

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**ESPECIALIDAD: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA  
BANCA DE CONSUMO DEL DISTRITO FEDERAL EN LA INTEGRACIÓN. DE  
BANAMEX Y CITIBANK MÉXICO.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTAN:**

**RAMIREZ DÍAZ ANA MARIA**

**RIVAS CRUZ ROSA ISELA**

**MÉXICO DF 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LICENCIATURA: CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**ESPECIALIDAD: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TESIS**

**Diagnóstico de la estrategia de comunicación interna de la Banca de**  
**Consumo del Distrito Federal en la integración. de Banamex y Citibank**  
**México.**

**RAMÍREZ DÍAZ ANA MARÍA**  
**RIVAS CRUZ ROSA ISELA**

**Agradecemos a los profesores que contribuyeron en nuestro proceso de titulación. En especial a nuestro asesor Sergio Montero**

**Nuestro principal reconocimiento y gratitud a nuestra familia por su apoyo, comprensión, confianza y amor incondicional. Porque sin esto no hubiera sido posible esta culminación.**

	<b>Pág.</b>
Indice	
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capitulo 1. La comunicación organizacional</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Comunicación</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Organización</b>	<b>12</b>
1.2.1 Tipos de organizaciones	15
<b>1.3 Comunicación organizacional</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Comunicación externa e interna</b>	<b>22</b>
1.4.1 La comunicación externa	23
1.4.2 La comunicación interna	24
1.4.3 Funciones de la comunicación interna	26
1.4.4 Flujos de comunicación	32
1.4.5 Redes de comunicación interna	36
<b>1.5 Medios de comunicación</b>	<b>37</b>
<b>Capitulo II. Cultura organizacional</b>	<b>43</b>
<b>2.1 Cultura.</b>	<b>43</b>
2.1.2 Tipos de culturas organizacionales	50
<b>2.2 Clima organizacional</b>	<b>55</b>
2.2.1 Liderazgo	58
<b>2.3 Cambio organizacional</b>	<b>61</b>
2.3.1 Estrategia de comunicación en el manejo de crisis	64
<b>Capitulo III. Grupo Financiero Banamex</b>	<b>70</b>
<b>3.1 Historia de Citibank México S.A.</b>	<b>70</b>
3.1.1 Misión de Citibank México S.A.	73
3.1.2 Visión de Citibank México S.A.	73
3.1.3 Los valores de Citibank México S.A.	74
3.1.4 La filosofía de Citibank México S.A.	74
<b>3.2 Historia Banamex</b>	<b>77</b>
3.2.1 Misión de Banamex	80
3.2.2 Visión de Banamex	80

3.2.3 Filosofía de Banamex	81
3.2.4 Los principios de Banamex	81
3.3 Integración de Grupo de Financiero Banamex	81
3.3.1 Principios de Grupo Financiero Banamex	85
3.3.2 Valores de Grupo Financiero Banamex	86
3.3.3 Misión de Grupo Financiero Banamex	87
3.3.4 Visión de Grupo Financiero Banamex	87
3.3.5 Filosofía de Grupo Financiero Banamex	88
Capítulo IV. Diagnóstico de la estrategia de comunicación interna de la integración de Citibank México con Banamex	92
4.1 Diagnóstico de la estrategia de la comunicación interna	94
4.1.1 Recursos comunicativos del nuevo plan de integración organizacional.	96
4.1.2 Estrategias	96
4.1.3 Recursos	97
4.1.4 Medios de comunicación interna	97
4.1.5 Medios electrónicos	98
4.1.6 Soportes publicitarios	98
4.1.7 Actividades por realizar	98
4.2 Plan de acción	100
4.2.1 Diagnóstico de la estrategia de comunicación interna	101
4.2.2 Investigación de campo	105
4.2.3 Análisis de comunicación interna de la banca de consumo del DF de Citibank México S.A.	107
4.2.4 Análisis de la comunicación interna de la banca de consumo del D.F de Banamex	113
4.2.5 Análisis de la comunicación interna de la banca de consumo del D.F. de Grupo Financiero Banamex	118
4.2.6 Algunos puntos recomendables para una estrategia de comunicación interna exitosa, en la integración de algunas organizaciones financieras.	128
4.2.6.1 Creación del comité de comunicación	128
4.2.6.2. La importancia del clima organizacional	129
4.2.6.3. La importancia de la cultura organizacional	130
4.2.6.4. La importancia de un líder	133

<b>Conclusiones</b>	<b>135</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>141</b>
<b>Hemerografía</b>	<b>142</b>
<b>Anexos</b>	<b>145</b>

## Introducción

La preocupación de mantenerse a la vanguardia es latente en todo tipo de organizaciones, desde la organización privada como la gubernamental, por ello se han creado departamentos acreditados para la comunicación organizacional, la cual no sólo debe ser al exterior sino también al interior.

En el caso del Grupo Financiero Banamex, no fue la excepción. Esto se comprobó al ver que durante el proceso de su integración, se ocupó en realizar una estrategia de comunicación interna, como uno de los factores primordiales para la integración de dos culturas organizacionales.

Grupo Financiero Banamex surgió en agosto de 2002, como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup.

Citibank es la institución más antigua de Citigroup. En México inauguró sus operaciones en 1812 con el nombre de City Bank of New York. Y desde el mes de Agosto de 1929, abrió sus puertas en un edificio del centro de la Ciudad de México.

Asimismo, Banamex se fundó el 2 de julio de 1884, como producto de la fusión de Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano.

De esta forma, Citibank México siempre ha pensado que su gente es la clave del éxito y por tanto su prioridad. Es por eso que propicia una cultura organizacional que atraiga y conserve a los profesionales más destacados del sector, reconociendo los logros de los demás y logrando que cada uno asuma la responsabilidad que le corresponda.

Por ello, realizamos un diagnóstico de la estrategia de comunicación interna que utilizó El Comité de Comunicación (creado por el Grupo Financiero Banamex), distinguiendo los medios y redes empleados en el proceso de



integración de la Banca de Consumo y proponemos algunos puntos recomendables para una estrategia de comunicación interna exitosa en un proceso de integración.

Una integración afecta toda la organización, pero la cultura organizacional que tenga la organización que adquiere, determina la forma en que se dará el cambio, porque no todas las organizaciones están preparadas para efectuarlo y no todas tienen la capacidad de hacerlo.

De esta forma, en este estudio también fue necesario conocer la cultura organizacional de Banamex y principalmente la de Citibank, ya que esta última fue la que adquirió a Banamex y por ende fue la encargada de planear la estrategia de comunicación interna por implantarse.

Cada vez más organizaciones creen en la idea de que la retroalimentación entre sus miembros es indispensable, sin embargo, no sólo se debe pensar en la comunicación vertical descendente, sino proporcionar la libertad a los que se encuentran en un nivel inferior de la pirámide jerárquica de la organización; de expresarse, plantear problemas, entre otras cuestiones, es decir, enriquecer la comunicación ascendente.

Además, la estrategia de comunicación interna, puede evitar rumores o información tergiversada que puedan afectar el clima organizacional dentro de una organización.

Por tanto, esta investigación nos sirve para corroborar que una estrategia de comunicación interna puede ser utilizada como un factor integrador de dos organizaciones privadas. En particular hablamos de la integración de la banca de consumo de Banamex con la de Citibank, hoy Grupo Financiero Banamex en el Distrito Federal.

El Grupo Financiero Banamex se divide en Banca, Áreas Funcionales, Proyectos y Subsidiarias; el área que analizaremos es la Banca, en específico la de Consumo, porque es la que concentra el mayor número de miembros, por ende es la imagen del Grupo Financiero Banamex hacia sus clientes.

De forma específica, en el primer capítulo ahondamos en el aspecto teórico de comunicación organizacional, para entender su función dentro de las organizaciones, y cómo la comunicación interna es una de las herramientas fundamentales para lograr los objetivos y metas de las organizaciones.

Actualmente las modernas organizaciones le han dado gran importancia a la Comunicación Organizacional como un elemento de integración de objetivos individuales y organizacionales.

La nueva entidad integrada, siempre ha buscado mantenerse a la vanguardia y ha reconocido a la comunicación organizacional como un elemento regulador de la misma.

Con esta filosofía, durante su periodo de integración, se percató de que debía tener la capacidad de conocerse, comunicarse e integrarse, primero entre ambas organizaciones y después con todo su entorno, por lo cual, utilizó una estrategia de comunicación interna como uno de los factores importantes para llevar a cabo dicha integración, la cual sería benéfica para todos los miembros.

Así, en el segundo capítulo nos enfocamos a la cultura organizacional, abordando los conceptos de clima organizacional, cambio organizacional y estrategia de comunicación en el manejo de crisis. Analizamos como una eficiente estrategia de comunicación ayuda a solucionar los problemas de la organización.

De esta forma, la comunicación interna, como parte de la comunicación organizacional, genera un determinado clima organizacional, el cual, repercute

sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como: Productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros aspectos.

Al asumir la relevancia que tuvo la comunicación interna durante la integración, tanto para Citibank México S.A., como para Banamex, fue fundamental estudiar la cultura organizacional de las dos organizaciones para que el diagnóstico fuera más profundo. Se utilizó la investigación documental y de campo; esta última a través de la observación, aplicación de encuestas, utilizando un muestreo no probabilístico a criterio, y entrevistas a los miembros de ambas organizaciones.

De tal forma, en el tercer capítulo analizamos la historia de nuestro objeto de estudio, es decir, Banamex y Citibank México S.A., para comprender los antecedentes que influyeron en la elección de la estrategia de comunicación interna para su integración.

Finalmente, con todo el marco teórico y los antecedentes de la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio, se procede en el cuarto capítulo a diagnosticar la estrategia de comunicación interna, para confirmar su importancia en la eficiencia y productividad de la organización en el proceso de integración de Citibank México S.A. con Banamex.

Para llevar a cabo nuestra investigación, fue necesario realizar tres diferentes encuestas para Citibank, Banamex y Grupo Financiero Banamex:

Nuestro universo de estudio fue la Banca de Consumo específicamente en el DF, debido a que ésta, establece considerablemente la imagen corporativa del banco y además concentra el mayor número de miembros.

Citibank México SA contaba con 300 sucursales en la República Mexicana y con 53 en el DF, y lo integraban 318 miembros aproximadamente.

Para el análisis de Banamex se tomaron en cuenta las 200 sucursales establecidas en el D.F. De los 1600 miembros aproximadamente se encuestaron a 100 de ellos, continuando con el Muestreo No Probabilístico a Criterio por ponderación.

En cuanto a Grupo Financiero Banamex se tomaron en cuenta las 210 sucursales del DF, aproximadamente 1680 miembros y se realizaron para su análisis 150 encuestas, también por ponderación.

Este análisis fue necesario para abordar nuestros temas principales; cultura organizacional (misión, visión, valores, filosofía) identidad corporativa, clima organizacional pero principalmente la comunicación interna y su implicación durante la integración de Citibank México S.A. y Banamex en la banca de consumo.

## Capítulo 1

### La comunicación organizacional

#### I.I Comunicación

Se ha comprobado que la **comunicación** es un factor de poder en las **organizaciones**, porque hace posible la **integración e identidad** de sus miembros. Constituye a su vez la identificación, selección y combinación de los medios adecuados para el logro de sus objetivos, y genera la coordinación de las acciones para realizar dichos objetivos.<sup>1</sup>

De esta forma, en el presente capítulo se profundiza más sobre la comunicación organizacional, comunicación interna y externa, principalmente su función en lo interno de la organización.

Para comprender claramente este tema, debemos definir primero que es la comunicación y que entendemos por organización.

***La comunicación bien se puede definir, en parte, como un proceso por medio del cual se intercambian significados entre individuos a través de un sistema común de símbolos.***

La comunicación toma muchas formas. Las más obvias son las formas verbales y escritas.

En cuanto a la importancia de la comunicación, sólo imaginar una situación en la que las personas no se pudieran comunicar entre sí, nos da la respuesta. Una sociedad sin comunicación no podría existir. Cada aspecto de nuestras vidas personales, sociales, y de negocios está íntimamente ligado con la comunicación.

---

<sup>1</sup> Pérez Castillo Juan Manuel. El poder de la comunicación en las organizaciones, p.10.

La mala comunicación es probablemente la fuente de conflictos interpersonales que se citan con mayor frecuencia, puesto que los individuos pasan casi el 70% de tiempo despiertos comunicándose, escribiendo, leyendo, hablando, escuchando, por tanto, es razonable concluir que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño exitoso de los grupos es la falta de información y comunicación.

“Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra se pueden transmitir información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que sólo compartir significados, también se debe comprender”<sup>2</sup>.

Por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Si existiera la comunicación perfecta, ésta tuviera lugar, siempre y cuando una idea o un pensamiento se transmita de tal forma que el cuadro mental que percibe el receptor es exactamente el mismo que el que tuvo el emisor.

Se sabe que los individuos pueden comunicarse, ¿Pero cuál es el propósito de la comunicación? Porque como bien lo dice Luis Arrieta Erdozain en el libro “La comunicación en las organizaciones” de Fernández Collado, “no existe comunicación humana desprovista de intencionalidad”.<sup>3</sup> Ciertamente, todos queremos lograr un fin al comunicarnos, siempre en todo proceso de comunicación, hay una intención.

Por ende, es recomendable analizar la comunicación, para que sea lo más eficaz posible, en tanto, debemos tener claro cuál es el fin que perseguimos y qué

---

<sup>2</sup> Stephen P. Robins. Comportamiento Organizacional, p. 310.

<sup>3</sup>.Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, p. 139

resultados esperamos al difundir nuestro mensaje. Para Arrieta “resulta claro que a una comunicación efectiva y controlada antecede una fase capital: clarificar, delimitar y validar el propósito a la que habrá que aparejar una estrategia inteligente y consecuente (que es más concretamente, el ámbito del cómo) Esa es la verdadera dimensión del propósito”.<sup>4</sup>

De esta forma, el fijarse propósitos y finalidades, también corresponde a las grandes organizaciones, más aún, porque hay un mayor número de miembros y es más difícil la comunicación cara a cara.

Por tanto, como menciona Arrieta, “uno de los principales objetivos en el área de comunicación de una organización es “concebir y realizar actividades” para fomentar la vitalidad, la eficiencia y la eficacia de los flujos, tanto internos como externos, logrando con ello adecuar el contenido y la forma, esto ya dependerá de las audiencias a los que se dirigen los mensajes. Sin embargo, también se debe considerar la naturaleza del código, medios y canales por ser utilizados”<sup>5</sup>.

Antes de hablar de comunicación organizacional debemos conocer su significado en el contexto de una organización, pero no todas las organizaciones son las mismas, así que a continuación se expondrá el significado de organización que más se adecue a nuestro tema.

## **1.2 Organización**

Para comenzar este estudio es imprescindible conocer el concepto de organización, el cual ha variado a través de distintas orientaciones.

Una de las definiciones más sencillas es mencionada por Marisa del Pozo Lite, en donde “la organización es vista como seguidora de metas y fines

---

<sup>4</sup> Fernández Collado, Carlos. **Op.Cit**, pp. 140-141.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

propuestos y previamente determinados”<sup>6</sup> Es decir, su principal objetivo y fin es el cumplimiento de las metas propuestas.

En lo que parece una definición global Hicks define el término de organización con cinco hechos comunes a todas las organizaciones:<sup>7</sup>

- 1- Una organización humana incluye a personas.
- 2- Estas personas están involucradas unas con otras, en alguna forma, están interactuando.
- 3- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de una clase de estructura.
- 4- Toda persona en la organización, tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones.
- 5- Estas interacciones también pueden ayudar alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distinto, pero relacionados con sus objetivos personales.

La organización es definida por Kast y Rosenzwing como “un sistema dinámico que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentran en un proceso continuo de evolución”.<sup>8</sup>

Después de conocer estas definiciones, las cuales no se contraponen, sino que se complementan; al exponer principalmente que las organizaciones son agrupamientos de personas con metas comunes anteriormente establecidas, podemos dar una definición que sirve para nuestro tema.

***La organización es una colectividad o red de relaciones sociales de dos o más personas con orientaciones compartidas, tienen una estructuración de interacción impuesta por ella misma, con un orden***

---

<sup>6</sup> Del Pozo Lite Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna, p. 70.

<sup>7</sup> Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos, p. 55.

<sup>8</sup> Kast y Rosenzweig. Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas, p. 132.



***normativo, poseen una jerarquía de autoridad y una repartición del trabajo en la realización de sus funciones.***

Conocemos ahora que es una organización y hemos dicho que ella impone sus reglas y su estructura interna, pero en ellas influye el contexto y entorno exterior.

En la presente investigación veremos a la organización como un sistema social abierto, es decir, reconoceremos que existe en un entorno, cuyos elementos interactúan con los suyos propios, influyendo y siendo influida por él, y que la organización dispone de circuitos de retroalimentación que, al experimentar estos impactos, le ayudan a corregir su proceso y sus objetivos. Desde este punto de vista, la organización es una unidad social que:

- Reclama para su funcionamiento un cierto grado de autonomía y autosuficiencia.
- Es independiente, sólo en cierto sentido y grado de su medio ambiente, dado el intercambio de materiales, energía e información como input y output.
- Necesita mecanismos de regulación y de control que ajustan su equilibrio interno a los intercambios entre ella y su entorno.
- Dispone de alternativas que le permiten alcanzar sus objetivos y mantener su autonomía, eligiendo entre aquellas que mejor responden a sus necesidades.
- Mantiene un equilibrio dinámico de modo que, experimentando un cambio o evolución constante, el patrón general se mantiene.<sup>9</sup>

El entorno de la organización puede entenderse en sentido macrosocial, como el conjunto de condicionamientos sociales, económicos, políticos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización, pero

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>

igualmente puede ser entendido en sentido microsical, como el conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan más estrecha y habitualmente con la organización.

Los elementos del entorno que condicionan la existencia y el proceso de funcionamiento de la organización pueden abarcar diferentes elementos como:<sup>10</sup>

*El sistema cultural:* Nadie puede discutir ahora que la cultura es un elemento central en la vida corporativa, tanto si se considera el mundo de valores, actitudes y normas de conducta de los individuos, que conforman la organización, como de la sociedad en general o localidad de la que proceden y en la que moran esos mismos individuos.

*El sistema económico.* La facilidad para obtener recursos energéticos, mano de obra o medios de comunicación y de transporte, las condiciones de crisis o estabilidad económica.

*El sistema legal:* El sistema legal de economía del mercado, sistema de libertades y derechos humanos reconocidos en contraposición, la tolerancia o prohibición de monopolios.

Por tanto, podemos observar que no hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende del tipo de organización, la clase de tarea y entorno con el que se está desarrollando.

### **1.2.1 Tipos de organizaciones**

Una clasificación popular de las organizaciones es denominarlas formales e informales, dependiendo del grado de estructuración que tengan.

---

<sup>10</sup> Sexton. P. William. Teorías de la organización, p. 256.

Hicks señala que “una característica de las organizaciones formales es que cuentan con una estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Las organizaciones formales tienen puestos claramente definidos y la jerarquía de sus objetivos está anunciada explícitamente para cada miembro.<sup>11</sup>

Las organizaciones formales tienen permanencia y están planeadas debido a su énfasis en el orden, son relativamente inflexibles. La categoría de miembros de ellas se logra conscientemente en un momento específico, y por lo general, en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

Las organizaciones informales están libremente organizadas, poco definidas, son flexibles y espontáneas, como por ejemplo: la familia, un círculo de amigos. La calidad de miembro de las organizaciones informales puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro de dichas organizaciones. La afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e incluso los objetivos de éstas son informales o indefinidas por ejemplo un club, una cena y una amistad.

De éstas, las organizaciones formales son las que interesan para efectos de la presente investigación. La comunicación dentro de las organizaciones, recibe un nombre: Comunicación organizacional. Sin embargo, ¿qué entendemos por comunicación organizacional, cuáles son sus antecedentes, su función, características y definición como tal?

Para establecer un marco conceptual empezaremos por dar algunos conceptos de comunicación organizacional.

---

<sup>11</sup> Hicks, Herbert G. **Op.Cit**, p. 45.

## 1.3 Comunicación Organizacional

En las últimas décadas, muchos han sido los estudios sobre los orígenes de la comunicación organizacional. De los grandes analistas de los orígenes de la comunicación organizacional han sido W. Charles Redding y Tompkins, centrado tanto en los estudios de esta disciplina, como en los impedimentos y límites que se encuentran a la hora de implantar la comunicación en las organizaciones.

Charles Redding y Tompkins, dividen los antecedentes en tres períodos:

“1. **La era de la preparación:** Desde 1900 hasta 1940 años de transición (1938-1942.

2. **La era de la identificación y consolidación:** Desde 1940 hasta 1970 (años de transición 1967-1973)

3. **La era de la madurez e innovación:** desde 1970 hasta nuestros días, y con vistas a un mayor desarrollo en el futuro”<sup>12</sup>

En el primer período, el trabajo fue en el ámbito académico y el mundo de los negocios, los estudios se basaron fundamentalmente en los procesos de comunicación, en las habilidades y cualidades técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en el mundo empresarial, y el fenómeno organizacional como objeto de estudio.

Durante la era de la identificación y consolidación tanto académicos como responsables en el mundo de los negocios empezaron a dar forma, a establecer los límites y contornos de la materia.

Es entonces, hasta el tercer período, cuando se produce una gran proliferación de investigaciones empíricas, acompañadas de grandes esfuerzos para innovar y desarrollar conceptos, premisas teóricas y críticas filosóficas.

---

<sup>12</sup> Del pozo Lite Marisa, **Op.Cit**, pp. 22-23.

En México una fecha exacta no se tiene de cuando llegó, sin embargo, en 1987 ya estaba instalada en varias organizaciones, algunas educativas como el Tecnológico de Monterrey del Estado de México y el Centro Avanzado de Comunicaciones y en otras como IBM y XEROX de México.<sup>13</sup>

Esta disciplina toma fuerzas en los años ochentas, donde las necesidades de cambio y problemas para difundir información se agudizan. Es un campo de interciencia, es decir, intercambia y se apropia de conocimientos afines y conocimientos en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las Relaciones Públicas, que se ocupan de la imagen de las organizaciones, o la comunicación que se dirige al uso óptimo de los sistemas internos; y la comunicación organizacional que intermedia o media entre ambas disciplinas.

En un principio el término fue confuso, qué hace exactamente, qué estudia, entre muchas otras preguntas, sin embargo, en el libro de Comunicación Organizacional de Gerald Goldhaber, nos dice “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>14</sup>.

Esta definición como bien lo menciona Goldhaber, contiene cuatro palabras esenciales para su comprensión; mensaje, red, relaciones, interdependencia. Es decir, una organización se encuentra dividida en departamentos o áreas, entre éstas deben existir vínculos de comunicación para que se desarrollen con eficacia las funciones de dicha organización.

En cuanto a esta definición, se comprende que la comunicación organizacional, propone ser una apertura que genere interés entre los empresarios y ejecutivos, que tienen a su mando a las grandes organizaciones para generar la integración de la infraestructura material con la humana y propiciar ambientes de trabajo donde sea posible conjuntar el desarrollo del individuo con el de la

---

<sup>13</sup> [www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/decada.htm](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/decada.htm)

<sup>14</sup> Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional, p. 23

organización. Que el trabajador se sienta verdaderamente parte de la organización y tal identificación también se puede lograr con la comunicación.

Para Fernández Collado, la comunicación organizacional es “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”<sup>15</sup>.

De forma similar, Marisa del Pozo Lite toma la definición de (Jablin, F.M. de 1986) y menciona que es “un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social”<sup>16</sup>, explica que tal proceso se da entre los miembros de una colectividad social, en este caso, de una organización.

Los tres autores citados, coinciden en que la comunicación organizacional, en primer lugar, se da dentro de una organización. Por tanto, una definición sencilla y tomando como base, las tres anteriores, la comunicación organizacional es la comunicación hacia adentro de la organización, y también implica la comunicación hacia fuera, incluyendo tanto las relaciones públicas externas como internas.

Asimismo, dentro de las relaciones internas pueden considerarse los comunicados internos, es decir, los comunicados de la alta dirección por memoranda o comunicados especiales, los tableros, los buzones de sugerencias, las reuniones de información, la revista interna, etcétera. Y dentro de las relaciones externas; la comunicación externa, la publicidad y obviamente las relaciones públicas. De esta manera, surge como la necesidad de regular y de integrar.

Pero para nuestro estudio, una definición más apropiada de ***Comunicación Organizacional es aquella que dentro de un sistema***

---

<sup>15</sup> Fernández Collado, Carlos. **Op.Cit**, p. 30

<sup>16</sup> Del pozo Lite Marisa, **Op.Cit**, p.19

***económico, político, social y cultural toma en cuenta la participación de todas las personas que lo integran y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la organización esforzándose para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y lo hagan más productivo.***

Así, el comunicólogo organizacional, debe estar cerca de la dirección general, ya que tiene mucho vínculo entre el personal de línea y la dirección. Una empresa depende de detalles pequeños que le cuestan muy poco a la empresa, y en dado caso, si le cuestan, el costo será menor que el de una crisis que acabe con la misma.

