



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

TESIS

“Diseño de un Modelo de comunicación interna para la Red de
Sucursales de una Financiera en México”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
Óscar Hernández Durán

Asesor de Tesis: Dr. Carlos Alberto Jiménez Bandala

Ciudad México.

2020

Ciudad de México, D.F., a 24 de agosto de 2020.

MTRA. ANA MARCELA CASTELLANOS GUZMÁN
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

ÓSCAR HERNÁNDEZ DURÁN

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el trabajo titulado: **"DISEÑO DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA RED DE SUCURSALES DE UNA FINANCIERA EN MÉXICO."**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo mi conducción, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. José Ramón Barreiro Iglesias
Director de la Facultad de Negocios

Agradecimientos

Gracias a Cindy, mi compañera, mi mejor amiga, mi confidente, el amor de mi vida; por poner color a mi camino, andarlo a mi lado, brindarme su amor, su apoyo y respaldo en este, y todos mi proyectos. Por ser mi principal razón cada día. Yo contigo siempre.

A Eva, mi mamá, por enseñarme a sonreír ante la vida; por ser un ejemplo de resiliencia y de cómo ver siempre las cosas de manera positiva. Por transmitirme su fortaleza en los peores momentos; por mostrarme que los límites no existen.

A Francisco, mi papá, por enseñarme la importancia de la disciplina, los valores, el trabajo y de hacer bien las cosas; por ser el ejemplo más grande del amor a otra persona. Por apoyarme e impulsarme cuando estaba por detenerme.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad La Salle, sus Directivos y Maestros, por su flexibilidad y facilidades para alcanzar este objetivo. Por los contenidos de calidad, acompañamiento y disposición de apoyo durante esta jornada.

Gracias al Dr. Carlos Jiménez, por compartir su conocimiento y ser el guía en la conclusión de este proyecto. Por su paciencia, confianza, apoyo y por ayudarme a plasmar las ideas de la mejor manera.

Gracias a las Maestras Miriam Ortega, María de la Luz Arciniega y a la Dra. Alma Guadarrama por su apoyo, instrucción y retroalimentación para finalizar este trabajo.

Mi respeto y agradecimiento a Adrián Álvarez, por creer en mí, respaldarme y brindarme las facilidades necesarias para alcanzar este objetivo. Por ser un ejemplo de liderazgo y convertirse en un maestro de vida.

A Eduardo Messmacher, por la confianza, el respaldo y las oportunidades. Por convertirse en un mentor, permitirme aprender de él y guiarme. Por enseñarme que los límites no existen e impulsarme a pensar en grande.

A los líderes que han creído en mí e impulsado mi carrera profesional desde sus inicios; gracias por la huella que han dejado: Óscar Cortés, María Schnaider, Roberto Peña, José Kindelán, Madhusudan Kejriwal, Emmanuel López y Jorge Jáuregui.

Esta tesis es la culminación de una etapa de vida, llena de retos, aprendizaje y crecimiento personal. Escribir estas palabras me permite reflexionar, mirando el camino que he recorrido, las decisiones que he tomado, y más relevante aún, las personas que han contribuido para que haya logrado este objetivo: mi hermano, tías y tíos, amigos, familia y compañeros de trabajo. A los que, aunque ya no están físicamente, me inspiraron e impulsaron a seguir. Gracias sinceras a todos, sin ustedes esto no habría sido posible.

Oscar Hernández Durán

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. ¿Por qué es importante un Modelo de Comunicación Interna en la red de sucursales de una Financiera en México?	10
1.3. Objetivo general	12
1.4. Objetivos específicos.....	13
1.5. Hipótesis.....	13
II. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS DE CRÉDITO.....	13
2.1. La Comunicación Interna en las empresas en México	13
2.2 La eficacia y eficiencia en las empresas.....	24
2.3 La tecnología y su impacto en la eficiencia de la comunicación	32
2.4 Las Financieras en México.....	38
III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	40
3.1 Definición de variables.....	41
3.2 Operacionalización de variables.....	41
3.2.1 Delimitación de la muestra.....	42
3.3 Instrumentos de recolección de información.....	42
3.4 Desarrollo del modelo preliminar de comunicación	42
3.5 Descripción del caso.....	45
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1 Diseño de modelo de comunicación propuesto.....	47
4.2 Implementación del modelo	71
4.3 Evaluación del modelo	71
V. CONCLUSIONES	77
VI. ANEXOS	80
REFERENCIAS.....	81

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone un Modelo de comunicación interna para la Red de Sucursales de una institución financiera en México. Hoy en día las empresas, cuentan con una cantidad relevante de medios internos de comunicación (electrónicos, impresos, digitales, etc.), lo que permite facilitar el flujo de información y el tiempo de capacitación en los equipos que se encuentran a distancia, que requieren contar con las herramientas necesarias para hacer llegar algún mensaje al cliente o en su caso, para operar algún proceso o promoción relacionada a algún producto o servicio.

