es primordial conocer la cultura, actitudes, hábitos y comportamiento de los colaboradores.

El comportamiento es efecto de valores, para aclarar un poco este punto a continuación comento la secuencia de un valor:

"Lograr y mantener armonía con mi familia es la virtud más importante" (valor)

"Mi trabajo interviene con mi vida familiar" (creencia)

"Tengo antipatía a mi trabajo" (actitud)

"Buscaré para otro trabajo" (comportamiento)

La cultura se aprende, es imitada y transmitida por medio de la comunicación. Si entendemos que las leyes y las ideas sociales forman el comportamiento de los individuos, sabremos la trascendencia de esto. Las creencias, actitudes, valores e ideas que caracterizan una cultura se aprenden, imitan y comparten dentro de las organizaciones.

Para desarrollar la acción estratégica (campaña de valores) se sugiere utilizar el **concepto creativo de sumar y multiplicar para ser más, no restar** y en donde se harían asociaciones con la localidad siguiendo la línea de la publicitaria de HSBC, como por ejemplo:

- Lealtad ( Sumándonos, somos una sola visión)
- Asociación (Sumándonos, nos multiplicamos).
- Servicio (Sumamos calidez a la eficacia).

- Compromiso (Sumamos esfuerzo a la misión del Grupo).
- Excelencia (Sumamos lo cualitativo a lo cuantitativo).
- Ética (Sumando integridad, somos más).
- + Valor ( Cuando te sumas, ofrecemos algo más que números).
- Armonía (Trabajar con una sonrisa nos da más).
- Crecimiento (Crecemos en el Grupo cuando somos más).
- Sencillez (Sin ser menos somos más).

Todos los valores que inician cada línea son valores compartidos por la cultura de Grupo HSBC en el mundo y Grupo Financiero Bital.

El **screen sever** considero es una buena herramienta para permear la nueva misión, visión, filosofía y valores de la organización.

Para motivar el aprendizaje cultural, se sugiere obsequiar a todo el personal un kit de artículos utilitarios para el trabajo como: mouse pat, taza, cilindro, portapapicero, etc.

#### **Método de evaluación**

Retroalimentación a través de encuestas y sesiones de grupo (Focus Group).

#### **Cascada**

Es la participación de los directores ejecutivos y de su estructura directa en forma descendente transmitiendo y asumiendo la responsabilidad colectiva para comunicar los mensajes y presentaciones a los empleados independientemente del tema, pero que por importancia del mismo se requiera hacer uso de esta técnica de comunicación. Es importante mantener un canal abierto entre de comunicación entre el jefe directo y su gente para poder resolver posibles dudas generadas por los diversos comunicados y/o presentaciones.

Con esto se cumplen dos objetivos fundamentales, el primero que los empleados reciban la información de su inmediato superior, logrando una mayor integración y sentido de pertenencia a su área y por consiguiente a la institución, así como un incremento a la lectura y comprensión de los mensajes por parte de los empleados. Como un segundo objetivo permite asegurar que la información llega a todos y cada uno de los empleados independientemente de su plaza y área.

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Mantener una constante comunicación con todo el personal a través de la modalidad de cascada vía correo electrónico, es decir, la comunicación desciende desde el Presidente Ejecutivo y Dir. Gral. hasta el personal de intendencia pasando por todos los puestos de la estructura.

#### **Justificación:**

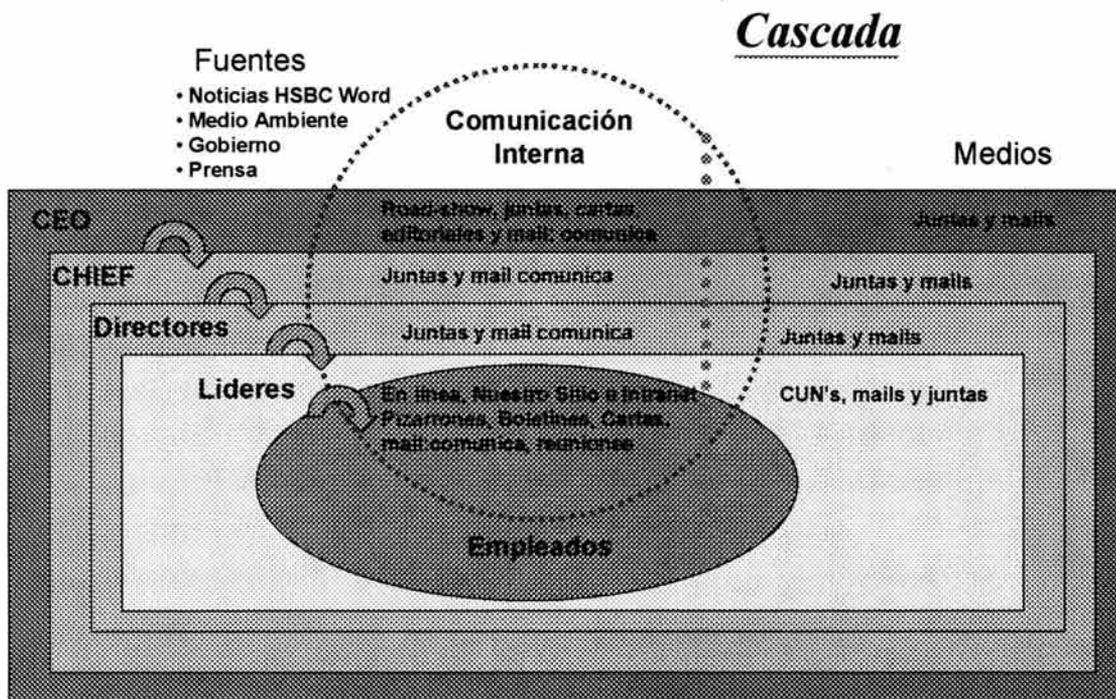
El flujo de comunicación de "arriba hacia abajo", permite al nivel directivo contar su parte de la historia. Ofrece una información esencial acerca de las instrucciones, políticas y planes, permitiendo a la vez al empleado comprender, aceptar y cooperar con las decisiones de la dirección y con las modificaciones que se propongan. Un adecuado flujo de información dirigido desde los niveles superiores hacia los inferiores, tiende a disminuir los temores y las suspicacias que pueden derivarse de la mala comunicación o carencia de ella. Hace más aceptable la posición de la empresa, constituye un conducto para comprender las instrucciones políticas y planes, hace surgir un sentimiento de orgullo entre los empleados; mejora la moral y el sentimiento de grupo y ayuda al empleado a comprender, aceptar y cooperar en la marcha hacia las metas de la compañía.

Cuando un departamento específico como Comunicación o Relaciones Públicas recibe la responsabilidad de hacerse cargo de la comunicación, resulta indudable que gran parte de esta es planeada, preparada e iniciada por el departamento en cuestión; sin embargo, sea cual fuere el método utilizado, los responsables de las áreas no pueden depender de esta comunicación, deben de ofrecer a las personas que depende de ellos toda la información

que necesitan. Deberá de llevar a cabo reuniones, a fin de hacer que la información general resulte más importante y específica para sus propios colaboradores.

**Descripción de las acciones estratégicas:**

Las acciones se realizarán de acuerdo a las necesidades que se presente, el presidente ejecutivo y director general del banco bajará la información mediante correo electrónico a su comité de dirección, estos a su vez al personal a su cargo y así sucesivamente.



**Diagrama de comunicación en cascada**

**Método de evaluación**

Sondeos bimestrales mediante encuestas en periódico electrónico (expreso).

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, la compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como administración fueran de uso común. Dos ejemplos nobles e ilustrativos son los escritos que nos heredaron los viejos estrategas Nicolas Maquiavelo y Sun Tzu.

Maquiavelo creía firmemente que: *"Una organización es más estable si sus miembros tienen derecho a manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella."*

Considerando el anterior argumento se incluye dentro del plan de acción la estrategia **Q&A en la Integración**

## **Q&A (Question and Answer)**

### **Preguntas y Respuestas en la Integración, un espacio de comunicación recíproca**

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Abrir un espacio confidencial en donde los empleados pueden expresar sus inquietudes, comentarios, preguntas o sugerencias sobre el proceso de integración, esta acción favorece una discusión con madurez y autocrítica que le permite a la organización conocer los conflictos de los colaboradores.

#### **Justificación:**

Al abrir los canales de comunicación de "abajo hacia arriba", la dirección descubrirá el grado de aceptación del empleado por sus comunicaciones. Independientemente de esto hay que reconocer que la comunicación del empleado hacia la dirección, es una de las funciones dentro de la labor directiva a la que se le presta menor atención.

El conocimiento de que la dirección está dispuesta a escuchar al personal mediante las Q&A (Preguntas y Respuestas) en el proceso de integración de Bitál con HSBC anima a los empleados a realizar sus labores con menos incertidumbre. Si se le impulsa a expresar sus ideas, estarán más dispuestos a hacer sugerencias para superar el cambio. Si los empleados saben que son escuchados por la nueva dirección, se muestran menos racios a reportar ciertos problemas, que de otra forma podrían llegar a salir fuera de la capacidad de control de los responsables (jefes).

Esta acción estratégica busca ser una válvula de escape, para liberar la presión y traer a la superficie los problemas más ocultos de la organización para afrontarlos y resolverlos.

A través de los comentarios y libre comunicación se estimula a los individuos a ser creativos y buscar mejores métodos que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas. También ayuda a obtener un mejor conocimiento de los demás y de sí mismos.

#### **Descripción de las acciones estratégicas:**

La estrategia consiste en eliminar las barreras que se oponen en el flujo de información de "abajo hacia arriba", por medio de un programa llamado *preguntas y respuestas (Q&A)*, a través de este programa los empleados envían sus preguntas vía correo electrónico a una clave de correo que representa para la gente la Dir. Gral., el medio es administrado por el área de Comunicación quien elabora un reporte semanal de las preguntas más frecuentes para informarle a la dirección correspondiente, con la finalidad de que está(s) responda la(s) pregunta(s) y se comunique en los medios institucionales y a todo el personal, el conjunto de preguntas y respuestas los miércoles de cada semana.

Lo importante de esta comunicación no es sólo sensibilizar a la Alta dirección sobre las necesidades, inquietudes y dudas de su gente sino marcar la pauta para que ésta de manera aleatoria planee acciones estratégicas que produzcan cambios. Para el empleado la comunicación más fuerte e importante no consiste en las palabras expresadas por la dirección (respuestas publicadas), sino en los actos que esta realiza.

Las palabras son sospechosas de por sí. Es más probable que los empleados acepten proposiciones nuevas cuando observan un cambio real en el comportamiento de la organización o cuando participan por sí mismos en el proceso de cambio.

En esta acción estratégica el área de comunicación debe ser capaz de reconocer la ambigüedad y no temer especular inteligentemente a partir de lo que se sabe dado que no siempre se tendrá respuesta a todas las preguntas. Esta especulación puede ser errónea, pero es mejor que dejar que la gente saque sus propias conclusiones a partir de los elementos aislados de la información que les llega.

Lo importante es no dar mensajes contradictorios (decir una cosa y hacer otra). El conflicto "decir-hacer" en las organizaciones vuelve loca a la gente.

## **Método de evaluación**

Medidores mensuales

### **Pool Center**

Un pool center es un centro de atención telefónica, a través de este medio un gran número de personal canalizan sus inquietudes.

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Crear un sistema pool center que permita a los empleados canalizar sus sugerencias y quejas de manera ordenada sobre temas específicos que no tengan que ver con la integración a HSBC, a través de este medio se da respuesta o canaliza la situación, de esta forma se consigue la cooperación de todos los que integran la organización para introducir mejoras y eliminar el despilfarro.

#### **Justificación:**

Muchas empresas utilizan los sistemas de sugerencias para animar a los empleados a proporcionar información. Esta técnica da la oportunidad a la gente de transmitir un mensaje a alguien que podrá actuar en consecuencia, esta acción es siempre agradecida por los empleados quienes apoyan esta comunicación.

El sistema de sugerencias es efectivo en virtud de que ofrece beneficios tanto para el empleado como para la empresa; constituye un instrumento creativo para los empleados, cuando ellos tienen la oportunidad de contribuir con sus ideas y opiniones.

#### **Descripción de las acciones estratégicas:**

Consiste en desarrollar la capacidad de escuchar, la mayor parte de las personas no son buenos oyentes, no saben cómo escuchar.

La gran mayoría de los directivos pasan una importante proporción del día intentando establecer comunicación con los demás en lugar de escuchar. El acto de escuchar no se reduce a la simple espera pasiva a que la otra persona termine de hablar para que uno pueda empezar. Es, por el contrario un proceso activo que requiere que el escucha sea receptivo y esté interesado, preste toda su atención, haga preguntas o bien tome las notas necesarias.

La estrategia está enfocada a captar todas esas sugerencias para identificar las necesidades principales de la gente.

#### **Método de evaluación**

Medidores de número de inquietudes recibidas y/o sugerencias, no. de preguntas resueltas y pendientes por resolver, etc.

## **Fase 2 La Comunicación con HSBC**

En una segunda etapa se estarían trabajando las siguientes acciones estratégicas:

- Programa de Reconocimiento
- Revista
- Folletería

### **Programa de Reconocimiento y Motivación**

El reconocimiento remarca la importancia sobre el respeto a cada empleado como un ser humano independiente y libre de desarrollar sus capacidades. Con relación a este concepto, es muy importante asegurar que los empleados estén lo suficientemente motivados en la realización de su trabajo incidiendo con esto en la motivación.

La motivación implica el deseo que tiene una persona para realizar una acción o tarea determinada, ésta se ve reflejada en el empeño puesto, y por lo tanto, en los resultados. Así también, se puede decir que el desempeño que logra una persona es producto de su esfuerzo y capacidad, las cuales a su vez se basan en el grado de motivación con el que cuenta.

Realmente para BITAL nunca fueron del todo exitosos los esquemas de reconocimiento por el grave conflicto de bajos salarios y malos líderes, el problema desde hace mucho tiempo se salió de control y así ha permanecido durante mucho tiempo; el reconocimiento no cubre la necesidad de salarios competitivos, no es posible que en los últimos años se otorgue a los empleados un aumento nada representativo (por debajo del mercado).

Cabe señalar que el esfuerzo de reconocimiento no depende sólo del área de comunicación, involucra a todos, reconocer es más que regalar un diploma o un vidrio es una palmada del jefe, es desarrollo, es crecimiento en la medida de resultados, la mejor forma de valorar el trabajo del otro es a través del incremento de sueldo. Antes de terminar la década de 1980, los incrementos salariales eran tan predecibles y constantes como la llegada de la Navidad, se daban cada año. ¡Ahora ya no es así!<sup>107</sup>

El dinero es el incentivo crucial para la motivación en el trabajo. Es el vehículo por el cual los empleados pueden comprar las cosas que deseen para satisfacer sus necesidades. Además el dinero también desempeña la función de un tablero de calificaciones, mediante el cual los empleados califican el valor que la organización da a sus servicios y mediante el cual pueden comparar su valor con otras personas.

Es obvio el valor del dinero como medio de cambio. La gente puede no trabajar únicamente por el dinero, pero si quitamos el dinero ¿cuántas personas irían a trabajar?

Sin lugar a duda el dinero motiva a la mayoría de los empleados, por ser una recompensa directa a su desempeño, pero esto no lo es todo, para motivar y reconocer al personal hace falta algo más, los buenos trabajos que en el día a día los colaboradores hacen bien deben ser reconocidos quizá a través de una post-it que diga: lo hiciste muy bien ¡¡ felicidades!! Reconocer es también dar la oportunidad a la mejor gente de crecer y aprender cosas nuevas, de desempeñar nuevos puestos.

La motivación que hace falta es la que primero considera al sujeto y no la que se ocupa de este tema porque se preocupa por la forma de obtener mayor esfuerzo de los empleados, porque esto no es ético, cuando los administradores vinculan las recompensas con la productividad están manipulando a los empleados.

Y cuando digo manipular me refiero a manejar con engaños el reconocimiento, a usar a la motivación como excusa para influir astutamente en los empleados, controlarlos y obligarlos a que hagan lo que la organización desea.

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Crear un esquema de reconocimientos que permita reconocer a quienes por sus acciones sobresalientes se lo merecen. Generar en los líderes los juicios que permitan identificar en forma clara, específica y estandarizada las conductas definidas de reconocimiento. Incrementar en los colaboradores de los líderes la motivación así como el sentido de pertenencia a la organización y desarrollará competencias de índole personal encaminadas al facilitar los procesos del reconocimiento.

---

<sup>107</sup> Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional, Edit. Prentice Hall, México 1996, p. 218

**Justificación:**

El camino para desarrollar una motivación y reconocimiento efectivo, incluye el descubrimiento de las necesidades y deseos de cada individuo; el conocimiento de como estas necesidades pueden quedar satisfechas es el primer paso.

Las personas responden a las necesidades de alimento, abrigo, aire, autoconservación, defensa frente al dolor, etc.; tratan de obtener bienestar físico y amor. La mayor parte de estos impulsos están relacionados con la comodidad y la satisfacción de necesidades físicas aún cuando también responden a otro tipo de necesidades, tales como una oportunidad para un desarrollo personal y el ascenso, la compensación monetaria, la obtención de un trabajo agradable en un ambiente adecuado, la oportunidad de prestar un servicio, el merecer el respeto de los demás, la elevación del nivel social, el contar con una dirección nueva y en resumen, la oportunidad de influir sobre el propio futuro.

La **motivación** es un término general que se aplica a toda la gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas similares que inducen a la gente a hacer las cosas. Podemos considerar a la motivación como una acción en cadena: comienza en las necesidades y termina en los deseos o las metas fijadas.

Pero, ¿qué motiva a las personas en las organizaciones?

Se han realizado muchos estudios sobre qué motiva a la gente, qué hace que se esfuercen para realizar cosas. En general estos estudios llegan a conclusiones muy similares.

Una explicación a la motivación humana a la que se hace referencia frecuentemente, es la desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. La jerarquía de necesidad de Maslow explica que las necesidades humanas caen dentro de un orden ascendente en donde se relacionan las necesidades en el siguiente orden:

**Necesidades fisiológicas.** Son las necesidades básicas de la vida humana: alimentos, ropa y alojamiento. Hasta que son satisfechas estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivaría a las personas.

**Necesidades de estabilidad (seguridad).** Son las necesidades de encontrarse libres de peligros físicos y del temor de pérdida: del trabajo, propiedades, etc.

**Necesidades de asociación (o aceptación).** Puesto que las personas son seres sociales, necesitan permanecer a un grupo y ser aceptados por otros.

**Necesidades de respeto.** Una vez que las personas han comenzado a satisfacer sus necesidades de ser aceptados por los demás, quieren ser respetados por ellos mismos y por los demás. De acuerdo con Maslow esta necesidad produce satisfacciones como poder, posición social, prestigio y confianza en si mismo.

**Autorrealización.** Maslow consideraba ésta, como la necesidad más alta en la jerarquía. Es el deseo de llegar a ser lo que uno es capaz de ser. Es el deseo de llevar al máximo el potencial personal para lograr algo.

La idea de Maslow es que las necesidades siguen un orden ascendente que una vez que han sido satisfechas estas pierden su capacidad de motivación y las necesidades más altas no constituirán motivaciones hasta que estén satisfechas las necesidades inferiores.