Ya no debe ser el comunicólogo que sólo organiza fiestas, reuniones, su labor está encaminada a realizar relaciones internas que fortalezcan también las relaciones externas.

La Comunicación Organizacional es una disciplina capaz de crear una organización flexible y adaptable, que aprenda ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el entorno. Su influencia, determinada por la nueva manera de aproximarse a los fenómenos comunicativos, a dado lugar al surgimiento de nuevos métodos y perspectivas dentro de la investigación, principalmente en el dominio de las llamadas ciencias humanas o sociales.

Se acerca con ello a las herramientas comunicativas, busca formular los problemas del individuo en la organización para diferenciarlos y delimitarlos mediante trabajo teórico, en la medida que lleguemos a ofrecer una serie de alternativas, sugerencias, estrategias y soluciones.

La comunicación organizacional es considerada por la mayoría de los estudiosos, como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al tratarse de un proceso, implícitamente lleva consigo un dinamismo, se trata de algo cambiante.

Este proceso que se da entre los miembros de una organización, se adapta paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional. Esta comunicación implica la creación, intercambio (recepción y envío) proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados

Las organizaciones no pueden vivir sin comunicación, ya que los miembros no sabrían que hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo. Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus miembros.

Dar ordenes o recibirlas, sujetarse a leyes, reglas y aún a rumores, son situaciones que cotidianamente viven las organizaciones, y son acciones que implican, desde luego, a personas con sus propias actitudes, sentimientos, habilidades y sobre todo, relaciones con otras personas, en lo individual o articuladas en grupos; en este sentido la comunicación se constituye como una fuente que genera participación, integración, cohesión, solidaridad, e identificación entre los actores institucionales (miembros de la organización)

Asimismo, la comunicación organizacional influye cada vez más en la gestión de directores y, en general, de los individuos que ocupan puestos de jefatura y liderazgo en el trabajo, en los aspectos de diseño y arquitectura de las instituciones para el logro sus objetivos en un medio ambiente con recursos escasos, mayor incertidumbre y complejidad y un incremento en la competencia por el dominio de mercados y la satisfacción de los clientes.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. De esta manera, se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se



proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, a través de una comunicación motivada, consentida y eficaz.

La comunicación organizacional, como tal, es un elemento que impacta de manera relevante en el clima laboral, y proporciona los medios para realización de actividades y para la consecución de las metas, políticas y objetivos de la organización, por tanto, es un instrumento que tiene como función, permitirle a la empresa u institución adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Sin embargo, no hay que olvidar que parte esencial de la comunicación organizacional es la comunicación tanto interna como externa. Es indispensable darle la misma importancia a los públicos internos y externos, porque las percepciones de ambos influirán en la organización.

Pero, ¿a qué llamamos comunicación interna y externa? ¿cuáles son las funciones de una y otra? Estas preguntas se resolverán en el siguiente punto, así podremos comprender su relación e interdependencia, para el funcionamiento adecuado de la comunicación organizacional.

## **1.4 Comunicación externa e interna**

Actualmente la comunicación organizacional es una de las principales herramientas de desarrollo empresarial, la gran mayoría de las organizaciones tienen implementadas políticas de manejo de crisis, contemplando acciones de control sobre su comunicación externa. Pero la problemática se agudiza cuando de la comunicación interna se trata. En este nivel, la mayoría de las organizaciones improvisan, no tienen previstas estrategias de base para solucionar lo imprevisible y, así, ponen a prueba el grado de identificación del público interno, lo cual puede traer graves consecuencias sobre la imagen corporativa y también sobre la producción y la competitividad.

### 1.4.1 La comunicación externa

Pero definamos primero y expliquemos su significado para conocer sus diferencias:

**La comunicación externa** es una rama de la comunicación organizacional que incluye a la publicidad, propaganda y relaciones públicas. Toda aquella comunicación que está dirigida a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.<sup>17</sup>

La **Comunicación Externa** tiene como objetivo difundir lo que ocurre en la organización, a través de:

Envío regular de “notas de prensa”. Permitirá que todo el público externo se mantenga actualizado respecto a toda la información de la empresa.
Contacto permanente con periodistas de las secciones económica, social y cultura. De publicaciones regionales, locales, nacionales e internacionales.
Visitas de colegios y asociaciones a la entidad (qué es y hace la organización)
Ruedas de prensa.
Envío a accionistas, clientes y proveedores sobre la evolución de la organización, firma de convenios y asistencia a todo tipo de actividades.
Ferias, congresos y exposiciones.

Las organizaciones deben utilizar los datos que les puedan reportar los estudios de imagen, de satisfacción de clientes y usuarios internos, del clima y cultura organizacional, de investigación de mercados, cualitativos y cuantitativos, de la presentación y posicionamientos de productos y la evaluación de campañas de publicidad o promoción de sus productos y servicios a través de los medios de comunicación.

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>

Todos estos tipos de retroalimentación son útiles para tratar de conocer la percepción que se tiene de la organización y sí se ha logrado transmitir lo que quiere comunicar a sus públicos.

Los procesos para conocer lo que necesitan nuestros públicos y cómo lo requieren, demandan una actitud de apertura conocida como "saber escuchar" que de hecho muestra el interés de la organización por comunicarse estrecha, oportuna y continuamente con sus clientes, ciudadanos y beneficiarios.

Los procesos de atención a clientes o aquellos individuos que reciben un producto o servicio de nuestra parte requieren de información con respecto a la entrega de dicho servicio, de forma oportuna. La anticipación y prevención de conflictos o crisis con los clientes y todo tipo de usuarios es uno de los objetivos más importantes de la atención a clientes, y aquí la comunicación juega un papel crucial.

Se requiere de un sistema de monitoreo, supervisión y seguimiento a las tareas de entrega de productos y oferta de servicios para que éstos efectivamente lleguen con la oportunidad y la forma requerida por los clientes y usuarios y se cierre así la percepción de calidad iniciada con la detección de necesidades y primera comunicación entre el cliente y el proveedor.

### **1.4.2 La comunicación interna**

La comunicación interna concierne a todos los miembros de la organización, desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. "Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas, incrementar la motivación y la productividad. Todo

ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible”.<sup>18</sup>

Francisca Morales Serrano en el libro *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* tomando de referencia a los autores Kreps y Costa, define a la **Comunicación Interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990). Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998)”**.<sup>19</sup>

Es una construcción diaria: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorándums, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la misma, por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos componentes que de una u otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos, vivir experiencias comunes, compartir significados, ser uno pero a la vez equipo.

---

<sup>18</sup> Juan Benavides, **et. al.** Dirección de Comunicación empresarial e institucional, p. 219

<sup>19</sup> *Ibídem.*

Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y/o bloquean todo intento de comunicación; de esta forma, el colectivo se desintegra y se cae en un monólogo, improductivo o en un activismo inútil.

La integridad en la comunicación constituye uno de los aspectos más vulnerables de toda organización y quizá el aspecto más difícil de lograr. La integridad en *tanto congruencia en la comunicación con sus diferentes públicos le exige a ella misma "ser lo que comunica" y "comunicar lo que es"*.

### **1.4.3 Funciones de la comunicación interna**

La comunicación interna tiene como principal propósito integrar el proyecto corporativo en el seno de la empresa. Francisca Morales menciona “Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización”.<sup>20</sup>

Una empresa es su proyecto corporativo. La empresa sin proyecto no es empresa, no existe. Para llevar adelante su proyecto, la empresa debe conseguir la adhesión a sus propósitos y, en ese sentido, debe trabajarse desde el área de comunicación interna.

La comunicación interna es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización, y se utiliza para dirigir y coordinar todas sus actividades.

De esta manera, presenta tres funciones claras:

---

<sup>20</sup> *Ibídem.*

**“Información.** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

**Explicación** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las ordenes que recibe y la decisiones que se toman dentro de la misma. Todos los departamentos deben ser informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

**Interrogación.** Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de crear preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de dialogo entre sus miembros.”<sup>21</sup>

**Kreps en el libro de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional** sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos que a continuación se reproducen:<sup>22</sup>

**Diseminar** y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.

**Coordinar las actividades** de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.

**Proporcionar retroalimentación** a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.

**Socializar** a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

**Marisa del Pozo Lite especifica algunas funciones de la comunicación interna :**<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Juan Benavides, **Et.Al. Op.Cit**, p. 223.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> Del pozo Lite Marisa, **Op.Cit**, pp.118-122.

1. INVESTIGAR. Para anticiparse a cualquier disfunción, crear un clima dinámico a través de la pluralidad de ideas. Esto a través de encuestas, sondeos, para lo cual se debe tener conocimiento sobre la cultura de la organización.

2 ORIENTAR. Es la capacidad de sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa antes de actuar ser capas de responder a las cinco preguntas básicas (qué, quién, cuándo, dónde y porqué).

3 INFORMAR, Es decir concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.

4. ANIMAR Y COORDINAR Es organizar encuentros entre miembros para informar sobre el clima organizacional y revisar la utilización de la información transmitida a la empresa.

5. ORGANIZAR CAMPAÑAS. Es movilizar a un grupo de miembros con la misión de organizar sesiones de comunicación interna elaborando documentación con información precisa para transmitir objetivos y mensajes.

6. FORMAR: Fortalecer la capacidad de comunicación entre los miembros.

De esta forma, quizá el reto más importante y ambicioso de los comunicadores organizacionales es ver su actividad profesional como un todo integrado que contiene varias actividades en la propia organización promoción, comunicación interna y directiva.

Francisca Morales, en el libro de *Dirección de Comunicación empresarial e institucional (2001)*, menciona algunas de las herramientas que utiliza la comunicación interna:<sup>24</sup>

Reuniones con miembros del equipo
Notas internas operativas
Seminarios
Cursos
Memos para informar sobre asuntos de la empresa
Grupos de trabajo interdepartamentales
Reuniones con otras divisiones
Actos o eventos internos
Manual de acogida
Grupos de mejora
Encuestas de clima laboral
Círculos de calidad
Auditoria de comunicación

Quizá el reto más importante y ambicioso de los comunicadores organizacionales es ver su actividad profesional como un todo integrado que contiene varias actividades en la propia organización promoción, comunicación interna y directiva.

El problema se inicia cuando los públicos internos (directores, ejecutivos, empleados y obreros) no son tomados en cuenta como un público al que se le debe comunicar con el mismo interés y recursos que a aquél constituido por los clientes, proveedores, contribuyentes, beneficiarios, y la opinión pública en general.

---

<sup>24</sup> Juan Benavides, **let. Al. Op.Cit.**, p. 224



La comunicación interna no ha sido vista hasta ahora en ese sentido, como la contrapartida de los esfuerzos de comunicación hacia afuera de la organización, cuando en realidad debe establecer un continuo de mensajes y de desarrollo de herramientas de comunicación perfectamente congruente y vinculado entre externo y lo interno.

Encontrar los equipos de comunicación externa de un lado de la organización, los de comunicación interna por el otro, es decir, la falta de integración de estos dos ámbitos incide sobre todo en una falta de credibilidad y un deterioro de la propia imagen de la organización principalmente en su interior. El logro de los objetivos de credibilidad y promoción de la comunicación externa, empieza con una labor paralela de comunicación con los propios miembros de la organización

En la medida en que los comunicólogos organizacionales logremos que nuestras empresas e instituciones implanten y desarrollen sistemas que respondan a las necesidades de buscar su integración con sus públicos externos, de integrar la comunicación a los procesos de calidad en la productividad, y de manejar conjuntamente su comunicación interna y externa, estaremos avanzando de forma importante, no sólo en nuestra profesión, sino en la aportación de nuestras organizaciones a la vida nacional. Lo que, a fin de cuentas, también es un objetivo fundamental.

También nos damos cuenta que hoy una de las partes esenciales de la comunicación interna y de la eficiencia de una organización es cierta cantidad de participación de sus miembros.

La participación constituye un compromiso mental y emocional de los miembros en una situación de grupo, que los anima a contribuir a las metas de éste, estimulando a liberar su iniciativa, creatividad y aceptar su responsabilidad

en sus actividades de grupo, es decir se comprometen con la organización y desean que el trabajo se realice con éxito.

Una buena participación se da al realizar una correcta comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal (abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica de la organización)

De esta manera el sentirse parte importante de un grupo, conocer la cultura de la empresa, sus objetivos y logros es esencial, para que se logre una buena comunicación interna.

Podemos darnos cuenta que la retroalimentación entre los miembros de la organización es indispensable y no sólo pensar en la comunicación vertical descendente, sino dar la libertad a los que se encuentran en un nivel inferior de la pirámide jerárquica de la organización de expresarse y comunicar las buenas noticias a los directivos y también plantear problemas, es decir enriquecer la comunicación ascendente.

Esto se logrará sólo cuando un miembro de la organización no considere que su posición se ve amenazada por comentar las cosas negativas. Si un trabajador considera que su posición se verá afectada adversamente, no participará libremente. Por esto el gerente debe estar abierto a esa retroalimentación y no estar a la defensiva.

Por ello, estos análisis nos muestran que la comunicación interna se va desarrollando y cobrando importancia como una de las principales funciones que debe cumplir el director de comunicación, actuando como asesor o facilitador de los flujos de comunicación que deben estimular el trabajo en equipo.

#### 1.4.4 Flujos de comunicación

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Es necesario distinguir que dentro de una organización, se encuentra como parte de la comunicación interna, los flujos de comunicación. Richard H. Hall, reconoce que la comunicación puede ser horizontal o vertical. “La comunicación vertical comprende flujos tanto descendentes como ascendentes.”<sup>25</sup>

Asimismo, también Francisca Morales especifica los distintos tipos de comunicación interna; “comunicación formal y comunicación informal por un lado, y por otro comunicación vertical y horizontal”<sup>26</sup>

Las organizaciones, en lo particular; privadas, son el resultado de una realidad *formal* y otra *informal* en su funcionamiento cotidiano. Esta realidad genera en la comunicación interna los canales de comunicación formales e informales.

Los canales de **comunicación informal** no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan dentro de los medios de comunicación y representan una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

En cambio, la **comunicación formal** transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que da la visión clara de los

---

<sup>25</sup> Hall, Richard H. Organizaciones: estructuras, procesos y resultados, p. 185.

<sup>26</sup> Juan Benavides, Et.Al, Op.Cit, p. 225

cauces de traslado de información planeados para la organización. Por tanto, se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente en los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- a) La comunicación descendente.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación horizontal.

“Descendente: La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente”<sup>27</sup>. Se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones por realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

Oculto datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores.

---

<sup>27</sup> Stephen P. Robins. **Op.Cit**, p. 315.

Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se desarrolle la comunicación del carácter socio-integrativo, mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias

“Ascendente: La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales”<sup>28</sup>.

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (2000: 6).

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de

---

<sup>28</sup> **Ibídem.**

problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los miembros, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, y mejora la calidad de las decisiones.

“Lateral: También conocida como HORIZONTAL es la comunicación que tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente,”<sup>29</sup> se describe como una comunicación lateral.

En relación con este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales.

---

<sup>29</sup> Stephen P. Robins. **Op.Cit**, p. 316.

De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de las personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

Es importante analizar el flujo de comunicación horizontal (lateral) que se da dentro de una organización porque pueden ayudar ahorrar tiempo y facilitar la coordinación interna de las áreas que la integran. De esta forma a diferencia de la comunicación vertical, la comunicación horizontal (lateral) puede ser tanto formal, como informal. Esto se explicará detalladamente debido a su importancia en el siguiente punto.

#### **1.4.5 Redes de comunicación interna**

Para empezar definiremos a las redes de comunicación como el camino seguido por el flujo de mensajes entre las personas de una organización que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles, asimismo existen redes de comunicación tanto formales como informales.

En cuanto a las redes formales puede decirse que suelen ser verticales, es decir, son rígidas generalmente, van en orden descendente de la pirámide jerárquica y están relacionadas con las tareas designadas por la organización.

En el libro Comportamiento Organizacional Stephen, nos habla sobre tres tipos de redes formales: La cadena, la rueda y la de todo canal “la cadena sigue las líneas formales de mando; la rueda confía en que el líder actué como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo. Toda la red del canal permite que los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro”,<sup>30</sup> todo esto bajo la planeación anticipada por los altos mandos.

---

<sup>30</sup> Ibídem.

De esta manera, podemos observar que no hay una red que sea mejor para todas los casos, sino que depende de los objetivos determinados por la organización.

En cuanto a la red informal la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y de rumores porque la red informal está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.

Sin embargo, la red informal puede ser contraproducente cuando no es avalada por la comunicación formal, ya que si los miembros del grupo desconocen la autoridad de sus superiores y si no se controlan los rumores se pueden crear conflictos internos.

Por tanto, es fundamental utilizar medios de comunicación e información formales que contrarrestan los rumores y conflictos que se puedan suscitar tanto en el público interno como externo. Por ello en el siguiente punto explicaremos algunos de los medios más importantes que las organizaciones utilizan.

## **1.5 Medios de comunicación**

Actualmente las modernas organizaciones le han dado importancia a los medios de comunicación e información porque le ayudan a unificar, desarrollar y difundir la actividad de la comunicación interna y externa.

De esta forma consiguen una total coordinación con la presidencia y la dirección general sobre la planificación estratégica de la comunicación para obtener una adecuada cobertura hacia el público concreto al que se dirige la empresa.



En el caso de la presente tesis, los medios de comunicación en los cuales nos enfocaremos son los de carácter interno debido a que nuestro objeto de estudio es la estrategia de comunicación interna que se empleó en la integración de Banamex con Citibank México SA.

Los medios de comunicación tiene objetivos, tanto informativos, como integradores. Informativos en tanto da cuenta a los miembros de la organización de los sucesos y actividades relevantes de ésta, sus logros, lanzamientos de nuevos productos o servicios, según sea la actividad de la organización, difusión de decisiones y factores externos que la afectan.

En cuanto a su objetivo de integración, los medios de comunicación interna pretende crear un sentido de pertenencia a la organización de todos sus miembros, por medio de artículos que despierten los intereses particulares de cada miembro con los de la organización. Hacer sentir al empleado parte fundamental de la organización y hacerla suya.

Los medios de comunicación interna son tan variados como numerosos: tableros de anuncios, memoranda, información en red, revistas, juntas con gerentes y directores generales. Todos tienen una misión: informar e integrar al empleado.

De esta forma, los medios de comunicación e información más utilizados son:

➤ **Folletos institucionales.** Sirven para informar sobre sus productos y/o servicios, el cual es eficiente ya que, explica de manera breve pero concreta los beneficios de estar con dicha empresa.

➤ **Boletines.** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

- **Manual de Inducción.** Este documento explica las normas de la empresa y la caracterización de la misma.
- **Memoria.** Es un reporte anual a través de materiales impresos como circulares o videoconferencias, que son transmitidas a todo el personal.
- **Revista interna.** Es un órgano de comunicación interna, que involucra conjuntamente y de una sóla vez a sus públicos internos sobre temas concretos. La revista como cualquier otro medio de comunicación deberá crear y mantener una imagen propia, la cuál será determinada por elementos visuales tales como el tamaño, impresión, material, diseño y contenidos. Para Fernández Collado “la revista es la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional en México”<sup>31</sup>.
- **Carteles, Volantes y Trípticos.** Son medios de comunicación directa e individual, su contenido generalmente es un 75% gráfico, se utilizan de manera esporádica para acrecentar el conocimiento de los trabajadores hacia la función de la organización en la que prestan sus servicios. Su producción, presentación, periodicidad y contenidos son muy variables y se utilizan para difundir actividades culturales y programas de desarrollo que contribuyan a la actualización profesional de su público.
- **Periódico Mural.** Es otro de los medios de comunicación interna, este tiene como objetivo mostrar de manera gráfica los aspectos más relevantes de la humanización y eficiencia de los servicios que brinda a la organización. El periódico mural es editado mensualmente, su diseño requiere de gran movimiento y colorido en virtud de que su contenido es en un noventa por ciento gráfico y un diez por ciento texto.

---

<sup>31</sup> Fernández Collado, Carlos. **Op.Cit**, pp. 149-150.

Para su difusión se coloca en los lugares de mayor afluencia, por lo que el público se entera con gran facilidad de las actividades que está realizando la organización.

De las ventajas propias de este medio destaca que la edición no es costosa, su presentación gráfica lo hace atractivo, su temporalidad es más prolongada, y tiene un efecto multiplicador

➤ **Medios electrónicos (Intranet, tablero electrónico, video o CD corporativo)** Son medios altamente efectivos para establecer una red de información permanentemente actualizada hacia todo el personal de una organización, tanto si se encuentra ubicado en una misma localidad como si se encuentra geográficamente disperso. A través de la Intranet se disemina fácil y rápidamente la información, se difunden las nuevas directrices de la organización y se distribuyen las últimas versiones de todos los documentos corporativos que los ejecutivos y empleados puedan necesitar.

Con la distribución de documentación y materiales de uso interno a través de internet se asegura que todo el personal, independientemente de su localización geográfica, cuente con acceso permanente y actualizado a toda la información que requiere para su correcto desempeño. Además de eliminar los costos de impresión, reproducción y distribución de todo este material, se evita que los empleados consulten información o utilicen materiales que ya se han vuelto obsoletos.

Por su parte Francisca Morales Serrano en el libro (Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional 2001) clasifica los medios de comunicación en:

### **Medios de Comunicación Horizontal**

Reuniones de trabajo entre departamentos.

Encuentros y eventos que permitan el dialogo y el contraste de opiniones.

Elaboración de informes.

Comunicados varios (Cartas internas, notas recordatorias, etc).

### **Medios de Comunicación Descendente.**

- a) Publicaciones periódicas de distribución general.
- b) Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios
- c) De información; rápidos en la trasmisión y fácil lectura y comprensión.
- d) Hojas informativas para mandos.
- e) Tablones de anuncio.
- f) La guía práctica de la empresa.
- g) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
- h) Carteles.
- i) Los objetos promocionales.
- j) El video.
- k) Los canales de audio.

### **Medios de Comunicación Ascendente**

- a) Reuniones Periódicas.
- b) Entrevistas personalizadas.
- c) Jornadas de despachos abiertos.
- d) Círculos de calidad.
- e) Las notas de obligada respuesta.
- f) Teléfonos de Servicios.
- g) Encuestas.

h) Sistemas de Sugerencias (Buzones, cartas al director, etc).

Sin embargo, así como existen buenos medios de comunicación internos, los hay nocivos para los destinatarios y la organización en su totalidad. Porque la desinformación genera desconfianza y, además de bajar la motivación del personal, fortalece al peor enemigo de cualquier corporación: el rumor. Hay que tener cuidado a la hora de redactar todo tipo de publicación interna, lo realmente valioso es que su contenido sea absolutamente veraz y pertinente.

La existencia de los medios de comunicación no garantizan que el sistema de creencias institucionales será comprendido y compartido por el personal, éste deberá desempeñar un rol importante, es decir, debe ser copartícipe de su elaboración. Las ideas tienen que verse en acción y con ejemplos. La gente responde a lo que ve y oye, no a lo que escribe y dice la dirección. La mejor tecnología carece de valor si no está en manos de trabajadores motivados y capacitados.

De esta forma, cuando verdaderamente se cuenta con una comunicación interna se puede lograr un buen ambiente de trabajo y por ende también una buena productividad.

En este sentido la comunicación es un medio imprescindible para crear una cultura organizacional que aúne los intereses particulares y legítimos de los miembros, así como los objetivos generales de la organización

## **Capítulo II**

### **Cultura organizacional**

Hoy más que nunca se deben plantear estrategias de cohesión entre hombres y organizaciones. Para tal fin un elemento trascendente es la cultura organizacional, ya que impacta de manera relevante en la comunicación de la empresa, la cual proporciona los medios para la realización de actividades y para la consecución de metas, políticas y objetivos de la organización.

Al hablar de cultura, realmente se está hablando de procesos de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión también ofrecen la base para formar el propio comportamiento de la organización.

Por ello, para comprender la influencia de la cultura en una organización debemos tomar en cuenta que las organizaciones son esencialmente sistemas de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas, actitudes y relaciones.

#### **2.1 Cultura**

Una vez precisado el concepto de organización, debemos preguntarnos qué relación tienen la cultura y la forma en que las organizaciones perciben y reaccionan ante ésta.

La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en el caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Levine la define como "un cuerpo organizado de reglas relativas a los modos en que los individuos de una población se comunicarían entre sí, pensarían acerca de sí mismos y de sus ambientes". En este sentido, continúa diciendo el autor, "y se comportarían unos respecto a otros y respecto a los objetos que los rodean"<sup>1</sup>

Por su parte, Thompson afirma que "la cultura puede concebirse de forma descriptiva y simbólica. La concepción descriptiva de la cultura se refiere al conjunto diverso de valores, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas característico de una sociedad particular o de un periodo histórico. La concepción simbólica desplaza el enfoque hacia un interés por el simbolismo"<sup>2</sup>.

Para Scheinsohn, la cultura "es una amalgama de pautas de conductas, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas"<sup>3</sup>.

Como podemos apreciar, las definiciones citadas, destacan implícita o explícitamente una función de la cultura que resulta especialmente útil para nuestros fines: la creación de significados compartidos que permiten la "construcción social de la realidad" de la que hablan Berger y Luckmann. Cultura y Comunicación están, pues, indisolublemente unidas.