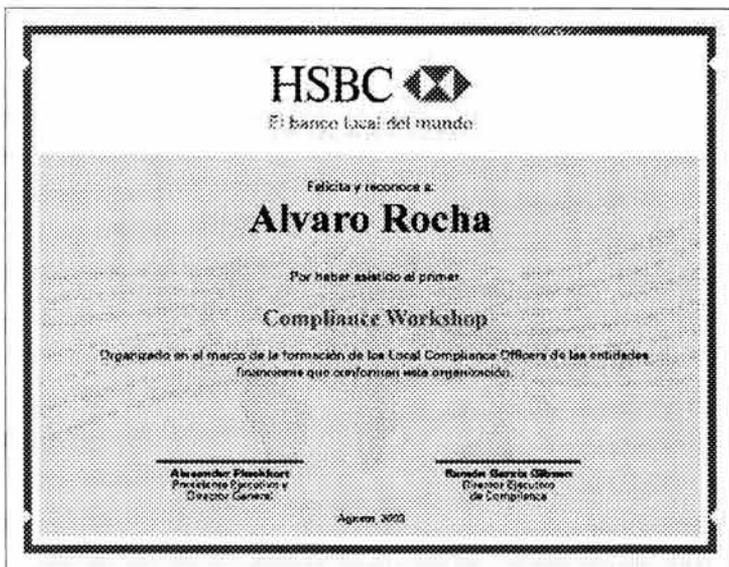
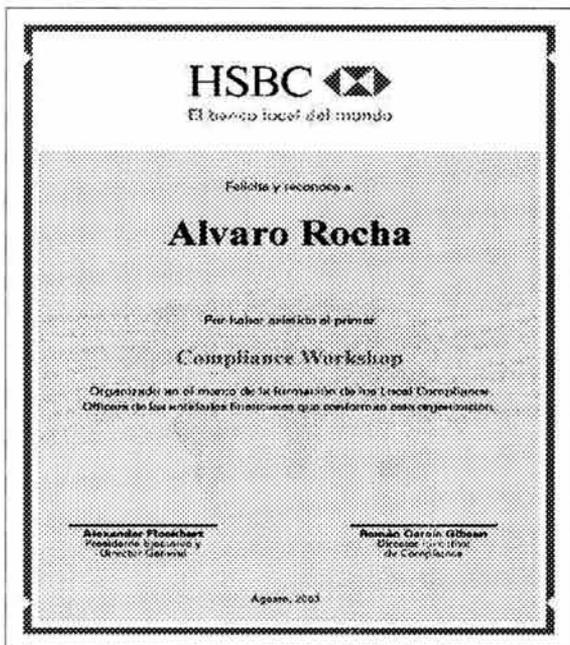
**Descripción de las acciones estratégicas:**

Diseñar un esquema de reconocimiento que sea acorde a las necesidades de los empleados y de la dirección. Se propone que invariablemente se reconozca al 15% de la población total. Existirán tres niveles de reconocimiento:

- **Nivel 1 reconocimiento de bronce** (a cualquier colaborador que su jefe inmediato considere necesario hacerle un reconocimiento por un acto bien hecho: "Well done!).

- **Nivel 2 reconocimiento de plata** (al colaborador que superó las expectativas en un 100% respecto a la meta establecida).
- **Nivel 3 reconocimiento de oro** (a cualquier colaborador que por alguna acción enaltezca los valores de la institución (integridad, transparencia y trabajo en equipo).

Se daría como reconocimiento un **diploma corporativo** firmado por el **director correspondiente y por el jefe inmediato y dinero en efectivo** en una reunión del grupo de trabajo en oficinas para que sea un verdadero reconocimiento de la empresa y compañeros de trabajo (adjunto ejemplo del reconocimiento).



Los montos propuestos son: nivel 1: de \$500.00, nivel 2: de \$1,000.00 y nivel 3: de \$1,500.00

Adicionalmente a este esquema de reconocimiento, se busca reconocer al aniversario laboral de los empleados a través de un correo electrónico de agradecimiento y una gratificación económica que se calcularía de acuerdo al salario mínimo del colaborador y el tiempo.

El reconocimiento sería a los 5,10,15,20,25, 30 y 35 años de servicio.

#### **Método de evaluación**

Encuestas y sesiones de grupo (focus groups) semestrales.

#### **Revista “Expresión”**

La revista es un elemento de comunicación interna en muchas organizaciones. En si misma, es un producto complejo que presenta numerosos riesgos al llegar a públicos diferentes. También es el mejor rasgo de identidad, es un medio de difusión y diálogo entre esos públicos. Por eso, para garantizar el éxito de una revista en cualquier organización hay que cuidar su veracidad, objetividad, imparcialidad y presentación.

A la hora de plantearse la publicación de una revista de cualquier organización, hay que tener en cuenta la periodicidad, formato, diseño, tipo de papel, secciones y los contenidos que se incluirán. Dado que la realización de una revista conlleva disponer de un alto presupuesto; en las empresas pequeñas se puede autoeditar una revista con los medios técnicos que están al alcance (por ejemplo utilizando programas de diseño por ordenador), con un número de páginas limitado y distribuyéndola directamente cerca de los pizarrones.

Sea cual sea el tipo de revista que se publique, todas deben perseguir los siguientes objetivos:

- comunicar los acontecimientos que ocurren.
- difundir la cultura corporativa y
- ser un medio confiable y reconocido por los empleados.

Realizar una revista informativa no es una tarea sencilla, pero hay puntos claves para lograr que sea aceptada. Un método sencillo es implicar a los trabajadores en la edición de la revista, por ejemplo, convocando un concurso interno para ponerle nombre y premiar al ganador. Otro sistema es incluir noticias sobre los trabajadores, y no sólo sobre su vida laboral, sino determinados acontecimientos privados como pueden ser premios que obtienen.

La revista debe ser al mismo tiempo formativa e informativa, aportando objetivos, intereses y conclusiones sobre los proyectos de los que se informa. En muchas ocasiones tendrá que actuar como intermediario entre la dirección y los trabajadores en casos de conflicto, informando de los problemas con objetividad y suavidad y sin que las informaciones irriten a ninguno de los bandos.

Las secciones, que pueden ir variando, incluirán noticias relativas a la empresa, sus actuaciones, convenios firmados de colaboración, nuevas actividades, inauguraciones, viajes, actividades culturales y deportivas protagonizadas por los empleados, cartas del o al director, crónicas, reseñas de libros o espectáculos, etcétera.

La cabecera debe reflejar el nombre de la empresa o algún aspecto muy significativo de la misma y debe ser clara y ágil.

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Comunicar a través de este medio a todo el personal, información que refuerce la identidad corporativa y arraigo hacia la nueva organización.

#### **Justificación:**

En las sesiones de grupo (Focus Groups), encuestas y sugerencias que ha enviado el personal, se ha detectado la necesidad de la revista, la gente considera a este medio como el idóneo para estar al tanto de lo que sucede en la organización, comentan los colaboradores que lo ideal sería que llegara a sus hogares, que sus contenidos fueran ágiles y veraces para que les atraiga.

Una revista bien editada proporciona un excelente medio de comunicación para los empleados. Para que la publicación sirva de canal en los dos sentidos, sus páginas deben de quedar abiertas para los empleados. Esto puede conseguirse incluyendo una sección llamada "La voz de nuestra gente" en donde los empleados tengan su espacio de expresión. En tal sección han de observarse ciertas reglas como: no palabras violentas o el empleo de un lenguaje poco digno.

#### **Descripción de las acciones estratégicas:**

Considerando que el objetivo principal de la revista es lograr la aceptación del 100% de los empleados, la confección estratégica de esta revista hace participe a la gente a la que va dirigida, un 50% de los contenidos consideran al personal, su voz, talento fotográfico; y en el otro 50% la información estratégica sobre comunicación organizacional, cultura corporativa y mensajes de la dirección que estaría a cargo del área de comunicación; solo así considero que se lograría captar la atención de todos.

Un buen diseño, fotografías atractivas y estilo fresco de redacción contribuyen mucho al éxito de la publicación, en donde se tocarían temas de interés como: mensaje del comité de dirección, campañas y cambios en los productos, historia del grupo, semblanzas del personal, espacio destinado al reconocimiento, informe anual de resultados, reportajes que familiaricen a toda la comunidad con las actividades de la empresa y de sus empleados, cultura organizacional: tip's para mejorar memoria y retención, técnicas para mejorar el trabajo, técnicas para aprender, cómo mejorar los resultados, cómo desarrollar relaciones públicas favorables, como participar en programas para el desarrollo ejecutivo, convenios, publicidad, etc.

Una revista con un espacio para la caricatura y/o cómic bien hecho que animen a la revista y agregue valor, por que no hay nada más insípido que poner un espacio con estos contenidos por el mero objeto de cubrir un espacio, si se utiliza bien, sería muy atractivo para los empleados tener la oportunidad de participar en la elaboración de las caricaturas y de los cómics o poemas y notas de interés general.

La periodicidad de la revista sería bimestral, siempre tendrá un artículo principal y uno secundario; y se dividirá en las siguientes secciones y contenidos:

<b>Secciones:</b>	<b>Contenido de la Sección</b>
Editorial	Mensaje de la dirección
Voces	Cartas al editor
Nuestro avance	Resultados de la organización y la competencia
Nuestras Localidades	Información del grupo al que pertenece la organización en el mundo
La voz de nuestra gente	Espacio de los empleados.
Historias de Éxito	Semblanza de colaboradores de México y el mundo (sin importar puesto)
Así paso	Información sobre lo que aconteció en los últimos eventos
Caricatura y/o cómic	Espacio de entretenimiento general que anima la revista
Nuestro reportaje	Sobre áreas, estrategias, resultados y responsabilidad social
Nuestro Negocio	Cambios en el negocio a raíz del cambio de marca.
Expresiones de Valor	Los avances en Recursos Humanos
Un espacio valioso	Los reconocimientos que recibe el personal y la organización
HSBC en el mundo	Artículos sobre grupo HSBC en el mundo
Entérate	Mensajes breves que se deben informar
El Rincón	Espacio para la poesía, reflexión, calaveras, cuento, etc.
Lo que te interesa	Cultura gral., tip's para mejorar en el trabajo, familia, amigos, etc.
Lenguaje HSBC	Nomenclaturas

Se sugiere que la primer publicación (No. 0) sea un número especial, de colección; en donde todos los temas giren en torno a la nueva cultura organizacional y cambio de marca.

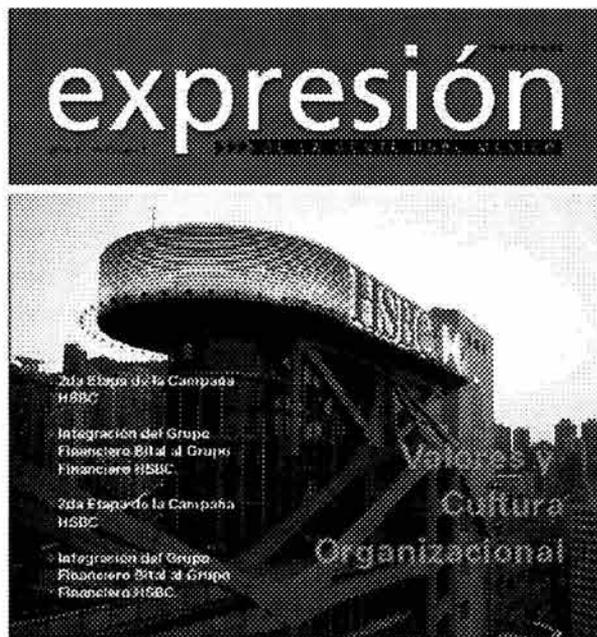
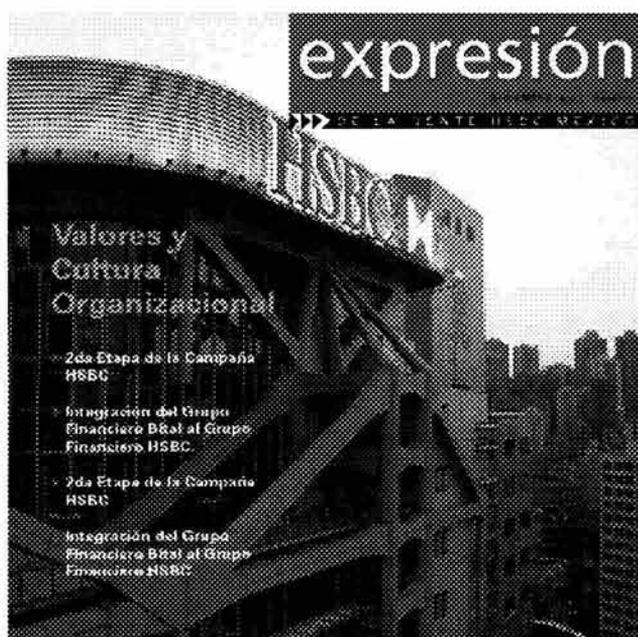
expresión  
HSBC  
MEXICO

**Expresión**  
DE LA GENTE HSBC MEXICO

**expresión**  
DE LA GENTE HSBC MEXICO

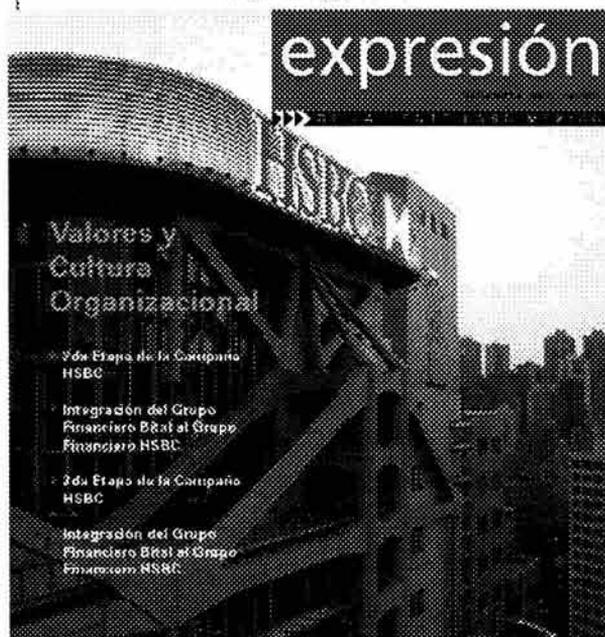
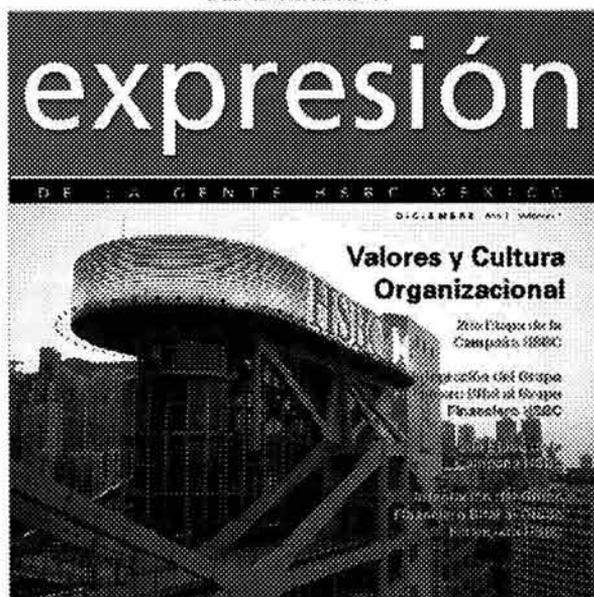
**EXPRESIÓN**  
DE LA GENTE HSBC MEXICO

**Expresión**



HSBC   
El banco local del mundo

HSBC   
El banco local del mundo



HSBC   
El banco local del mundo

HSBC   
El banco local del mundo

### **Método de evaluación**

En cada número se solicitará a los lectores que envíen sus comentarios vía e-mail a la clave de correo electrónico: revista@bital.com.mx. Además se aplicaran sondeos de forma interna de manera semestral.

### **Fascículos**

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Elaborar fascículos (folletos) que contengan información sobre la nueva organización como: valores, principios, misión, visión, filosofía, beneficios, breve historia, etc. Todos los textos en su primera página vendrían personalizados (nombre completo del empleado) y el texto estará redactado a manera de invitación. Cada fascículo tendrá una breve introducción del Director General y Presidente Ejecutivo del Grupo, quien comentará la importancia de que conozcan dicha información.

#### **Justificación:**

Los folletos son medios de consulta rápida, que contienen información muy concreta, esto beneficia la retención del mensaje. Al entregar varios folletos a manera de fascículos con pasta gruesa se le da la importancia a la información y se promueve la conservación de los materiales en el futuro.

#### **Descripción de las acciones estratégicas:**

Elaboración de los fascículos: Código de Ética, Presencia, Compensaciones, Vida y Carrera, Historia y Cultura organizacional. Los fascículos estarían enumerados a manera de tomos y se distribuirían en una práctica caja portafolio (todos los materiales tendrían la imagen corporativa de HSBC).

#### **Método de evaluación:**

Quince días después de la distribución de los folletos, se aplicaría una encuesta, con la finalidad de rescatar la opinión del personal en cuanto a contenidos, diseño, logística, etc.

### **FASE 3 Rediseño de Medios Electrónicos, Especialización en tiempo para el Lanzamiento de una Marca Global**

Derivado de las sesiones de grupo que evidenciaron la necesidad de reorientar los canales y su vocación como medios de comunicación; y con el afán de mejorar la comunicación de esta organización, surge la necesidad de separar la información institucional, de la organizacional, operativa y rutinaria.

Dentro de esta reorientación se sugiere que el Expreso (periódico electrónico que se mencionó en el capítulo anterior) se dividida en dos sitios que tendrán los siguientes nombres:

- **En Línea**
- **Nuestro Sitio**

De esta forma, **En Línea** y **Nuestro Sitio** serán los componentes principales de la Intranet, Expreso desaparece.

A partir del rediseño, será más fácil encontrar en la Intranet la información.

Después de cinco años y 807 publicaciones, Expreso dejaría de existir. La información que se encontraba tendrá su lugar en alguno de los dos nuevos sitios, dependiendo de su origen, naturaleza y aplicación.

La finalidad de En Línea es la de ser una herramienta de trabajo para el personal de banca y de áreas operativas. En consecuencia, contendrá toda la información relacionada con procesos operativos y del negocio.

En Línea incluirá, además, los botones "Servicios Financieros Personales", "Bca. Empresarial" y "Bca. Corporativa, de Inversión y Mercados". El primero sustituirá al botón "Bca. Comercial", de Expresso; mientras que los dos últimos sustituyen a "Bca. Especializada". El botón "Áreas" desaparecerá, ya que las áreas de apoyo involucradas en procesos operativos deben consultar la información que se da a conocer a las bancas.



En Línea

El banco local del mundo

[Inicio](#)
[Nuestro sitio](#)
[Intranet](#)
[Servicio Habital en línea](#)

[Servicios Financieros Personales](#)
[Bca. Empresarial](#)
[Corporativo, Bca. de Inversión y Mercados](#)

[Inicio Principal](#)

- A la Aba y la Baja
- Seguridad
- Circulares
- Publicidad en las UN'S
- ISO 9000
- Nucleos / CUN'S
- Motivator
- HSBC para Clientes
- Políticas
- Página Principal

Noticia de último momento. Nueva Estructura Organizacional, consúltala en:

Previsión Extensión de tiempo gratis

Seguridad en Capas Automáticas

Pago de cheques HSBC en Bca. Real

Notes Semanales

► <b>Revisión:</b>	Informe de la Banca de Valparaíso	06/09/2003
► <b>Res. Administrativa:</b>	Clave para la Banca de Bca.	05/09/2003
► <b>Reportes:</b>	Credito: Estructura de	05/09/2003
► <b>Proced. Laborales:</b>	Mediación de comisiones	05/09/2003
► <b>Comunicación:</b>	Procesos de Trabajo de Bca.	06/09/2003
► <b>CEN-Celular:</b>	Comunicación de Bca. como corporativa	05/09/2003
► <b>Proced. Instructivos:</b>	Información sobre Cheques de Bca.	06/09/2003
► <b>Procedimiento de Proced.:</b>	Pago de cheques HSBC en Bca. Real	05/09/2003
► <b>Seguridad:</b>	CHC0501-05	05/22/2003

Con el **Cuenta Habital** pagas **11 mensualidades** y la **MES** va por **Cuenta de Bca. Habital**

**MOTIVATOR**

www.hsbc.com.ve

Aplicación En Línea con la nueva imagen

Por otra parte, **Nuestro Sitio** contendrá aspectos relacionados con nuestra gente y su vida dentro de la organización, con los beneficios que gozan los empleados, así como con cambios importantes en la institución.



Nuestro Sitio

El banco local del mundo

[Inicio](#)
[Nuestro sitio](#)
[Intranet](#)
[Servicio Habital en línea](#)

[Filosofía, Principios y Valores](#)
[Políticas Recursos Humanos](#)
[Valor de la acción: Inversión DEP \\$ 5.95 \(+0.00\)](#)
[Ver los valores de rebaja](#)

Administra tu personal

- Vacantes
- Tu currículum
- Tu servicio médico
- Tu recibo de nómina
- Formatos para tus trámites
- Tu credencial
- Tus direcciones de viaje
- Nuestro calendario laboral
- Noticias HSBC
- Directorio de colaboradores
- Nuestro deporte deportivo
- Tu Escuela
- Convenios y Espectáculos
- Anuncio de Clasificados

**Aprendizaje y Desarrollo**

Prevención de riesgos de Bca.

**Canal de Desarrollo y Crecimiento**

**Tus Beneficios**

Resata de Auto

**Credito Seguro de Auto Seguro de Hogar Incentivos Formas de Trámites**

**Nuestros Reconocimientos y Logros**

CUN'S 2003

**Eliminación de CUN'S TIC en Cuentas en ISO9000**

Ind. de empresas certificadas

**Al día**

- Nuevo periodo de vacaciones
- Muestras de Bca. en el mundo
- LABORATORIO
- Performance

**Encuestas:**

¿Conoce los valores y principios de HSBC?

SI

NO

Aplicación Nuestro Sitio con la nueva imagen

Con este rediseño, la navegación ahora será más intuitiva...

Para la creación de En Línea y Nuestro Sitio se tomaron como base las opiniones, sugerencias y comentarios vertidos en la encuesta realizada el pasado mes de abril a 198 empleados del banco.

En ella se evidenció la dificultad en la navegación del sitio, así como el exceso de información en él contenida y la necesidad de segmentarla de acuerdo con las funciones, responsabilidades y hábitos de consulta de los usuarios.

De ahí la división en dos sitios principales. Con ello, buscar lo que necesitas será un proceso más intuitivo y lógico. En pocas palabras: "La operación En Línea y la gente en Nuestro Sitio".

De esta manera, se atienden las necesidades de los clientes y se simplifica el camino hacia la información que requiere el personal para su óptimo desempeño en la organización.

También se requieren cambios en el diseño y la estrategia de los pizarrones que se encuentran ubicados en sucursales y edificios corporativos. La propuesta que presentaré a continuación logra diferenciar la naturaleza de la información, el personal podrá identificar a través de colores la fuente de la información como: un mensaje emitido por la dirección general.

Con esta nueva reorientación, se garantiza que la información llegue con precisión a quienes por sus funciones así lo requieren, se logran canales sean confiables, claros y oportunos.

#### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Rediseñar los medios que existen dentro de la organización de acuerdo a las necesidades sugeridas por el personal mediante la técnica de investigación de Focus. A fin de que todos los mensajes que se dirigen al público meta sean recibidos en el tiempo y por los públicos como claros, completos y confiables.

Así como también presentarlos con la nueva imagen de HSBC , la organización que en noviembre del 2002 adquirió GF Bital.

#### **Justificación:**

1) Cada empleado debe de recibir toda la información necesaria para realizar correctamente su trabajo, la información debe ser de su interés y lo debe mantener integrado a la nueva organización. Sólo así se contribuirá al logro de los objetivos planeados.

2) Rediseñar la imagen de los medios forma parte del cambio de marca que GF Bital requiere. Previo al lanzamiento de marca que corre a cargo del área de publicidad y mercadotecnia, se requiere el cambio interno.

#### **Descripción de las acciones estratégicas:**

En respuesta a las sugerencias que ha dado a conocer el personal a través de los estudios de Focus Groups y encuestas, el área de comunicación se dio a la tarea de rediseñar los medios, la organización requiere de canales efectivos que el personal identifique, consulte y sean de su completo agrado.

En Bital existe un exceso de medios que han generado competencia, el personal ya no distingue entre uno y otro, son poco claros; además de que los mensajes en algunos casos están mal direccionados.

El rediseño considera el cambio de imagen corporativa. Se buscan medios en donde haya una clara identificación de lo prioritario y lo importante. Como existe un elevado exceso de trabajo, el personal pide que sólo se le envíe información que tenga que ver con sus funciones y tareas.

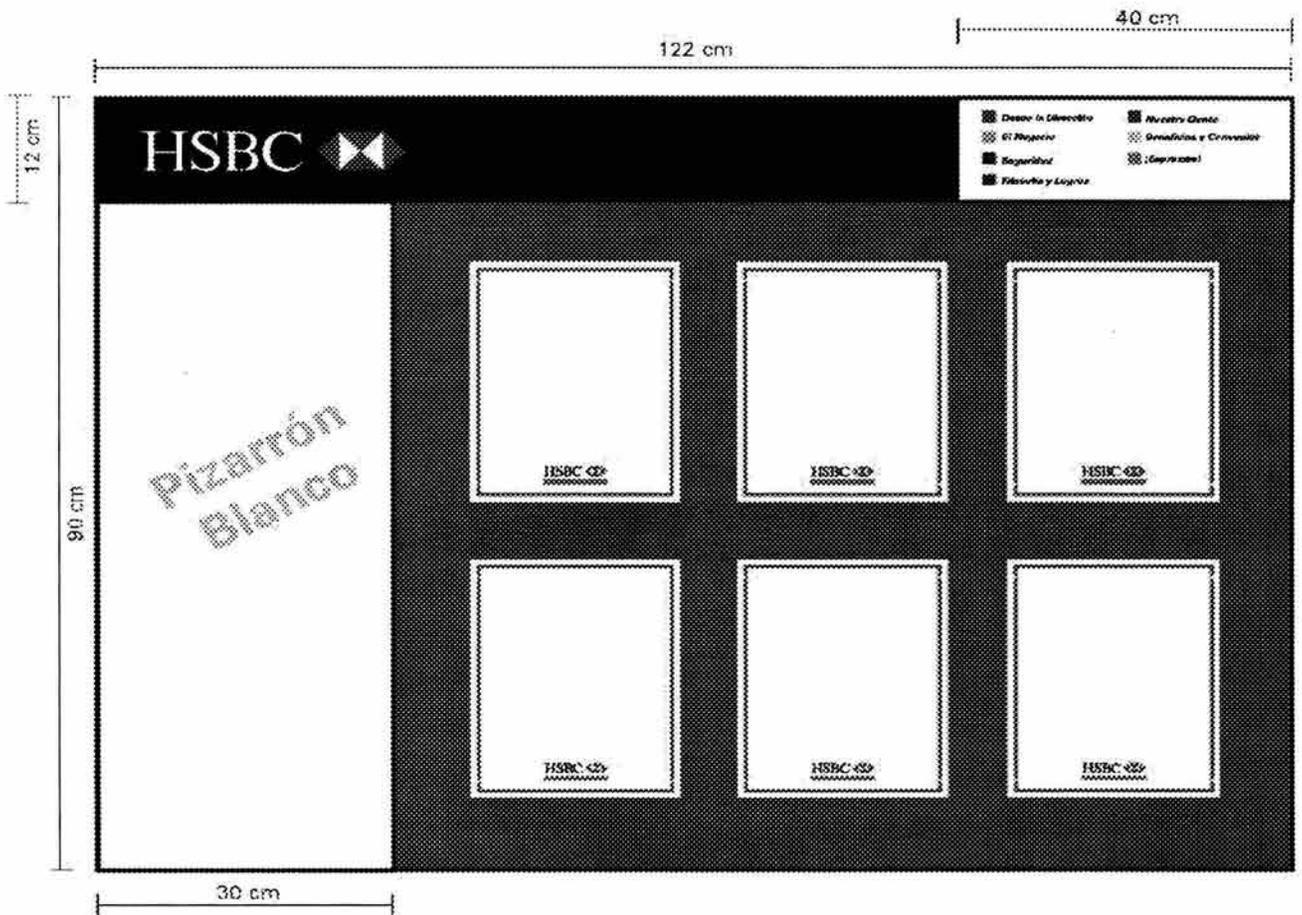
### Acciones estratégicas:

Como ya se comentó, las sesiones de evidenciaron la necesidad de reorientar los canales y su vocación de comunicación. De dicha necesidad surgieron las siguientes acciones estratégicas que están enfocadas a reorientar la función de cada medio y mejorar la calidad de los mensajes:

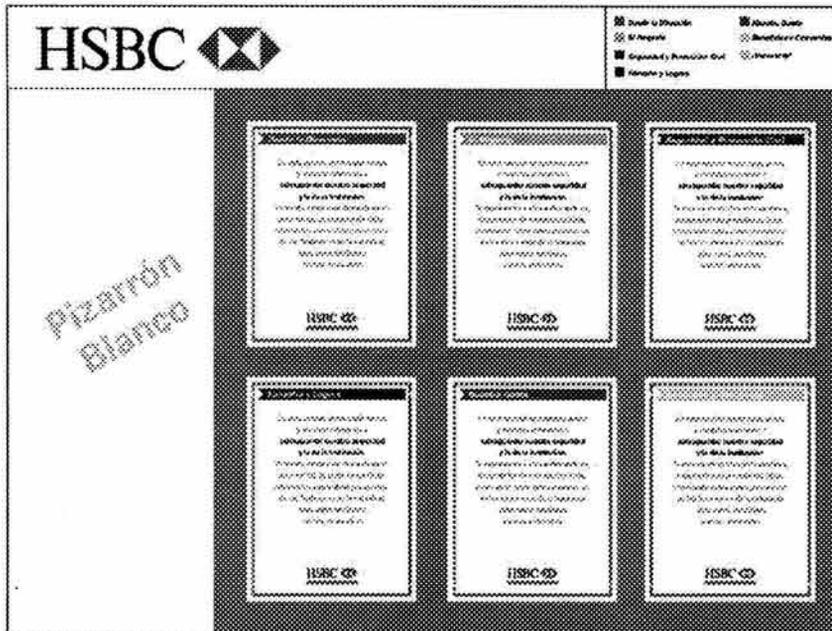
El periódico electrónico (**expreso**) cambiará de nombre y se dividirá en dos: **En Línea (medio rutinario)** en donde únicamente se concentrará información operativa (cambios), y **Nuestro Sitio (sobre todo lo que le interesa al personal)** como (recibo de nómina, vigencia médica, compensaciones, etc.).

Los **tableros de identidad**, conservaran su nombre pero sólo informarán en sus comunicados información estratégica (según las secciones que ya existen, mismas que se diferenciarán de acuerdo a un color, esto permitirá identificar los comunicados prioritarios).

### Tableros de Comunicación Interna y Comunicados



Pizarrón con la nueva imagen



Comunicados a incluir en los pizarrones con la nueva imagen



Página principal de Intranet con la nueva imagen

El **correo comunica** cambiará de nombre a [contacto@hsbc.com.mx](mailto:contacto@hsbc.com.mx), para que el personal distinga el tipo de información que contendrá este correo institucional se sugiere diferenciar con líneas de color la información: línea roja se utilizaría para cambios en la operación, línea azul para el negocio, línea verde para destacar que el mensaje proviene de Recursos Humanos y línea negra para destacar la información más importante, que debe consultar el personal en el momento de ver el correo en su bandeja.

El medio [cascada@hsbc.com.mx](mailto:cascada@hsbc.com.mx), reforzará la estrategia de cascada, este nuevo medio será la llave para ayudar al personal a diferenciar la comunicación formal en cascada, estrategia de la organización.

Por otra parte, este medio será una herramienta para facilitar la comunicación de los líderes de manera descendente.

Al reorientar los medios de comunicación, la organización tendrá la certeza de concentrar la información de acuerdo a su naturaleza, la gente sabrá en qué canal encontrará la información que necesita.

De esta manera se asegura que el personal, consciente de que información es primordial leerá los comunicados de alto impacto, sólo recibirá información que tiene que ver con su trabajo (operación) y se asegura que la información importante no irá al trash (basura).

Así es que, el éxito de la comunicación organizacional que se busca, depende de la selección exacta de los medios y comunicados que le corresponde. El mensaje determinará el o los canales de acuerdo a su razón de ser.

#### **Método de evaluación:**

Encuestas, sesiones de grupo (Focus Groups) y medidores trimestrales.

#### **Los medios electrónicos no necesariamente son la mejor opción**

Hasta hace 10 o 15 años había pocos "avances tecnológicos" que afectaban de manera significativa las comunicaciones organizacionales. A principios de este siglo, el teléfono redujo de manera impresionante la comunicación personal cara a cara. La popularidad de la fotocopiadora a fines de la década de los 60 concluyó con el papel carbón e hizo que el copiado de documentos fuera más rápido y fácil. Desde principios de los 80, hemos estado sujetos a una avalancha de nuevas tecnologías electrónicas que están reestructurando en gran medida la forma en la que se comunican en las organizaciones, estas incluyen llamadores telefónicos (biper's), faxes, conferencias por vídeo, reuniones electrónicas, correo electrónicos, teléfonos celulares, correos de voz .

Las comunicaciones electrónicas ya no hacen necesario que uno esté en su área de trabajo o escritorio, las fronteras organizacionales son menos necesarias ahora. Con esta tecnología ya no es clara la línea divisoria entre la vida del trabajo y de no trabajo de todos los que conforman la organización.

Por desgracia este acceso y velocidad tiene ciertas desventajas, por ejemplo: el correo electrónico carece del componente no verbal de la comunicación que se tiene en reuniones cara a cara; y no transmite las emociones y sutilezas que surgen con la entonación verbal en las comunicaciones telefónicas.

Por ello esta propuesta reconoce la importancia de utilizar los medios de interacción electrónicos pero no en exceso y la importancia de fortalecer la comunicación personal (cara a cara), es importante evitar la dependencia de los medios electrónicos y regresar a los principios básicos de comunicación, en donde no debe haber un desgaste en la comunicación cara a cara.

En general sabemos por los datos que aportan las investigaciones que la mayoría de la gente prefiere la comunicación cara a cara. Les gusta reunirse en pequeños grupos con el jefe para que este último responda preguntas y pueda plantear sus preocupaciones y quejas.

La magia de la buena comunicación cara a cara , practicada a conciencia y coherentemente siempre genera confianza en una persona.

Esto está bien documentado en las sesiones de grupo (investigaciones de Focus) sobre opiniones del personal. A los empleados también les gusta la tecnología a la que pueden acceder y manipular de acuerdo con su conveniencia. Se valora el e-mail, los mensajes grabados, las conferencias por vídeo, las conferencias vía telefónica por su inmediatez y flexibilidad. Lo que a la gente no le gusta es que tal tecnología, a veces, la inunde de información en crudo que no puede manejar.

En una era en la que se reconoce cada vez más a la información como un activo de capital primordial, hemos sido sorprendentemente desdeñosos con respecto a la necesidad de crear sistemas de comunicación internos que se correspondan con los otros sistemas clave de la organización. En cambio hemos tendido a concentrarnos en los medios de difusión o la tecnología, creyendo equivocadamente que nuestro problema primordial es cumplir plazos o la velocidad. Sin duda es importante cumplir plazos, pero las cuestiones más importantes son la claridad y la comprensión. Un mensaje de e-mail poco claro y mal organizado aunque se distribuya a la velocidad de la luz sigue siendo un mensaje poco claro. El desafío es crear mensajes que promuevan la comprensión. Ese es un trabajo duro que requiere pensar con claridad, planificación y organización cuidadosa y una distribución bien pensada.

### **Eventos masivos y reuniones informales con el CEO**

Dado el proceso de cambio que existe en la organización se considera importante mejorar la comunicación "cara a cara" entre la Dirección General y el personal de los distintos segmentos de banca (Ejecutivos de Cuenta, Líderes de Unidad de Negocio y Subdirectores), áreas de apoyo (analistas, asesores, gerentes, líderes de proyecto, y subdirectores), para lograr esta estrategia se proponen eventos masivos y reuniones informales con el CEO.

### **Objetivo de esta acción estratégica:**

Fortalecer la comunicación entre colaboradores y la dirección general; de esta forma se favorece la retroalimentación directa de los empleados que están diariamente en el negocio, este tipo de reuniones favorecen la comunicación "cara a cara", dado que ambas partes comparten sus percepciones.

### **Justificación:**

Estos eventos favorecen la integración y logran el acercamiento de un gran número de empleados, son escenarios de motivación y reconocimiento, porque el CEO aprovecha en momento de agradecer su aportación hacia los logros alcanzados.

### **Descripción de las acciones estratégicas:**

- Visitas a nivel nacional con un enfoque regional.

Programa de visitas a nivel nacional encabezadas por Sandy Flockhart (Presidente ejecutivo y Dir. Gral. del Grupo HSBC en México), que tiene como objetivo fortalecer la comunicación interpersonal "cara a cara" entre la Dirección General y el personal del Grupo.

Esta acción, es coherente con algunas de las sugerencias que fueron exteriorizadas por asistentes a la última investigación de comunicación que se realizó en la organización y que cite al principio de este capítulo.

En este tipo de visitas, el director general visitaría algunas sucursales, tendría juntas de consejo con los directores de la plaza, juntas con el personal de áreas de apoyo, comidas con clientes importantes y eventos masivos en donde asistirían más de 500 personas por evento (dependiendo de la plaza) a escuchar un breve mensaje del director, quien dará respuesta a las preguntas que externa el personal, se aprovecha el momento para proyectar un vídeo inspiracional que hable sobre la historia de HSBC y sus logros; así como un vídeo sobre la publicidad de HSBC y la presencia de la marca en el mundo. Finalmente los asistentes podrán disfrutar de una convivencia.

- Reuniones "cara a cara" (plática de 10 personas como máximo con el Dir. Ejecutivo y Presidente General del Grupo).

Este programa de reuniones periódicas entre empleados y el CEO tiene de igual forma, la finalidad de abrir un canal que permita conocer, escuchar y entender diversos temas de interés para el personal.

Este acercamiento representa para el personal una oportunidad de intercambiar inquietudes, ideas y puntos de vista; por ser la reunión con un grupo reducido se favorece la comunicación, más que en los eventos masivos. La experiencia puede resultar para el personal muy enriquecedora e interesante. El personal no está acostumbrado a platicar con el presidente de la organización, esto representa una oportunidad de obtener información de primera mano sensibiliza al personal sobre la importancia de su contribución.

Y sobre todo, eleva la autoestima, el personal sabe que forma parte de un grupo financiero que reconoce su importancia como ser humano y no como un recurso más de la organización.

**Método de evaluación:**

Sondeos al 10% del personal que asisten a cada evento.

**Acciones estratégicas:**

Esta propuesta está basada en una comunicación flexible, cada vez estoy más convencida de que esta resulta un instrumento de motivación y participación, una comunicación eficaz se basa en la participación de todos los implicados, son elementos imprescindibles para lograr integrar los objetivos personales y los de la propia organización. La comunicación en las organizaciones debe ser un instrumento de motivación que por su propia dinámica, esencialmente participativa, favorece la constitución de equipos de trabajo, como célula idónea de la nueva cultura organizacional.

**Nuestra Fundación**

Las necesidades no resueltas en las sociedades de todos los tiempos, se han visto socorridas por personas y organizaciones que dirigen sus esfuerzos a causas de carácter asistencial, tales como ayudar a niños de la calle o de orfanatos, con problemas de desnutrición o adicciones, que padecen de enfermedades como el Cáncer, Sida, Down o han sufrido graves lesiones como quemaduras, etc.

Conscientes de esta necesidad surge esta propuesta.



**Objetivo de esta acción estratégica:**

Sumar esfuerzos para lograr mejores resultados, el personal del Grupo alrededor del mundo, participa en proyectos filantrópicos en su comunidad y contribuye a grandes causas encaminadas a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno.

**Justificación:**

BITAL implementó a finales del 2002 una iniciativa para captar donaciones de sus tarjetahabientes, por medio de sus Cajeros Automáticos; esta práctica ha apoyado a organizaciones como **Un Kilo de Ayuda** y en la actualidad a la **Cruz Roja Mexicana**, gracias a la generosidad de muchas personas (clientes y empleados) se han recaudado más de doce millones de pesos. Todo este dinero ya fue canalizado a múltiples causas sociales.

Dados los resultados de esta iniciativa, se sugiere implementar un *programa* que canalice los recursos de forma estratégica e institucional a los mejores proyectos que dirijan sus esfuerzos en beneficio de los niños mexicanos.

### Descripción de las acciones estratégicas:

Campaña de comunicación interna que sensibilice a todo el personal sobre este nuevo programa que apoyará localmente a niños mexicanos, en los comunicados se puntualizaría que la organización aporta su infraestructura (Cajeros Automáticos) para disminuir los graves problemas de analfabetismo, mala alimentación y múltiples enfermedades que viven nuestros niños.

Los donativos se sugiere sean de manera regional (la organización esta dividida en 5 regionales: noroeste, noreste, centro occidente, sureste y zona metropolitana), la división sería con forme a estas regionales a fin de que, tanto el cliente como los empleados direcciones sus donativos a organizaciones de su localidad (que identifican por ser de su plaza o estado).

Cada tres meses se sugiere cambiar las organizaciones, y en la entrega del dinero recaudado se recomienda que, clientes y empleados participen como donadores.