***De esta manera, podemos definir que la cultura es el conjunto de valores y creencias adoptadas consciente o inconscientemente como verdaderas, por los miembros de una sociedad., independiente de su validez objetiva, ambos rigen la conducta individual y social.***

De la interacción de los siguientes elementos emerge la dinámica cultural según Scheinsohn:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Levine Robert, A. Cultura, conducta y personalidad, p. 16.

<sup>2</sup> Thompson John B. Ideología y cultura moderna, p. 184.

<sup>3</sup> Scheinsohn. Daniel A. Comunicación estratégica, p. 71.

<sup>4</sup> Scheinsohn. Daniel A. Comunicación estratégica, p. 76.

*Creencias y valores:* Las creencias determinan y guían al proyecto corporativo, mientras que los valores son la base de su implementación. Esto evidencia que los valores surgen de las creencias. Las creencias son aprendidas y luego sostenidas por el grupo, ya sea consciente o inconscientemente.

*Héroes:* Las creencias y valores serían abstracciones difíciles de registrar o fijar de inmediato, sino fuera gracias a los héroes, quienes encarnan y personifican a las mismas.

Los héroes demuestran que no es imposible alcanzar el éxito. Son fuentes de motivación y modelos de actuación. Son símbolo y referente.

*Ritos y rituales.* Son la dramatización de las creencias y valores, son reglas que de forma encubierta o expuesta guían el comportamiento, proporcionan el guión y el lugar con el que los empleados pueden significar lo cotidiano. Para que no se conviertan en meros hábitos, de cada ritual y rito, debe estar el mito que simbolice a las creencias y valores.

Muchas empresas basándose en la informalidad de esta red, le restan importancia y es ahí donde radica el peligro. La empresa tiene que lograr articular los canales formales de comunicación con esta red informal, sólo así se puede conseguir un cierto grado de control para ser explotado en beneficio propio.

De esta forma, la dinámica cultural emergente de la interacción entre las creencias y valores, los héroes, los ritos y rituales y la red cultural, estarán fuertemente influida por la historia de la empresa. La historia tiene esta influencia debido a que ella condiciona las ópticas actuales, en el aquí y ahora de la empresa.

La interacción entre la cultura organizacional y comunicación interna es bidireccional, de mutua influencia. Si bien, la cultura organizacional legitima al estilo de comunicación interna, la comunicación interna es la que estructura y



dinamiza a esa cultura organizacional. Sin embargo, para comprender esto último es necesario definir qué es la cultura organizacional y su influencia en el desarrollo de la organización.

El concepto de organización y cultura resulta de gran utilidad para entender el concepto de cultura organizacional, ya que es el mismo concepto pero aplicado al ámbito de la organización.

La responsabilidad de la formación cultural de los jóvenes recae sobre los padres primero y posteriormente en la escuela, pero al ser diferentes entre sí los miembros de una organización, las personas llegan al mercado de trabajo con una formación cultural propia y a veces ésta es inadecuada para la organización.

Por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de inculcar en sus empleados valores y patrones de comportamiento para que puedan desarrollarse adecuadamente dentro de ella.

De acuerdo con esto la cultura organizacional es un sistema de valores, normas y creencias compartidos, que interactúan con el personal de una organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar eficaz y eficiente dentro de una organización.

Siguiendo a Edgar k. Shein, citado por Marisa del Pozo Lite en el libro *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*, el cual es uno de los autores que con mayor profundidad y rigor ha estudiado el término de cultura organizacional

presentaremos a continuación una lista de expresiones que incluyen y delimitan este concepto aproximándose a su definición:<sup>5</sup>

1. Las normas de la empresa
2. Los valores aceptados en la empresa
3. La filosofía de la empresa
4. Las reglas del juego
5. El clima
6. El estilo
7. El carácter o personalidad
8. El sistema de presupuestos.

Con base en esto, podemos definir lo que en los últimos años se ha conocido como cultura organizacional.

La cultura organizacional según Marisa Del Pozo “el término cultura organizacional como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en que se encuentra”.<sup>6</sup>

Para Stephen Robbins “cultura organizacional es el conjunto de valores con los cuales se identifican los miembros de una organización permitiéndoles diferenciarse de otras organizaciones”<sup>7</sup>

Daniel Scheinsohn contribuye afirmando: “cultura organizacional es el conjunto de formas tradicionales con las que los miembros de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que han de enfrentarse”<sup>8</sup>

Como podemos distinguir las definiciones anteriores, exponen la misma idea; lo relevante es la importancia que se le ha dado actualmente a la cultura

---

<sup>5</sup> Del pozo Lite Marisa, **Op.Cit**, p. 130.

<sup>6</sup> Del pozo Lite Marisa, **Op.Cit**, pp. 130-131.

<sup>7</sup> Robbins, Stephen. Administración Teoría y Práctica, p. 44.

<sup>8</sup> Scheinsohn. Daniel A. Comunicación estratégica, p. 76.

dentro de una organización, ya que es imprescindible para la productividad de la misma.

Sin embargo, un elemento fundamental dentro de la Cultura Organizacional, tomado en cuenta por Pere Soler en el libro de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional; es la misión, la define así “Es la última finalidad de las acciones que se desarrollan en el seno de una empresa. Normalmente corresponde a la alta dirección formular la misión de una organización. Una misión puede ser continuidad en el tiempo, crecimiento, valor para el accionista, beneficios, responsabilidad social, etc. La misión no es un objetivo, sino una finalidad en sí misma”.<sup>9</sup>

De este modo, con base en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de cultura Organizacional.

***La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con los miembros, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento, actitudes, costumbres y ritos que comparten los miembros de una organización y que les permite diferenciarse de los miembros de otra.***

Una de las herramientas más importantes para transmitir y difundir la cultura organizacional, es la comunicación; al incluir lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento de sus miembros. Puede cumplir con varias funciones importantes al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que él y yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

---

<sup>9</sup> Juan Benavides, **Et.Al. Op. Cit**, p. 344.

Scheinsohn considera que básicamente, la cultura organizacional cumple tres funciones generales: Función de integración, función de cohesión y función de implicación.<sup>10</sup>

**Función de Integración.** Favorece el consenso de los miembros hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlos. Asimismo es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados y, en gran medida, constituye a las estrategias correctoras.

En una organización suelen existir grupos profesionales con formaciones diversas, es este caso la cultura organizacional es un elemento fundamental para la articulación para estas distintas orientaciones, así como también para las lógicas que cada una de ellas aplica. Esto mismo es válido para los casos en que la organización transita por procesos de absorción, fusión, integración, entre otros, en los cuales se efectúa la interacción de personas con experiencia en distintas empresas.

**Función de Cohesión.** En esta función hablamos del sentido de pertenencia que puede generar una cultura organizacional en un su manifestación más genuina. Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia de ella hacia a la empresa.

Si la organización posee una cultura organizacional cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Es decir, que la cultura organizacional es el mecanismo autorregulador del poder.

**Función de Implicación.** Es cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Esto se logra en la intersección entre: el sistema de valores de la persona, su propia percepción del éxito y el concepto que ella tenga de sí con el sistema de valores de la empresa y su cultura organizacional.

---

<sup>10</sup> Scheinsohn. Daniel A. Más Allá de la Imagen Corporativa, p. 76.

La implicación es una sustitución de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. La implicación de la persona compromete:

El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización.

La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la organización ha fijado.

Un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

De esta forma observamos que la cultura organizacional distingue entre una empresa y las otras, transmite a los miembros un sentido de identidad, facilita el establecimiento de un compromiso con los intereses personales y de la empresa y sirve para moldear las actitudes y el comportamiento de los miembros.

### **2.1.2 Tipos de culturas organizacionales**

Actualmente se distinguen dos tipos de culturas organizacionales: **fuertes y débiles**, las primeras ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal y están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal.<sup>11</sup>

De esta forma, lo que hace que una cultura sea más fuerte es: la cantidad de valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, el número de personas que comparten dichos valores y creencias que guían su conducta conforme a ellos, la claridad con la que están jerarquizados los valores y la influencia del ambiente sobre la cultura organizacional..

Es importante no confundir cultura fuerte con cultura rígida, la fortaleza no significa incapacidad para cambiar la cultura cuando es necesario hacerlo.

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento, p. 256.

Un aspecto importante es la influencia del ambiente sobre la cultura organizacional, la organización es un sistema abierto que mantiene un intercambio constante de información con el medio.

En el caso de subsidiarias extranjeras se ve el desarrollo de culturas subsidiarias que son híbridos entre la cultura organizacional internacional y las culturas nacionales locales.

El hecho de que la dirección se interese cada vez más por el estudio de las diferencias interculturales que existen entre las personas y las organizaciones se debe a las implicaciones que esto tiene para el establecimiento de las sucursales de una organización en países diferentes.

Esto es muy importante para nuestra tema ya que hablaremos de la integración del grupo financiero Citibank, miembro de Citigroup y Banamex.

Robbins afirma “la cultura nacional tiene un impacto mayor en los empleados que la de la organización, especifica que la cultura organizacional tiene un gran influjo en el comportamiento de la gente en el trabajo, pero el de cultura nacional es todavía mayor”.<sup>12</sup>

Pero no debemos confundir cultura nacional y cultura organizacional, existen diferencias entre éstas, son de naturalezas diferentes.

Es decir, la organización impone una cultura a todos sus miembros, aunque ellos tengan una cultura nacional previamente determinada. Así la cultura organizacional de una empresa trasnacional debe tratar de ser la misma en el país de origen que en cualquier otro país.

---

<sup>12</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento, p. 266.

Pero también convenimos en darnos cuenta de que la cultura organizacional ésta sumamente relacionada con el medio, el contexto político, social y cultural en el que se encuentra la organización y viceversa la cultura organizacional de la empresa influye en el país.

En este sentido, podemos decir que la mayoría de las organizaciones, pueden funcionar mejor si se tiene una adecuada comunicación, pero, esto dependerá de los valores o creencias de su cultura organizacional.

Así, entre más fuerte sea la cultura organizacional de una empresa, los miembros de esta, piensan permanentemente en formas para contribuir al resultado de la empresa, aún fuera del ámbito laboral, con el fin de preservar la estabilidad de la misma.

Su trabajo generalmente está orientado a la obtención de resultados y éstos se relacionan con los resultados generales de la organización.

Con una cultura organizacional débil generalmente, el resultado del trabajo sirve para cumplir con compromisos y no se percibe la relación del trabajo individual con los resultados de la empresa en su conjunto.

No es casual el surgimiento de la tristemente célebre afirmación de “yo hago como que trabajo, porque la empresa hace como que me paga”, a la acuñación de la cual contribuyeron, sin duda, muchos empresarios, acostumbrados a negocios con muy elevados márgenes de ganancia, gracias al pago de salarios poco remuneradores.

Por otra parte, al hablar de valores organizacionales, el hecho de tener acceso a la historia de las organizaciones, permiten conocer la influencia que ejercen los valores del fundador en los valores de la organización.

Los fundadores de las organizaciones, aún cuando son individuos únicos, pertenecen a una cultura nacional, por tanto, los valores nacionales de los fundadores se ven reflejados en los valores de sus organizaciones.

“La cultura de la organización procede de la interacción de los prejuicios y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden por experiencia propia”.<sup>13</sup>

La razón por la cual los fundadores ejercen tanto impacto es que ellos son los únicos capaces de adaptar completamente la organización a sí mismos, mientras que todas las personas que se incorporen más tarde tendrán, hasta cierto punto que adaptarse a la organización.

Si sus valores y los valores de la organización no son compatibles y no son capaces de adaptarse y socializar, dejarán a la organización o ésta los hará dejarla.

Por ello, es necesario que las metas de los que trabajan en la empresa sean prácticamente las mismas de los que las dirigen o lo que es lo mismo de la organización.

Stephen Robbins afirma que la cultura organizacional de una empresa depende de la percepción que tienen los miembros sobre los siguientes siete factores:<sup>14</sup>

**1.-Autonomía individual** (el grado de responsabilidad, libertad e independencia que otorga la organización a sus empleados)

**2. Estructura** (normas y reglamentos) existentes en la organización y grado de supervisión directa que se utiliza para controlar a los empleados.

---

<sup>13</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional, p. 258.

<sup>14</sup> Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica, p. 46



**3. Apoyo** (grado de claridad, comunicación y apoyo que le brindan los directores a sus subordinados)

**4. Identidad.** Que tan identificados están los empleados con la organización en su conjunto más con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional.

**5. Recompensa al desempeño.** Grado en que la asignación de recompensas en la organización (como los incrementos salariales y las promociones) se basan en criterios de desempeño de los trabajadores.

**6. Tolerancia al conflicto** (grado de apertura a la crítica y a discutir los problemas)

**7. Tolerancia al riesgo** (grado de agresividad, innovación y adversidad al riesgo)

Un punto importante de las características arriba citadas es que son relativamente estables y permanentes en el tiempo. Así como la personalidad del individuo es estable y permanente, la cultura de la organización es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. La cultura limita las opciones al indicar cuáles prácticas son aceptables en la organización y cuáles no lo son.

Por tanto, la cultura organizacional determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna, llegando a ser uno de los factores determinantes para la gestión de la comunicación organizacional.

De esta forma, queda claro que la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la misión, visión, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra.

## 2.2 Clima organizacional

Desde que este tema despertó interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.<sup>15</sup>

Andrew F. Sikula define al clima organizacional como “la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados, se refiere a las condiciones ambientales internas de una organización y no a las externas”.<sup>16</sup>

Wendell French cita a Litwen y Strienger quienes definen al clima organizacional como “un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización”<sup>17</sup>

French asevera y cita a Litwen y Strienger, en su libro *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. que el clima se mide pidiendo a los miembros de la organización que respondan a puntos de un cuestionario que se refieren a:<sup>18</sup>

1. Estructura. Es el sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, cuántas reglas, reglamentos, procedimientos existen.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento de ser su propio jefe.

---

<sup>15</sup> <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

<sup>16</sup> Sikula Andrew F. *Administración de Recursos Humanos en Empresa*, p. 136.

<sup>17</sup> French Wendell. *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*, p. 149

<sup>18</sup> *Ibidem*.

3. Recompensa. Es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; la equidad percibida del pago y políticas de promoción .
4. Riesgo. El sentido riesgosa y desafiante, en contraste con jugar a lo seguro.
5. Calor. Es el sentimiento de una camaradería, general buena. La énfasis en el compañerismo. La prevalecencia de grupos sociales informales y amistosos.
6. Apoyo. Es la disposición percibida ayudar de los gerentes y de los empleados. Énfasis en apoyo mutuo.
7. Estándares. Es la importancia percibida de objetivos y estándares de desempeño implícitos y explícitos.
8. Conflicto. Es el sentimiento de los gerentes y otros trabajadores que desean escuchar diferentes opiniones, el énfasis que se da a ser que los problemas sean abiertos.
9. Identidad. Es el sentimiento de que pertenecen a una compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el miembro de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito. Figura 1<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

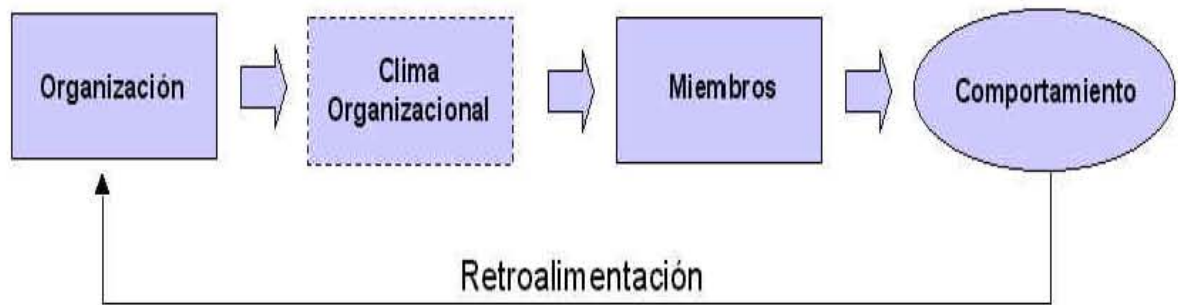


Figura 1 Circuito del clima organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:<sup>20</sup>

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que influye y media entre los factores de la cultura organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En este sentido, el ***Clima Organizacional es un fenómeno que influye y media entre los factores de la cultura organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene***

---

<sup>20</sup> **Ibídem.**

## **consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)<sup>21</sup>**

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros aspectos.

### **2.2.1 Liderazgo**

“Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima de una organización. El liderazgo es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, quienes son seres humanos que dirigen y guían los esfuerzos de otros seres humanos. El liderazgo es la clave determinante para la supervivencia y crecimiento de la empresa”<sup>22</sup>

French Wendell “sugiere que el liderazgo efectivo – el liderazgo asociado con alto desempeño de los empleados, su alta moral y con el desarrollo de los recursos humanos más que su disipación—resulta de una compleja combinación de rasgos, conductas y condiciones. El liderazgo efectivo es un asunto multidimensional que implica atención a una amplia variedad de factores.”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Sikula Andrew F. **Op.Cit**, p. 164.

<sup>23</sup> French Wendell. **Op.Cit**, p. 151.

French Wendell subraya las siguientes características y conducta del líder formal efectivo”<sup>24</sup>

### *Características*

Es técnicamente competente en cantidad suficiente para preparar y desarrollar métodos más eficientes.

Tiene capacidad básica para la solución de problemas mayor que los subordinados.

Está lo suficientemente libre de tendencias neuróticas para permitir la fácil toma de decisiones, para llevarse bien con las personas y comportarse en el patrón de escrito enseguida.

Esta interesado en el papel de líder y goza siendo un líder.

Tiene una clara inclinación a hacer que se hagan las cosas.

### *Conducta*

#### *En términos de actitudes hacia los subordinados*

Afirma el liderazgo.

Tiene confianza en los subordinados y hace ver esta confianza.

Es tolerante en términos de que es fácilmente accesible y amistoso.

Está dispuesto ayudar a los subordinados a ser más efectivos y trabaja para eliminar obstáculos para los logros.

Al tratar con los subordinados, ayuda emocionalmente y es cuidadoso al evitar conducta amenazadora del ego.

#### *En términos de participación*

Permite que los subordinados participen en la solución de problemas laborales, en donde las ideas de los subordinados pueden dar como resultado ganancias y en donde la estandarización de métodos no es imperativa.

---

<sup>24</sup> **Ibídem**

Está consciente de la necesidad de que los estilos de liderazgo sean algo diferentes en diversos ambientes.

Alienta la participación de los subordinados, pero sólo con base en genuino interés en utilizar sugerencias constructivas sólo en donde los subordinados perciben la participación como legítima.

*En términos de tecnología y planeación*

Utiliza y alienta a los subordinados a utilizar la tecnología apropiada para lograr estos objetivos.

Es un planeador efectivo en términos de objetivos y contingencias a corto y largo plazo.

*En términos de estándares de desempeño*

Trabaja con los subordinados para establecer estándares de desempeño altos y objetivos altos pero alcanzables, los cuales son acordes con los objetivos de la empresa.

Evalúa a los subordinados tan de cerca como es posible acerca de desempeño medible y objetivo.

*En términos de función de perno de enlace*

Es un enlace efectivo con la alta administración y otros grupos dentro de la empresa.

Influye en los superiores para obtener aumentos de pago y otros beneficios para los subordinados; esto es, asegura un pago para el grupo por un desempeño grupal alto.

*En términos de recompensa y correcciones*

Utiliza los errores de los subordinados como una oportunidad educativa más que una oportunidad de castigo.

Da reconocimiento al buen trabajo.

De esta forma, comunicación, cultura, clima organizacional y liderazgo pueden determinar la forma en que se desarrolla una organización, los continuos cambios en el entorno de los negocios plantean a las organizaciones retos que requieren de una gran sensibilidad, flexibilidad y creatividad para superarlos de una manera exitosa, sin embargo, para ello es indispensable implementar estrategias de comunicación que puedan solucionar sucesos inusuales o cambios decisivos conocidos también como *crisis*.

## **2.3 Cambio organizacional**

Las organizaciones de trabajo están literalmente formadas por miembros individuales de la especie humana, no podemos entender las organizaciones sin comprender los seres humanos como especie y como individuos. Tampoco podemos esperar manejar el cambio de las organizaciones sin ese entendimiento.

Existen muchas lecciones de la naturaleza para ayudar a comprender el cambio. Entre las más importantes desde el punto de vista de las organizaciones según Jim Stewart están las siguientes:<sup>25</sup>

El cambio es un fenómeno natural.

El cambio es continuo y progresivo.

El propósito del cambio es ayudar a la supervivencia y al crecimiento.

La supervivencia y el crecimiento dependen de la adaptación a un ambiente variable.

El ambiente puede y recibe la influencia y lo conforman las acciones y decisiones de la organización.

Aprender con base en la experiencia es esencial para la adaptación y el cambio de éxito.

Los individuos cambian en direcciones comunes y únicas.

---

<sup>25</sup> Stewart, Jim. Gerencia para el cambio, planeación-entrenamiento y desarrollo, p. 16.



Lo que esto significa para las organizaciones se puede expresar en que ellas necesitan adaptarse a los diferentes ambientes y esto requiere como ocurre con los individuos, aprender las lecciones intelectuales y emocionales de la experiencia.

Stewart,<sup>26</sup> expone que existen factores influyentes que crean la necesidad de cambio dentro de una organización, lo resume en el *concepto de ambiente operativo*, esto es, simplemente todos aquellos elementos externos a la organización que influyen y afectan su supervivencia y crecimiento, denominadas fuentes externas del cambio.

La respuesta de una organización a un ambiente operativo diferente requiere cambio interno, pero también existen fuerzas de cambio, que operan dentro de la organización, que pueden o no servir de apoyo a la respuesta requerida. Estas fuerzas también necesitan manejarse y son denominadas *fuerzas internas de cambio*.

De esta forma, la necesidad de integración interna surge de la diversidad de individuos dentro de la organización.

Manejar el cambio en este aspecto significa; aprovechar la energía y el comportamiento de tantos miembros individuales de la organización como sea posible, en la dirección deseada y en el contexto fluido de ese comportamiento, los cuales son la realidad vital de una organización.

En ocasiones el cambio se da de manera forzada contra la voluntad de las organizaciones, mientras que en otras, el cambio es algo abiertamente buscado. El cambio benéfico o perjudicial para la organización, puede acarrear crecimiento, degradación o modificaciones de Forma.

---

<sup>26</sup> Stewart, Jim. **Op.Cit**, p. 17.

Hall Richard en su libro *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*, cita a Hage quien define el Cambio Organizacional como “la modificación y transformación de la forma, de modo que sobreviva mejor en el ambiente”.<sup>27</sup>

“El cambio Organizacional puede ser enfocado desde varias direcciones. Puede visualizarse desde una perspectiva política interna con coaliciones y facciones en cambio constante. También visualizarse de forma histórica o desarrollista o donde se ingresa y controlan mercados con una sociedad que cambie con el curso del tiempo.

Otro enfoque es examinar el ciclo de la vida de las organizaciones, esto se refiere al hecho de que las organizaciones no continúan en un mismo estado por toda la eternidad. Las organizaciones nacen, crecen y declinan. Algunas veces se reavivan y otras veces desaparecen”.<sup>28</sup>

De esta forma, las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tiene que reaccionar ante nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente se ven permanentemente obligadas adaptarse al medio en que existen y funcionan, sin embargo, la historia de la humanidad nos ha enseñado que la gente se resiste a los cambios e intenta evitarlos, cuando les producen un empeoramiento de situación, con respecto al contenido de las tareas, condiciones y carga de trabajo, ingresos, poder personal, entre otros.

En las organizaciones muchos cambios son impuestos por la dirección. Con frecuencia éstos ocasionan descontento y resentimiento, en particular, si las personas afectadas por esos cambios creen que se les debería haber consultado, o por lo menos, informado de antemano. Esto si no se llega a controlar puede generar lo que es conocido como crisis organizacional.

---

<sup>27</sup> Hall, Richard H. **Op.Cit**, p. 200.

<sup>28</sup> Hall, Richard H. **Op.Cit**, p. 199.

Existen muchas clases distintas de posibles crisis que pueden atacar a una organización, pero las reglas fundamentales para tratar las emergencias se aplican a todas por igual. Los detalles, dependerán de las circunstancias y de las naturalezas de las crisis.

### **2.3.1 Estrategia de comunicación en el manejo de crisis**

Nos toca vivir un tiempo de profundos y vertiginosos cambios en todas las áreas y en particular en las organizaciones. La inestabilidad es un fenómeno constante con el que tenemos que convivir en forma cotidiana; puede ser una amenaza que lleve a una organización a transitar situaciones de extrema dificultad, pero también presenta diferentes oportunidades para las cuales es necesario estar preparados. Por ello la palabra "crisis" es, sin duda, una de las más utilizadas hoy en día en la jerga organizacional.

Empezaremos entonces por definir el concepto de crisis, para pasar posteriormente al análisis de las estrategias de comunicación que pueden ser aplicadas para su manejo.

Una crisis es un evento no planeado que tiene o puede tener un impacto significativo en la imagen de una organización y que afecta a sus operaciones normales o que implica responsabilidades económicas o legales para la misma organización<sup>29</sup>

Toda crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión.