### Acciones estratégicas:

En la 1era. etapa - Bital aporta su infraestructura en todos los Cajeros Automáticos a nivel nacional, para que tanto clientes como empleados puedan hacer sus donativos.

2da. Etapa - los donativos también se podrían realizar a través de conexiones por internet

3era. Etapa - directamente en sucursales se pueden realizar donativos.

**Bital y la Fundación Merced, A.C.**  
suman sus esfuerzos para una misma causa:  
*Mejorar el futuro de los niños mexicanos*

*¿Por qué estamos trabajando en esta gran proyección con nuestros asociados Bital y su Personal?*

Porque:

- Sabemos que el 40% de la población en México son niños, y que este es el sector más desprotegido.
- Buscamos apoyar a la niñez en comunidades urbanas, rurales e indígenas, a través de programas que beneficien su educación, salud y alimentación.
- Queremos brindar apoyo de forma permanente a los niños de nuestra localidad y asegurar la continuidad de este esfuerzo.
- La educación crea y fortalece las capacidades que permiten el acceso de la población a mejores condiciones de vida, si le sumamos una buena alimentación y hábitos para cuidados de la salud tendremos la certeza de impulsar un mejor futuro para la infancia en México.

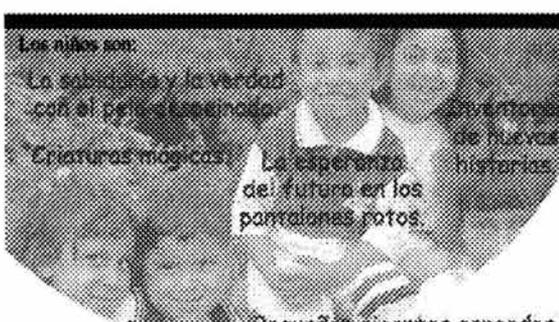


**niños con futuro**  
Un mejor futuro para los niños mexicanos

*Estamos iniciando un programa llamado Niños con Futuro en los Cajeros Automáticos Bital, en donde los tarjetahabientes Bital podrán hacer sus donativos, tú tienes el poder de cambiar su futuro.*

[comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx)

**En Bital queremos un mejor futuro para los niños mexicanos porque...**



Los niños son:  
La sabiduría y la verdad con el pensamiento  
Criaturas mágicas  
La esperanza de futuro en los pantalones rotos  
de nuevas historias

**niños con futuro**  
Un mejor futuro para los niños mexicanos

Pequeños gigantes cargados de energía, imaginación y alegría, que enseñan a los adultos el valor de ser pequeños.

Porque reconocemos que todos los niños sin excepción, son seres extraordinarios que tienen derecho a la mejor calidad de vida, sin hambre, sin ignorancia y sin enfermedades.

Estamos iniciando un programa llamado Niños con Futuro en los Cajeros Automáticos Bital, en donde los tarjetahabientes Bital podrán hacer sus donativos, tú tienes el poder de cambiar su futuro.

[comunica@bital.com.mx](mailto:comunica@bital.com.mx)

### Pósters de la campaña Niños con Futuro

### Método de evaluación:

Medidores mensuales y sondeos bimestrales.

### **Sinergia, la mejor acción estratégica.**

El término sinergia es utilizado en biología y farmacología; se refiere a una acción de dos o más sustancias, También se utiliza en término en la asociación de varios órganos para realizar una función, o de diversas sustancias que incrementan o potencializan entre si su acción, y dan como resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas denominado sinergia.

Podemos entender mejor el concepto en los procesos de grupo, la sinergia interviene en los grupos musculares, significa que todo es mayor que la suma de sus partes.

En términos organizacionales este termino es de suma importancia. Sinergia significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultaran mas productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada. Por ejemplo, en una pequeña empresa, habrá más eficiencia si cada departamento se relaciona con un departamento de finanzas, que si cada departamento tiene su propio departamento independiente de finanzas.

En las acciones estratégicas de esta propuesta debe estar presente la sinergia, porque es la base estratégica que coloca a la organización en un lugar específico dentro del entorno. La sinergia, suma total de energía, capacidades y talentos del grupo de comunicación de cualquier organización en el desarrollo de sus diversas labores, beneficia que la organización alcance de forma eficiente sus estrategias.

Sinergia para la Lic. Cecilia León Estrada, Subdirectora del área de comunicación de Bitel, es una herramienta que permite caminar en todo como ejercito, lograr un escenario para abrazar a todos los que integran la organización con acciones de comunicación cercanas que realmente los integren y contribuyan al objetivo de la empresa, esto permite consistencia.

Al respecto, Roger D'aprix en su libro La comunicación para el cambio dice: "es importante en tiempos de cambio turbulento, crear nuevo tejido conectivo. Creo que un ser humano en su trabajo es como alguien que escala montañas, que se debe de atar a las personas con las que esta escalando y, de alguna manera, también a la montaña misma. Estas conexiones impiden que caiga a un abismo. Del mismo modo, las conexiones que un trabajador puede percibir entre las necesidades de sus clientes, las estrategias de sus líderes y sus propios esfuerzos cotidianos, pueden resguardarlo del caos y la alineación." <sup>108</sup>

La comunicación pobre o ausente es uno de nuestros mayores enemigos en el esfuerzo por crear tales conexiones. Lo que ha menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas, es que circunden los informes de las acciones o los eventos de la organización, este tipo de comunicación es por reacción.

### **Work Shop**

Realizar 8 reuniones de trabajo en Tijuana, Guadalajara, Monterrey, Mérida, Puebla, Toluca y D.F., a las que asistieron 400 colaboradores de todas las regionales, gente proactiva y propositiva que trabaje activamente para sumar al resto de los empleados al cambio al cambio.

### **Objetivo de esta acción estratégica:**

- Identificar Líderes de opinión dentro de la organización.

### **Justificación:**

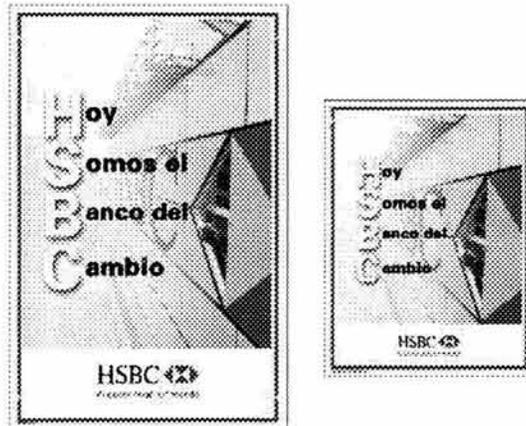
Potencializar la influencia que los 400 impulsores del cambio tienen en sus áreas de trabajo para asegurar el conocimiento y entendimiento de los comunicados que deberá conocer la organización a todos los niveles para el Re-branding y el periodo de instalación de la nueva cultura organizacional.

---

<sup>108</sup> D'aprix Roger, La comunicación para el cambio, Edit. Granica, Buenos Aires Barcelona, p.21

**Acciones estratégicas:**

- Campaña de "Hoy Somos el Banco del Cambio."



- Campaña Impulsores del Cambio.



- Comunicación directa con los impulsores, quienes fungirán como un medio estratégico para el cambio de marca, cascadear información y permear la nueva cultura organizacional.

**Método de evaluación:**

- Sondeos semanales

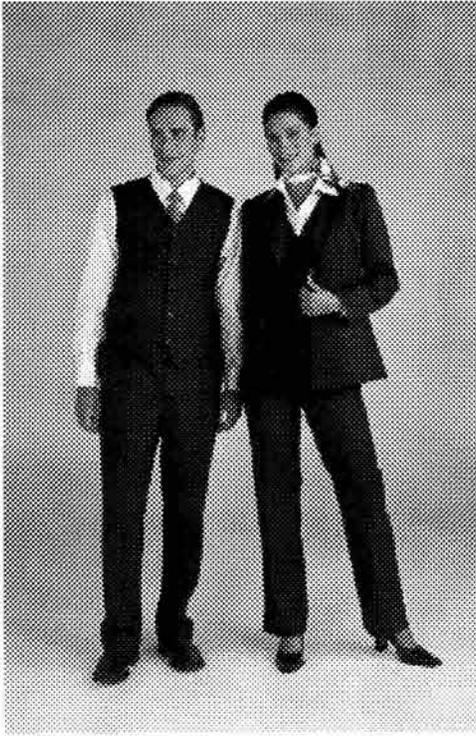
**Uniformes y Credenciales**

Con el cambio de marca es muy importante contar con un nuevo uniforme que diferencie a HSBC del resto de la competencia, para ello es importante:

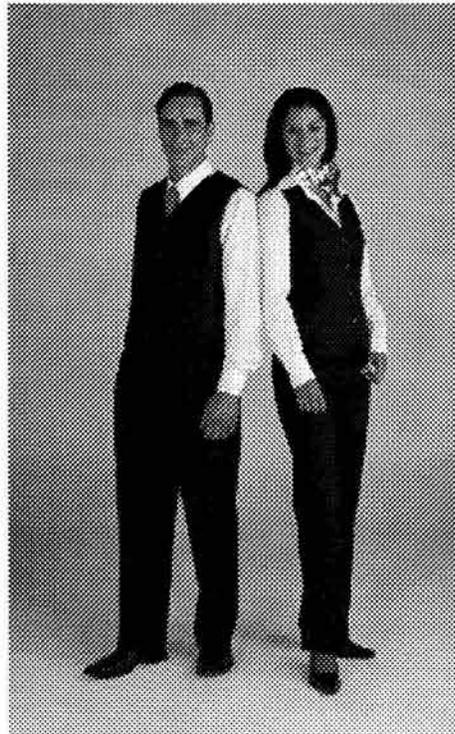
- Pedir la opinión del personal, identificar sus necesidades y buscar proveedores que cumplan con los estándares de calidad y de servicio.
- Realizar una presentación de 5 proveedores con el fin de que el personal (Ejecutivos de Servicio) de distintas plazas escojan tela y diseños.

- Dar de alta una nueva aplicación en donde el personal solicite sus uniformes de acuerdo a sus medidas. Asimismo, generar una aplicación en línea entre los proveedores y el banco para que sean ellos los que generen las guías de mensajería para el envío de uniformes.

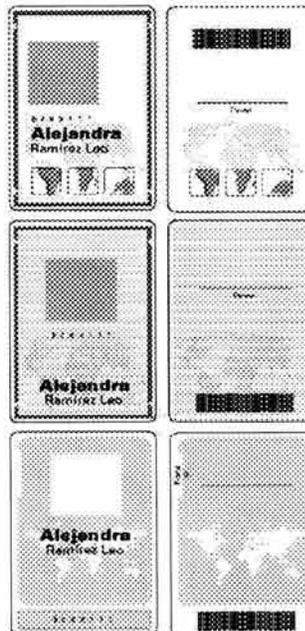
Uniforme del jueves



Uniforme del lunes



Las credenciales también deben de tener la nueva imagen corporativa de HSBC



Credenciales con la nueva imagen corporativa

Evento de Lanzamiento de Marca

## **Objetivo**

La creación de un espectáculo conceptual y escenográfico a partir de la correcta mezcla entre modernidad y emotividad, para enmarcar dignamente la presencia de HSBC en México.

## **Concepto**

El tiempo avanza moldeando nuestra historia; poco a poco, las acciones marcan y moldean nuestros rostros con el valor de la experiencia y la sabiduría, obligándonos a seguir los maravillosos caminos que nos colocan de frente al horizonte y nos permiten elegir entre mirar atrás o seguir de cara al futuro. Bienvenidos al nuevo mundo HSBC.

### **\* Mensajes relevantes**

Esta propuesta considera como foco del evento 4 mensajes con relevancia particular que son los objetivos de comunicación:

- comunicar a cada invitado la tradición historia y valores de HSBC y sus coincidencia con una cultura mexicana de calidad.
- comunicar la tarea inmediata que une en visión y misión a cada asistente. Su integración al mundo, valores y cultura de HSBC.
- Comunicar con un tono motivacional y enfoque de beneficio, la promesa de un futuro brillante bajo esta nueva identidad.
- Expresar en forma contundente la inserción de cada participante en cada ciudad, a un nuevo mundo global, multicultural, con un papel relevante en la dinámica de la economía mundial.

### **\* Concepto rector.**

La búsqueda de puntos de contacto humanos y universales que ligen afectivamente la tradición e historia de HSBC con el espíritu profundo de la mexicanidad.

Encuentro que plantea una tarea común y se proyecta en un futuro brillante se sintetiza en la frase: HOY SOMOS EL BANCO DEL CAMBIO

Queremos invocar la capacidad de cada ser humano de transformar y crear. Capacidad esencial de lo humano, fundamento de la idea misma de la civilización, imperativo de quienes han decidido tomar el destino en sus manos y tarea que unirá al grupo asistente y a HSBC.

Construir y respaldar la capacidad de construir. Puntos coincidentes entre lo personal y lo institucional. Tarea común y proyecto.

## **Desarrollo**

### **1) Arribo de los invitados**

A su arribo, los asistentes observarán un monumental baño de iluminación azul sobre la fachada de la sede, haciendo alusión a la imagen corporativa de Bital.

### **2) Rostros pasados (opening, duración aprox. de 2 minutos)**

Durante el acceso de los asistentes al interior del auditorio se mantendrá el telón cerrado, dejándose ver, únicamente, al frente del escenario, una hilera de pantallas de plasma apagadas descansando sobre sus respectivos soportes.

Una vez que el público se encuentre en sus lugares, las luces y la música ambiental descenderán lentamente para dar pie a la entrada del maestros de ceremonias (figura reconocida del medio artístico que domine el inglés) desde uno de los laterales del escenarios (el telón se mantiene cerrado), quien dará una cordial bienvenida a la audiencia.

Lentamente, con actitud solemne, paso lento, voz profunda e intención reflexiva, se dirigirá hacia el centro del escenario tocando a su paso cada una de las pantallas, mismas que se encenderán al toque y dejarán ver cada una de las letras de la palabra Bital.

La música y el seguidor que acompañará al anfitrión agregará un toque ligeramente dramático, acentuando la carga emotiva del discurso en el cual se hará referencia al final de una historia llena de grandes logros y éxitos. La iluminación ambiental cobrará vida nuevamente pero en esta ocasión en color azul para hacer una referencia al color corporativo de Bital.

Después de haber recorrido la hilera de cinco pantallas y dejando completa la palabra Bital, se ubicará al centro del escenario finalizando su discurso y dando pie al video de despedida de Bital con la frase: éste, es el final de una gran historia llena de grandes logros...; al mismo tiempo la iluminación disminuirá y las pantallas darán inicio al desfile de imágenes de la trayectoria de Bital (lluvia de imágenes de rostros de la gente Bital, desde el nacimiento, hasta la etapa final de la marca) que cerrarán con una lenta y emotiva disolución del logotipo.

La música será editada de manera especial para modular la carga emocional del video, yendo de la tendencia nostálgica, pasando por un momento épico, y rematando con música profunda para rendir honores a la marca despedida (música tipo coro de mezzosopranos).

### **3) De cara al futuro (revelación de HSBC)**

Cuando el logotipo desaparezca y la música remate, la iluminación descenderá gradualmente hasta obscurecer el recinto. El silencio que crearemos invitará a la reflexión de todos aquellos rostros presentes.

De pronto, se escucharan voces lejanas (efectos de audio), y con cada una de ellas, una ligera esta de color rojo recorrerá fugazmente el lugar (iluminación robótica en breves encendidos, las voces se transformarán poco a poco en música de corte moderno con rítmica, como preámbulo a las palabras del Presidente Ejecutivo y Dir. Gral. del Grupo (nueva cara en la historia de HSBC).

**Speech:** Sin embargo, el tiempo avanza y todo cambio se convierte en el poderoso vehículo de la evolución... ahora, nuestros rasgos se transforman, ofreciéndonos la oportunidad de ser parte del rostro del futuro de una prometedora historia...

Bienvenidos damas y caballeros al punto exacto en que nuestra historia se torna de Cara al futuro,... bienvenidos a su nuevo hogar... el mundo HSBC.

Con la última palabra, las pantallas se elevarán (sistema en tramoyas) y el gran telón se abrirá dejando escapar un poderoso destello de color rojo como primer contacto de cara al futuro de HSBC (iluminación roja de frente al público apoyada con un gran efecto sonoro simulando el encendido de una gran fuente de energía).

Una espectacular escenografía formada por un monumental mapamundi de material transparente, iluminado indirectamente, que descansará sobre un muro de color blanco con detalles en rojo.

En la pantalla aparecerán líneas rojas y negras simulando diversos perfiles de rostros humanos sobre un fondo completamente blanco, poco a poco, estas líneas cobrarán vida para transformarse en los primeros trazos del logotipo HSBC (efecto animado por computadora).

### **4. Rasgos de un nuevo rostro (Palabras de la presidencia o dirección mundial).**

Una vez que la cara del futuro ha sido presentada, la actividad regresará al centro del escenario.

De la parte inferior del escenario aparecerá un podium de diseño tecnológico y las pantallas se irán a circuito cerrado sobre el maestro de ceremonia, quien nos pondrá de cara del futuro (speech de motivación).

Posteriormente, invitará al presidente o director mundial de HSBC para iniciar con su ponencia referente a la entrada de la nueva institución bancaria a nuestro país y dar pie al vídeo corporativo, mismo que se sugiere en la edición con un estilo formal pero con ligeros toques de modernidad.

Finalizando el discurso del representante de HSBC, el maestro ceremonia retomará la palabra para dar a conocer detalles de gran interés sobre HSBC, como son los países que cuentan con presencia de la institución bancaria, lo que será resaltado al momento en que se nombra cada país, encendiéndose en el mapamundi del centro del escenario cada punto geográfico mencionado.

### **Rostros VIP ambientación**

Con la intención de integrar a los invitados VIP al ambiente de presentación respetando sus respectivos niveles jerárquicos, se crearán dos salas pequeñas (una a cada lado del escenario) que formarán parte del montaje escenográfico, siendo visibles desde todos los puntos del auditorio. Por otra parte, este montaje acercará a los posibles VIP que tengan la palabra al podium.

Estos pequeños sets estarán acondicionados con mobiliarios cómodos en colores institucionales y presencia de logotipo debidamente iluminado.

## **5. Las voces del nuevo rostro (presentación de campaña publicitaria)**

### **Gráficos**

El discurso del maestro de ceremonias llevará directo al tema de nuevas estrategias de comunicación creadas para HSBC. Las luces descenderán dando pie a la presentación de los materiales gráficos de campaña; se encenderán dos lámparas que iluminarán de manera ascendente (de abajo hacia arriba) al centro del escenario en donde veremos aparecer las réplicas gigantes de cada material (descenderán por medio de un mecanismo de tramoyas).

### **Vídeo**

Posteriormente, el maestro de ceremonias se dirigirá al escenario principal, desde donde hablará sobre el posicionamiento de la marca en medios electrónicos, para lo cual la escenografía se transformará detrás del orador, mientras nos platica de los alcances de la T.V. actual.

El panel de escenografía se partirá por el centro revelando una gran pantalla panorámica para proyección multimedia (sistema media max). Las dos secciones de la escenografía se estacionarán a los costados de la gran pantalla a manera de marco.

En pantalla aparecerá una gran cantidad de televisores sin señal, sin embargo con las palabras del maestro de ceremonia la toma realizará un acercamiento a uno de los monitores.

El orador tendrá en su mano un control remoto con el cual encenderá el monitor en pantalla (dramatización sincronizada simulando una interacción entre el video y la acción en vivo), dando paso a la presentación de anuncios televisivos de HSBC. El orador explicará con mayor detalle las características generales de la campaña en este medio.

### **Radio**

Finalmente, y una vez que el último anuncio de T.V. haya finalizado, el m.c. tomará nuevamente su control remoto y apagará la imagen. Entonces, en medio de un gran silencio y completa oscuridad (sólo se contará con iluminación en logotipos laterales y de manera central sobre el m.c.), nuestro anfitrión recomendará a la audiencia agudizar sus oídos...

De pronto, la pantalla mostrará la imagen de un aparato radiofónico hasta cerrar en una toma cercana del cuadrante (display de sintonía); se encenderá y el audio nos dejará escuchar el sonido de la sintonización hasta que capturemos la voz de un locutor que nos presentará los spots HSBC.

## 6. Un mismo rostro (acto de integración)

Finalmente, el m.c. hará una entusiasta invitación a todos los presentes para levantarse y unirse en un mismo canto para celebrar el inicio de un nuevo camino.

El recinto se pintará de color rojo y entrará música en vivo (se sugiere pequeña orquesta y/o mariachi instalado detrás de la pantalla panorámica).

El cierre de este motivo tiempo dispondrá de todo lo necesario para envolver a la audiencia con los elementos de una alegre celebración, entre los que podríamos enumerar: cañones lanzan serpientes, cañones lanza playeras, show láser, e iluminación robótica.

## 7. El mundo HSBC (cierre del evento y cocktail)

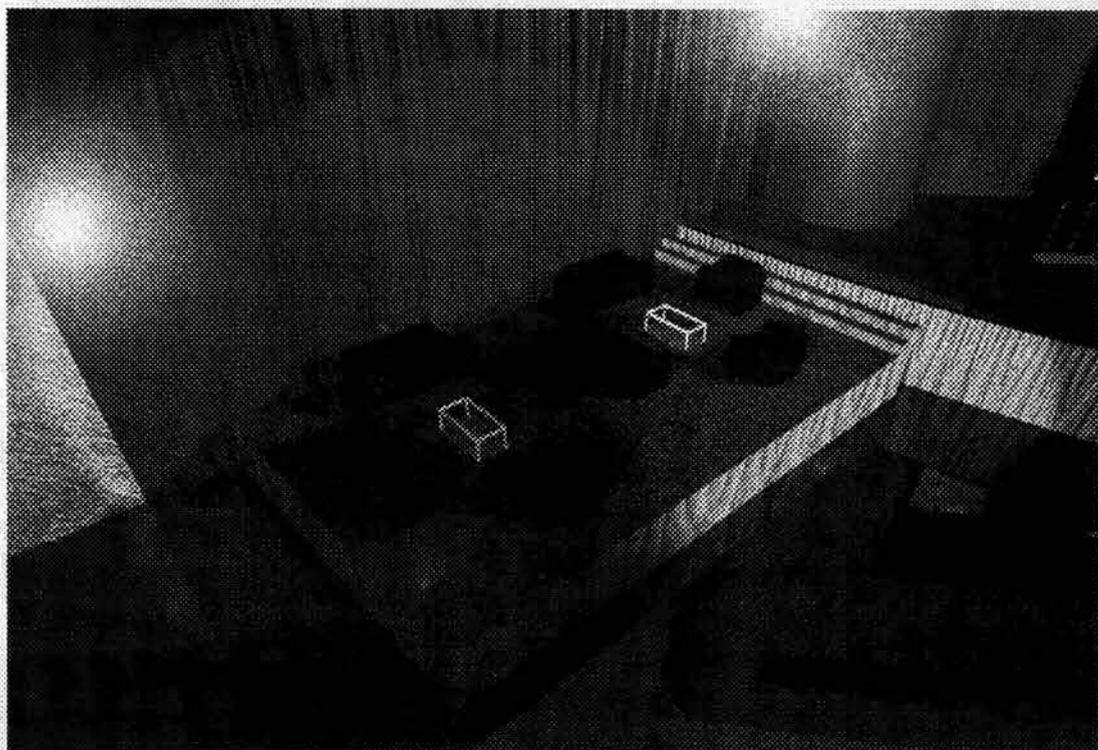
El maestro de ceremonia invitará a las personalidades de HSBC PARA QUE SE UBIQUEN EN EL CENTRO del escenario y agradezcan la asistencia del público invitándolo a disfrutar del magno cocktail y degustación de canapés que se realizará en el vestíbulo del auditorio. Al salir los asistentes descubrirán en el vestíbulo un cambio en la ambientación exterior de la sede, ya que observaran un gran globo terráqueo giratorio decorado con los colores institucionales, grandes banners con la imagen corporativa y un monumental baño de iluminación arquitectónica de color rojo sobre la fachada del auditorio.

El grupo de edecanes y meseros estará vestido de trajes típicos de todos los estados de la república mexicana, los asistentes disfrutaran de un succulento menú de canapé y bebidas durante la velada, misma que será acompañada por música ambiental.

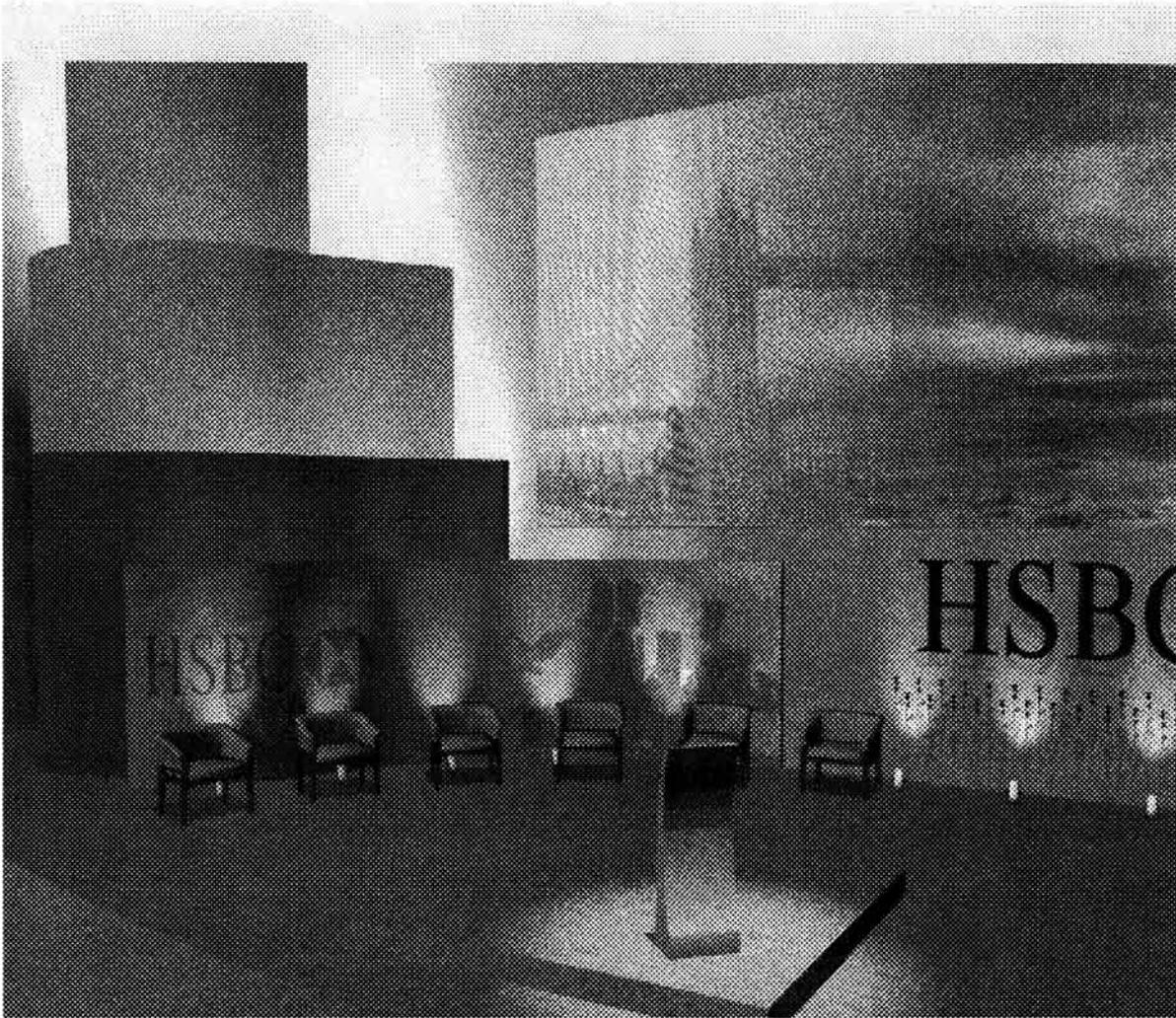
NOTA: Durante el desarrollo del evento se contará con los respectivos sistemas de traducción simultánea para los invitados VIP, así como los apoyos en video en dos idiomas para una fácil asimilación del mensaje por parte de la audiencia. El enlace simultaneo en las plazas más grandes del grupo impresionará a los empleados que a nivel nacional estarán participando en el lanzamiento de la nueva marca y observando el cambio de marquesina por mano de Sir John Bond, el director general de HSBC a nivel mundial.

## Propuesta Creativa 1









**Campaña informativa acerca de la integración del GF Bital al Grupo Financiero HSBC (previas al Lanzamiento de Marca)**

Esta campaña tiene por objeto dar a conocer a los clientes los beneficios que tiene Bital al pertenecer a un banco de clase mundial. En dicha campaña se utilizarán distintas vías de comunicación.

- **1era. Etapa - junio 2003 “Bital tiene una noticia tan grande que apenas cabe aquí”**

Informa que Bital es parte de HSBC, uno de los Grupos Financieros más grandes del mundo.

La campaña se dirige en las Unidades de Negocio, los medios a ocupar son: pósters, flyers, regletas, lonas, displays de escritorio y unifilas.

En los Cajeros Automáticos: pantallas de cajeros automáticos y tickets.

- **2da. Etapa - octubre – noviembre 2003**  
“HSBC”  
Horarios de lunes a sábado de 8 am a 7 pm  
Sucursales más de 1400  
Banca electrónica las 24 hrs. en la [www.bital.com](http://www.bital.com)  
Cajeros automáticos más de 4,300

## Gracias ti ... día a día Bital se fortalece

Destaca las cualidades del banco, garantiza que la nueva organización seguirá siendo el banco con el mejor horario de servicio e informa que se esta contruyendo una nueva etapa.

Los medios que se ocuparán en las unidades de negocio son: pósters, flyers, regletas, lonas,

**Bital** tiene una noticia tan **grande** que apenas y cabe aquí.

Ahora Bital es parte de HSBC, uno de los Grupos Financieros más grandes del mundo.

Escanea con QR

**B I T A L**

Inserto de la 1era. Etapa

**Horario**  
de lunes a sábado de 9am a 7pm.

**Sucursales**  
más de 1,400 en todo México.

**Banca electrónica**  
los 24 hrs. en [www.bital.com](http://www.bital.com)

**Cajeros automáticos**  
más de 4,300.

Todo esto hemos logrado para ofrecerte la comodidad y seguridad que necesitas.  
Ahora, gracias a nuestra unión con HSBC, también obtendrás el soporte global de uno de los Grupos Financieros más grandes del mundo.

**B I T A L**

Esta nueva unión representa nuestros beneficios para ti, ya que tendrás la robustez y solidez de un banco con 137 años de experiencia a nivel mundial:

- HSBC es el banco local de México, ya que tiene la cultura del país desde su nacimiento.
- HSBC es uno de los bancos líderes a nivel mundial, con más de 90 millones de clientes y 9,500 oficinas en 70 países.
- El Fin de Negocio Privado de el Banco HSBC es el HSBC el Club de "Mega Banca para la República Argentina".
- El tercer banco cooperativo HSBC, con el 60% de sus acciones controladas por los socios del banco.
- HSBC te garantiza más de 50 años más de servicios a nivel mundial.
- HSBC **Integra** al mejor talento: Banco Global del género "The Best".

Hay cosas que el privilegio y la pasión que te brinda una de las más grandes y mejores Grupos Financieros del mundo.  
Atrévete a cualquier momento más de 1-800 sucesos.  
Abiertos de lunes a sábado de 9:00 am a 7:00 pm.

**B I T A L**

Inserto de la 2da. Etapa

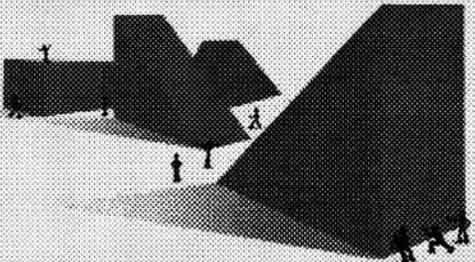
**Bital** tiene una noticia tan **grande** que apenas y cabe aquí.

Ahora Bital es parte de HSBC, uno de los grupos financieros más grandes del mundo.

[www.bital.com](http://www.bital.com)

**B I T A L**

Regleta de la 1era. Etapa



**Gracias a ti...  
día a día Bitaf se fortalece**

Seguimos siendo el banco con el mejor horario de servicio.

Disfruta los modelos que próximamente remodelarán a nuestras fachadas.

Estamos construyendo una nueva etapa

**B I T A L**

**Bitaf te sigue ofreciendo los mejores beneficios en:**

- ▶ **ACCESIBILIDAD**
  - ▶ El horario más amplio del mercado, de lunes a sábado de 8 a.m. a 7 p.m.
  - ▶ Más de 1,400 sucursales en todo el país
  - ▶ Banca Electrónica en 24 hrs. en [www.bitaf.com](http://www.bitaf.com)
  - ▶ Más de 4,500 cajeros automáticos en el mundo entero.
- ▶ **PRODUCTOS DE CAPTACIÓN**
  - ▶ Cuenta Muestra
  - ▶ Inversión
  - ▶ Bonda
  - ▶ Ahorro
  - ▶ Seguros de vida
- ▶ **PRODUCTOS DE CRÉDITO**
  - ▶ Inmobiliario
  - ▶ Tarjetas de Crédito
  - ▶ Hipotecario
  - ▶ Pagos fijos
  - ▶ Crédito a terceros
- ▶ **SERVICIOS**
  - ▶ Seguro de vida
  - ▶ Seguro de auto

**Entre muchas otras más...**

Para mayor información llama a Línea Directa:  
C.S. y México: 7121 1199  
Cable: 61 0000 1199 7121 1199

**B I T A L**

Imagen de la 2da. Etapa de la Campaña

**3era. Etapa - enero 2004 "Revelación de un nuevo banco"**

Toda la folletería tiene la imagen corporativa de HSBC

**ENTÉRATE**

**Somos HSBC, el nuevo nombre de Bitaf.**

Uno de los Grupos Financieros más grandes del mundo, el banco con más de 1,400 sucursales y el horario más amplio: de lunes a sábado de 8 a 19 horas.

¡Bienvenido!

**HSBC**  
El banco más del mundo.

**ACÉRCATE**

**Somos HSBC, el nuevo nombre de Bitaf.**

Uno de los Grupos Financieros más grandes del mundo, y la Banca Electrónica que te permite realizar operaciones desde tu computadora a través de [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)

¡Bienvenido!

**HSBC**  
El banco más del mundo.

**INTÉGRATE**

**Somos HSBC, el nuevo nombre de Bitaf.**

Uno de los Grupos Financieros más grandes del mundo. El banco con el horario más amplio, de lunes a sábado de 8 a 19 horas, más de 1,400 sucursales y 4,500 cajeros automáticos en todo el país, además de Banca Electrónica a través de [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx) y Línea Directa al 57 11 33 90 y 01 800 712 4828.

¡Bienvenido!

**HSBC**  
El banco más del mundo.

# ACÉRCATE



Somos HSBC, el banco mundial de Brasil.  
 Para saber más acerca de nosotros y  
 de cómo podemos ayudarte, visita nuestro sitio web  
 o llama al número de atención al cliente.  
 ¡Te ayudamos!

**HSBC**   
 El banco local del mundo.

# ENTÉRATE

Somos HSBC, el banco mundial de Brasil.  
 Para saber más acerca de nosotros y  
 de cómo podemos ayudarte, visita nuestro sitio web  
 o llama al número de atención al cliente.  
 ¡Te ayudamos!

**HSBC**   
 El banco local del mundo.

# INTÉGRATE



Somos HSBC, el banco mundial de Brasil.  
 Para saber más acerca de nosotros y  
 de cómo podemos ayudarte, visita nuestro sitio web  
 o llama al número de atención al cliente.  
 ¡Te ayudamos!

**HSBC**   
 El banco local del mundo.

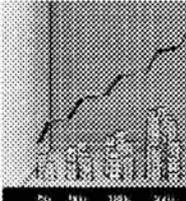
### Servicio por Internet

www.hsbc.com.br



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Inversiones y Plazo



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Planes



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Seguros



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### El banco local del mundo.



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Familia de Pagos



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Credito Hipotecario



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Credito a Negocios



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Visa Store



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

### Tarjetas Empresariales



**HSBC**   
 El banco local del mundo.

## Conclusiones

El mundo de los últimos años se ha debatido constantemente en la incertidumbre de un discurso ideológico que hoy en día predomina con el nombre de globalización. Este es un proceso de dominación y apropiación del mundo. La dominación de estados y mercados, de sociedades y pueblos, se ejerce en términos político-militares, financiero-tecnológicos y socioculturales.

La apropiación de los recursos naturales, la apropiación de las riquezas y la apropiación del excedente producido se realizan desde la segunda mitad del siglo XX de una manera especial, en que el desarrollo tecnológico y científico más avanzado se combina con formas muy antiguas, incluso de origen animal, de depredación, reparto y parasitismo, que hoy aparecen como fenómenos de privatización, desnacionalización, desregulación, con transferencias, subsidios, exenciones, concesiones, y su revés, hecho de privaciones, marginaciones, exclusiones, depauperaciones que facilitan procesos macro sociales de explotación de trabajadores y artesanos, hombres y mujeres, niños y niñas. La globalización se entiende de una manera superficial, es decir, engañosa, si no se le vincula a los procesos de dominación y de apropiación.

A decir de Juan María Alponete, la globalización tal como se presenta hoy en día, es resultado de los procesos de privatización de los imperios tras la presión ejercida por las guerras de liberación desarrolladas a partir de 1945 (ejemplo de estas es la India y el movimiento pacifista y sus métodos pasivos de resistencia encabezados por Mahatma Gandhi, además de algunos países asiáticos y africanos), con lo cual se dio una aparente descolonización que trajo la finalización del imperialismo clásico (dominación directa mediante la invasión militar y la ocupación de territorios para explotar las materias primas) y el tránsito a una dominación indirecta a través del monopolio mundial del poder económico.

La privatización de los imperios es un proceso de redefinición de la dominación de los países industrializados sobre las excolonias caracterizado por la transferencia de los costos (tanto políticos como económicos) a las naciones "independientes" y su dependencia posterior a los centros hegemónicos reales.

En términos históricos y económicos, al verse saturados los mercados por bienes homogéneos derivados de la producción a escala surgió la necesidad de buscar nuevos mercados tanto en los países subdesarrollados como en los que se aprestaban a abandonar el supuesto socialismo, y profundizar en los ya existentes mediante la homogeneización de los mercados, impulsándose de esta forma la globalización como nueva etapa mundial del capitalismo tiene como objetivos la maximización de las ganancias en el menor tiempo y con los menores costos en la inversión, de tal modo que como lógica actual del capital tiene como primicia los valores puramente individuales y del mercado por encima de la solidaridad y la vida comunitaria.

Si bien, la globalización se presenta como un fenómeno irreversible en tanto significa la mundialización de las relaciones humanas, como economía en expansión por el mundo no se propone vencer las adversidades de la sociedad humana, pues el principal interés se centra en el desarrollo de los procedimientos tecnológicos para apuntalar los avances en la informática y las comunicaciones para extender por todos los rincones del mundo como tentáculo invasor los mecanismos de explotación y despojo que contribuyan a la acumulación del capital (sobretudo de carácter financiero) tras la transferencia de la riqueza de los países empobrecidos a los países desarrollados, lo cual ha destilado su líquido corrosivo por las distintas sociedades del mundo no sólo pobres sino hasta en las avanzadas, a través de consecuencias sociales tales como la concentración extrema de la riqueza en pocas manos a costa de la marginación y depauperación de los más, además del rompimiento del equilibrio ecológico, del hábitat humano y del agotamiento de los recursos naturales tanto renovables como no renovables tras el consumismo exacerbado y sin fronteras. Las contradicciones internas del sistema capitalista globalizado no sólo se han limitado a estos ámbitos sino que también ha llegado ya a lo político y a lo cultural.

La globalización es una realidad de la vida diaria, todos los días los periódicos están llenos de noticias que nos recuerdan que las organizaciones han adaptado un enfoque global, los noticieros hablan con frecuencia de las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas.

El fenómeno de la globalización esta compuesto por tres factores que están interrelacionados: proximidad de "un mundo que se esta encogiendo", ubicación por que "no hay fronteras" y actitud "nueva y abierta para la apertura al cambio".

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de la mayor parte de las empresas; se refiere a una nueva perspectiva o actitud, de las relaciones con las personas de otros países, a relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras internacionales, con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes.