Hay que resaltar el hecho de que, de acuerdo con esta definición, las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar.

---

<sup>29</sup> Black, Sam El ABC de las Relaciones Públicas, p. 169.

Otra definición de crisis la concibe como un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: Importancia, Proximidad e Incertidumbre.<sup>30</sup>

Esto quiere decir que las personas u organizaciones que enfrentan una situación poco común la conciben como algo que podría tener un fuerte impacto sobre ellas, como algo que las afecta directamente y como algo sobre lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias.

A la hora de actuar una organización en crisis, debe preocuparnos los aspectos técnicos (económicos, financieros, legales, comerciales y productivos), pero también especial cuidado con los miembros, buscando disminuir su incertidumbre y motivarla hacia objetivos superadores.

Para Sam Black un plan de crisis consta de seis fases:<sup>31</sup>

**1. Analizar las posibilidades de problemas.** Al considerar las propuestas para la elaboración de un plan de crisis y prepararse para entrenar al personal, es prudente llevar a cabo una cuidadosa valoración de los posibles problemas, para convencer a la dirección de que las propuestas son necesarias y razonables.

**2. Preparar un plan.** Después de que la dirección haya aprobado el análisis inicial y las propuestas, se debe preparar un plan detallado que cubra todas las amenazas potenciales.

**3. Selección del personal.** Se necesitan miembros de la organización para formar una lista rotatoria de hombres y mujeres que estarán disponibles si se presenta el desastre.

---

<sup>30</sup> [www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/#1b](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/#1b)

<sup>31</sup> Black, Sam. **Op.Cit**, pp. 170-171.

4: **Instalaciones de comunicaciones.** Se debe considerar seriamente el modo de solucionar las fuertes demandas de enlaces de comunicación durante una crisis.

5. **Entrenamiento.** El personal seleccionado necesitará una capacitación para asegurarse de que están completamente preparados para atender las necesidades que se presenten.

6. **La práctica.** A intervalos irregulares y sin previo aviso deben llevarse a cabo ejercicios de prácticas.

Las crisis son las situaciones que mejor revelan las verdades ocultas de las organizaciones, permiten entender relaciones y vínculos, estructuras, modos de pensar y de hacer que, previamente al desencadenamiento de la crisis, no eran percibidos ni entendidos.

También emergen posibilidades de reflexionar las estrategias y estructuras organizacionales, cuya mera consideración era imposible de ser encarada con anterioridad a la situación de crisis.

La estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización.

La comunicación estratégica la define Scheinsohn como “la disciplina desde la cual se articula inteligentemente todas las comunicaciones tácticas”.<sup>32</sup> Estas últimas las define “todas aquellas disciplinas que en la gestión comunicacional organizacional, cumplen una función primordialmente operacional: Las Relaciones Públicas, la Publicidad, la Promoción, el Diseño y la Difusión Periodística.”.<sup>33</sup>

Asimismo, Sam Black contribuye distinguiendo lo que es estrategia y lo que es táctica. “La estrategia puede considerarse, algunas veces, como una planificación a largo plazo y en cambio las tácticas son una acción orientada y tendente a llevar a cabo a corto plazo. Las primeras son aquellas que determinan

---

<sup>32</sup> Scheinsohn. Daniel A. Más Allá de la Imagen Corporativa, p. 12.

<sup>33</sup> **Ibídem.**

la dirección de un proyecto y su viabilidad final a la luz de los cambios previsibles e imprevisibles y desconocidos que pueden darse en el entorno de las mismas<sup>34</sup>, como son la crisis.

Una estrategia nos permite diseñar y gestionar planes de comunicación a partir de un riguroso diagnóstico de la identidad de las organizaciones, de sus audiencias, de sus vínculos con éstas y de los medios de comunicación más efectivos.

Por ello, una estrategia de comunicación está destinada a optimizar la función de la comunicación en las organizaciones, proponiendo una hipótesis de trabajo, orientada a ofrecer a los máximos responsables del área y a todos aquellos que operan en este ámbito, un marco referencial operativo y lógico desde el cual puedan tomar sus decisiones y actuar.

El autor Sam Black en su libro El ABC de las Relaciones Públicas cita a Henry Mintzberg quien sugiere cinco posibles interpretaciones de la estrategia:<sup>35</sup>

1.- Plan. Un curso de acción con un objetivo claro.

2.- Ploy. Estratagema, una maniobra destinada a burlar a un contrario.

3.- Patrón. Un flujo específico de acciones dirigidas hacia un fin, aquí pueden distinguirse dos clases de estrategia: La emergente y la deliberada.

4.- Posición. Un medio de situar a una organización en su entorno, la estrategia es la fuerza que media entre la organización y su entorno

5.- Perspectiva. Aquí la estrategia es un medio de examinar interiormente una organización, el modo en que los directores perciben su mundo y el entorno competitivo.

---

<sup>34</sup> Black, Sam. **Op.Cit**, p. 23.

<sup>35</sup> Black Sam. **Op.Cit**, pp. 23-24.

En la medida en que sean aplicadas las estrategias y herramientas de comunicación que permitan a las organizaciones manejar las crisis con más eficiencia y oportunidad, ayudarán a la planta productiva a ser más sensible, flexible y creativa en un mundo que se transforma velozmente.

Pero ¿Qué es una planificación estratégica? Con base en lo anterior podemos definirla considerando los siguientes elementos.

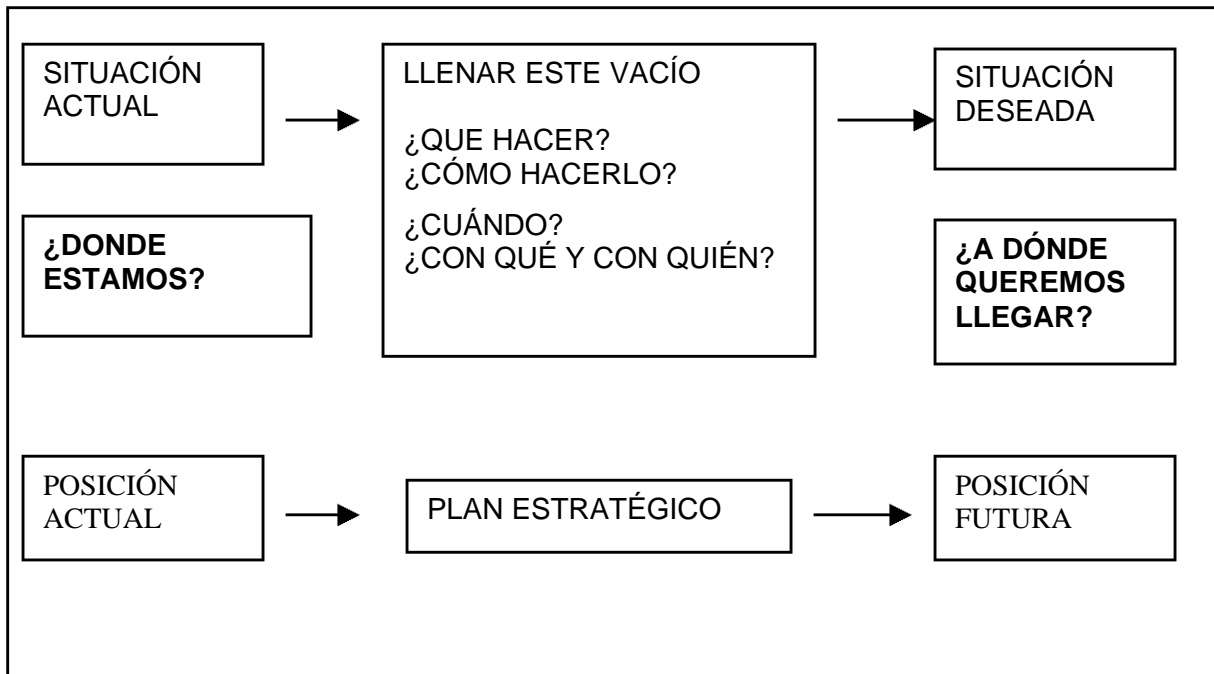
a) Es el porvenir de las decisiones actuales, ya que la planificación nos permite diseñar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger una de ellas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

b) Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, ya que los cambios en el entorno son continuos.

c) Es una actitud que requiere dedicación y determinación por parte de la organización y fundamentalmente por parte de la dirección.

d) Y la Planificación Estratégica define una estructura de organización que aúna tres tipos de planes fundamentales: Estratégicos, programas a medio plazo y planes funcionales y operativos.

De esta forma, la Planificación Estratégica no persigue una adaptación sin más al entorno, sino anticiparse y contribuir a su cambio. Con base en éstas consideraciones y características, podríamos definir a la Planificación Estratégica por medio de los siguientes enunciados: Es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo. Es decir en forma anticipada, qué hacer, cómo hacerlo, cuando hacerlo y con quién lo va hacer. Llenar el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar.



Expuesta la teoría que permite ayudarnos a comprender y analizar los conceptos y métodos para conocer la estrategia de comunicación interna, en el próximo capítulo nos enfocaremos a las organizaciones de nuestro estudio: Citibank México S.A. y Banamex.



## **Capítulo III**

### **Grupo Financiero Banamex**

#### **3.1 Historia de Citibank México S.A.**

En el siguiente capítulo se analizará la historia, características y funciones de Citibank México S. A. y Banamex, tratando temas como su cultura organizacional (misión, visión, valores, filosofía), con lo cual se pretende conocer el contexto en el que se da la integración del Grupo Financiero Banamex.

Para Citibank, México es hoy un país de primera importancia, cuyo potencial de crecimiento abre oportunidades en todos los frentes de servicios bancarios. En este contexto, ya constituido como Grupo Financiero Banamex, tras un proceso de dos adquisiciones “bancarias”; Banca Confía y Banamex, esta organización es ahora un banco de cobertura nacional con sabor internacional.

Desde el mes de Agosto de 1929, cuando abrió sus puertas en un edificio del centro de la Ciudad de México, Citibank se ha esmerado en dar el mejor servicio, siempre en apego a las disposiciones legales que han regulado su actuación.

Citibank a tomado la decisión de permanecer en el país, tanto en los tiempos de prosperidad, como en las épocas difíciles. Ha aportado innovaciones al medio financiero, impulsando el crecimiento de empresas y otras diversas actividades económicas. Ha respaldado financieramente al gobierno con préstamos y renegociaciones de deuda.

Citibank es la institución más antigua de Citigroup. City Bank of New York inauguró sus operaciones en 1812. El Banco fue fundado por un grupo de comerciantes para dotarse de fuentes de crédito destinadas a sus empresas comerciales. En 1865, la institución se convirtió en National City Bank of New York

tras integrarse al sistema bancario nacional de los Estados Unidos de América, de recién formación.

Para 1893 se había convertido -en función de depósitos y valores bursátiles- en el banco más grande de los E.U.A, en 1897 National City Bank of New York fue el primero en abrir un departamento de divisas para atender las necesidades de clientes empresariales en sus operaciones de comercio exterior. En 1902 inauguró sus primeras sucursales fuera de los Estados Unidos de América, en las ciudades de Londres, Shanghai, Hong Kong, Yokohama, Manila, Singapur y Calcuta. En América Latina sus primeras sucursales las inauguró en 1914 en Buenos Aires.<sup>1</sup>

En 1955 cambia de nombre a The First National City Bank of New York y en 1956 se instala la primera computadora con sistema bancario. En 1961 crea el primer certificado de depósito negociable y en 1968 nace el corporativo llamado First National City Corporation, que en 1974 cambia su nombre a Citicorp. Dos años después el banco adopta el nombre de Citibank, con sucursales en casi todos los países como E.U, Canadá, Hong Kong, India, Austria, Alemania, Argentina, Japón, Francia, Brasil, Grecia, Italia, Republica Checa, Egipto, Colombia, Chile, México, entre muchos otros.

Citibank es el pionero en introducir productos y servicios bancarios como el uso de computadoras y cajeros automáticos. En 1976 comienza la estrategia fuerte en la Banca del Consumidor, creciendo el negocio de las tarjetas de crédito. Para 1985 se introduce al mercado de acceso directo ofreciendo sus servicios a través de computadoras personales en casa y oficina.<sup>2</sup>

La historia de Citibank en México comienza en 1929 con el establecimiento de la Banca Corporativa. Fue el único banco que permaneció como iniciativa

---

<sup>1</sup> [www.citibank.com.mx](http://www.citibank.com.mx)

<sup>2</sup> *Ibíd.*

privada después de la estatización de la banca mexicana. En 1991 se instituyó la Banca de Consumo con seis sucursales, y para 1997 Citibank México busca expandirse en nuestro país a través de la adquisición de un banco local, y a partir de 1998 Banca Confía se integra a la corporación.

Por medio de una serie de fusiones y adquisiciones en la década de los 90 The Travelers Group reunió a varias compañías de servicios financieros, cada cual con larga reputación y trayectoria en los Estados Unidos. Tales compañías incluyeron: Travelers Insurance, institución proveedora de seguros comerciales y personales, Salomon Brothers, institución de Banca de Inversión; Smith Barney, Institución administradora de fondos mutuos y de asesoría en finanzas personales; Commercial Credit, compañía de financiamiento de consumo, y Primerica, Compañía de seguros.<sup>3</sup>

En 1998 Citicorp y Travelers Group se fusionaron, conformando una compañía única denominada Citigroup. Hoy día, Citigroup es la principal compañía de servicios financieros en el mundo. Sus aproximadamente 230 mil miembros sirven a más de 120 millones de clientes en más de 100 países. Sus negocios representan una amplia gama de servicios diversificados: banca corporativa y de consumo; banca de inversión, administración de fondos institucionales y personales; financiamiento de consumo; seguros personales y banca privada.<sup>4</sup>

Estos servicios se llevan al mercado bajo marcas comerciales muy conocidas: Citibank, Salomon Smith Barney, Travelers Insurance, Citi Financial y Primerica.

Sin embargo, aunque todas estas marcas comerciales trabajan bajo un mismo nombre "Citigroup" cada una de ellas tiene su propia misión, visión, valores y filosofía.

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

<sup>4</sup> CITI NEWS. Revista mensual 14 de marzo 2000, p. 21

En caso de Citibank México S. A era:

### **3.1.1 Misión de Citibank México S.A.**

Originalmente los documentos del banco sólo hablaban de la visión y no especificaban claramente la misión de la organización, por la diversidad de misiones en cada departamento.

Pero en general la misión unificada para toda la organización era: “Somos el grupo financiero Citibank México S.A. que ofrecemos una amplia variedad de productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades y expectativas de clientes internos y externos, con la máxima seguridad, calidad y mejores condiciones para su desarrollo integral, contribuyendo de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad”.<sup>5</sup>

### **3.1.2 Visión de Citibank México S.A.**

La visión de Citibank era “Ser un banco global, único en su presencia mundial, dedicado a nuestros clientes, con fuerza financiera, consistente y comprometido con nuestro personal y su desarrollo, proporcionándole a los inversionistas un desempeño mantenido y superior. Alcanzar una utilidad superior sobre el capital contable y ser considerados como la institución financiera más respetada en el mundo. Un banco único y global”.<sup>6</sup>

Como podemos observar, su visión era muy clara ya que responde a las preguntas: qué y cómo queremos ser, qué deseamos lograr, cómo queremos que nos describan, cuáles son nuestros valores prioritarios y hacia dónde queremos ir.

---

<sup>5</sup> Manual de inducción de citibank, p. 5.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

### 3.1.3 Los Valores de Citibank México S.A.

Se enfocaban en un solo discurso “La integridad representa principios básicos, incluyendo: confianza, honestidad, objetividad, justicia, comunicación sincera y eficiente, respeto hacia los demás y excelencia en la ejecución. Se trata de nuestro deseo de actuar por razones, que puedan rebasar el interés personal para llegar a nuestra visión compartida”.<sup>7</sup>

### 3.1.4 La Filosofía de Citibank México S.A.

La filosofía de Citibank México S.A. era “Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”.<sup>8</sup>

De esta forma, es trascendental considerar los rasgos culturales, para entender la permanencia o el cambio de la cultura de Citibank México S. A al integrarse con Banamex.

El principio que guiaba la conducta de Citibank México S. A era sencillo: **Hacer lo correcto**. Porque esto es la base para un éxito comercial sostenido. Su reputación por servicio ético tenía la misma importancia para sus clientes que los productos y servicios que ofrecían

Debido a que “lo correcto” quizá no siempre era obvio, el código de conducta y políticas sobre ética de Citibank México S. A, servía de guía general sobre lo que se espera de cada uno y su relación con los demás: clientes, inversionistas, miembros y proveedores.

Su código de conducta representaba los valores nucleares que ayudaron a formar a Citibank México S..A, durante casi 200 años; no debían hacer

---

<sup>7</sup> Manual de inducción, p. 8.

<sup>8</sup> Manual de inducción, p. 9.

concesiones para llegar a soluciones rápidas que pudieran llegar a perjudicar la reputación o franquicia de Citibank México S. A, la dignidad humana se debía respetar en todos los tratos con todos, las personas debían ser honestas y de confianza en todas sus acciones y relaciones para, y a favor de Citibank México S. A.<sup>9</sup>

Fue un factor muy importante para Citibank; la presencia social de la organización. Una buena identidad requiere que la organización sea solidaria con la sociedad en general.

Por eso se sumó a los esfuerzos de la **Cruz Roja Mexicana** en la campaña de donación de sangre del 2000, con el lema “deposítala donde más produce”.

Se alió con la Asociación de Amigos del Museo Arte Popular A.C. para apoyar a comunidades de artesanos para impulsar el desarrollo de la micro empresa. Así transmitió la imagen de que le interesa conservar **las más valiosas tradiciones del arte mexicano.**

A los miembros se les inculcaba: **Estar comprometidos con la calidad y constantemente buscar satisfacer y rebasar las expectativas de los clientes.**

Durante los últimos años Citibank, tomó en cuenta tanto los aspectos laborales como los aspectos de motivación y cada vez reconocía más al miembro como eje de la empresa.<sup>10</sup>

En el año 2000 Citibank México S.A., desarrolló un esquema de compensaciones y beneficios para sus miembros acorde a los retos que representaba la creación de un nuevo banco en México.

---

<sup>9</sup> Manual de seguridad y conducta, p. 12.

<sup>10</sup> Boletín Seis Sigma, premios a la calidad, p. 2.

A raíz de la compra de CONFIA surgió la interrogante de por qué Citibank - cuya empresa matriz, Citigroup, tenía activos por lo menos 300,000 millones de dólares, y sucursales en casi todos los países-, querría vincularse con un banco mexicano cuyo director estaba presuntamente involucrado en negocios turbios.

Y no fue simplemente cualquier banco de Estados Unidos, fue el Citibank, el conglomerado financiero que ha permanecido en México durante décadas. La respuesta es que advirtió una buena oportunidad de introducirse en la banca de primer nivel de México, un objetivo perseguido desde hacía tiempo, y además hacerlo con la ayuda generosa del extenso rescate que hace el gobierno mexicano al sistema bancario del país.

A pesar de todos sus problemas, que incluyen también indicios de malos manejos, Confía era un negocio codiciado para Citibank. Poseía 200 sucursales distribuidas en el país y un prestigio de buen servicio, que es raro acreditar en México.<sup>11</sup>

Sin embargo, la adquisición de Confía no le fue suficiente a Citibank, debido a la proliferación de la inversión extranjera que presentó la banca mexicana a partir del año 2000. De esta forma, compra Banamex y nuevamente atraviesa por un cambio de identidad organizacional, ésta vez más compleja debido a la magnitud de la nueva adquisición, por lo cual, se debe ejecutar un nuevo programa de identidad, que integre a dos organizaciones con culturas organizacionales, salarios y escolaridades deferentes.

De esta forma, tomando en cuenta que nuestro objetivo es diagnosticar la estrategia de comunicación interna, durante la integración de Citibank México S. A con Banamex, también debemos conocer la historia de esta última organización.

---

<sup>11</sup> Boletín informativo. Comunicación interna, p. 7.

## 3.2 Historia Banamex

El Banco Nacional de México se fundó el 2 de julio de 1884, como producto de la fusión de Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano. Por espacio de 30 años desempeñó un doble papel como banco comercial y estatal. Al mismo tiempo que impulsaba los negocios privados del país, contaba con una concesión que le permitía y obligaba ayudar a la Hacienda Pública con operaciones de emisión de billetes, cobro de obligaciones fiscales y el manejo de una cuenta por la cual la Tesorería General disponía de crédito.<sup>12</sup>

Con motivo de la Revolución Mexicana, en 1916 cesó las funciones de emisor y comenzó una reorganización que le permitió convertirse en un banco especializado en créditos refaccionarios. A partir de 1934 efectuó operaciones bancarias de depósitos, ahorro y fiduciarias durante la Segunda Guerra Mundial y en los años posteriores el banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial. Contribuyó al nacimiento y consolidación de innumerables empresas a través del apoyo a los diversos factores económicos con la presentación de múltiples servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo por primera vez a nuestro país.<sup>13</sup>

A través de su historia, el Banco Nacional de México ha sido el primero en introducir diversos productos como cuentas de ahorro, servicios fiduciarios, servicio de auto-banco, préstamos personales, tarjetas de crédito, cajas permanentes, cuenta maestra, banco en el supermercado, cuentas para niños y jóvenes, y recientemente banca por internet.

Banamex participó en el ámbito internacional desde 1929 con el establecimiento en Nueva York de la primera agencia de un banco latinoamericano, en Estados Unidos. Para el 2001 tenía oficinas en Nueva York,

---

<sup>12</sup> [www.banamex.com](http://www.banamex.com)

<sup>13</sup> *Ibíd.*



Houston y Londres. El banco contaba además con una subsidiaria en Estados Unidos, el California Comerse Bank (1980), y una en Argentina, Bansud (1996)<sup>14</sup>

De 1982 a 1990 durante el periodo de nacionalización de la banca, Banamex funcionó como sociedad nacional de crédito. En 1991 se privatizó y junto con la Casa de Bolsa Acciones y Valores de México-fundada en 1971, formó el Grupo Financiero Banamex-Accival.

En la última década, del Grupo Financiero se diversificó para ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes a través de la creación de Seguros Banamex-Aegon (1995), Avantel (1995), Afore Banamex-Aego (1997), Inteligia (1998) y Artikos (2000)

Desde su formación el Grupo Financiero Banamex-Accival, dio muestras de su capacidad de adaptación y logró mantenerse a la vanguardia sin perder su carácter distintivo y su estilo que representó una herencia de prestigio y tradición.

En su última etapa como Banamex sumaba más de 1,300 sucursales, y tan sólo en lo que eran sus oficinas administrativas ubicadas en Santa Fe, se albergaba a más de 2,500 empleados comprometidos en ofrecer los mejores servicios bancarios como son: Banca Electrónica, Audiomático Banamex, Crédito al Consumo, Créditos Hipotecarios, Atención Telefónica Empresarial (ATE), Centro de Atención Telefónica (CAT) y Servicio Telefónico a Tarjetahabientes Banamex (SETT)<sup>15</sup>

Los esfuerzos de Banamex siempre se caracterizaron por ofrecer servicios bancarios de alta calidad, desde sus inicios supo seguir el rumbo de su mercado implementado tecnologías de punta que lo colocaban a la vanguardia, basta con recordar cuando introdujo las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito, y ante la

---

<sup>14</sup> Imagen. Revista mensual para el personal de Grupo Financiero Banamex, p. 25.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

revolución de Internet y los e-Business, tampoco podía detener su camino ascendente.

A continuación, sus principales acontecimientos evolutivos:<sup>16</sup>

**1929** Banamex es la primera institución bancaria que implanta el servicio de cuenta de ahorro.

**1958** El grupo innova al desarrollar el servicio de Préstamos Personales.

**1966** Se inicia un importante y duradero compromiso de automatización tecnológica con la puesta en marcha de la primera computadora en su Centro de Proceso de Operaciones.

**1968** Banamex introduce en el mercado nacional la primera tarjeta de crédito.

**1972** Entran en operación las primeras Cajas Permanentes, antecesores de los cajeros automáticos, que dan servicio las 24 horas del día.

**1986** Gracias al enlace con el sistema de satélites mexicanos "Morelos", Banamex une sus seis centros regionales de cómputo con el Centro Corporativo, posibilitando así las transacciones en forma simultánea.

**1991** Surge el Grupo Financiero Banamex - Accival (Acciones y Valores de México), a raíz de la compra de Banamex por un grupo de accionistas de la Casa de Bolsa Acciones y Valores de México (Accival).

**1995** Banamex - Accival se alía con la aseguradora AEGON, lo que desde entonces le permite ofrecer productos y programas de seguros de vida, pensiones y salud, integrales e innovadores.

**1995** Banamex libera su sitio web, desde entonces con la posibilidad de consultar saldos. Hoy, la página permite una total interacción virtual con el banco e incluye la opción de pagar vía web hasta 700 servicios.

**1997** Se funda Afore Banamex como resultado de una alianza entre Banamex y AEGON México Holding, una de las principales administradoras de fondos de pensiones en nivel internacional.