Al respecto Carlos Monsivais <sup>92</sup> comenta: "soy globalizado, y nada de lo que es global me es ajeno". Hablar de globalización es una realidad para organizaciones financieras como Banamex, BBV a Bancomer y BITAL, todas organizaciones que han tenido que entrar a este nuevo fenómeno para subsistir.

El movimiento veloz de la tecnología, la movilidad de las organizaciones, la gente en un mundo global, la competencia por los mercados y los clientes, se han combinado para terminar con el mundo estable y predecible que existía hace algunos años. Ante este escenario de descenso de las compañías mexicanas es importante reflexionar sobre la importancia de las organizaciones y su comunicación.

Para Roger D'aprix cualquier organización es una colección de individuos, cada uno de los cuales es muy diferente de los demás. Las organizaciones no pueden cambiar solas. No tienen en si mismas ninguna capacidad de cambio, porque son simplemente invenciones humanas elaboradas, creadas para organizar el trabajo y responder a la necesidad humana de permanecer a algo mayor que uno mismo. Lo importante en la vida de la organización es no caer en el mal uso y abuso del poder porque esto desvaloriza a la gente.

Las organizaciones tienen muchas repercusiones en nuestra existencia, nuestro nivel de vida y nuestro futuro. Como las organizaciones perduran con el tiempo nos ayudan a conectar nuestro pasado, presente y futuro. Las organizaciones formales e informales, tienen planes y metas. El grado en que las organizaciones pueden alcanzar sus metas depende en gran medida de la comunicación.

El papel que juega la comunicación en las organizaciones es muy importante. La comunicación es el factor clave para conseguir que las actividades se realicen en forma racional, ordenada e inteligente, "las comunicaciones que permiten evaluar y corregir el desempeño, ofrecen retroinformación a los individuos y departamentos provenientes de la alta gerencia respecto a la precisión y calidad de la manera en que se realizan las tareas." <sup>93</sup>

Las metas de una organización se crean, aclaran y coordinan a través de una comunicación efectiva, en donde se cumplan en tiempo y movimiento todas las acciones estratégicas. Sin entendimiento, la empresa está condenada al fracaso: la comprensión es propósito de la comunicación.

Se cuenta la historia de una señal visual que se transmitió de la cima de una colina inmediatamente después de la batalla de Waterpool: "Derrota Inglaterra...." Esta noticia se supo en toda Inglaterra enlutando al país. No fue sino más tarde cuando se recibió el mensaje completo: "Derrota Inglaterra a Napoleón en Waterloo".

La comunicación se paraliza cuando el mensaje que se envía y el mensaje que se recibe no concuerdan. No todas las interrupciones de comunicación son tan espectaculares como aquella de la derrota en Waterloo, pero pueden tener repercusiones serias y amplias. Algunos comentarios hechos en broma pero tomados en serio, dan lugar a grandes agravios.

Los comentarios accidentales de un ejecutivo, pueden provocar un cambio en la política de la empresa; las instrucciones mal entendidas pueden ocasionar que todo el departamento se retrase en su operación, las acciones estratégicas de comunicación que no se conducen con la fuerza requerida en el tiempo y movimiento adecuado carecen de impacto y no cumplen su objetivo comunicativo.

<sup>92</sup> Proceso No. 1377, México 23 de marzo de 2003, p. 66

<sup>93</sup> *Ibidem*, p.3

Las acciones estratégicas que implementó Bital en el periodo en cuestión permitieron fortalecer la cultura organizacional del Grupo Financiero. Cabe señalar que cumplieron su objetivo al integrar y aumentar el grado de penetración de la información, así como promover arraigo del personal.

Las estrategias aportaron valor, tenían sentido y estaban direccionadas a los objetivos de la organización. Los sucesos determinados por las estrategias ocurrieron en el momento oportuno, es decir, se cumplieron en tiempo.

En Bital existen los tres niveles de estrategias que describo en la presente tesis, a nivel corporativo, de Unidades de Negocio y de áreas; dirigir estrategias acordes al público fue un gran reto para la organización, que al final le dio buenos resultados.

La importancia de las estrategias y acciones estratégicas comunicativas radica en algo que puede denominarse efecto "chuzo", el cual, se logra al compartir un conjunto de estrategias con los colaboradores del área de comunicación y en donde exista el compromiso de que todos cumplan la parte de la estrategia que les toca, puesto que sólo así en conjunto pueden lograrse grandes resultados.

BITAL inició su plan estratégico de comunicación con la finalidad de llegar a cada una de las células de trabajo, a través de las estrategias y acciones institucionales.

Las estrategias **acercar, energizar, sumar y retroalimentar** implementadas por el área de comunicación y desarrollo, dieron seguimiento a la misión de la organización. Fueron pocas las acciones planeadas que no se llevaron a cabo

Sus esfuerzos acercaron al personal a los 8 valores de la organización; comunicando con coherencia y consistencia institucional. Conocimiento generalizado y aplicación homogénea de visión, pensamiento de la dirección, proyección y consolidación de la Identidad Corporativa. Estrategia que busca a un banco con una misma meta.

Las acciones energizaron al personal con reconocimiento, contribuyendo a que permaneciera con vigor y energía (acción que elevó el sentido de pertenencia y contribución).

Efectivamente el personal se sumó a través de un vivo orgullo de pertenencia, la gente se sintió importante al ver que contribuía con esfuerzos compartidos.

Con la estrategia retroalimentar se administraron de mejor forma los medios de comunicación, con ello se promovió y facilitó la comunicación y se logró efectividad y oportunidad.

El equipo de comunicación contribuyó con acciones estratégicas de comunicación interna durante el periodo en cuestión, ahora tiene como misión: generar acciones de comunicación e integración del personal, derivadas de la estrategia corporativa, con el fin de guiar y reforzar la nueva cultura organizacional e identidad corporativa de HSBC.

En fin, estos son algunos de los muchos ejemplos que existen y han quedado en la historia de organizaciones y que han fracasado. La comunicación efectiva es la clave para una favorable dinámica de grupo. Para tener éxito como líder, un individuo debe ser capaz de comunicarse, expresar sus ideas correctamente y con precisión, ya que este es el primer paso en el proceso de lograr que se hagan las cosas mediante la dirección de otras personas.

Cierto es que la comunicación no puede resolver todos los problemas que existen en una organización, dentro de cada empresa existe un sin fin de necesidades y problemas que requieren de atención y de ser solucionados, muchos de ellos de índole administrativo, mercadológico, etc.

Sin embargo, si partimos de que todas las organizaciones para que subsistan en el mercado requieren de vender productos y servicios, y además contar con una comunicación que integre a sus miembros, realice estudios de clima, informe de manera oportuna a sus públicos, la comunicación toma una posición de mayor importancia por la solución del problema planteado.

El año 2003 ha sido un año decisivo para BITAL porque antes de tocar fondo en la crisis, logró consolidarse al ser comprado por HSBC, el Grupo Financiero que ha sido premiado por ser el mejor banco comercial nacional en Hong Kong, el mejor banco en pequeñas operaciones en Reino Unido, el mejor banco por internet en la región Asia-Pacífico, el mejor banco extranjero en China, India, Indonesia y Malasia; la mejor compañía bancaria y financiera en la región Asia-Pacífico; el banco británico más admirado durante 3 años consecutivos; el banco del año 2002 en la región Asia-Pacífico; el banco que ocupa el lugar número uno de la lista de los 500 mejores bancos europeos; que esta entre las dos primeras compañías más administradas de Asia; el banco mundial del año premio otorgado por la Revista Banker en 2002 y ser un de las tres compañías más admiradas del mundo.

Las incansables disputas familiares de los Del Valle y Berrondo han cerrado nuevamente la historia de Bital, ahora esta organización se enfrenta a un gran cambio. A partir del 25 de noviembre del 2002 el libro en donde se escribía la historia de Bital se cerró y con ello se abren nuevas esperanzas para quien conforma esta organización.

Lo anterior se deriva de que el banco inglés Hong Kong Shanghai Banking Corporation adquirió la mayoría de las acciones de Grupo Financiero Bital que estaban en manos de los Berrondo, los del Valle e ING Group.

Los nostálgicos del nacionalismo revolucionario seguramente se sintieron tocados por la compra de Bital por parte de HSBC. Pensaran acorde con dogmas antiguos que la soberanía de México se debilitó porque la mayoría del capital de BI ya no está en manos de mexicanos.

La pregunta quizá para muchos es, ¿Hubiera sido lo mismo que la adquisición la hiciera el banco Santander Central Hispano que el Hong Kong Shanghai Banking Corporation? Yo creo que no, especialmente para la estructura del sistema financiero de México. Me explicaré: Santander ya es el principal accionista de Serfín. ¿Cómo garantizar la competencia dentro del sistema, si una misma matriz es accionista principal de dos de los bancos más grandes del país?

Es claro que la adquisición de Bital por parte de HSBC claramente fortaleció las perspectivas de esta institución. No es remoto que en el fondo el conflicto de los Del Valle con los Berrondo derivara de ello. Por otro lado la vinculación de Bital con HSBC amplió las posibilidades operativas del banco con mayores oportunidades para explotar sinergia y hacer negocios.

Así es, HSBC concluyó la adquisición de Grupo Financiero Bital el 25 de noviembre de 2002. El precio pagado fue de US\$1,135 millones, HSBC suscribió el 20 de diciembre de 2002 un aumento de capital por US\$800 millones., este capital adicional fue usado para fortalecer el balance de GFBital e incrementar las reservas.

El índice de capitalización total de Banco Internacional al cierre del año fue 10.96 por ciento. Antes de la adquisición de HSBC, GFBital incorporó el 1 de octubre del 2002 los activos y pasivos de Banco del Atlántico. El impacto más notable fue el crecimiento de la cartera de Fobaproa e IPAB.<sup>94</sup>

GFBital reportó una pérdida anual de MXP 6,575 millones. La pérdida refleja el saneamiento financiero de Banco Internacional: reservas para créditos comerciales requeridos por la CNBV reservas para los-sharing en Fobaproa y ajuste a activos a su valor de recuperación.

<sup>94</sup> Página principal del Economista, nota bajo el título: Adquisición de Grupo Financiero Bital, México 25 de noviembre de 2002

Dentro de los resultados de HSBC, GFBITAL aportará una pequeña utilidad. Las pérdidas reportadas en México se contabilizaron como parte de la adquisición y fueron reflejadas en el balance inicial adquirido por HSBC.

Bital ahora HSBC forma parte de una marca global que busca ser el Grupo Financiero número uno en México y en el Mundo.

La tarea del equipo de comunicación de esta organización ha cambiado, su entorno cambiante demanda nuevas acciones estratégicas, la comunicación ahora esta enfocada al proceso de integración de HSBC-Bital, tienen como objetivo principal obtener apoyo y captar la atención de todos y cada uno de los receptores involucrados, o interesados en la adquisición de Bital por HSBC, construyendo aceptación, apoyo oportuno y completa participación de estos.

A lo largo de la presente tesis se ha presentado un panorama de una organización bancaria llamada Bital. Lo anterior con la finalidad de mostrar como es su comunicación organizacional y cómo responden sus estrategias a su entorno.

Recordemos que la palabra estrategia es de origen militar. Significa dirección de planeación global elaborada con vistas a lo que se piensa que pueda hacer o no el enemigo. Los administradores del negocio, los comunicólogos estrategias al igual que los generales, tienen que considerar las acciones que pueden tomar sus oponentes, es decir sus competidores.

En los usos comerciales y comunicacionales la estrategia tiene un significado más amplio que en su equivalente militar. Se entiende como estrategia al arte de concebir, preparar y dirigir acciones, arte de coordinar las acciones para alcanzar objetivos. La estrategia de comunicación es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y en particular, a sus clientes (empleados).

Ajustar las actividades de la organización al entorno y capacidad de recursos. No se trata sólo de contrarrestar las amenazas del entorno y sacar ventaja de las oportunidades que ofrece; se trata también de ajustar los recursos de la organización a estas amenazas y oportunidades. Tendría poco sentido tratar de sacar ventaja de algunas nuevas amenazas y oportunidades si no se dispone de los recursos suficientes, o simplemente si estos no existieran o si la estrategia estuviera enraizada en una base de recursos inadecuada.

Al hablar de acciones estratégicas de comunicación interna no me refiero a un individuo, sino a una colectividad compuesta por muchos actores cuya interrelación expresa el espíritu de la organización. Son actividades que se generan como resultado de la estrategia planeada y benefician el mejor direccionamiento de la organización.

Lo anterior nos introduce en la importancia de conducir acciones estratégicas acordes a la organización que consideren las necesidades de la misma y se conduzcan en el tiempo y movimiento preciso, ya que de lo contrario carecerán de impacto.

Con la información obtenida y descrita a lo largo de estos 4 capítulos se establecieron los problema que existen en Bital y que seguramente viven muchas organizaciones en México. Dentro de cada empresa existe un sin fin de necesidades y problemas que requieren de atención y de ser solucionados, muchos de ellos de índole administrativo, legal o comunicacional.

El esfuerzo que hizo el equipo de comunicación de Bital corrobora mi opinión con respecto al importante papel del especialista en comunicación. El comunicólogo organizacional representa el eslabón más importante dentro del proceso de comunicación. Él es el puente entre los altos directivos y los empleados. Es la única persona que está en constante contacto con estos dos grupos y debe de entender a ambos, a fin de que puedan llegar a realizarse los propósitos de uno y otro nivel, una gran responsabilidad.

Las organizaciones en el mundo atraviesan cambios sin precedentes, cambios que pueden ocasionar una ruptura si no se conducen adecuadamente. La comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio, pero es una herramienta que los líderes de las organizaciones usan mal o irreflexivamente. Cuando se usa mal, se confunde a la gente. También le provoca ira y alimenta el escepticismo y el cinismo, haciendo que se resistan aún más al cambio.

Hay una manera mucho mejor, que Roger Dáprix llamó comunicación estratégica basada en el mercado, una comunicación estratégica como la que he descrito, como diría Roger D´aprix "mejor empecemos, antes de que sea demasiado tarde".

La propuesta que hice se basa en el libro La comunicación para el cambio, en donde el tema central es la comunicación estratégica para las empresas que viven un cambio significativo como el que atraviesa Bital. Roger D´aprix es un hombre que en 1995 la International Association of Business Communicators lo citó como una de las veinticinco personas más influyentes en la profesión de las comunicaciones en los últimos veinticinco años.

Su visión sobre la necesidad de hacer de la comunicación interna un proceso planificado y estratégico sin lugar a dudas ha aportado grandes beneficios a las organizaciones y a esta tesis. Él es un apóstol de esta perspectiva estratégica en donde se vuelve necesario que las organizaciones sean un lugar laboral acogedor para su gente.

Así es que, la comunicación estratégica, es una prioridad en organizaciones que requieren de la comunicación para el cambio.

## **Glosario**

### **ACT (Administración por Calidad Total)**

(Administración por Calidad Total) puede utilizarse como una arma competitiva ya que muchas empresas la están aplicando como una forma para construir una ventaja competitiva.

### **Acciones Estratégicas**

Sucesos determinados por las estrategias que deben hacer que las estrategias planeadas ocurran en el momento oportuno

### **Actuar**

Nombre de la estrategia que se implementó en Bital, consistió en emprender acciones tendientes a elevar la satisfacción del personal.

### **Administración Estratégica**

El proceso de administración estratégica como se ilustra en la siguiente figura, es un proceso de 8 pasos que cumple la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación. Aunque los primeros 6 pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las realiza o evalúa de manera debida.

### **Adquisición**

Cuando compañía adquiere a otra por medio de pago en efectivo, de acciones o de una combinación de ambos.

### **Alerta@bital.com.mx**

Es el medio oficial de difusión de información emergente de Bital, este medio es administrado por el área de Capacitación y aprobado por el área de Comunicación.

Consiste en un correo electrónico que es enviado a todo el personal de Bital en donde se informan cambios de procedimientos de ultimo momento que impactan al personal y son necesarios comunicar de manera emergente.

### **Amenazas**

Factores del entorno negativos. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Tiene que ver con las situaciones que se presentan cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas.

### **Analizador**

Estrategia a nivel de negocio que busca minimizar el riesgo al seguir innovaciones competitivas una vez que han demostrado su éxito.

### **Análisis Estratégico**

Proporciona las bases para la elección estratégica, este aspecto esta constituido por tres partes: generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia. La implantación de la estrategia también le concierne y se lleva a cabo cuando se pone en práctica la misma.

### **APPSAC (Análisis de Procesos de Proveedores del Sistema de Aseguramiento de Calidad)**

Este sistema busca satisfacer las expectativas de sus clientes; reducir el porcentaje de producto no conforme a través del aumento de efectividad de los resultados de los proveedores internos y externos; y asegurar que en los Consejos de Unidad de Negocios se analicen las estrategias de captación y colocación a fin de conseguir una mayor penetración, retención y rentabilidad es el reto de cualquier organización, para esta organización también lo es.

Contribuye directamente en los dos primeros objetivos de calidad. Identifica y analiza problemas que afectan directamente en el cumplimiento de la política de calidad, y con ello a los procesos completos que la impactan de forma negativa. Esto lo hace a través del apoyo de las comisiones de aseguramiento de calidad de las diferentes regionales, para contribuir en la mejora continua de procesos y, según su necesidad, sean canalizados para su resolución a revisión mediante los dueños de los diferentes procesos cuando se trata de gestión y control de los procesos; a Núcleos de trabajo cuando se trata de un asunto de mejora continua; a un Macro Núcleo cuando se trata de mejoras estructurales, o al área de Reingeniería cuando se debe rediseñar el proceso de forma integral y se trata de una problemática estructural y requiere de un diagnóstico.

### **Bancos**

Los bancos, al igual que otros negocios, operan para obtener utilidades. Hacen esto vendiendo sus servicios, tanto a individuos, empresas, dependencias gubernamentales, iglesias, escuelas o a cualquiera que necesite dinero. Su función más importante es proveer fondos. Estas instituciones financieras se especializan en aceptar depósitos de dinero y hacer que los fondos estén disponibles para el momento en que los piden los depositantes, realizan préstamos por periodos de uno a cinco años e incluso mayor tiempo. Tienen grandes operaciones de ahorro (depósitos a plazo y vista), conceden préstamos sobre la base de plazos cortos como de 30,60,90 o 120 días. Proporcionan un sitio dónde depositar el excedente de efectivo por un determinado periodo garantizando intereses sobre el mismo.

### **Buscador**

Estrategia a nivel de negocio que busca la innovación al encontrar y explotar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.

### **Cambio**

Acción y efecto de cambiar. Las organizaciones cambian cuando el entorno o la cultura organizacional así lo requieren.

### **Campaña**

Conjunto de acciones o catálogo de medidas. Se basa en un plan que abarca varias fases y está planificado a medio y largo plazo.

### **Campaña Publicitaria**

Conjunto de acciones y mensajes publicitarios organizados y realizados de un modo de planificado durante un período de tiempo concreto, al objeto de transmitir un mensaje a un público objetivo a través de unos objetivos predeterminados. Una campaña puede estar dividida en varias partes y acostumbran ir acompañada de otras acciones de promoción de venta para conseguir, en último término, el objetivo de marketing deseado.

### **Canal o medio**

Conducto por el cual se transmiten los mensajes. Es el medio de la comunicación que puede tomar varias formas como: radio, televisión, prensa, pizarras (pizarrones) en las instalaciones de una empresa, memorandums internos, periódicos o revistas de la compañía, etc.

### **Captación**

Recepción de depósitos provenientes de clientes. Ejemplos: cuentas de ahorro, cuentas de cheques, depósitos preestablecidos, Certificados de Depósito, Pagarés a plazo.

### **Centro de Atención a Usuarios (CAU)**

Es un área de apoyo para todos los usuarios de algún equipo de cómputo, en donde se atienden y en su caso canalizan a las áreas correspondientes los reportes generados por fallas en alguna aplicación, problemas con usuarios, con el funcionamiento del equipo, fallas en la comunicación a los sistemas, etc.

## **CEO**

Nomenclatura con la que se conoce al Presidente Ejecutivo y Director General de Grupo HSBC México.

## **Clima Laboral**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

## **Clima Organizacional**

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización es el clima organizacional. Goncalves (1997) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc." Se establece así el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer el clima organizacional del personal docente de la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo.

## **Consejos de Unidades de Negocio (CUN's)**

Son motores de cambio; estos grupos de trabajo compuestos por gente de sucursal (U.N.) se ocupan en precisar, medir y controlar las variables estratégicas relacionadas con el objetivo global para garantizar la diferenciación e incremento de participación de BITAL en el mercado. Así, minimizan la acción de la competencia y eliminan desviaciones en sus presupuestos.

## **Armas competitivas de la organización**

En un entorno dinámico e incierto, la planificación estratégica es importante porque puede proporcionar a los gerentes un medio sistemático y comprensivo para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades para las que podrían desarrollar y explotar una ventaja competitiva.

La estrategia a nivel corporativo busca determinar qué serie de negocios son en los que la organización debe participar. La estrategia a nivel de negocios se preocupa de la forma en que la organización debe competir en cada una de sus líneas de negocios. La estrategia a nivel funcional se ocupa de cómo los departamentos funcionales pueden apoyar la estrategia a nivel de negocios.

## **Comunica**

Clave de correo electrónico que se utiliza para informar a todo el personal sobre diversos acontecimientos. Puede enviarse de manera general o segmentado (por regional, puesto, bancas y departamentos)

## **Comunicación**

La palabra comunicación proviene del latín communes, común. Es la base de todo lo que llamamos social en el funcionamiento del organismo viviente. En el hombre es esencial para el desarrollo, formación, convivencia y existencia continua de los grupos. Al comunicarnos pretendemos establecer algo "en común" con alguien, ó lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud. Acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea. La comunicación se constituye en una necesidad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida. Es un intercambio de significados entre personas a través de un sistema de símbolos. El proceso por medio del cual se intercambian estos significados incluye varios componentes, el comunicador que concibe una idea que quiere enviar a alguien, el receptor. Este después traduce el mensaje o idea en un símbolo o la forma tal como por ejemplo, la palabra hablada o escrita.

## **Comunicación Ascendente**

Los mensajes fluyen de los subordinados (empleados) hacia los superiores (administración), representa en la mayoría de los casos, un contacto de la gente con los superiores para que ellos sepan oportunamente como reciben la comunicación descendente (si los mensajes son suficientes, claros y oportunos).

Tiene como alcance: el principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce la opinión de sus subordinados, la Gente expresa opiniones personales, quejas, agravios y problemas. Sugiere mejoras y participa en tomas de decisiones, confirma la aceptación de fines y objetivos.

La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral, integración y las actitudes de los empleados; así como, hacer del conocimiento de la administración las actitudes y creencias de dichos.

#### **Comunicación Descendente (mensajes hacia abajo)**

Se utilizan primordialmente para dirigir e influir al personal en los niveles inferiores de la organización. Es información necesaria para que cualquier miembro del personal pueda realizar su trabajo, tal vez se trate de políticas, procedimientos, ordenes y peticiones que se transmiten al nivel adecuado de la jerarquía.

En esta comunicación, los mensajes que fluyen de la administración (superiores) hacia los subordinados (empleados) tiene como propósito aclarar, informar, transmitir e instruir.

#### **Comunicación Efectiva**

Conduce a una mayor efectividad, ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta, permite que los empleados sientan que participan en la empresa, y aumenta la motivación y compromiso para tener un mejor desempeño dentro de la organización; logra mejores relaciones entre los jefes y subordinados, colegas dentro y fuera de la empresa. Ayuda a los empleados a entender la necesidad del cambio: cómo manejarlo, cómo reducir la resistencia al cambio.

#### **Comunicación Estratégica**

Esfuerzo por conectar la visión, misión y los objetivos del negocio, con las fuerzas y oportunidades que existen en el mercado y que le dan sentido al trabajo que hace la gente. Se centra en el negocio, en medidas aceptadas de éxito y en las prioridades que la gente debe compartir para lograr el éxito de la empresa. También es un esfuerzo por facilitar el flujo eficiente de ideas de información claras, bien organizadas entre los miembros de una organización laboral, reconociendo que su información es una fuente vital para cumplir su trabajo. Intenta explicar a los miembros de la organización lo que el mercado y los clientes exigen de ella.

La comunicación estratégica, es una prioridad en organizaciones que requieren de la comunicación para el cambio.

#### **Comunicación Externa**

Conjunto de procesos comunicativos que se dan en las empresas para establecer vínculos hacia "afuera", en busca de una buena relación y una imagen positiva de éstas.

#### **Comunicación Formal**

Se lleva a cabo por medio de procedimientos concretos como instrucciones u órdenes escritas.

**Comunicación Horizontal (cruzada)** (entre departamentos y personas) sirve para mejorar la cooperación entre los departamentos, la calidad y eficacia de las decisiones y para coordinar funciones. Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, algunos de los propósitos de este tipo de comunicación son: coordinación de la tarea, resolución de problemas, participación en la información, resolución de conflictos. Estos cuatro puntos no siempre se cumplen por las rivalidades, especialización y falta de motivación que existe en la mayoría de las organizaciones por atmósfera competitiva.

#### **Comunicación Informal**

Sigue un camino natural en el diálogo, el mensaje pasa de individuo a individuo, por ello se va tergiversando y quitando información. Esto perjudica seriamente a la organización porque crea un sentimiento de ansiedad, preocupación o malestar, que se verá reflejado en el trabajo de los empleados y en los objetivos de la institución.

### **Comunicación Interna**

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### **Comunicación organizacional**

Es aquella que alinea al personal a la cultura de la organización (misión, visión y valores).

Alinear dentro de la comunicación organizacional, es enajenar a la gente por esa cultura "ponerse la camiseta".

Estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomenta el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

El fenómeno de la comunicación organizacional, es consecuencia de la relación y acción de los miembros que la integran, su favorable desarrollo depende en gran medida, del direccionamiento estratégico que la organización define y de la congruencia y sinergia que ejercen los responsables de los diferentes equipos de trabajo, en el desempeño diario de su liderazgo.

### **Cultura Organizacional (Cultura Corporativa)**

La cultura de una organización es su personalidad. Refleja los valores, creencias, actitudes y los comportamientos valorados que comprenden la "forma en que las cosas se hacen aquí". En una cultura fuerte, casi todos los empleados tendrán una comprensión clara de lo que es la organización. Esto debe facilitar que la gerencia transmita a los nuevos empleados la competencia distintiva de la organización.

La cultura organizacional también puede promover o frenar las acciones estratégicas de la organización. Un estudio demostró que empresas con culturas estratégicamente apropiadas tuvieron un mejor desempeño que otras corporaciones seleccionadas con culturas menos apropiadas. Una cultura apropiada estratégicamente apoya la estrategia elegida por la firma.

### **Comunicación y Desarrollo (CyD)**

Nombre que el Bital se le dio al área de Comunicación Interna

### **Cumplir**

Ejecutar o llevar a efecto.

### **Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**

Es la encargada de coordinar y regular la operación de las instituciones de Crédito de Banca Comercial o Múltiple y de Banca de Desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos del gobierno federal y las organizaciones auxiliares de crédito. Tiene a su cargo la vigilancia y auditoría de las operaciones bancarias y está autorizada a sancionar, en el caso que alguna institución viole la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito o la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Es la que tiene a su cargo principalmente regular y vigilar el mercado de valores, las operaciones bursátiles y las actividades de los agentes de bolsa, así como el estudio de las empresas que quieren participar en la bolsa, a través de la bolsa Mexicana de Valores, el Instituto para Depósito de Valores, las casas de bolsa, los agentes de bolsa, las sociedades de inversión y las sociedades operadoras de sociedades de inversión.

### **CAPORI**

Termino que existe en Bital para denominar al Comité de análisis y prevención de operaciones con recursos ilícitos.

### **Centro de Información a Banca (CIB)**

Es un grupo de personas que se encarga de recopilar y difundir información basada en los productos, procesos y sistemas de las diferentes áreas de las que se compone la organización.

## **CRM Customer Relationship Management. (Administración de las Relaciones con los Clientes)**

Una moderna y práctica herramienta de negocio. El programa CRM se esfuerza en conocer las necesidades específicas de cada uno de los clientes, en dar el mejor nivel de servicio y ofrecer productos a la medida a través de un análisis minucioso de la base de datos y de una comunicación directa principalmente entre sus ejecutivos de cuenta y el cliente.

### **Debilidades**

Actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita pero de los que no dispone. Las **debilidades** se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

### **Defensor**

Estrategia a nivel de negocio que busca estabilidad al producir sólo un número limitado de productos dirigidos a un segmento estrecho del mercado potencial total.

### **Desafío**

Reto

### **Desarrollo Organizacional**

Esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba para aumentar la eficacia y salud de la organización, a través de las intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de ciencia del comportamiento.

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, de modo que puede adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y desafíos, un aturdidor ritmo de cambios.

### **Diversificación no relacionada**

Forma que las compañías eligen para crecer que comprende la fusión con la adquisición de empresas no relacionadas, o empresas que no tienen un enlace directo con lo que la compañía hace.

### **Diversificación relacionada**

Forma que las compañías eligen para crecer, comprende fusionarse o adquirir empresas similares.

### **División del Trabajo**

Especialización de los trabajadores en cada una de las fases de producción de un bien.

### **Devaluación**

La pérdida de poder de compra de una moneda en relación de otra. Técnicamente, el término devaluación debería aplicarse exclusivamente a la baja de una moneda en relación al oro, reservando el término depreciación para la acepción más generalizada. Sin embargo, la costumbre hace ley y el término devaluación ha reemplazado al de depreciación.

Medida político económica que consiste en disminuir el valor de la moneda en el mercado de los cambios.

### **Economías de Escala**

Existe una tendencia natural y lógica de que, al crecer cualquier empresa, simplemente con base en el nuevo y mayor tamaño (en relación al anterior) los procesos de producción, operación, ventas, administración interna, etc., se vuelven más eficientes. Dicha eficiencia se manifiesta en alguna de las tres posibilidades que a continuación se consigan:

Manteniendo un nivel igual en ventas y/o en producción, los costos unitarios necesarios para tal fin son reducidos. Manteniendo un nivel igual de costos unitarios, el nivel de ventas y/o el de producción se incrementa. Una combinación de los dos casos anteriores. Este efecto de aumentar la eficiencia, por otra parte, es muy lógico. Por ejemplo, al crecer en tamaño, es natural que, desde el punto de vista compras, al manejar un mayor volumen de adquisiciones, dentro de ciertos límites, se obtienen, mejores descuentos. Desde otro ángulo, la unidad humana mínima es precisamente una persona. Si, por ejemplo, con la capacidad de producción y/o de venta inicial la empresa requiere un especialista "X" y, a ese nivel de actividad, dicho especialista opera a un 30% de su capacidad real, al incrementar el nivel de actividad tal empresa, este especialista podrá emplearse tal vez a un 50% de su capacidad. Sin embargo, es evidente que, por lo que respecta al nuevo nivel de actividad de la empresa, el costo unitario de mantener en la nómina al especialista "X" es menor.

Finalmente, como es lógico suponer, la obtención de economías de escala, al crecer, no es ilimitada. Y es así como, en el ejemplo recién descrito, la empresa en cuestión podrá crecer obteniendo economías de escala por lo que respecta a la utilización de la capacidad de trabajo del especialista "X", mientras ésta última no llegue al 100%. Cuando esto ocurra, si se sigue creciendo, será inevitable tener que, contratar los servicios de un segundo especialista "X".

De hecho, el concepto de economías de escala no es otra cosa que un nombre diferente de los conceptos costo marginal. Es decir, las economías de escala se obtienen porque el costo marginal de ciertos factores de producción y/o de venta, son reducidos al crecer; visto desde otro ángulo, si el costo marginal se reduce, por lógica la utilidad marginal (que es el complemento del costo marginal y viceversa), aumenta. En el ejemplo del especialista "X", si inicialmente se encontraba operando a un 30% de su capacidad de trabajo, al aumentar el nivel de producción la empresa, este especialista trabajó más; esto es, de un 30% elevó su desempeño a un 50%. Por consiguiente, se puede inferir que, el costo fijo adicional (costo marginal) de mantener al especialista "X" (sueldos y prestaciones) al aumentar el nivel de producción, fue CERO. Ya por ese simple hecho, el costo unitario adicional, ya integrado, si acaso igual por los otros elementos de producción (principalmente por los costos variables), por lo que respecta al factor especialista "X", ya no cuenta. Por lo mismo, al margen (léase al incrementarse), este costo se reduce.

### **Emisor (comunicador)**

Es la persona que inicia el proceso y realiza la comunicación. En una conversación normal entre dos personas el papel del comunicador está en contacto constante entre esas dos personas. Es la fuente del mensaje

### **Entrevista a profunda**

Se realiza al personal a nivel nacional, se aplica en las visitas a las regionales o por alguna necesidad extraordinaria. La entrevista profunda consiste en una charla en la que el corresponsal de comunicación y desarrollo tratará de conocer el punto de vista del personal con respecto a ciertos aspectos de interés institucional, laboral y personal.

### **Entrevista de Salida**

Son aplicadas al personal que presenta su renuncia voluntaria natural (RVN) o que se liquida por reestructura (LR), con el fin de identificar ventajas competitivas y área de mejora para nuestra institución. Se entrevista de manera aleatoria al 10% de los empleados que se separan mensualmente de la institución por este motivo.

### **Evaluación de 360°**

La evaluación de 360° grados permite evaluar desempeño y conductas (competencias); se aplica a quienes rodean el entorno laboral del evaluado con el fin de identificar las brechas (diferencia entre los resultados esperados y los resultados obtenidos) y con ello retroalimentar al evaluado sobre lo que requiere alcanzar para desempeñar sus funciones con éxito y continuar su desarrollo.

### **Empresas controladoras (empresas holding)**

Aquellas empresas que se han formado teniendo como objetivo primordial la posesión del control (más del 50% en acciones) de otras empresas.

Existen razones de peso en el orden administrativo y fiscal dentro de la estructura de una empresa controladora. Por esa razón, ha cobrado un auge notable en los últimos años.

### **Entender**

Tener idea clara de las cosas, comprender. Saber con perfección una cosa, conocer, penetrar, deducir.

### **Entorno**

Ambiente, circunstancias, personas o cosas que rodean y afectan a alguien o a algo.

### **Escuchar**

Nombre de la estrategia que implemento Bital, que consistió en escuchar al personal.

### **Estratega**

Persona versada en la estrategia, juega un papel clave, de él depende el éxito o fracaso de una organización, pues intuye el sentido de dirección de la organización.

### **Estrategia**

Esta palabra viene del griego, *strategia*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo; para lograrlo, cada tipo de objetivos requería una aplicación diferente de recursos.

Es la habilidad o arte de formular, implementar, dirigir un asunto de forma planeada con la finalidad de alcanzar un objetivo; es un intento por colocar a una organización en un entorno competitivo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, para bien o para mal, tienen fuertes repercusiones en la organización.

Se entiende como estrategia al conjunto de planes, decisiones y objetivos que una organización adopta para lograr sus metas que están relacionadas con el estado futuro deseado para la organización. La finalidad de la estrategia es ayudar a la organización

### **Estrategia de Atrincheramiento**

Estrategia a nivel corporativo que busca reducir el tamaño o la diversidad de una de las operaciones de una organización.

### **Estrategia de Comunicación Interna**

Se caracteriza por buscar nuevas oportunidades e invertir en el mejoramiento de la organización en términos generales; protege la participación de la organización en el mercado al orientar y conducir a todos sus integrantes. Responde al medio ambiente cambiante al localizar nuevas oportunidades.

### **Estrategia de Combinación**

Estrategia a nivel corporativo que busca dos o más de las estrategias siguientes: estabilidad, crecimiento o atrincheramiento simultáneamente.

### **Estrategia de Crecimiento**

A nivel corporativo busca incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Esto generalmente incluye incremento en ingresos empleados y/o participación.

### **Estrategia de Estabilidad**

Estrategia a nivel corporativo caracterizada por la ausencia de cambios significativos.

### **Estrategia a Nivel Corporativo.**

Si una organización está en más de dos líneas de negocio, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta: ¿en qué negocios debemos participar? La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización. En una empresa como PepsiCo, la estrategia a nivel corporativo de la alta dirección integra las estrategias de sus divisiones Pepsi, 7-Up International, Taco Bell, Pizza Hut, KFC y Frito-Lay.

### **Estrategia a Nivel Funcional.**

La estrategia de nivel funcional busca responder a la pregunta ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, comunicación, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben de apoyar la estrategia a nivel de negocios.

### **Estrategia a Nivel Negocio.**

La estrategia a nivel negocio, busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocio es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

### **Estrategia Organizacional**

Conjunto de planes, decisiones y objetivos que una organización adopta para lograr sus metas que están relacionadas con el estado futuro deseado para la organización. La finalidad de la estrategia es ayudar a la organización al suministra dirección a todos los integrantes.

### **Estructura Organizacional**

Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de las áreas dentro de esta organización. Las estructuras son como esqueletos que definen a la organización de manera gráfica y facilitan identificar ciertas actividades.

### **Expresso Bital**

Periódico electrónico vía Intranet, donde se publica detalladamente la información que se genera en la institución. Está segmentado de acuerdo a la estructura organizacional.

### **Fase**

Etapa en el desarrollo del sistema de planificación de marketing en las empresas. Se da cuando las empresas desarrollan planes para proyectos específicos. Sería el caso, por ejemplo, de planes elaborados por una universidad en relación a la construcción de nuevos edificios.

### **Fascículos**

Cada una de las entregas que sucesivamente se van publicando de un libro. En Bital se elaboraron un conjunto de folletos (todos hablan de cultura organizacional y se distribuyeron en etapas, a estos impresos los nombraron fascículos.

### **Fianza (Fianzas)**

Contrato por el cual una persona se compromete con el acreedor a pagar por el deudor, en caso de que éste incumpla lo convenido.

### **Filosofía**

Conjunto de consideraciones y reflexiones generales sobre los principios fundamentales del conocimiento, pensamiento y acción humanos, integrado en una doctrina o en un sistema

## **Fobaproa**

El FOBAPROA era y es, porque aún no desaparece, un organismo encargado de vigilar y garantizar las operaciones de los bancos. Para cumplir con ese fin recibía de los bancos y del gobierno federal recursos económicos y podía, hasta ciertos límites, con una vigilancia especial y bajo reglas específicas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), entregarle a los bancos respaldos económicos por los créditos que hubieran caído en cartera vencida.

Se creó en 1990 con aportaciones de los bancos como un fondo para garantizar los depósitos de los ahorradores. El fondo es un fideicomiso privado y no una entidad de la administración pública federal y era administrado por el Banco de México.

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

Pero el problema para los banqueros es que los documentos no se podían vender en las bolsas de valores. De ahí la propuesta del Presidente Zedillo de convertirlos en deuda pública. Para obtener esto se necesitaba la aprobación de la Cámara de Diputados.

Esta transformación les generaría altísimos intereses a los compradores, dinero que tendría que gastar el gobierno, ya sea por medio de convertir los pagarés de Fobaproa en deuda pública, o por medio de otros instrumentos financieros expedidos por un organismo, específicamente creado con este fin, para que convirtiera los pagarés de Fobaproa en los nuevos instrumentos financieros, a los que se llamaran "garantías" u "obligaciones".

De los 560 mil millones de pesos, aproximadamente 65 mil millones de dólares, a que ascendían las deudas de Fobaproa hasta el mes de febrero de 1998, aproximadamente 360 mmdp de deuda pertenecían a los bancos "muertos", que son los bancos intervenidos por el gobierno, es decir, ya no pertenecen a los accionistas de los bancos.

Otros 160 mmdp pertenecían a los bancos que aún son propiedad de los accionistas: Banamex, Bancomer, Serfin, Banorte y Bitel. El resto, son créditos de la banca de desarrollo y otros.

## **Focus Groups**

Es un sistema de orientación estratégica que utilizan algunas organizaciones para conocer las percepciones, creencias y valores de su gente, en su carácter de componentes dinámicos de la cultura y clima organizacional.

El análisis del Focus Groups arroja elementos válidos y en cierta medida, generalizables a toda la población de la organización, que describen condiciones de los integrantes y que ejercen efectos directos en la naturaleza del clima organizacional, en la expresión "viva" de la cultura de la institución y en consecuencia, en la calidad del desempeño y los resultados del personal.

Una entrevista en grupo (focus group) es una oportunidad única de experimentar "en la organización" directamente. La mayoría de los estudio de investigación se limitan a un informe de las personas en números y porcentajes; pero en una entrevista en grupo las personas están allí en cuerpo y alma. Por esta razón, la entrevista en grupo proporciona una oportunidad especial de obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala.