---

<sup>16</sup> [www.banamex.com](http://www.banamex.com)

**1998** Nace Inteligia, con la participación de la consultora Accenture. Inteligia es una empresa IT especializada en el procesamiento externo de datos provenientes de nóminas y la administración integral de los recursos humanos.

**2000** Se funda Artikos. Es la empresa más reciente del grupo. Con Commerce One como aliado estratégico, Artikos ofrece soluciones globales de comercio electrónico B2B en México y posteriormente en toda Latinoamérica.

**2001** A partir del 2 de noviembre del 2001, quedó concluida la integración de Citibank México, S.A. (Citibank) y Banco Nacional de México, S.A. (Banamex) conformando el Grupo Financiero Banamex.

Por tanto, es básico conocer la cultura organizacional que imperaba en Banamex, la cual también intervino en los procesos de integración.

### **3.2.1 Misión de Banamex**

“Somos el banco líder, que marca la pauta a seguir para todo el medio financiero, permitiéndonos tener, disponibilidad inmediata y comunicación permanente y directo con los clientes para atender sus necesidades de inversión, financiamiento y liquidez”.<sup>17</sup>

### **3.2.2 Visión de Banamex**

“Ser el Banco Nacional de México, líder en nivel mundial, formado por personas que están orgullosos de la integridad de sus acciones, nos comprometemos a aportar soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad, ofreciendo el mejor asesoramiento y las soluciones más eficientes con un servicio que trascienda el puro negocio financiero”.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Manual de procedimientos de Banamex, p. 6.

<sup>18</sup> *Ibíd.*

### **3.2.3 Filosofía de Banamex**

La filosofía de Banamex radicaba en “un espíritu de competitividad, compañerismo y trabajo en equipos interdisciplinarios, donde se promueve la cooperación y un sentido de objetivos compartidos”.<sup>19</sup>

### **3.2.4 Los principios de Banamex**

- Sostener una relación de largo plazo a través de un servicio profesional y honesto.
- Ofrecer servicios de alta calidad en los que tenemos amplia experiencia y capacidad profesional.
- Asegurar discreción y confidencialidad en las operaciones que nos encomiendan y en la administración de su patrimonio, corporativo o personal.
- Dar atención personal, lo que implica un conocimiento profundo de sus necesidades y objetivos de inversión y/o financiamiento.

Una vez especificado y detallado la historia, características, funciones y cultura organizacional, de estos dos grupos financieros, procedemos a analizar su integración que dio como resultado el Grupo Financiero Banamex.<sup>20</sup>

## **3.3 Integración de Grupo de Financiero Banamex**

Grupo Financiero Banamex surge en agosto del 2002 como resultado de la venta del Grupo Financiero Banamex-Accival al Grupo Financiero Citigroup conservando el nombre de la institución financiera más grande del país.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Manual de procedimientos de Banamex, p. 21.

<sup>21</sup> Boletín Avance, Comité de Comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México S.A. Julio de 2001.

Su integración a Citigroup le permite hoy en día ofrecer una extensa gama de servicios financieros en México y en el mundo como parte de la principal compañía de servicios financieros en el mundo con 200 millones de cuentahabientes en más de 100 países.

Grupo Financiero Banamex tiene como subsidiarias a las empresas:

Banamex,  
Casa de Bolsa Accival,  
Seguros Banamex y  
Afore Banamex

El 17 de mayo de 2001, el Grupo Financiero Banamex-Accival (“Banacci”), la principal institución financiera de México, y Citigroup; la compañía de servicios financieros globales más importante del mundo anunciaron un acuerdo a través del cual Banacci y todas sus subsidiarias directas e indirectas se integrarían a las operaciones globales de Citigroup.

Los accionistas de Banacci recibieron 6250 millones de dólares en efectivo y 126,877,791 acciones de Citigroup, las cuales con base en el precio de cierre de 49.26 dólares al 11 de mayo de 2001, implicaron un monto de 250 millones de dólares con lo que el valor total de la transacción se ubicó en 12,500 millones de dólares.

La operación otorgó el mismo trato a todos los accionistas de Banacci, la Oferta Pública de intercambio fue por el 100% de las acciones de esta organización.

“La globalización es una realidad innegable, llena de oportunidades” comentó Roberto Hernández presidente del Consejo de Administración de Banamex. “Nuestra integración con Citigroup, la más importante institución financiera en el ámbito mundial, asegura que México cuente con un banco fuerte

que continué eficientemente en el cambiante escenario mundial, y que las compañías y consumidores mexicanos tengan el respaldo de un banco excepcionalmente fuerte y competitivo en el ámbito mundial".<sup>22</sup>

"México y Estados Unidos se han venido integrando cada vez más en términos de intercambio comercial, de servicio y de capitales. Esto coloca tanto a Banacci como a Citigroup en una posición en la cual pueden capitalizar esta importante tendencia, por lo que esta transacción es un paso natural para ambas compañías", comentó Sanford I. Weill, Presidente del Consejo de Administración de Citigroup. Quien también afirma "México es uno de los mercados más importantes del mundo. Banacci siendo la principal institución financiera en México, con un gran nombre y una excelente trayectoria de rentabilidad y servicio al cliente, representa el socio ideal para nuestra compañía, dado que estamos trabajando para fortalecer nuestra presencia en este país".<sup>23</sup>

Al unirse con Banacci, institución que tenía una sólida trayectoria de rentabilidad y éxito en este mercado, Citigroup ganó una participación representativa en el mercado mexicano, tanto en la banca como con relación a una amplia variedad de otros servicios.

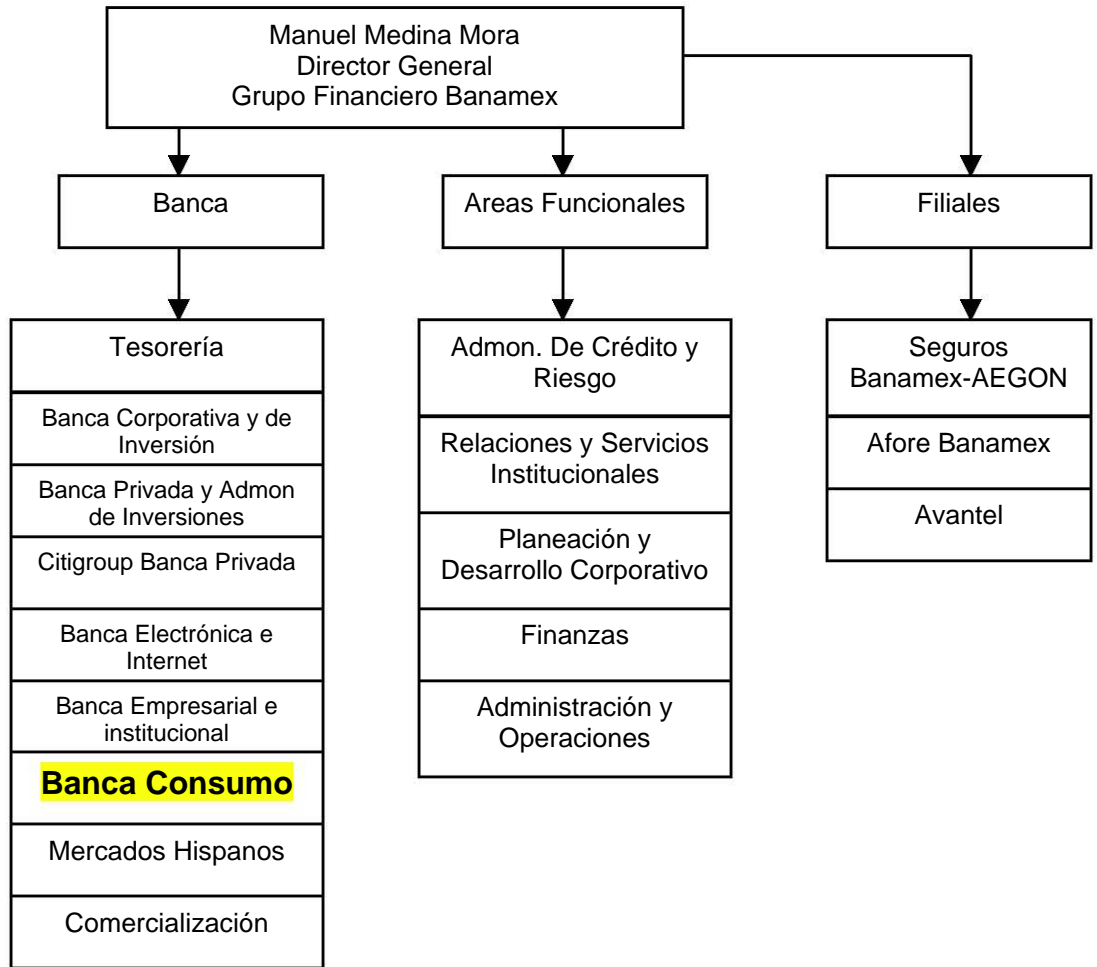
En cuanto a la administración de la nueva organización, provino de ambas compañías bajo el liderazgo de Manuel Molina Mora (exdirector de Banamex) quien reporta directamente a Víctor J. Menezes (director general de Citibank) Las responsabilidades específicas y las líneas de reporte se formaron conforme a las decisiones tomadas por el comité de integración, conformado por ejecutivos de ambas organizaciones.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> Boletín informativo. Comunicación interna, núm. 7.

## Organigrama de Grupo Financiero Banamex



1. Organigrama de Grupo Financiero Banamex. <sup>24</sup>

## ORGANIGRAMA DE SUCURSAL//BANCA DE CONSUMO



<sup>24</sup> Boletín Avance, Comité de Comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México S.A. Octubre de 2001.

“La integración de dos organizaciones, como Citibank y Banamex demandó mucho tiempo y esfuerzo de las personas que participan en dicho proceso, puede generar incertidumbre entre clientes, socios y, de manera muy importante, entre el personal”. Afirma Víctor J Menezes, tomando en cuenta la cultura organizacional de Citibank.

### **3.3.1 Principios de Grupo Financiero Banamex**

Los principios que rigen la manera de operar del Grupo Financiero Banamex son:<sup>25</sup>

#### **Nuestros Principios**

- Comprender reglas de conducta consistentes con nuestras estrategias de negocios.
- Reflejan los valores corporativos de la empresa líder en servicios financieros del mundo.
- Su cumplimiento es obligatorio para todos los miembros del Grupo Financiero Banamex.

Como parte de la estrategia para el logro de los objetivos se determinaron tres principios rectores que orientaron su quehacer cotidiano.

- Nuestro modelo de negocios es el de un grupo financiero a través de cual ofrecemos productos y servicios
- El desarrollo profesional de todos los que integramos esta institución está sustentado en los méritos de cada uno de nosotros.
- Los resultados se miden tanto en forma individual como a través de la capacidad de trabajo en equipo.

---

<sup>25</sup> Manual de seguridad y conducta, p. 7.



Estos fueron los principios que llevaron a mantener su liderazgo en México y alcanzar sus objetivos, asimismo, su actuar diario se marcó en estos principios que fortalecieron la confianza que el cliente depositaba en la organización.

### **3.3.2 Valores de Grupo Financiero Banamex**

Los miembros del Grupo Financiero Banamex deben observar el respeto y práctica de los siguientes valores profesionales en su conducto profesional:<sup>26</sup>

Adaptabilidad. Acción consiente involuntaria para adecuar las características personales a los cambios del entorno, manteniendo la propia identidad y superando la eficacia y eficiencia en el proceso de satisfacción de los requerimientos y necesidades del Grupo Financiero Banamex, el cliente y personales.

Compromiso. Identificación con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.

Confiabilidad. Actuar de acuerdo con todos los principios y valores universales en relación con los demás, de tal forma que sembremos en ellos la seguridad de que responderemos a lo que esperan de nosotros.

Discreción. Guardar y proteger la protección a la que se tiene acceso, utilizando prudente y éticamente, no para beneficio personal y de terceros, ni alguna forma no autorizada por la organización.

Excelencia. Desarrollar un trabajo de calidad superior que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de quienes la usan.

---

<sup>26</sup> *Ibídem.*

Honradez. Proceder de forma recta con honor respetando los bienes de los demás, usando los del Grupo Financiero Banamex y de nuestros clientes sólo para nuestro trabajo, en la forma, tiempo y lugar establecido por nuestra organización y no para beneficio personal y de terceros.

Productividad. Esfuerzo continuo y persistente hacía la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos para el trabajo y el servicio, así como el tiempo disponible.

Profesionalismo. Práctica encaminada en poner todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que se debe hacer en forma correcta. Implica la actualización continua de conocimientos y habilidades, fortaleciendo valores y actitudes positivas.

Respeto. Atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo este un fin y no un medio, comenzando por uno mismo.

Servicio a las comunidades. Radicar el sentido de los demás valores profesionales, el servir a las comunidades de las cuales tenemos el privilegio de formar parte.

### **3.3.3 Misión de Grupo Financiero Banamex**

Misión.

Somos una empresa de “Intermediación Financiera”.<sup>27</sup>

### **3.3.4 Visión de Grupo Financiero Banamex**

Visión.

Consolidarnos como el mejor Grupo Financiero de México, con el respaldo del mejor Grupo Financiero del Mundo.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Manual de inducción, p. 3.

Objetivos.

Para alcanzar la visión se plantean los siguientes objetivos, que habrán de lograr con la unión de esfuerzos y experiencias de todos los que integran esta organización.

Ser líder de servicios financieros en México.

Ser la mejor propuesta de valor para empresas, familias e individuos.

Ser el más rentable, el más eficiente, el más dinámico.

Ser un modelo de integración en la globalización.

Ser el grupo empresarial donde las mejores personas quieran trabajar.

### **3.3.6 Filosofía de Grupo Financiero Banamex**

“Sabemos que nuestra gente es la clave del éxito y por tanto nuestra prioridad. Es por eso que propiciamos una cultura laboral que atraiga y conserve a los profesionales más destacados del sector, basándonos en una administración de “puertas abiertas”, reconociendo los logros de los demás y obteniendo que cada uno asuma la responsabilidad que le corresponda”.<sup>29</sup>

Insistían en un lugar de trabajo fundado en el respeto mutuo y el trato digno para todos.

#### **Calidad como filosofía**

Grupo Financiero Banamex pretendía que cada miembro fuera un accionista y se hiciera cargo de la institución en forma personal, se preocupara por los demás, por la calidad de sus productos y servicios, y por sus clientes y

---

<sup>28</sup> Ibídem.

<sup>29</sup> Manual de inducción, p. 8.

accionistas. Deseando que sus miembros sintieran que todos y cada uno de ellos podían marcar la diferencia.

Crearon un sistema de reconocimiento de méritos en el que se valore a las personas por su desempeño. “Nuestra institución es para personas con sentido de urgencia, entusiastas, creativas y comprometidas con la excelencia; que busquen un ambiente de cambios, desafíos y competencia”.

De esta forma, con la integración de ambas organizaciones, algunas de las prácticas de recursos humanos se vieron modificados con el objetivo de contar con un mejor ambiente de trabajo que propicie una mayor satisfacción de los miembros en lo individual y en lo colectivo. A medida que estas nuevas políticas se adecuaron, se informó al personal y se pudo consultar a través de Intranet.

Sin embargo, es conveniente compartir algunas de estas políticas y prácticas que promovieron un mejor ambiente de trabajo y un pleno reconocimiento a la contribución que hiciera cada persona mejorar los resultados del negocio.

La herramienta clave para dar a conocer su filosofía a todos y cada uno de los miembros fue, sin duda, a través de una comunicación que cumplió con las cualidades, de ser franca, clara, consiente y oportuna. A través de los principales medios de comunicación internos tales como revistas, internet, mail, entre otros, dieron a conocer la información necesaria para lograr que, una sola expresión como grupo, buscara siempre mejorar su ambiente de trabajo y productividad que al final se tradujo en beneficios para todos los miembros.

La organización estuvo convencida de que la mejor forma de medir el grado de contribución que en lo individual realizó cada miembro, era a través de una evaluación del desempeño.

Para que este Programa fuera congruente con las metas y estrategias institucionales, fue necesario establecer un proceso a través del cual se definió objetivos y metas de grupo e individuales, mismos que surgieron de los objetivos institucionales.

Para establecer los objetivos, fue importante cuidar que éstos fueran medibles, comprensibles para ambas partes (colaborador y jefe inmediato), motivaciones, congruentes a los objetivos institucionales y flexibles, en la medida que se pudieran adecuar a la constante dinámica del entorno.

Toda persona tenía el derecho de revisar el avance de sus objetivos con su jefe inmediato y promover de manera creativa el mejor enfoque para cumplir con las metas establecidas. Se debía garantizar que existiera una asesoría constante hacia el personal, a través de un proceso de comunicación jefe-colaborador, que se orientara al logro de los objetivos.

Con objetivos claros y un proceso continuo de asesoría por parte del jefe inmediato, se definieron las bases necesarias para llevar a cabo una evaluación del desempeño de cada persona, la cual se realizó una vez al año y a través de una entrevista.

Durante el año 2002 se instrumentó en toda la organización un nuevo programa que administrara este proceso: definición de metas, asesoría evaluación de desempeño; proceso útil para todos ya que de esta forma se identificó la contribución que cada uno de los miembros hizo a los resultados de su grupo de trabajo y de la organización.<sup>30</sup>

Además, esta evaluación estaba ligada a la estructura de compensación del Banco. Esto significa que, a mejor calificación, mejores serían los aumentos de

---

<sup>30</sup> Boletín Avance, Comité de Comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México S.A. Noviembre de 2001.

suelo. Además, se utilizó como un elemento importante (junto con otros más) al momento de que se presentaron oportunidades para ocupar puestos de mayor responsabilidad en el banco y en la corporación, inclusive en nivel internacional.

Consciente de la importancia que tenía el contar con un clima organizacional que propiciara la creatividad, el alto desempeño, el trabajo en equipo y la autorrealización. Citigroup estableció que anualmente se llevara a cabo en todas las instituciones del grupo, una encuesta de opinión conocida como Voz del Empleado (VOE), encuesta que se realizó a través de instrumentos electrónicos, que miden el clima interno de la organización y en la cual pudieron participar todos los miembros.<sup>31</sup>

Voz del Empleado garantizaba la confidencialidad de las respuestas, promoviendo como característica fundamental el anonimato en las opiniones y un respeto total y absoluto al momento de responder la encuesta

De esta forma, el procesamiento de la información no es en el ámbito local, sino que se transmite a una entidad externa que Citigroup ha definido y que ha permitido mantener niveles muy altos de confianza, participación y de confiabilidad.

En el siguiente capítulo abordaremos, con la información previa, la estrategia de comunicación interna para la integración de Citibank México S.A. con Banamex.

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*

## Capítulo IV

### Diagnóstico de la estrategia de comunicación interna de la integración de Citibank México con Banamex

En nuestra tesis, la comunicación interna es el aspecto relevante para realizar el diagnóstico de la estrategia que utilizaron para la integración de las dos organizaciones, ya que la comunicación puede afectar a toda la organización. En este caso, la cultura organizacional fue determinada por la organización adquirente, es decir, Citibank México S.A., estableciendo la forma en que se efectuó el cambio.

Es lamentable corroborar que existan todavía en el mercado financiero mexicano, instituciones que no han reconocido a la comunicación como una de las herramientas que puede ser más efectiva para mejorar su relación de negocios con sus públicos internos y externos.

Sin embargo, en mercados desarrollados como el norteamericano, la comunicación ha ocupado desde los años ochenta un lugar predominante en los programas y políticas de operación de las empresas, como es el caso de Citibank.

De esta forma, se puede observar que las empresas financieras más grandes del mundo, que tienen inversiones y socios en múltiples países, tienen en su estructura orgánica una coordinación global de comunicación. Es decir, entidades que marcan pautas, supervisan y alientan la actitud comunicadora, preocupándose de sus públicos internos y externos siempre por informar verídica y oportunamente sobre sus alianzas, sus resultados, sus nuevos productos, así como para enfrentar de forma estratégica situaciones negativas para la empresa.

Cuando el exterior presenta cambios, como los que está causando la globalización, el objetivo de la comunicación debe ser, redefinir la relación de las organizaciones con el entorno, colocar en interacción los elementos externos y

principalmente internos, para desarrollar el potencial humano y tecnológico con que éstas cuentan.

Es precisamente por esta colisión de culturas organizacionales e incluso culturales, que los conflictos se agravaron durante la integración de las organizaciones estudiadas en la presente tesis.

Visto desde esta perspectiva, la nueva filosofía de Grupo Financiero Banamex exigió construir una sola cultura y una identidad organizacional.

Sin embargo, para lograr los objetivos establecidos por la nueva organización, su tuvo que eliminar claras ineficiencias, entre ellas: la falta de una plataforma tecnológica uniforme entre ambas empresas (Citibank México-Banamex) la duplicidad de funciones y áreas, y el hecho de que cada grupo tenía culturas diferentes.

Trabajar mano a mano, como un sólo equipo, se presentó entonces como el único camino para encontrar soluciones y optimizar sinergias.

En las organizaciones que actualmente se ven amenazadas por la globalización y la apertura económica, el papel del comunicador organizacional es mantener y facilitar las relaciones entre los elementos de la organización, y entre la organización y el entorno.

Citibank México S. A. al haber adquirido Banamex atravesó por un cambio de cultura organizacional, por lo tanto, llevó a cabo una estrategia de comunicación externa e interna, siendo esta última en específico, nuestro objeto de estudio.

De este modo, los elementos que se involucraron fueron el personal de Banca de Consumo de Grupo Financiero Banamex, quienes son la imagen principal de la organización.



## 4.1 Diagnóstico de la estrategia de la comunicación interna

La comunicación interna de Citibank México S. A. establecía como factores principales, tomar en cuenta aspectos laborales y de motivación, tomando como eje de la organización el recurso humano.

Consideraba que la comunicación interna puede lograr un compromiso mental y emocional de los miembros de la organización, de esta forma, animaba a contribuir a las metas y aceptar su responsabilidad en las actividades del grupo. Por tanto, los miembros se comprometían con la organización y deseaban que el trabajo se realizara con éxito.

De esta manera, para Citibank el sentirse parte del grupo, estar enterados de objetivos y logros de la organización, era esencial para que se lograra una buena comunicación interna.

Tras la adquisición de Banamex, Citibank tuvo que ejecutar una estrategia de comunicación interna, como factor primordial para su integración, lo cual resultó complicado, ya que ambas organizaciones tenían salarios, valores, culturas y personal diferentes, esto originaba conflictos internos y externos, creando una crisis interna de identidad. Sin embargo, también contaban con características similares.

### ***Características Organizacionales de Citibank México S.A.***

Bajo diferencial del poder.  
El sistema jerárquico se establece de acuerdo a capacidad.  
El rango de salario era alto respecto a los demás bancos.  
Se consulta a los subordinados en la

### ***Características Organizacionales de Banamex***

Alta diferencial del poder.  
El sistema jerárquico se establece de acuerdo a capacidad.  
El rango de salario era estándar respecto a los demás bancos.  
Los subordinados esperan recibir

toma de decisiones.	ordenes.
El jefe ideal es democrático.	El jefe ideal es autocrático.
Existe descentralización en el poder.	Existe centralización en el poder.
No se hace énfasis en privilegios ni símbolos de estatus.	Se hace énfasis en privilegios y símbolos de estatus.
Se resuelven los conflictos por medio de compromisos y negociaciones.	Se resuelven los conflictos enérgicamente.
Los miembros comparten valores y creencias organizacionales que guían su conducta.	Los miembros comparten valores y creencias organizacionales que guían su conducta.
Existe poca rotación del personal.	Existe poca rotación del personal.
Su cultura es flexible.	Su cultura es flexible.
Trabajo en equipo.	Trabajo individualista.

Las entrevistas realizadas al personal de Grupo Financiero Banamex arrojaron que parte fundamental del conflicto interno surgido por la integración, fueron los siguientes mitos:

- Recorte de personal.
- Implantación de una nueva comunicación descendente.
- Sueldos fijos por un periodo largo.
- Reducción del salario
- Reorganización de horarios, y por ende, aumentó de la jornada de trabajo.
- Centralización de la información.
- Modificación de prestaciones.
- Clima prolongado de incertidumbre.

Al diagnosticar esta crisis, ya constituido como Grupo Financiero Banamex, se desarrolló el siguiente **Programa de Comunicación Interna**:

1. Elaboración de una nueva identidad corporativa para la integración.
2. Capacitación para unificar al personal de ambas organizaciones en el sistema y en la identidad.

3. Difundir información relevante para crear un sentido de pertenencia al reconocer que son importante para la nueva organización y evitar el manejo del rumor.
4. Realizar conferencias por departamentos, para esclarecer puntos relevantes.

#### **4.1.1 Recursos comunicativos del nuevo plan de integración organizacional**

Los canales que se implementaron son; Website en Intranet, mail, hot-line y sistema de integración a través de valijas.

Asimismo, implementar reconocimientos, diplomas y mantener los soportes comunicativos como manuales de inducción, revista interna, boletines, periódicos, memorandos y folletos informativos.