## **Fortalezas**

Actividades que la firma desarrolla bien o recursos que controla.

## **Globalización**

La globalización tal como se presenta hoy en día, es resultado de los procesos de privatización de los imperios tras la presión ejercida por las guerras de liberación desarrolladas a partir de 1945.

Se presenta como un fenómeno irreversible en tanto significa la mundialización de las relaciones humanas, como economía en expansión por el mundo no se propone vencer las adversidades de la sociedad humana, pues el

principal interés se centra en el desarrollo de los procedimientos tecnológicos para apuntalar los avances en la informática y las comunicaciones para extender por todos los rincones del mundo como tentáculo invasor los mecanismos de explotación y despojo que contribuyan a la acumulación del capital (sobretudo de carácter financiero) tras la transferencia de la riqueza de los países empobrecidos a los países desarrollados, lo cual ha destilado su líquido corrosivo por las distintas sociedades del mundo no sólo pobres sino hasta en las avanzadas, a través de consecuencias sociales tales como la concentración extrema de la riqueza en pocas manos a costa de la marginación y depauperación de los más, además del rompimiento del equilibrio ecológico, del hábitat humano y del agotamiento de los recursos naturales tanto renovables como no renovables tras el consumismo exacerbado y sin fronteras. Las contradicciones internas del sistema capitalista globalizado no sólo se han limitado a estos ámbitos sino que también ha llegado ya a lo político y a lo cultural.

La globalización es una realidad de la vida diaria, todos los días los periódicos están llenos de noticias que nos recuerdan que las organizaciones han adaptado un enfoque global, los noticieros hablan con frecuencia de las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas.

El fenómeno de la globalización esta compuesto por tres factores que están interrelacionados: proximidad de "un mundo que se esta encogiendo", ubicación por que "no hay fronteras" y actitud "nueva y abierta para la apertura al cambio".

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externos de la mayor parte de las empresas; se refiere a una nueva perspectiva o actitud, de las relaciones con las personas de otros países, a relaciones empresariales realizadas a través de las fronteras internacionales, con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes.

### **Identidad Corporativa**

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: esta en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

### **Integración**

Proceso de asimilación mediante el cual una organización integra a sus elementos a una nueva cultura organizacional, forma de trabajo, etc. Teniendo como objetivo contagiar a todos los involucrados para así hacerlos parte.

### **Intranet**

Es la red interna que poseen algunas empresas en la cual almacenan noticias de la empresa, políticas, proyectos, flujos de trabajo, situaciones de cumplimiento normativo, capacitación, información de productos y precios, localización de personal, etc.

**ISO (International Organization for Standardization)**

Es la organización internacional con sede en Ginebra, Suiza, la cual genera una serie de normas para la certificación de sistemas de calidad, y su principal objetivo es desarrollar y promover normas de uso común a nivel mundial.

**Liderazgo**

Es la capacidad de influir sobre las personas para hacer que se esfuercen, voluntariamente, para alcanzar los objetivos del grupo.

**Línea Bitel**

A través de este medio telefónico los clientes pueden realizar sus operaciones desde la comodidad de un teléfono, sin tener que asistir a la sucursal (consulta de saldos, solicitudes de envío de estados de cuenta y pagos de servicios o tarjetas, son sólo algunos de los servicios que ofrece Bitel a través de este medio..

**Matriz FODA**

Se refiere al estudio de las fortalezas y debilidades internas de la organización así como a las oportunidades y amenazas externas con el fin de identificar un nicho que la organización pueda explotar.

La matriz FODA, es una herramienta útil para examinar habilidades, capacidades, preferencias y oportunidades (fortalezas, debilidades y amenazas). De múltiple aplicación puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

La matriz FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. Y la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

**Masivo**

Relativo a las masas humanas, expresión aplicada a grandes cantidades.

**Mensaje o contenido de la comunicación que algunos autores llaman comunicado**

Es la idea, concepto, contenido, pensamiento o el significado que se intercambia o comunica.

**Misión**

Propósito de la organización que da respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de estar en el negocio?.

Una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana.

**Monopolio**

Mercado (de cualquier tipo) con un solo vendedor. Esto es, un solo oferente en el mercado.

**Monopsonio**

Mercado (de cualquier tipo) con un solo comprador. Esto es, un solo demandante en el mercado.

## **Motivación**

Es un término general que se aplica a toda la gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas similares que inducen a la gente a hacer las cosas. Podemos considerar a la motivación como una acción en cadena: comienza en las necesidades y termina en los deseos o las metas fijadas.

## **Núcleos BITAL**

Son equipos de trabajo compuestos por miembros de áreas que se reúnen periódicamente para identificar y satisfacer necesidades de los clientes internos y externos; resuelven problemas e innovan procesos vinculados a su trabajo. Mediante estos grupos de trabajo esta institución desarrolla el potencial de liderazgo del personal para que contribuya en un ambiente de desarrollo mutuo. Fomentan una actitud de mejora permanente con base a las relaciones proveedor - cliente interno y proveedor y cliente externo y desarrollan las capacidades humanas plenamente, aprovechando el trabajo en equipo.

## **Oligopolio**

Mercado (de cualquier tipo) caracterizado por contar sólo con unos cuantos vendedores (de gran tamaño cada uno de ellos, en relación al propio mercado).

## **Oportunidades**

Se entiende por **oportunidades** a los factores positivos del entorno. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Son **oportunidades** las situaciones que se presentan cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos las nuevas estrategias que se conducen correctamente impactan a la gente.

## **Organización**

Es toda asociación constituida para determinado fin; en donde debe de existir más de una persona que trabaje, rece o estudie reunida y, cuyos propósitos sean el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. En la actualidad todos, hombres, mujeres y niños somos seres organizacionales, y pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en ellas. la palabra organización, que se deriva del griego "organon", es decir, instrumento. Por ello, "objetivos", "tareas", "fines" son conceptos fundamentales de la organización. Los instrumentos son dispositivos mecánicos desarrollados para ayudar en la realización de actividades encaminadas a obtener determinado fin.

## **Organización Centralizada**

Tienen el poder y la toma de decisiones localizados en unos puntos y por consiguiente se acelera la toma de decisiones. Es más probable que la centralización se de en organizaciones "**altas**" (**cinco niveles**).

## **Organización Descentraliza**

Extienden la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización, por regla general delegando autoridad a las unidades prácticas más pequeñas. La descentralización implica un mayor número de individuos, consume más tiempo, pero mejora la moral de la organización, dándoles a todos los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Es más probable que la descentralización se de en organizaciones "**planas**" (**tres niveles**).

## **Organización Formal**

El poder radica en la institución, empresas, organismos internacionales, intermedios o representativos que tienen una razón común, un objetivo bien determinado. Hay una división del trabajo y conscientemente se organizan funciones.

## **Organización Informal**

El poder radica en la persona son grupos de amigos, estudiantes, maestros, etc.; no es consciente, no hay división de trabajo y no están planeadas.

**Pool Center**

Es un centro de atención telefónica, a través de este medio un gran número de personal canalizan sus inquietudes.

**Preguntar**

Estrategia implementada en Bital para conocer las opiniones y necesidades del personal, para determinar y priorizar los cambios necesarios en la institución.

**Proceso de administración estratégica**

Comprende ocho pasos: (a) identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias; (b) analizar el entorno (c) identificar oportunidades y amenazas en el ambiente; (d) analizar los recursos de la organización; (e) identificar las fortalezas y debilidades de la organización; (f) formular estrategias; (g) poner las estrategias en práctica; y (h) evaluar los resultados.

**Quiebra**

Estado financiero que consiste en que el monto de deudas de la empresa o entidad "los pasivos" son iguales o mayores al de sus activos. Es decir, si se decidiera disolver la empresa o entidad en tal situación, la suma de los fondos provenientes de la venta de todos los activos no serían suficientes para reintegrar, ni siquiera cabalmente, sus compromisos con todos sus acreedores. Los accionistas de la empresa o entidad en tal circunstancia, obviamente pierden completamente su inversión, ya que las acciones tienen un valor cero.

**Q&A (Preguntas y Respuestas)**

Estrategia utilizada por Bital en el proceso de integración a HSBC.

**UEN (Unidad de Negocio)**

Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas. Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados. Cada UEN tendrá su propia misión, competidores y estrategias. Esto distingue una UEN de los otros negocios de la organización matriz. En una compañía como General Electric, con su muy diversa línea de negocios, la gerencia podría establecer una docena o más de UEN.

**Unidad de Negocio**

En Bital, a las sucursales se les nombra Unidades de Negocio.

**Reactores**

Una estrategia a nivel de negocios que se caracteriza por patrones de decisión inconsistentes e inestables.

**Receptor o comunicante**

Es la persona que escucha. A quien se dirige el mensaje; quien recibe el mensaje.

**Rentabilidad (Retorno sobre la Inversión)**

Una medida fundamental de evaluación de operaciones de una empresa. Para poder calcularla, es indispensable que la empresa considerada haya generado utilidades en el periodo de que se trate. Cuando una empresa, durante cierto periodo, no ha sido capaz de generar utilidades, se dice de ella que no es rentable. Si el objetivo fundamental de las empresas es generar utilidades, y para lograr ese objetivo es indispensable comprometer recursos monetarios (inversión), entre otros factores, es natural y lógico que se comparen las utilidades del periodo contra la inversión propia necesaria para alcanzar dicha utilidad. Esto viene a ser la rentabilidad sobre la inversión.

**Revista**

La revista es un elemento de comunicación interna en muchas organizaciones. En sí misma, es un producto complejo que presenta numerosos riesgos al llegar a públicos diferentes. También es el mejor rasgo de identidad, es un medio de difusión y diálogo entre esos públicos. Por eso, para garantizar el éxito de una revista en cualquier organización hay que cuidar su veracidad, objetividad, imparcialidad y presentación.

Esta publicación tiene como objetivo fomentar el arraigo institucional y la integración del personal de una forma recreativa y de entretenimiento, así como reforzar los productos, servicios y cultura organizacional con los que cuenta la institución.

### **Sinergia**

Se produce cuando el resultado del conjunto o combinación de factores (empresas, tecnologías, productos, o recursos, en general) es superior al de la suma de los resultados de las partes individualmente consideradas.

El término sinergia es utilizado en biología y farmacología, se refiere a una acción de dos o más sustancias, también la asociación de varios órganos para realizar una función, o de diversas sustancias que incrementan o potencializan entre sí su acción, y dan como resultado un efecto diferente de la suma individual de éstas denominado sinergia.

En términos organizacionales, sinergia significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultaran más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada. Por ejemplo, en una pequeña empresa, habrá más eficiencia si cada departamento se relaciona con un departamento de finanzas, que si cada departamento tiene su propio departamento independiente de finanzas.

La sinergia, suma total de energía, capacidades y talentos del grupo de comunicación de cualquier organización en el desarrollo de sus diversas labores, beneficia que la organización alcance de forma eficiente sus estrategias.

### **Screen Sever**

Protector de pantalla

### **Stakeholders**

Los stakeholders en comunicación son los receptores

### **Técnica 5'S+1**

Es una técnica japonesa de mejora continua que en BITAL es sugerida por su propia gente como una práctica necesaria y permanente. Con ella fortalecen el desarrollo constante de los hábitos personales que esta técnica requiere y la convierten en una rutina diaria de su vida personal, mejorando así su calidad personal, al adoptarla como una forma de vida común.

### **Tableros de Comunicación (pizarrones)**

Herramienta comunicativa de interés general que es colocada estratégicamente en todas las Unidades de Negocio y pisos de todos los edificios corporativos a nivel nacional, los contenidos de los comunicados que se montan están direccionados a las razones medulares de identificación de la organización.

Medio semanal en donde se publica información de interés general, redactada de forma breve.

### **Tipos de Estrategias**

La diversidad de las grandes estrategias corporativas incluyen estabilidad, crecimiento, atrincheramiento y combinación. Una firma que busca una estrategia de estabilidad no hará ningún cambio significativo. Una estrategia de crecimiento significa que la firma incrementa el nivel de sus operaciones. Cuando una empresa sigue la estrategia de atrincheramiento, está reduciendo el tamaño y la diversidad de sus operaciones. Una estrategia de combinación es la búsqueda simultánea de dos o más de otras estrategias corporativas.

A nivel de negocios, existen cuatro estrategias de adaptación. Los defensores operan en ambientes estables y producen una serie limitada de productos para un segmento de mercado estrecho. Los buscadores operan en un entorno dinámico, innovador y buscan la flexibilidad. Los analizadores minimizan el riesgo y maximizan las oportunidades de utilidades al buscar tanto la flexibilidad como la estabilidad. Los reactores son inconsistentes y están renuentes a comprometerse a una situación específica, única.

### **Unidad de Negocio (UN)**

En Bital, cada sucursal es nombrada Unidad de Negocio.

### **v@mos**

Medio creativo, veraz en donde se manejan situaciones difíciles para la organización como: capitalización, nueva estructura, nuevas asignaciones, renuncias y demás temas que se tienen que informar como parte del proceso de integración, situaciones que hablan del cambio.

### **Vida y Carrera (VyC)**

La aplicación Vida y Carrera es una base de datos que alimenta a otros sistemas y procesos tanto de Recursos Humanos como de otras áreas, por lo tanto representa un beneficio para todos. Por mencionar a algunos de los procesos que se ven apoyados por esta información y para su correcto funcionamiento están: recibo de nómina, vigencia médica, vacaciones, viáticos, créditos para empleados, uniformes, entre otros.

### **Visión**

Cuando hablamos de "visión" nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea. En el caso del Proyecto FEAPS, se ha partido de imaginar un futuro deseable para las personas con retraso mental, acerca de su vida, del tipo de sociedad que necesitan y de cómo deben ser las organizaciones que les van a ayudar a lograr un futuro de calidad en todas las dimensiones de la vida.

### **Valores**

Un valor es una convicción o creencia estable en el tiempo de que una finalidad existencial, un principio o criterio de comportamiento y/o un determinado modo de conducta es personal o socialmente preferible a su contrario. Los valores se relacionan con la cultura (modos de vida, costumbres aprendidas, etc.), actitudes y el comportamiento.

### **[www.bital.com.mx](http://www.bital.com.mx)**

Página de Bital en Internet

### **Replica**

Acción de replicar. Expresión, argumento o discurso con que se replica. Responder como repugnando lo que se dice o manda.

### **Work Shop**

Reunión de trabajo, estrategia enfocada a impulsar el cambio de marca.

## Bibliografía

1. Arrieta Erdozain, Luis Un concepto de comunicación organizacional: La revista interna y la historieta en la empresa.  
México: Editorial Diana, 1991  
142 p.
2. Arrieta Erdazain, Luis Comunicación organizacional.  
México: Editorial Diana, 1996  
245 p.
3. Bartoli, Annie Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada.  
Buenos Aires, México: Editorial Paidós 1992  
221 p.
4. Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación: Tesis profesionales y trabajos académicos.  
México, Editorial Mexicanos Unidos, 1986  
134 p.
5. Bland Michael Peter Jackson Comunicación Interna Eficiente.  
Santa Fe de Bogota, Colombia, Editorial Legis, 1992  
202 p.
6. Bonilla, Carlos. Comunicación Organizacional, función básica de las Relaciones Públicas.  
México, D.F. 1999, Editorial Porrúa  
185 p.
7. Cohen Morris, Raphael. Introducción a la lógica y al método científico.  
Buenos Aires, Editorial Amorrurtu 1968.
8. Chou, Chun Wei La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.  
México, D.F. Editorial Oxford University 1999  
346 p.
9. D'aprix, Roger Comunicación para el cambio.  
Editorial Garnica, Buenos Aires Barcelona 1996, p.215
10. E.G. Borman, W.S. Howell, R.G. Nichols y otros. La comunicación un problema \_\_\_\_\_ de la organización moderna.  
Bilbao: Deusto, 1974  
357 p.
11. Fernández Collado, Carlos La comunicación en las organizaciones.  
México: Editorial Trillas, 1991  
368 p.
12. Flores de Gortari, Sergio Hacia una Comunicación Administrativa Integral.  
México: Editorial Trillas, 1973  
354 p.
13. García Jiménez, Jesús La Comunicación Interna.  
Madrid España: Editorial Díaz de Santos, 1998  
373 p.

14. García Laguardia, Jorge Mario. Guía de técnicas de investigación.  
Editorial Casa Grande, México, 1977
15. Gilbreath Robert D., La Estrategia del Cambio  
Editorial McGraw - Hill, Bogotá, 1989  
p. 248
16. Goldhaber M, Gerald. La Comunicación Organizacional.  
México: Editorial Diana, 1984  
423 p.
17. Gordoa Víctor El poder de la imagen publica  
México 1999, Editorial EDAMEX  
p. 289
18. Hums Quiroga, Ricardo La comunicación en la empresa.  
México, D.F.: Editorial Iberoamericana 1990  
148 p.
19. Jonson Gerry y Scholes Kevan, Dirección Estratégica  
Editorial Prentice Hall, E.U. 2000  
p. 359
20. Koontz Harold y Fulmer M. Robert Manual de Administración Moderna  
Editorial Océano, Volumen 3 México 1991  
p. 698
21. Lodlow, Ron La esencia de la Comunicación.  
México: Editorial Prentice - Hall 1997 156 p.
22. Namakforoosh, Mohammad Naghi Metodología de la investigación.  
Editorial Limusa, México, 1984  
531 p.
23. Martínez de Velasco y Alberto, Nosnik, Abraham Comunicación Organizacional práctica: Manual Gerencial.  
México, Editorial Trillas 1988  
111 p.
24. Pinuel Rargada, José Luis Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones.  
Madrid: Editorial Síntesis, 1997  
320 p.
25. Ramos Padilla, Carlos G. La Comunicación : un punto de vista organizacional.  
México, D.F. Editorial Trillas 1991  
75 p.
26. La comunicación un problema de la organización moderna.  
Bilbao: Editorial Deusto, 1974  
357 p.
27. La Comunicación Interna / Club Gestión de Calidad  
Madrid: Editorial Club gestión de Calidad 1997  
190 p.

## Tesis

28. Collado Castro, Olivia Creación de un plan de comunicación que contribuya el aumento de las ventas de Fianzas México BITAL.  
Tesis de Licenciatura, México, 2001
29. Juárez Espino, María Propuesta de un modelo de Comunicación Interna para mejorar el servicio en sucursales de Banco BITAL.  
Tesis de Licenciatura, México, 2000
30. Zapata Samayoa, Pedro Establecer una serie de principios en Directo BITAL para lograr aumentar la motivación y el compromiso organizacional de su gente.  
Tesis e Licenciatura, México, 2000.

## Hemerografía

- Donatello Bruno, artículo Los vaivenes de Bital  
Periódico el Economista  
México D.F. 22 de agosto de 2002  
p. 47
- La Banca en México  
Periódico el Economista  
México D.F. 27 de noviembre de 2002  
p. 47
- Alcalde Jorge, artículo el Nuevo orden o desorden mundial  
Revista Muy Interesante No. 4  
Editorial Televisa, México, abril 2002  
p. 75
- Publicaciones Internas de Bital  
Folleto Código de Ética  
México 2000, Bital  
p. 8
- Fascículo Historia Bital  
México 2000, Bital  
p.10
- Fascículo Direccionamiento y Liderazgo  
México 2002, Bital  
p. 6
- Fascículo Mi lugar de Trabajo  
México 2002, Bital  
p. 5
- Fascículo Presencia Bital  
México 2002, Bital  
p. 11

Arana de la Garza Rafael, Documento Institucional Compromiso Bital  
México 1990, Bital  
p. 9

Manual de Identidad Corporativa  
México 1998, área de Mercadotecnia y Publicidad Bital  
p. 7

## **Entrevistas**

**Cecilia León Estrada**, Subdirectora del área de Comunicación Interna de Bital

**Olivia Ramírez**, Asesor de Capacitación de Bital

**Antonio Soto**, Ejecutivo de Cuenta de la Sucursal 99 Prime de México, D.F.

**Eric Trejo**, Gerente del área de compras de Bital

**José Rojas**, Consultor Externo de Bital

**Francisco Gill Díaz**, Secretario de Hacienda y Crédito Público  
Programa Otros ángulos, canal 40

## **Cibergrafía**

[www.bital.com.mx](http://www.bital.com.mx)

[expresso@bital.com.mx](mailto:expresso@bital.com.mx)

[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

[www.liderazgoymercadeo.com.mx](http://www.liderazgoymercadeo.com.mx)