También se impartió un manual de políticas y procedimientos que especificaban las tareas que cada puesto debía desempeñar para evitar duplicidad de actividades.<sup>1</sup>

#### **4.1.2 Estrategias**

- Elaboración de una identidad corporativa compartida de referentes simbólicos aceptados por el personal.
- Lanzamiento del nuevo plan de integración organizacional, que coloca a todos bajo el mismo concepto en cuestiones laborales.
- Integración de los empleados de Banamex con Citibank México S. A.
- Participación de los mismos a través de acciones comunicativas.
- Optimizar los soportes comunicativos al interior.

---

<sup>1</sup> Boletín Avance, Comité de Comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México S.A. Julio de 2001.

- Implantación del principio del placer y de la realidad, buscar el comportamiento basado tanto en el querer como en el deber, a través de la persuasión y motivación.

### **4.1.3 Recursos**

Los recursos con los que contó para llevar a cabo la estrategia fueron:<sup>2</sup>

- Aproximadamente 30 centros de capacitación de Banamex, equipado con la más alta tecnología; los cuales cuentan con 20 computadoras cada uno, que contienen el sistema que utilizaba Banamex.
- Personal de capacitación y miembros de sucursales dispuestos a enseñar el manejo del sistema.
- El presupuesto necesario para la capacitación.

### **4.1.4 Medios de comunicación interna**

Los medios utilizados para llevar a cabo esta estrategia, según las entrevistas realizadas al departamento de comunicación interna fueron:

Manual corporativo. Este documento explica las normas, reglas, misión, visión, valores, creencias y filosofía de la nueva organización integrada, Grupo Financiero Banamex.

Manual de procedimientos. Este documento contiene la descripción de las tareas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de Grupo Financiero Banamex, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y participación.

---

<sup>2</sup> Boletín Avance, Comité de Comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México S.A. Octubre de 2001.

Memoria. Cada año la empresa ofrece un reporte anual a través de materiales impresos como circulares o video-conferencias, que son transmitidas a todo el personal.

Revista interna con el nombre de Imagen informa al personal los logros, premios, nuevos productos, eventos, cultura general, entre otras cosas.

Folletos institucionales. Sirven para informar sobre sus productos y/o servicios.

Boletín informativo Avance. Canal oficial de comunicación que abordaba la mayoría de las preguntas que recibían de los empleados.

VOE. Encuesta de opinión que significa la voz de los miembros.

#### **4.1.5 Medios electrónicos**

- Sitio web en Intranet.
- Sistema de mail.
- Hot line.
- Tablero electrónico.

#### **4.1.6 Soportes publicitarios**

Carteles.

Periódicos.

Revista.

Publicidad en el área de trabajo.

Publicidad directa a través de los gerentes.

#### **4.1.7 Actividades por realizar**

1. Creación e implementación de un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico Organizacional.

2. Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores y coordinadores sobre los acuerdos tomados en el Comité de Comunicación.

3. Transmisión de acuerdos tomados en el Comité de Comunicación a todo el personal.

4. Informar a través de boletines informativos físicos y electrónicos sobre las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado y las proyecciones para el siguiente; sobre eventos públicos de cada centro, así como información sobre trabajos escritos como informes finales, consultorías, investigaciones, entre otros aspectos.

5. Informar sobre las actividades a través de Intranet.

6. Implementar un mecanismo de convocatorias a reuniones programadas.

7. Dar a conocer e implementar el manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interno Institucional.

8. Construcción e implementación de un programa de integración organizacional, que busque una relación armónica entre el personal.

9. Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con los clientes.

10. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida a todo el personal.

11. Transmisión a través de reuniones generales, circulares y/o memorándums de la información oficial disponible durante el procesos de integración.

12. Elaborar una nueva política de incentivos para el personal.

## 4.2 Plan de acción

El punto de partida de la integración fue la evaluación de prácticas y procesos de las dos organizaciones, con el objetivo de seleccionar las más adecuadas para servir a sus clientes internos y externos. Para este fin se conformaron distintos equipos de integración que llevaron a cabo este proceso. Una vez concluida el análisis se implementaron las mejores prácticas y procesos seleccionados por los equipos de integración.

Por tanto, una vez que la integración fue completada se contó con un calendario de planes y programas. El equipo de capacitación se desarrolló programas para los antiguos y nuevos miembros del Grupo Financiero Banamex.

Primero en tres semanas se capacitaron a todos los directores y ejecutivos de la *Banca de Consumo* (sucursales), cada una a la vez se dividió en tres grupos, una semana cada uno, lo importante es que siempre existía un responsable y un ejecutivo continuando sus labores en la sucursal.

Después se capacitó a los subgerentes de servicio al cliente (controlistas) y cajas, en un lapso de cuatro semanas, por lo mismo se dividieron en cuatro grupos de una semana cada uno, para no perjudicar el servicio al cliente.

Las sucursales se dividieron por zonas (norte, sur, oriente, poniente) en el D.F. y en el interior por Estados, así cada zona utilizó una o dos de las numerosas salas de capacitación con las que contaba Banamex.

El curso de capacitación se dividió en dos, por una parte fue teórico al referirse a cuestiones intelectuales, impartándose manuales de la nueva identidad organizacional y por otro, se instruyó el nuevo sistema operativo del banco.

Al terminar el curso se realizó una evaluación general que permitió conocer las dudas generales, y la retroalimentación.

De esta forma, el proceso de integración se dio de manera muy rápida y eficiente, pero no solamente fue rápida, sino que fue una integración que se dio a todos los niveles, profesional, técnico y cultural, como lo afirma en entrevista Julio A. de Quezada ex director general de Citibank México.<sup>3</sup>

#### **4.2.1 Diagnóstico de la estrategia de comunicación interna**

Esta estrategia de comunicación interna permitió el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales permitió a sus miembros a orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos pudieran cuestionar lo que sucedía y se sintieran escuchados en un ambiente democrático interno.

Al inicio de la integración los niveles de comunicación formal que se manejaban a lo interno fueron deficientes y hasta confusos. Se puede decir lo mismo de la comunicación interpersonal y agregarse además que el ambiente que se vivía en esa época dificultaba la obtención de resultados estratégicos de una mayor calidad, ya que existía una desmotivación y cierta apatía de parte de algunos de los empleados en ese período.

El comité de comunicación formuló la inmediata implementación de una estrategia de comunicación interna con la que se buscaba dar solución a una serie de problemas, relacionados con la falta de una comunicación fluida al interior de la organización durante la integración.

---

<sup>3</sup> 2. IMAGEN. Revista mensual para el personal de Grupo Financiero Banamex. Núm. 8 vol. 19. 2002, p. 19.



A través de esta investigación nos percatamos que se encontraban estos problemas:

- Falta de identificación con la nueva misión.
- Ausencia de un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la institución.
- Ausencia de mecanismos de integración del trabajo de las diferentes organizaciones.
- Focalización de la información, no baja a los niveles inferiores.
- Incumplimiento de procedimientos.
- Incumplimiento de decisiones acordadas en reuniones de comités.
- Problemas de relaciones interpersonales no resueltas entre los empleados de las dos organizaciones.
- Falta de capacitación de personal que tiene relaciones con los usuarios de la organización.
- Desinformación y circulación de rumores sobre la situación laboral del personal.

La implantación de esta estrategia implicó el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tenían responsabilidades de dirección. Desde la dirección ejecutiva, pasando por los directores de Centros y Coordinadores de área, siempre bajo la supervisión y conducción directa del Comité de Comunicación.

Esta estrategia de comunicación permitió crear y desarrollar un sistema de comunicación que dio a conocer y apropiar la cultura organizacional, orientada a fomentar una visión integral del trabajo.

Durante todo el año 2002 se desarrolló un 90% de las actividades que fueron incluidas en la estrategia, y durante el primer trimestre de 2003 se ejecutó un proceso de evaluación y renovación de la misma. A pesar de que no pudo cumplirse en un 100%, puede aseverarse que la estrategia de comunicación

interna fue socializada e institucionalizada por cada uno de los centros y áreas de Grupo Financiero Banamex.

La aceptación y asimilación de parte de la mayoría del personal, indican que la organización dio sus primeros pasos encaminados al logro de un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales y que con ello se contribuyó a que los planes de trabajo trazados fueran desarrollados con una mayor motivación, con más empatía y con mayores niveles de productividad.

De esta forma, para ser efectiva, su estrategia de comunicación se definió claramente; qué se quería decir y a quién. En el caso de la comunicación interna, se evaluó la cultura organizacional para determinar cuál era el lenguaje y los medios más adecuados para hacerlo.

Cuando Grupo Financiero Banamex, logró establecer un canal de comunicación que en forma sistemática y programada transmitió a sus miembros todos aquellos mensajes relacionados con la ejecución de los objetivos organizacionales, el cambio fue notable. Y los mejores resultados se alcanzaron cuando se respetó un código común.

Cada organización tenía un lenguaje propio, por eso fue importante construir un glosario con los términos que se utilizaban con mayor frecuencia, su significado y sus connotaciones. Esto facilitó la decodificación de los mensajes y minimizó los malos entendidos.

Es fundamental comprender que no existe una fórmula ideal para garantizar el éxito de la comunicación interna. Hay iniciativas exitosas en ciertas empresas que no funcionan en otras. La cultura de cada organización, su idiosincrasia y sus valores son los factores que determinarán cuáles son los canales de comunicación más eficientes en cada caso.

Los objetivos y el plan estratégico de comunicación interna durante la integración fueron elaborados después de haber identificado los ámbitos y ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todos los esfuerzos y recursos de la organización.

De esta manera, la estrategia de comunicación interna resultó de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la organización. Esto además creó un compromiso: los objetivos dejaron de ser "los de la organización" para ser "los de nuestra organización".

Otro elemento importante fue que la organización debería responder a la estrategia adoptada, por eso fue importante partir de cero, romper paradigmas de especialización, centralización y de cada departamento que en ese momento pasaron a ser un obstáculo para el logro de la estrategia diseñada.

Lo que se realizó fue diseñar una estrategia de comunicación interna que:

Fue flexible y oportuna en la toma de decisiones.

La comunicación fluyera rápidamente tanto por canales formales como informales.

Proporcionara la información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a todos los miembros de la organización.

Enseñara a los miembros de la organización a reconocer y hacer suyas las metas de la organización.

Proporcionara retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.

Tuviera como base de su funcionamiento reuniones grupales entre los miembros de las sucursales, reuniones de coordinación del trabajo entre los responsables de éstas, análisis regular del desempeño de las actividades de cada programa, así como de los objetivos comunes enmarcados en un mismo ámbito de acción.

Una vez implementada la estrategia de comunicación interna para compartir una misma cultura organizacional, fortalecerse como grupo y diferenciarse en el mercado, el paso siguiente fue experimentar la convivencia de dos culturas organizacionales, la de Banamex y la Citibank, fundadas en sentido de pertenencia muy arraigadas.

Iniciaron una nueva etapa ya no había más azules o rojos, el color era su propio desempeño y el sentido de pertenencia a Banamex Citigroup, es decir, todos trabajaban para Grupo Financiero Banamex parte de Citigroup.

Los miembros requirieron capacidad de adaptación a nuevos procesos y esquemas de competitividad, una consistente habilidad para trabajar en equipo y entre equipos; confianza madura y profesional en la competencia de la organización como un todo.

#### **4.2.2 Investigación de campo**

De esta forma, llevado a cabo el diagnóstico de la estrategia de comunicación interna desarrollada por Grupo Financiero Banamex, fue necesario constatar su eficacia y eficiencia a través de encuestas y breves entrevistas al personal de la organización, lo cual no fue fácil, ya que generalmente cuando se solicitan datos e información sobre el trabajo, es difícil obtenerlo, tal vez por el temor a las represiones.

Una de las herramientas principales utilizadas fue el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

Cabe mencionar que las consignas dadas a los encuestados exigieron que evaluaran a la organización en función de los objetivos propuestos, la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el

interrogado debía indicar como percibía la situación actual y también como le gustaría percibirla idealmente.

Asimismo, este instrumento se seleccionó como un soporte técnico y para reforzar la información obtenida en las entrevistas y la investigación documental.

Para dicho efecto, se tomó en consideración que los miembros de las sucursales, pudieran contestar sin mayores problemas una encuesta sobre comunicación interna.

Las encuestas se elaboraran con preguntas cerradas, claras y concretas, el tipo de encuesta es exploratoria y causal, porque se constituye como un acercamiento a la problemática, y al mismo tiempo, relaciona las causas de dichas problemáticas, asimismo, los datos obtenidos permitieron compararse con otros resultados.

Por esta razón, la información fue formal, lo cual permitió explicar la problemática interna de la organización, tras analizar las interacciones del personal y las conductas respecto a dicha integración, tomando en consideración la opinión de los miembros, diagnosticando la comunicación interna.

Para llevar a cabo esta acción se aplicaron 300 encuestas a tres tipos de público diferentes, 50 a miembros que pertenecieron a Citibank, 100 a miembros que integraban a Banamex y 150 encuestas a miembros del ya constituido Grupo Financiero Banamex. Asimismo, se realizaron entrevistas a miembros del Departamento de Comunicación Interna.

### **4.2.3 Análisis de comunicación interna de la banca de consumo del D.F de Citibank México S.A.**

Uno de los instrumentos de investigación empleados para diagnosticar la estrategia de comunicación interna utilizada durante la integración de la Banca de Consumo en el DF de Citibank México S.A. con Banamex, fue la encuesta.

Fue necesario realizar tres diferentes encuestas para Citibank, Banamex y Grupo Financiero Banamex. Esto nos ayudó a entender la razón por la cual durante esta integración, fue considerada a la comunicación interna como un elemento primordial para llevar a cabo este objetivo.

Igualmente, ayudó a concluir que elementos determinaron el tipo de estrategia de comunicación interna a utilizar y cuales fueron los resultados de la misma.

En cuanto a Citibank, nuestro universo de estudio fue la Banca de Consumo específicamente en el DF, debido a que ésta, establece considerablemente la imagen corporativa del banco y además concentra el mayor número de miembros.

“Citibank México SA contaba con 300 sucursales en la República Mexicana y con 53 en el DF, se dividían en zonas: sur, norte, centro, poniente y oriente. Contando con 318 miembros aproximadamente”<sup>4</sup>.

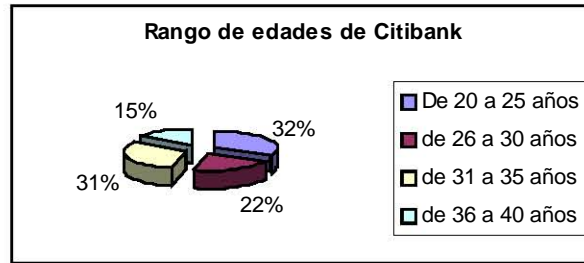
Por tanto, utilizamos un *muestreo no probabilístico* a Criterio<sup>5</sup> por ponderación y se aplicaron 50 encuestas.

---

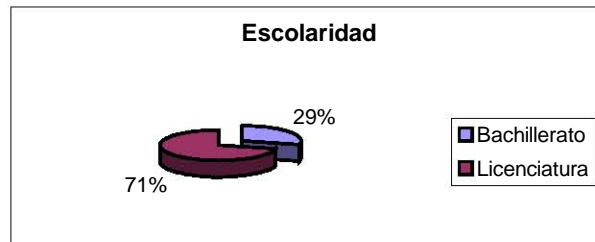
<sup>4</sup> <http://members.tripod.com.mx/yornueve/>

<sup>5</sup> Baena Paz, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental. p. 69.

El publico encuestado fue de 14% hombres y 86% mujeres, el rango de edades fue:



En tanto, la escolaridad fue de 29% en bachillerato y 71% de licenciatura.

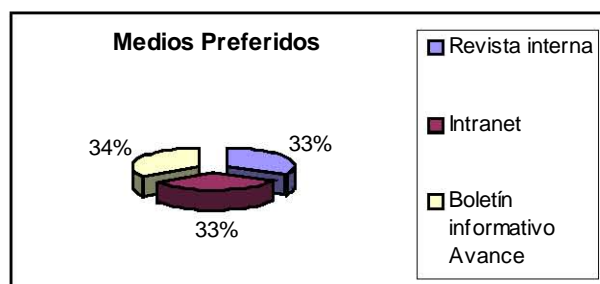


Las encuestas nos arrojaron resultados de que la misión, visión, valores y objetivos son mas o menos transmitidos claramente, ya que el 42% señaló dicha opción, esto significa, que la cultura organizacional necesitaba ser reforzada. Sin embargo, a diferencia de otras organizaciones la cultura organizacional estaba presente en los miembros.

Asimismo el 42% de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en Citibank, mientras que un 29% más o menos y otro 29% en desacuerdo, esto motivado tras la incertidumbre que generó la adquisición de Banamex.

El personal refiere en un 86% que cuentan con información relativa a la integración de Citibank con Banamex, como noticias relevantes, programas de comunicación creados especialmente para llevar a cabo dicha integración, futuros planes de acción, entre otras cosas.

Los medios preferidos por los miembros para informarse del curso de la integración fueron de la siguiente forma: La revista interna con un 33%, intranet con un 33% y el boletín informativo Avance con un 34%, (este fue diseñado especialmente para informar a los miembros sobre el desarrollo del proceso de integración)



Por el contrario, las juntas para los miembros regularmente son un medio indispensable de comunicación interna, para un 50% son informativas, un 30% menciona que son productivas, el 10% que son pérdidas de tiempo y otro 10% que son entretenidas.

De esta forma, el 95% de los miembros refieren que el medio por el cual se enteraron sobre la integración de Citibank con Banamex fue el boletín Avance, entretanto el 15% se enteró por rumores, estableciendo así, que les informaron oportunamente un 89% y 11% que no.

También reconocieron que les comunicaron la integración oportunamente el 100%, debido a que seis meses antes el departamento de comunicación interna envió el boletín Avance a todos los miembros de Citibank con carácter personal. Esto fue reflejado en la encuesta cuando un 100% respondió que se enteró de la integración seis meses antes. Sin embargo, el 83% de los encuestados manifestaron que la integración se estaba llevando a cabo de forma rápida, pero poco eficiente, ya que en muy poco tiempo se tenían que adaptar e incluso dominar el sistema operativo de Banamex, lo cual originaba que no existiera una adecuada capacitación, debido al escaso tiempo dispuesto para ello.



Asimismo, los miembros expusieron su opinión en cuanto a la integración de dichas organizaciones: En lugar de ser un cambio benéfico para los ellos, fue desventajoso, por varias circunstancias, entre ellas; todo el personal de la Banca de Consumo sería liquidado y sólo algunos tendrían la posibilidad de ser recontractados como miembros de Grupo Financiero Banamex, pero bajo las políticas de esta organización, lo cual se traducía en: reducción al salario de un 23%, aumento de la jornada de trabajo por dos horas diarias más, pérdida de antigüedad y cambios en las prestaciones bancarias percibidas.

La información recabada durante las encuestas señala que dichos medios son completos y veraces, así como entretenidos y digeribles. Esto reflejaba el buen funcionamiento del departamento de comunicación interna de Citibank ya que como empresa transnacional da la importancia a la comunicación organizacional como posible reguladora de conflictos en la organización.

El 100% de los encuestados señalan que el ambiente de trabajo generalmente es en equipo. Esto se debe a la cultura organizacional que tenía implementada Citibank, desde hace varias décadas, y debe seguir fomentando ese tipo de participación e integración.

En Citibank las funciones de los miembros estaban claramente definidas, señalan las respuestas obtenidas de la encuesta, un 95% considera y tiene claro su labor y puesto en la organización, ya que dentro de su contrato se establecían políticas y responsabilidades específicas para cada tipo de puesto, incluso algunos medios de comunicación interna estaban destinados a ciertos públicos. Es por ello, que el 100% señaló que sólo a veces se tenía acceso a la información de otros departamentos, lo cual demostraba que existía de alguna forma centralización en la información.

Debido a la cultura organizacional de Citibank, sus miembros eran parte fundamental para el desarrollo de la organización, de esta forma, la comunicación

interna vertical consideraba esencial el reconocimiento a los logros de los miembros, y esto se refleja en los resultados de la encuesta en donde un 86% estuvo de acuerdo en que son motivados por sus superiores y un 14% manifestó estar más o menos de acuerdo.

El 100% estuvo más o menos de acuerdo en que los miembros también son motivados para tomar sus propias decisiones, siempre y cuando no estén violando normas y/o políticas del banco. Lo cual repercute en que un 57% de la muestra opinara que los jefes daban más o menos todo el crédito a las ideas que aportaban los empleados y un 43% estaba totalmente de acuerdo en que los jefes daban todo el crédito a sus ideas.

De esta forma, al sentir que sus opiniones eran valiosas se animaba a los empleados a tener conocimiento sobre las funciones de sus compañeros, con lo cual, si surgía algún problema, habría la posibilidad de que cualquier miembro pudiera ayudar a solucionarlo, elevando la eficiencia y productividad de la organización. Ello se manifestó en la encuesta con un 67% que estaba de acuerdo en que constantemente se anima a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge algún problema, más o menos de acuerdo el 20% y un 13% en desacuerdo. Sin embargo, el 100% coincide en que existe libertad para expresar su opinión

El 100% del personal encuestado estuvo de acuerdo de que hay incentivos, remuneraciones y reconocimientos por su buen trabajo, esto permite constatar que la organización fomenta la iniciativa y la manifestación del talento, mostrando respeto por sus miembros, cuyas ideas, compromiso y trabajo en equipo son la fuente de generación de valor.

Así Citibank, estimulaba la toma de decisiones individual, reconocía el éxito y admitía la posibilidad de error. Orientaba a sus miembros hacia el resultado con un alto grado de exigencia personal, proporcionándole todo el apoyo necesario y facilitándoles el aprendizaje continuo.

El personal si trabaja bien en ausencia del jefe, señaló un 86% de los encuestados, mientras que el 14% refiere que a veces, mostrando con ello que no necesariamente hace falta la presión de un superior para realizar sus tareas eficazmente.

Citibank mantenía un compromiso con los miembros, reconociendo el mérito, medido por la consecución de resultados, de esta forma, potencializaba el desarrollo profesional y personal conciliando los intereses del grupo con los individuales. Fomentando el trabajo en equipo dentro de un marco de responsabilidad.

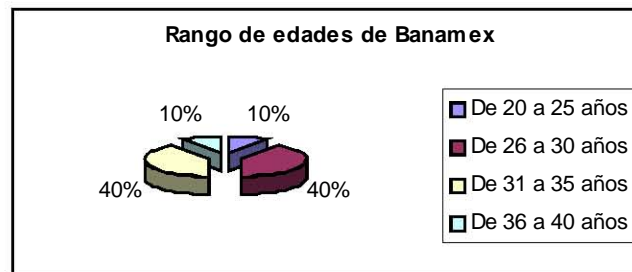
Pero como hemos observado el cambio en una organización siempre traerá desestabilidad en el clima organizacional, y precisamente era el momento por el cual atravesaba Citibank. De tal forma que las relaciones del personal se vieron afectadas, como la muestra la encuesta en donde el 72% manifestó que eran regulares, el 14% que eran excelentes y otro 14% restante que eran buenas, aumentando esta tendencia en los últimos meses dada la situación que vivía dicha organización.

#### 4.2.4 Análisis de la comunicación interna de la banca de consumo del D.F. de Banamex

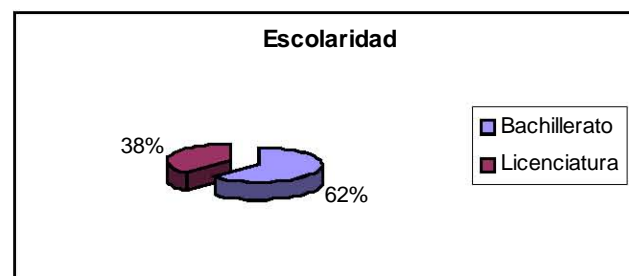
Para el análisis de la comunicación interna de la Banca de Consumo de Banamex, se tomaron en cuenta las 200 sucursales establecidas en el D.F.

De los 1600 miembros aproximadamente se encuestaron a 100 de ellos, continuando con el **Muestreo no Probabilístico a Criterio**.

El público encuestado fue de 40% hombres y 60% mujeres, el rango de edades fue:



La escolaridad de los encuestados era de 38% en bachillerato y 62% de licenciatura.



De acuerdo con los resultados de la investigación observamos que en Banamex la misión, visión, valores y objetivos organizacionales eran transmitidos a través del departamento de comunicación interna, sin embargo los miembros no tenían claramente especificados dichos términos.

Tenían conocimiento de que existía un departamento de comunicación organizacional, pero no del significado e importancia para la organización, ya que esta información principalmente era proporcionada a los niveles medios superiores como ejecutivos y gerentes de sucursales.

El 84% de los encuestados estuvo en desacuerdo de que la misión, visión y valores son transmitidos adecuadamente a los miembros de la organización. Sólo el 16% estuvo de acuerdo.

A pesar de no conocer concretamente su cultura organizacional el 90% de los miembros manifestaron sentirse orgullosos de laborar para una organización con tanta trayectoria en el país, mientras el 10% restante se sentían más o menos orgullosos de trabajar en Banamex, ya que opinaban que la organización necesitaba cambiar ciertas reglas consideradas obsoletas; como las marcadas jerarquías dentro de las sucursales.

Esto último se refleja también en la respuesta en donde el 78% de los miembros, respondieron que no cuentan con toda la información requerida de la organización, ya que el flujo de comunicación interna es formal vertical, y frecuentemente no llega a los niveles inferiores de la pirámide jerárquica.

Por estas divisiones de jerarquías los miembros formaban subgrupos de acuerdo a su categoría, y dentro de estos mismos existía competencia respecto a su productividad y eficiencia, puesto que la organización estimula monetaria y emocionalmente a los mejores miembros de cada sucursal, manifestó el 100% de los encuestados.

De igual forma, la encuesta reveló que el 82% estuvo de acuerdo en que el trabajo era individualista, entretanto el 10% no estuvo de acuerdo y el 8% restante respondieron no saber. Sin embargo, esto también expuso que el 100% expresó que los jefes reconocen a los miembros que realizan eficientemente su trabajo

En Banamex los miembros sabían exactamente su labor, así que el 100% respondió no estar confundido sobre su función dentro de la organización, porque estos eran capacitados de forma constante desde que ingresaban al banco. Pero a pesar de ello, un 77% dijeron no tener la suficiente libertad de tomar sus propias decisiones, ya que sus facultades eran limitadas al papel que desempeñaban dentro de la organización. Un 4% mencionó estar más o menos de acuerdo en que cuentan con el apoyo del jefe para sus propias decisiones, mientras que el 19% no tiene conocimiento, puesto que no se le ha presentado una situación en la cual deba tomar decisiones en lugar del jefe.

Por otra parte, los miembros manifestaron tener la suficiente libertad para expresar sus opiniones no más allá a su área de trabajo, ya que por las jerarquías impuestas no se les permitía el conocimiento de la información de otras áreas.

Asimismo, como cada miembro conocía su papel dentro de la organización, cuando se ausentaba el jefe, no existía ningún conflicto respecto al funcionamiento del área, de esta manera, al desempeñar bien su trabajo se evitaban conflictos internos, lo cual originaba un buen clima organizacional dentro de una misma área.

Uno de los aspectos importante para Banamex era fomentar la unión y un buen clima organizacional dentro de la organización, por tanto, uno de los medios a través del cual lograba este objetivo era el intranet, medio preferido por sus miembros.

Esto lo confirmó el análisis de la encuesta al exponer que los medios de comunicación a través de los cuales se informaban los miembros de Banamex eran:

- Intranet
- Revista interna
- Circular

- Periódico interno
- Boletín
- Manual de procedimientos

Sin embargo, expresaron el 100% que consideraban el intranet el medio más eficaz y efectivo, ya que los mantenía informados oportunamente al presentar diario los informes y cambios en las políticas de la organización, incluso, era una obligación para todos los miembros leer la página principal de intranet todas las mañanas antes de iniciar sus labores.

Además de esto, consideraban al intranet como un medio de comunicación que les transmitía la información más relevante de la organización, entretenido debido a la interacción entre los miembros de las diferentes áreas, asimismo, por este medio, se tenía un aviso oportuno de venta y compra de artículos diversos que interesaban a los miembros de la organización.

Pero, la información oficial extraordinaria era transmitida de forma jerárquica a través de juntas, de acuerdo a la encuesta, éstas eran consideradas sólo como un mero medio de comunicación informativo. Por tanto, a través de juntas grupales, se comunicó a los miembros sobre la fusión de Banamex con Citibank.

La noticia fue difundida de acuerdo a la pirámide jerárquica, debido a la forma de como se llevó a cabo esta información, se originaron rumores e ineficiencia en el flujo de la comunicación. Esto se pudo ver en los resultados de la encuesta cuando un 88% respondió un mes antes y sólo 12% afirmó tener conocimiento de este proceso de integración seis meses antes. Es por ello que el mismo 88% consideró no haberse enterado oportunamente sobre la fusión con Citibank a diferencia del 12% restante.

Independientemente de que no tuvieron información oportuna sobre la integración de Banamex con Citibank, los miembros opinaron que la fusión se estaba manejando de forma eficiente. Debido a que ellos no necesitaron capacitación alguna y no les perjudicó la fusión, ya que la plataforma tecnológica que se estableció después de la fusión fue la de Banamex.

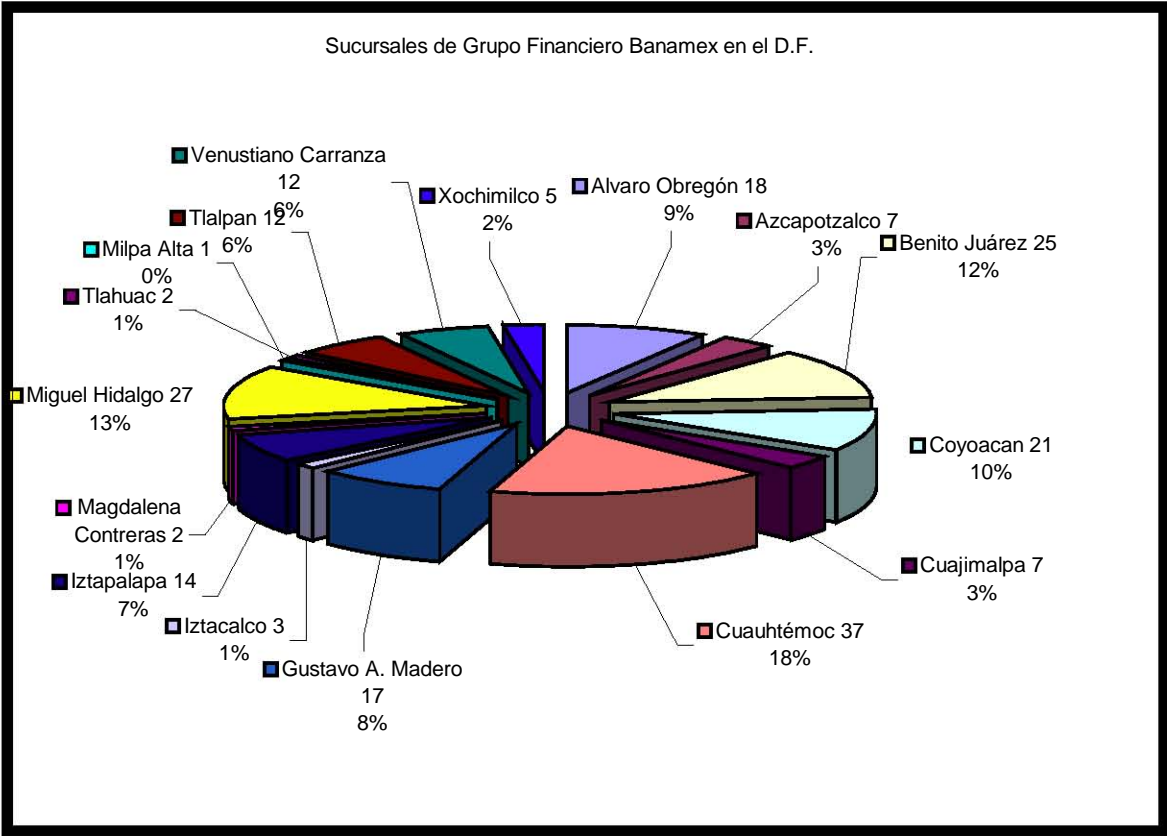
Para los miembros de Banamex, la integración con Citibank era considerada como una buena opción para prosperar en lo económico y profesional, puesto que ellos creían que al ser parte de Citibank, el banco con más presencia en el ámbito mundial, tendría un incremento en el salario al nivel de los miembros de dicha organización, mismas prestaciones y mayor posibilidad de desarrollo.



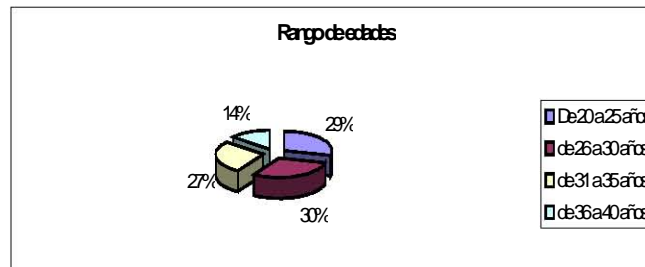
### 4.2.5 Análisis de la comunicación interna de la banca de consumo del D.F. de Grupo Financiero Banamex

Después de analizar de forma individual la comunicación interna de Citibank México y de Banamex previo a su integración, fue necesario realizar un nuevo análisis a la organización ya constituida como Grupo Financiero Banamex, para diagnosticar la estrategia de comunicación interna durante la integración de la Banca de Consumo.

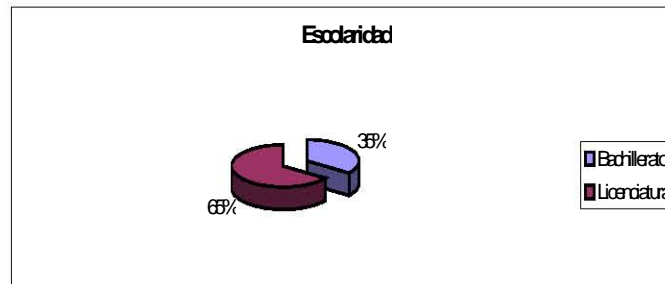
El universo de estudio fue la Banca de Consumo del D.F., la cual está compuesta por 210 sucursales, aproximadamente 1680 miembros, divididas entre las 16 delegaciones. Se realizaron para su análisis 150 encuestas.



El público encuestado fue de 50% hombres y 50% mujeres, el rango de edades fue:



Ya integrado Grupo Financiero Banamex la escolaridad de los encuestados fue de 35% en bachillerato y 65% de licenciatura.



Al integrarse Citibank con Banamex se creó una cultura organizacional fortalecida ya que ambas organizaciones ya manejaban como aspecto importante dentro de la organización la cultura y la comunicación organizacional.

Sin embargo, al inicio de esta integración el factor principal fue el aspecto operativo, ya que su meta inmediata fue no afectar y perder a sus clientes externos. Asimismo, sin dejar de lado a sus miembros, se implementó una estrategia de comunicación interna para crear y fortalecer la nueva cultura organizacional de Grupo Financiero Banamex. Esto debido a que Citigroup, siguiendo su filosofía desarrolló dentro de la nueva organización el departamento de comunicación organizacional, el cual se unificó con el de comunicación interna ya existente en Banamex.

Por la inestabilidad que se vivió en Grupo Financiero Banamex, el 40% de los encuestados manifestaron no sentirse orgullosos de trabajar en la nueva organización, mientras que el 60% no les afectó el cambio.

Grupo Financiero Banamex que avanzaba hacia un nuevo futuro creía firmemente que su identidad reflejaría sus ideales y quería ofrecer una praxis que los diferenciara de cualquier otro grupo financiero. Para construir esta praxis se hicieron algunas preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué valoramos? ¿Cómo podemos mejorar? Y ¿Cómo queremos que se nos reconozca?

Los tres factores que ayudaron a la nueva organización para llevar a cabo su estrategia de comunicación interna para su total integración fueron:

**Su visión.** Para que todos sus esfuerzos fueran en su misma dirección, necesitaron una visión fuerte y clara que los orientara.

**Su cultura.** Estaba definida por aquello que valoraban, por sus principios, los compromisos y los criterios operativos que de ellos se derivaban.

**Sus valores.** Capitalizó y puso en valor los principios con coherencia para construir una reputación corporativa sólida. Su organización tenía que expresar esos valores en todo lo que comunicarían, harían y ofrecerían.

Su filosofía fue que la visión de Grupo Financiero Banamex transmitiría su ambición y compromiso. Diría: por qué estamos aquí, quiénes somos y dónde queremos estar. Para que la visión les dirigiera hacia el progreso tenía que generar el entusiasmo de todos sus miembros.

Es por ello, que el 98% de los miembros de la organización manifestaron estar informados de lo que sucedía en el proceso de integración, ya que con el motivo de continuar con la implementación de iniciativas que mejoraran la comunicación interna y el clima organizacional se puso en práctica un programa que pretendió acercar a todos los miembros a la estrategia de negocio de banca de consumo de Grupo Financiero Banamex. Este programa incluyó

presentaciones impartidas por los directores ejecutivos de Banca de Consumo con el objetivo de llevar información del negocio a todos sus miembros, tener mayor acercamiento de la dirección general y propiciar una comunicación bilateral.

Algunos de los temas que se trataron fueron:

Objetivos estratégicos 2001-2003 para la Banca de Consumo.

Estrategia de sueldos.

Proceso de Evaluación del Desempeño

Beneficios y Prestaciones.

Nuevo Programa de Reconocimiento.

Estas presentaciones se impartieron en nivel nacional durante el año 2001 y 2002. El programa dio la oportunidad a los miembros de interiorizarse en el movimiento del negocio, lo cual ayudó a fomentar la colaboración grupal, logrando a su vez un buen clima organizacional.

Sin embargo, recién se llevó a cabo la integración de Citibank con Banamex el clima organizacional en la nueva organización fue negativo; el ambiente de trabajo era más bien individualista según el 80% de los miembros encuestados, ya que debido al cambio que estaba consumando los miembros se encontraban resistentes a sus nuevos compañeros, sistema, políticas y honorarios.

Debido al clima organizacional prevaleciente al inicio de la integración, Grupo Financiero Banamex, asumiendo el compromiso de favorecer un ambiente de respeto y cooperación mutuo donde se desarrollaran las actividades con calidad y excelencia, se comprometió a realizar el proyecto VOE.

VOE es una encuesta de opinión que significa la voz del empleado y fue un proyecto que Citigroup ha implementado en nivel mundial a todos sus colaboradores para darles la oportunidad de buscar un programa de mejora para la satisfacción de todos y para mejorar su ambiente de trabajo.

Los objetivos de VOE fueron principalmente:

- Hacer de Grupo Financiero Banamex el mejor lugar para trabajar.**
- Lograr colaboradores satisfechos para generar clientes satisfechos,**
- Tener herramientas para mejorar sus efectividad (planes de acción)**
- Crear un ambiente de alto rendimiento.**
- Establecer un canal de comunicación en ambos sentidos.**

El equipo de Comunicación interna y recursos humanos implementó el proyecto VOE en un sitio web, con estricto nivel de confiabilidad y anonimato para los miembros de Grupo Financiero Banamex.

Primero se distribuyó en el lugar físico de trabajo una carta de instrucciones, esta carta fue 100% confidencial y personal, consigo traía un nip confidencial para acceder al sitio web. Posteriormente se recibieron todas las encuestas de opinión las cuales tenían una liga entre Foresight International, quien fue el proveedor que los apoyó en la seguridad de la información que se recibió y el sitio web que administró la recepción de encuestas.

Con los resultados obtenidos se detectaron las áreas de oportunidad y fortaleza para mejorar el clima laboral y la comunicación interna que hoy en día prevalece en Grupo Financiero Banamex.

Sin embargo, los primeros trimestres fueron un reto, debido a que los miembros a pesar de pertenecer ya a una misma organización, no tenían bien definido su papel y su identidad dentro de la organización, lo cual generó conflictos entre ellos. Por lo cual, el Director corporativo de comercialización de Grupo Financiero Banamex, expresó “estamos iniciando una etapa. Ya no más verdes, azules o rojos, el color de nuestra organización es nuestro propio desempeño y el

sentido de pertenencia a Banamex-Citigroup. Trabajamos para Grupo Financiero Banamex y somos parte de Citigroup”<sup>6</sup>

De esta forma, Grupo Financiero Banamex diseñó herramientas, procesos y esquemas de competitividad para hacer conscientes a los miembros de trabajar en equipo, tanto para negocios como para funciones específicas; con lo cual podrían asegurar que comprendieran su trabajo y lo hicieran de manera uniforme y eficiente.

Asimismo, se integraron las distintas culturas, lo cual facilitó el desarrollo personal y profesional, crearon un entorno que fomentó la iniciativa y la manifestación del talento, mostrando el máximo respeto por todos los miembros de la organización, cuyas ideas, compromiso y trabajo fueron fuente de progreso. Estimularon desde la línea de gestión la toma de decisiones individual, reconociendo el éxito y admitiendo la posibilidad de error.

La dirección no es sólo cosa de directores, todos dirigimos a otras personas de un modo u otro y gestionamos del mismo modo a nuestros iguales. Así Grupo Financiero Banamex también aceptaba esta ideología al pensar que el estilo directivo se traslada al trato entre iguales. Dirigir generando ilusión significaba para ellos orientar a sus colaboradores hacia el resultado, promoviendo la toma de decisiones, proporcionándoles apoyo y facilitando su aprendizaje continuo y su desarrollo profesional.

Por ello la estrategia de Comunicación interna implementada por Grupo Financiero Banamex se fundamentaba de los siguientes puntos.

- Gestionar con el ejemplo. Su comportamiento profesional debía ser referencia para sus colaboradores.

---

<sup>6</sup> Imagen. Revista Mensual para el personal de Grupo Financiero Banamex. No. 8 Vol. 18 2001, p. 15.

- Comunicar con claridad los proyectos y objetivos involucrando al equipo en ellos.
- Felicitar personalmente cuando se consigue un éxito.
- Felicitar en público y corregir en privado.
- Explicar el cómo y el por qué de las cosas con el fin de facilitar el desarrollo profesional de los miembros.
- Utilizar la delegación como sistema de enriquecimiento y desarrollo profesional del equipo.
- Respaldar a los miembros del equipo aceptando los posibles fallos, aprendiendo de ellos y compartiendo la responsabilidad.
- Valorar las actuaciones, no a los miembros.
- Propiciar la promoción de un buen miembro aún sabiendo que perdemos un componente valioso del equipo.
- Comunicar los niveles de rendimiento y capacidades a los miembros, analizando conjuntamente qué aspectos y áreas de desarrollo pueden influir en una mejora de los miembros.
- Mantener canales de comunicación permanentes con los miembros.

De este modo, con motivo de continuar el plan de compensaciones ya implantado en Citibank se creó un programa diseñado para reconocer el esfuerzo real de cada miembro de la organización. Este plan de acción autorizado por el comité directivo de Banca de Consumo y el área de comunicación interna, se enfocó principalmente a los siguientes aspectos: Reconocimiento, comunicación, compensación y desempeño, trabajo en equipo, confianza y plan de Acción.

Este programa fue diseñado para reconocer a los miembros de la Banca de Consumo que alcanzaban un desempeño sobresaliente al seguir y cumplir con los valores representados en las siguientes categorías: Profesionalismo, responsabilidad y apoyo, innovación, disciplina y trabajo en equipo. El programa fue trimestral y se formó un comité que controlaba el buen funcionamiento del mismo.

Asimismo, con el objetivo de mejorar la comunicación interna, se implementaron diversos medios de comunicación tanto de una organización, como de la otra. Y algunos creados especialmente para agilizar la integración. Entre ellos se encuentran el boletín Avance, creado por el comité de comunicación, el cual tenía como objetivo hacer llegar la información oficial disponible sobre el proceso de integración. También existía la Intranet, este sitio presentaba datos relevantes de archivos históricos de todas las comunicaciones sobre el tema, enviadas a partir del anuncio del 17 de mayo de 2001. Además se creó un espacio donde se recibían los comentarios y sugerencias acerca del proceso de integración con lo cual se trataba de resolver las dudas acerca de este proceso.

Además de los medios internos creados únicamente para agilizar la integración de Grupo Financiero Banamex, se hizo una selección de los medios considerados como eficaces tanto Banamex como de Citibank, para continuar empleándolos.

Los medios seleccionados fueron:

Intranet

Revista interna (Imagen)

Periódico interno (CitigroupWorld)

Boletines

Circulares

Valija

Manual de procedimientos

Juntas informativas

Videoconferencias

Los medios de comunicación presentaron primordialmente información relacionada con la integración de las organizaciones. Así, desde el 17 de mayo de 2001 se emitió el primer boletín interno en el cual se anunciaba que Citigroup



había acordado asociarse con Grupo Financiero Banamex-Accival S.A de C.V, este boletín fue enviado a todos los miembros de Citibank.

Posteriormente se diseñó el Boletín informativo Avance, canal oficial de comunicación que abordaba la mayoría de las preguntas que se recibían de los miembros sobre la integración y los avances de ésta. La Revista interna (Imagen) y Periódico interno (CitigroupWorld) informaban sobre las nuevas políticas, códigos de conducta, nuevos productos y servicios bancarios

Sin embargo el medio preferido por los miembros fue el intranet manifestaron el 98% de los encuestados, ya que en el encontraban además de los avances de la integración, información relacionada con el nuevo plan de beneficios y prestaciones bancarias, actividades culturales y de entretenimiento dentro organización y un espacio a través del cual los miembros podían mantenerse en contacto con miembros de diferentes departamentos.

Un medio de comunicación interna muy utilizado fueron las juntas, las cuales eran internas en sucursal y por zona. Con éstas se trataba de disminuir los rumores originados por la integración, además fueron una forma de unificar tanto a los miembros procedentes de Banamex como a los de Citibank, ya que a pesar de formar parte de un sólo grupo, aún se presentaban diferencias y distanciamiento entre éstos.

A los miembros de Citibank les costo más asimilar el cambio, debido que en primera instancia al liquidarlos de Citibank y recontratarlos Grupo Financiero Banamex perdieron su antigüedad, sus prestaciones, hubo una reducción del salario y tuvieron que aprender una nueva plataforma tecnológica. Esto aunado a que la mayoría de sus compañeros no fueron recontratados.

Precisamente se intentaba a través de juntas, medios electrónicos medios impresos y cursos transmitir la nueva cultura organizacional, la manera en que la organización pensaría y trabajaría, con lo cual su visión se convirtiera en realidad.

## **4.2.6 Algunos puntos recomendables para una estrategia de comunicación interna exitosa, en la integración de organizaciones financieras.**

Como se puede observar en la presente tesis, la estrategia de comunicación interna de Grupo Financiero Banamex durante el proceso de integración, se realizó de forma eficiente y eficaz, debido a que su *integración operativa y organizacional*<sup>7</sup> no solamente fue rápida sino que se produjo en todos los niveles; el profesional, el técnico y el cultural.

Tomando como base la estrategia desarrollada durante esta integración, proponemos los siguientes pasos para llevar a cabo una exitosa estrategia de comunicación interna para unificar dos organizaciones.

A través de este trabajo se puede concluir que una estrategia de comunicación interna exitosa durante un proceso de integración, permite el desarrollo de un sistema comunicativo confiable, para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Además de potenciar las relaciones interpersonales, posibilita a sus miembros orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios, pueden parecer arbitrarios e impetuosos. También es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

### **4.2.6.1 Creación del comité de comunicación**

El punto de partida es crear un **Comité de Comunicación**, que sea un departamento staff a la presidencia y dirección general, debido a la toma de decisiones que tiene que realizar permanentemente, sobre la imagen de la

---

<sup>7</sup> Integración Operativa es la fusión de plataformas tecnológicas productos y servicios de Citibank México S.A. y Banamex. Integración Organizacional es la unión de entidades culturales del factor humano.

organización ante sus diferentes públicos: miembros, medios de comunicación y clientes.

El **Comité de Comunicación** debe ser:

- ❖ Participe de la cultura organizacional.
- ❖ Catalizador de la opinión pública.
- ❖ Conocedor de opinión de los medios de comunicación.
- ❖ Detector de la imagen de la organización.

Sus **objetivos** del Comité de Comunicación son:

**Crear**, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de la comunicación interna y externa.

**Conseguir** una total coordinación con la Presidencia y la Dirección General sobre la planificación estratégica de la comunicación para obtener una adecuada cobertura hacia el público concreto al que se dirige la organización.

**Mantener** una estrecha y eficaz relación con los miembros de la organización.

**Controlar** y verificar las incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones desarrolladas.

Sabemos que todas las organizaciones son diferentes, sin embargo, los aspectos fundamentales que debe tomar en cuenta el Comité de Comunicación para realizar una estrategia de comunicación interna y lograr una eficiente integración en cualquier tipo de organización, son los siguientes: Clima organizacional, cultura y liderazgo.

#### **4.2.6.2. La importancia del clima organizacional**

Los miembros dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores, subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por

los integrantes de la organización, conforma el clima organizacional, que podemos definir como el indicador del estado de salud de la organización.

El diagnóstico de clima organizacional, es un procedimiento mediante el cual podemos identificar el estado general de la organización, así como la percepción individual con relación a diversos aspectos como liderazgo, conflictos, relaciones interpersonales, colaboración, cohesión de grupo, satisfacción en el trabajo y motivación. Con base en lo anterior se estructura el diagnóstico de clima organizacional, mismo que reflejara los problemas existentes en la organización, así como su localización y posibles alternativas de solución durante una integración.

#### **4.2.6.3. La importancia de la cultura organizacional**

Al igual que los pueblos y las naciones, también las organizaciones, poseen una cultura propia, que las define, que orienta su comportamiento y las diferencia de las demás. La cultura organizacional representa el pasado, el presente y el futuro de la organización; representa su historia y el cúmulo de experiencias y aprendizajes acumulados a lo largo de su existencia; representa el ser, el deber ser y el querer ser de la organización.

De esta forma, a través de la cultura organizacional, es como los integrantes de la organización se identifican con ella, desarrollan un sentido de cohesión y compatibilizan sus metas personales con las metas de la organización, esto sucederá siempre y cuando, dicha cultura sea convincente y consistente, a los ojos de los integrantes de la organización.

Los principales elementos a analizar de la cultura organizacional durante una integración son:

- Misión: Razón de ser de una institución, su filosofía determinada, su existencia y ubica su identidad.
- Visión: Quién y como quieren ser, lo que desean lograr, es su descripción, sus valores prioritarios y finalmente es hacia donde quieren cambiar.
- Valores: Aquello que la empresa considera lo mejor, con lo que trabaja.
- Objetivos estratégicos de la organización.
- Principios culturales de la organización.
- Políticas generales.
- Conocer clientes y mercado.
- Competidores directos.
- Conocer la tecnología (que utiliza la organización)
- Cómo está organizada: Referente a la división de departamentos.
- Ventajas y desventajas competitivas de la organización.
- Identificar públicos internos, externos y mixtos.
- Conocer el logotipo, el símbolo, gama cromática, la imagen de la organización, del producto y de la marca.

Una vez identificadas las características de las organizaciones a integrarse, los objetivos estratégicos por desarrollar en el programa de comunicación interna son:

- Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la organización.
- Implementar procesos de integración que permitan: Conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional.
- Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
- Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral, de manera que se tome en cuenta en la solución de los problemas de la organización.

- Elaboración de una identidad organizacional compartida, de referentes simbólicos aceptados por el personal.
- Capacitación para unificar al personal de ambas organizaciones en el sistema y en la identidad.
- Lanzamiento del nuevo plan de integración organizacional, que coloca a todos bajo el mismo nivel en cuestiones laborales.
- Difundir información relevante para crear un sentido de pertenencia al reconocer que son importante para la nueva organización y evitar el manejo del rumor.
- Participación de los mismos a través de acciones comunicativas.
- Optimizar los soportes comunicativos al interior.

Para cumplir estos objetivos, la estrategia de comunicación interna debe lograr los siguientes aspectos:

Identificación de la misión organizacional.
Creación de un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la organización.
Creación de mecanismos de integración del trabajo de las diferentes áreas.
No centralización de la información, flujo vertical y horizontal.
Implementación y cumplimiento de procedimientos.
Mecanismos eficientes de convocatoria a reuniones.
Cumplimiento de decisiones acordadas en reuniones de comités.
Buen clima organizacional.
Espacios para la integración del personal.
Capacitación del personal.
Evitar rumores.
Controlar, analizar y anticiparse a la opinión pública que puede influir en la estrategia de la organización, por ejemplo: cuestión del medio ambiente, cuestión de los derechos humanos.

Controlar, analizar y anticiparse a cuestiones políticas y económicas que pueden influir la estrategia de la organización.
--

Gestión de la comunicación de crisis (tomar medidas para afrontar los cambios.
--

Evaluar los resultados con relación a los objetivos con un diagnóstico.
---

La implementación de esta estrategia implica el involucramiento de todos los miembros y en especial de los que tienen responsabilidades de dirección.

#### **4.2.6.4. La importancia de un líder**

Son muchos los factores que intervienen en el éxito de la estrategia de comunicación interna integradora, pero es indudable, que sólo bajo un adecuado liderazgo dicho éxito será posible. Esto es fácil de entender, el éxito depende de contar con una serie de factores o recursos y sólo un líder adecuado, será capaz de conjuntar dichos elementos.

Contar con los elementos en cuestión, no será suficiente, es necesario que cada uno de ellos cuente con una función definida y delimitada y la realice, correcta y oportunamente, esto también depende de un buen liderazgo

Lo primordial es el hecho de que todos los recursos en cuestión deben orientarse hacia un mismo objetivo y funcionar coordinadamente bajo un estado de motivación permanente, lo cual sólo un liderazgo efectivo puede lograrlo.

El liderazgo efectivo se produce cuando el líder cuenta con atributos como carisma, empatía, asertividad, autoconfianza y un conocimiento acerca de la organización y de las características del producto o servicio que ofrece.

Sin embargo, es imprescindible el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la organización, resultando con ello la productividad; entendida como;



rapidez, eficacia, competitividad, calidad, conocimientos de productos y capacidad de aportar soluciones.

En este sentido, la estrategia de comunicación interna exitosa, depende de estos factores: clima organizacional, cultura y liderazgo para lograr desarrollar una sóla organización a los ojos de los clientes tanto internos como externos.

De esta forma, la ejecución de la estrategia de comunicación interna durante una integración, se traduce en un aspecto diferenciador de la organización, puesto que emerge dentro de ella, establece las herramientas que permitan mejorar la cultura y dictamina la forma de trabajar.

## **Conclusiones**

Durante el desarrollo de este trabajo se puede observar que la comunicación organizacional, en específico la comunicación interna es fundamental para el éxito de cualquier organización.

Se afirma principalmente que la estrategia de comunicación interna, es un factor primordial para llevar a cabo satisfactoriamente una integración entre dos organizaciones, en esta investigación, hablamos en particular de Grupo Financiero Banamex.

Constatamos que la comunicación organizacional, toma en cuenta la participación de todos los miembros que la integran, abre espacios para la discusión de los problemas, logra soluciones colectivas que benefician a la organización, haciéndola más productiva.

Asimismo, la comunicación es un medio imprescindible que crea una cultura organizacional que articula los intereses particulares de los miembros con los objetivos generales de la organización.

Esto se observa en la cultura organizacional que manejó Grupo Financiero Banamex durante su integración, ya que desde entonces contaba con una cultura fuerte que le permitió llevar a cabo exitosamente este proceso.

Sin perder de vista, que el clima organizacional es un fenómeno que interviene entre los factores de la cultura organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias en la productividad, satisfacción y rotación en la organización.

Es particularmente, el liderazgo, un elemento que destaca más en la interacción de las organizaciones, puesto que un buen liderazgo hace que cada

uno de los miembros cuente con una función bien definida y la ejecuten correcta y oportunamente.

Ahora, es claro que Grupo Financiero Banamex, manejó la crisis surgida a raíz de su integración, a través de la implementación de una estrategia de comunicación interna, como un factor primordial para su éxito.

A partir de la estrategia, se creó como punto clave **el comité de comunicación**, el cual fue implementado al unificarse los departamentos de comunicación interna tanto de Banamex como de Citibank. A la cabeza del Comité se impuso a los miembros de Citibank, quienes decidieron que el primer paso fuera dar a conocer la importancia de la integración a los miembros, utilizando la comunicación interna como una herramienta eficaz para aumentar su compromiso y al mismo tiempo llevar a cabo este proceso de forma rápida y eficiente, en todos los niveles, tanto en lo profesional, tecnológico y cultural.

El comité instrumentó una estrategia de comunicación interna, con una política integral de atención, participación y representación que permitió a los miembros formar parte activa en la integración de la nueva organización.

Se pudo observar que el Comité de Comunicación Interna, se aseguró que la comunicación se diera en dos vías, es decir, no sólo de la alta dirección hacia abajo, sino también en el sentido opuesto. Así también, la comunicación funcionó como termómetro de los temas que conciernen al empleado independientemente de los estudios específicos del clima organizacional. Con base en este monitoreo continuo, la comunicación no solamente fue eficiente de manera exponencial, sino que impactó incluso en decisiones estratégicas de negocio.

Un punto relevante que se concluye fue que El Comité de Comunicación Interna, consideró la inversión que implicaba su implementación, sin embargo, más importante que los recursos mismos, fue el apoyo y compromiso de la dirección general hacia la comunicación interna. Podemos ver que es

precisamente en este rubro donde la alta dirección debe asumir su papel de liderazgo y apoyarse en la comunicación para conducir a la comunicación. Con esta postura, se logra convertir a los miembros en socios de la organización e impactar finalmente en el retorno de la inversión que se espera.

Nos dimos cuenta que el factor determinante para fomentar la participación de los miembros fue el liderazgo efectivo, que ayudó a lograr el éxito de la estrategia de comunicación interna en el proceso de integración, involucrando a todos los miembros y en especial los que tenían responsabilidades de dirección, desde la dirección ejecutiva, pasando por los directores de Centros y Coordinadores de Áreas.

Primeramente el Comité de Comunicación determinó que el líder tiene que enfocarse al factor humano, ya que la Banca Comercial, por la directa comunicación con los clientes, depende esencialmente del desempeño de los miembros, incluso para subsanar deficiencias o fallas en los procesos administrativos y tecnológicos.

Para realizar la estrategia de comunicación interna se analizó una serie de elementos que conformaban a ambas organizaciones como su cultura organizacional, su clima, sus redes y medios de comunicación interna, así como también el aspecto sociocultural de los miembros. Se asignaron a los mejores colaboradores para cada función, se adoptaron las plataformas tecnológicas más eficientes, y se seleccionaron las mejores prácticas de cada organización.

La estrategia de comunicación interna desarrolló un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización, además de potenciar las relaciones interpersonales permitió a sus miembros orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos.

La investigación documental arrojó que la organización dio sus primeros pasos encaminados al logro de un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales y que con ello se contribuyó a que los planes de trabajo trazados fueran desarrollados con una mayor motivación, con más empatía y con mayores niveles de productividad.

La clave del éxito para el logro de la integración eficaz fue la calidad del recurso humano y la disciplina con que se dirigió la estrategia de comunicación interna, porque unas de las principales metas que cumplió fue desarrollar una sola organización a los ojos de los clientes tanto internos como externos. En específico, estos últimos representaban el reto de servir adecuadamente a clientes con diversas expectativas, con cambios en los modelos de atención, con una amplia gama de productos y principalmente no sólo retener a los clientes, sino generar nuevos.

Por tanto, un acierto en la estrategia de comunicación fue mantener el carácter nacional de Banamex, aprovechando la fortaleza y la cobertura global de Citigroup, así como las nuevas oportunidades de negocio que se derivaron de la integración.

Es importante mencionar que tomando la responsabilidad de todos los miembros como eje principal del desarrollo de la organización, Grupo Financiero Banamex logró realizar una integración exitosa, lo cual lo podemos observar en los siguientes indicadores: Hoy cuentan con 12.6 millones de clientes, un poco más de 4250 cajeros automáticos, 1458 sucursales, procesan más de 32 millones de transacciones mensuales incluyendo 2.4 millones provenientes de la actividad de los clientes de Citibank y se siguen capacitando con distintos propósitos.

Sin duda, se tuvieron problemas durante la curva de aprendizaje en el proceso de integración, como lentitud en algunas aplicaciones por razones tecnológicas de comunicación, así como falta de dominio en algunos aspectos

operativos, sin embargo, estos problemas se superaron rápidamente, afectando lo menos posible a los clientes.

Finalmente, la relevancia de este trabajo radica en demostrar que actualmente las organizaciones le han dado gran importancia a la comunicación organizacional; la cual considera al departamento de comunicación interna como parte fundamental de la organización para integrar objetivos individuales y organizacionales que generan una mayor eficiencia en la productividad.

Asimismo, la comunicación interna genera un determinado clima organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros y sobre su comportamiento el cual tiene una gran variedad de consecuencias en la productividad de las organizaciones.

Como podemos constatar Grupo Financiero Banamex es uno de los pocos estudios de caso en México, en donde podemos observar las variantes de la praxis de la comunicación interna. Es decir, es una investigación que muestra la influencia de la comunicación interna en el aspecto productivo de la organización. Asimismo, marca la pauta para llevar a cabo una exitosa integración, tanto en lo operativo como en lo organizacional.

Es por ello, y basándonos en su estrategia de comunicación, hacemos una propuesta para una estrategia de comunicación exitosa, que permite el desarrollo de un sistema comunicativo confiable, comparte planes, problemas y logros de la organización.

De este modo, la propuesta de estrategia de comunicación interna exitosa, para integrar a dos organizaciones va a depender del *clima organizacional*, *cultura* y *liderazgo*. En este sentido, la estrategia de comunicación interna exitosa, depende de estos factores para lograr desarrollar una sólo organización.

Por tanto, la ejecución de la estrategia de comunicación interna durante una integración, se traduce en un aspecto diferenciador de la organización; al comenzar dentro de ella, estableciendo los medios que permitan mejorar la cultura y la forma de trabajar, lo que conlleva a una mejor imagen para los clientes, tanto internos como externos y a una mejor reputación corporativa. Por tanto, se necesita fortalecer por dentro para proyectar por fuera todo el potencial y cumplir con el objetivo que es una integración exitosa.

## Bibliografía

1. Baena Paz, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental, 6ª. Reimpresión, México, Editores Mexicanos Unidos, 1990, pp, 124.
2. Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de investigación Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales. 1ª reimpresión, México, Editores Mexicanos Unidos, 1986, pp, 133.
3. Bartoli, Annie. Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires. 1992.
4. Benavides, Juan. **Et.al**, Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001, pp, 415.
5. Black, Sam. El ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas. 2 ed. Barcelona, Gestión 2000, 1996, pp, 233.
6. Cazares Hernández, Laura. **Et.al**. Técnicas actuales de investigación documental. México, Trillas, 1987, pp, 190.
7. Del Pozo Lite Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna. Ed. Fragua.
8. Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, México,1997.
9. French Wendell L. Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos, Limusa Noriega Editores, México, 1993, pp, 656.
10. Goldhaber, Gerald. Comunicación organizacional. México. Diana. 1999.
11. Hall, Richard H. Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996, pp, 360.
12. Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones Desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. México: Compañía Editorial Continental, 1977. pp, 587.
13. Kast y Rosenzweig. Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas. GC Graw-Hill, México, 1980, pp, 699.



14. Ramos Padilla, Carlos. La comunicación un punto de vista organizacional. México, Trillas. 1991.
15. Rebeil Corella, María Antonieta. El poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés, Editores/Universidad Iberoamericana, 1998, pp, 386.
16. Robbins, Stephen D. Administración, Teoría y Práctica. Prentice Hall, Hispanoamericana. 1987.
17. Robbins, Stephen D. Comportamiento organizacional Teoría y Práctica. Prentice Hall, 1996.
18. Serna Gómez, Humberto. Mercadeo corporativo. El servicio al cliente interno, Legis, Colombia, 1992.
19. Scheinsohn, Daniel. Comunicación Estratégica. 5ta. Edición, Ediciones Macchi, Argentina, 1999, pp, 173.
20. Sexton William P. Teorías de la organización. Editorial Trillas, Séptima Edición, México 1999, pp, 493.
21. Sikula Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa Noriega Editores, México, 1994, pp, 513.
22. Stewart, Jim. Gerencia para el cambio, planeación - entrenamiento y desarrollo. Legis Fondo Editorial, Santa Fe de Bogotá Colombia, pp, 250
23. Thompson John B. Ideología y cultura moderna. México. UAM. 2 Ed, 1998, pp, 482.

## **Hemerografía**

24. IMAGEN. Revista mensual para el personal de Grupo Financiero Banamex, Núm. 8 vol. 18. 2001. Págs. 32.
25. IMAGEN. Revista mensual para el personal de Grupo Financiero Banamex, Núm. 8 vol. 19. 2002. Págs. 30.
26. IMAGEN. Revista mensual para el personal de Grupo Financiero Banamex, Núm. 5 vol. 20. 2003. Págs. 33.
27. CITI NEWS. Revista mensual 14 de marzo 2001. Págs. 32.
28. CITI NEWS. Revista mensual 15 de octubre 2001. Págs. 32

29. CITIGROUPWORLD Vol. 4 Núm. 3 Agosto de 2001. una publicación escrita por y para los empleados de Citigroup. 8 Págs.
30. CITIGROUPWORLD Vol. 4 Núm. 4 Noviembre de 2001. una publicación escrita por y para los empleados de Citigroup. 8 Págs.
31. CITIGROUPWORLD Vol. 6 Núm. 3 Agosto de 2003. una publicación escrita por y para los empleados de Citigroup. 8 Págs.
32. CITIGROUPWORLD Vol. 6 Núm. 4 Diciembre de 2003. una publicación escrita por y para los empleados de Citigroup. 8 Págs.
33. Boletín Informativo. Comunicación interna. Núm. 6 Marzo 2001. Publicación exclusiva de Citibank México S.A. Grupo Financiero Citibank, producción editorial, recursos humanos y comunicación interna. Págs. 11
34. Boletín Informativo. Comunicación interna. Núm. 7 Mayo 2001. Publicación exclusiva de Citibank México S.A. Grupo Financiero Citibank, producción editorial, recursos humanos y comunicación interna. Págs. 11
35. Boletín Informativo. Comunicación interna. Núm. 8 Julio 2001. Publicación exclusiva de Citibank México S.A. Grupo Financiero Citibank, producción editorial, recursos humanos y comunicación interna. Págs. 11
36. Boletín Seis Sigma. Número 6 Marzo 2000. Premios a la Calidad.
37. Boletín Seis Sigma. Número 6 Marzo 2001. Premios a la Calidad.
38. Mercados Emergentes Expediente. Vol. 1 Núm. 1 julio 2001. Publicación que brinda actualizaciones trimestrales sobre las metas y estrategias de la banca de consumo.
39. Boletín Avance comité de comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México, S.A. Grupo Financiero Citibank. México D.F., julio de 2001.
40. Boletín Avance comité de comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México, S.A. Grupo Financiero Citibank. México D.F., octubre de 2001.
41. Boletín Avance comité de comunicación. Publicación exclusiva para los colaboradores de Citibank México, S.A. Grupo Financiero Citibank. México D.F., noviembre de 2001.

<http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>

<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/decada.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>

<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/#1b>

<http://members.tripod.com.mx/yornueve/>

<http://www.banamex.com>

<http://www.citibank.com>

## Anexos

### INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN: ENCUESTA A MIEMBROS DE LA BANCA DE CONSUMO DEL D.F. DE CITIBANK Y BANAMEX

#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

#### DATOS GENERALES

**Escolaridad:** *Licenciatura* \_\_\_\_\_ *Bachillerato* \_\_\_\_\_

**Género:** F \_\_\_ M \_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una "X" su respuesta:

1. ¿La misión, visión, valores y objetivos son transmitidos claramente?

a) De acuerdo ( 2 ) b) En desacuerdo ( 2 ) c) Más o menos de acuerdo ( 3 ) b) No se ( )

2. ¿Me siento orgulloso de trabajar en la organización k?

a) De acuerdo ( 3 ) b) En desacuerdo ( 2 ) c) Más o menos de acuerdo ( 2 ) b) No se ( )

3. ¿Tengo toda la información que requiero de la organización?

a) De acuerdo ( ) b) En desacuerdo ( 1 ) c) Más o menos de acuerdo ( 6 ) b) No se ( )

4. ¿El ambiente de trabajo es más bien individualista?

a) De acuerdo ( ) b) En desacuerdo ( 7 ) c) Más o menos de acuerdo ( ) b) No se ( )

5. ¿En muchas ocasiones, los miembros están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente?

a) De acuerdo ( 4 ) b) En desacuerdo ( 1 ) c) Más o menos de acuerdo ( 2 ) b) No se ( )

6. ¿Generalmente los jefes felicitan a los miembros que hacen bien su trabajo?

a) De acuerdo ( 1 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( 6 ) b) No se ( )

7. ¿Los miembros son motivados para tomar sus propias decisiones?

a) De acuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( 7 ) b) No se ( )

8. ¿Los jefes dan todo el crédito a las ideas que aportan los miembros?

a) De acuerdo ( 3 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( 4 ) b) No se ( )

9. ¿Constantemente, se anima a los miembros a confiar en sí mismos cuando surge algún problema?

a) De acuerdo ( 7 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( ) b) No se ( )

10. ¿Existen incentivos, remuneraciones y reconocimientos por el buen trabajo de los miembros ?

a) De acuerdo ( 7 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( ) b) No se ( )

11. ¿A través de que medio se informan?

a) Periódico interno ( ) b) Boletín ( ) c) Revista ( ) d) Circulares ( )  
f) Manual de procedimientos g) Intranet h) Todos

12. ¿La información de los medios es relevante?

a) Sí ( 1 ) b) No ( ) c) A veces ( 6 ) d) No se ( )

13 ¿Qué medios prefieres de los mencionados y por qué?

---

- 14 ¿Por qué medio te enteraste de la fusión de Citibank con Banamex?  
a) Boletín                      d) Rumores                      g) Otro \_\_\_\_\_  
b) Revista interna              e) Medios de comunicación externos  
c) Juntas                      f) Intranet

- 15 ¿Cuándo te enteraste de la fusión de Citibank con Banamex?  
a) Seis meses antes              ( )              b) Tres meses antes              ( )  
c) Un mes antes              ( )              d) Ese mismo día              ( )

- 16 ¿Consideras que te enteraste oportunamente?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) No se ( )

- 17 ¿Crees que la fusión se llevó a cabo de forma eficiente?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) No se ( )  
¿Por que? \_\_\_\_\_

18 ¿Qué opinas de la integración de Citibank con Banamex?

---

- 19 ¿Existe libertad para expresar tu opinión?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) A veces              d) No se ( )

- 20 ¿El personal trabaja bien en ausencia del jefe?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) A veces              d) No se ( )

- 21 ¿Regularmente hay juntas?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) A veces              d) No se ( )

- 22 Dichas juntas son:  
a) Productivas              ( )  
b) Informativas              ( )  
c) Entretenidas              ( )  
d) Perdida de tiempo              ( )

23. ¿Cómo son las relaciones del personal?  
a) Excelentes ( 1 )              b) Buenas ( 1 )              c) Regulares. ( 5 )              d) Malas ( )              e) No se ( )

24. ¿Se tiene acceso a la información de otros departamentos?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) A veces              d) No se ( )

25. ¿Consideras que hacen falta medios más eficaces de comunicación?  
a) Sí ( )              b) No ( )              c) No se ( )

**INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN: ENCUESTA A MIEMBROS DE LA BANCA DE  
CONSUMO DEL D.F. DE GRUPO FINANCIERO BANAMEX**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**DATOS GENERALES**

**Escolaridad:** *Licenciatura* \_\_\_\_\_ *Bachillerato* \_\_\_\_\_

**Género:** F \_\_\_ M \_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES: Marque con una "X" su respuesta:**

1. ¿La misión, visión, valores y objetivos son transmitidos claramente?

a) De acuerdo ( 2 ) b) En desacuerdo ( 2 ) c) Más o menos de acuerdo ( 3 ) b) No se ( )

2. ¿Me siento orgulloso de trabajar en Grupo Financiero Banamex?

a) De acuerdo ( 3 ) b) En desacuerdo ( 2 ) c) Más o menos de acuerdo ( 2 ) b) No se ( )

3. ¿Tengo toda la información que requiero de la organización?

a) De acuerdo ( ) b) En desacuerdo ( 1 ) c) Más o menos de acuerdo ( 6 ) b) No se ( )

4. ¿El ambiente de trabajo es más bien individualista?

a) De acuerdo ( ) b) En desacuerdo ( 7 ) c) Más o menos de acuerdo ( ) b) No se ( )

5. ¿En muchas ocasiones, los miembros están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente?

a) De acuerdo ( 4 ) b) En desacuerdo ( 1 ) c) Más o menos de acuerdo ( 2 ) b) No se ( )

6. ¿Generalmente los jefes reconocen a los empleados que hacen bien su trabajo?

a) De acuerdo ( 1 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( 6 ) b) No se ( )

7. ¿Los empleados son motivados para tomar sus propias decisiones?

a) De acuerdo ( ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( 7 ) b) No se ( )

8. ¿Usualmente, los jefes dan todo el crédito a las ideas que aportan los miembros?

a) De acuerdo ( 3 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( 4 ) b) No se ( )

9. ¿Constantemente, se anima a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge algún problema?

a) De acuerdo ( 7 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( ) b) No se ( )

10. ¿Existen incentivos, remuneraciones y reconocimientos por el buen trabajo de los miembros?

a) De acuerdo ( 7 ) b) En desacuerdo ( ) c) Más o menos de acuerdo ( ) b) No se ( )

11. ¿A través de que medio se informan?

a) Periódico interno ( ) b) Boletín ( ) c) Revista ( ) d) Circulares ( )

f) Manual de procedimientos ( ) g) Intranet ( ) h) Todos ( )

12. ¿La información de los medios es relevante?

- a) Sí ( 1 )   b) No ( )   c) A veces ( 6 )   d) No se ( )

13. ¿Qué medios prefieres de los mencionados y por qué?

---

14. ¿Existe libertad para expresar tu opinión?

- a) Sí ( 1 )   b) No ( )   c) A veces ( 6 )   d) No se ( )

15. ¿El personal trabaja bien en ausencia del jefe?

- a) Sí ( 1 )   b) No ( )   c) A veces ( 6 )   d) No se ( )

16. ¿Regularmente hay juntas?

- a) Sí ( 1 )   b) No ( )   c) A veces ( 6 )   d) No se ( )

17. Dichas juntas son:

- a) Productivas ( )  
b) Informativas ( )  
c) Entretenidas ( )  
d) Perdida de tiempo ( )

18. ¿Cómo son las relaciones del personal?

- a) Excelentes ( 1 )   b) Buenas ( 1 )   c) Regulares. ( 5 )   d) Malas ( )   e) No se ( )

19. ¿Se tiene acceso a la información de otros departamentos?

- a) Sí ( )   b) No ( )   c) A veces ( 7 )   d) No se ( )

20. ¿Consideras que hacen falta medios más eficaces de comunicación?

- a) Sí ( )   b) No ( )   c) No se ( )