También es importante considerar que cada persona cuenta con una percepción diferente de la información, y es muy posible que la interpretación del mensaje varíe. Lo describe muy bien Robbins (2004): “¿Entender mal unas cuantas palabras puede marcar realmente la diferencia entre la vida y la muerte?” (pág. 282), citando varios ejemplos de accidentes catastróficos que se presentaron en la industria aeronáutica, debido a diferencias en el acento de las personas, errores en los códigos definidos para comunicarse o mal uso de palabras clave, entre otros. Estos pueden ser los ejemplos más extremos; sin embargo, en la operación cotidiana de una empresa se puede traducir en ventas no logradas por transmitir mal un mensaje al cliente, fallas en la operación de los procesos en una sucursal, entre otros.

Las principales financieras en México (por tamaño de portafolio), cuentan con números relevantes de sucursales en sus redes de atención a clientes. Así, por ejemplo, Apoyo Económico Familiar S.A. de C.V. SOFOM ENR, confirma en su página web pública contar con más de 170 Sucursales en México (AEF, 2019). Si se considera, bajo un ejemplo hipotético, que por cada sucursal se cuenta con un gerente y 5 ejecutivos, se estarían contemplando cerca de 1,000 colaboradores, a los que se les debe compartir información diversa sobre cambios en procesos, nuevos productos, promociones para clientes, cambios regulatorios, ajustes en sistemas, entre otros; sin duda el grado de complejidad se incrementa.

Con la propuesta que se pretende desarrollar, se busca definir un modelo integral de comunicación, que apoye la capacitación de redes de sucursales a distancia, tomando como base la experiencia y ejecución empírica en el ámbito profesional del maestrante, y nutriendo el modelo con la información y conceptos proporcionados por los expertos en la materia, de manera que se concluya en un modelo robusto y estandarizado, aplicable a cualquier red de sucursales de financieras en México.

El presente documento consta de una introducción, la definición del objetivo general y los objetivos particulares del estudio; posteriormente se brinda un contexto del problema que se plantea y la explicación del porque es necesario un modelo de comunicación, al justificar a través de un modelo empírico preliminar que en su momento pareció dar resultados, y la importancia de poder complementar y estructurar el modelo con el soporte de expertos en la materia. Finalmente se muestra la propuesta de solución y las conclusiones del estudio.

Posteriormente se presentará el objetivo del modelo que se propone, no obstante, una de las variables que se busca impactar es sin duda el incremento de la eficiencia de las redes de sucursales de financieras en México, y el impacto en los resultados de colocación de crédito al consumo. Estas instituciones tienen dentro de sus fines generales el poder apoyar a diferentes segmentos de la población con necesidad de financiamiento para cubrir sus necesidades de bienes de consumo, creación de negocios, entre otros. Por lo que uno de los puntos relevantes dentro de la propuesta que se presenta será, el poder contribuir a mejorar la eficiencia en este proceso de flujo de información, y así facilitar la comunicación para las personas que tienen la necesidad de acceder a este tipo de financiamientos. Nuevamente se especifica que el objetivo general del presente trabajo se desarrolla más adelante, no obstante, se tiene intrínseca la búsqueda de un beneficio para la sociedad, a través del apoyo que pueda brindar el modelo a las instituciones que lo utilicen en sus ámbitos de comunicación interna con las redes de sucursales (en caso de demostrar que el modelo cumple su objetivo).

Un modelo preliminar de comunicación, basado en la experiencia, fue desarrollado e implementado en una institución financiera con una red de sucursales a nivel nacional en 2017. En su momento, el diseño se basó en los conocimientos de colaboradores del departamento de Producto de la institución en cuestión, sumando el criterio de otras áreas con experiencia en el tema, como el equipo de Mercadotecnia. Para el presente estudio no se obtuvo autorización para el uso de la información que se obtuvo en aquel entonces, ni para mostrar los resultados logrados; sin embargo, existe información pública que generan instituciones como el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que se podría utilizar de referencia para identificar los posibles efectos que tuvo el modelo empírico implementado en su momento e identificar si las variables de mejora propuestas podrían tener un efecto adicional.

Con la propuesta de diseño de un modelo integral de comunicación interna para financieras en México (que cuente con el respaldo de expertos en el tema), se busca estandarizar los pasos o

proceso a seguir en el flujo de información, las herramientas a utilizar, el acomodo y claridad de información y los medios de entrega de la misma, para así lograr que los empleados de la organización o institución donde se implemente, comprendan la información y sobre todo, que la usen y transmitan de manera que esto tenga un impacto directo en los resultados de colocación de productos de crédito de las financieras.

1.1. Planteamiento del problema

La comunicación es un elemento fundamental para el logro de los objetivos en cualquier organización. Así pues, la comunicación tiende a afectar diversas dimensiones de las organizaciones, desde el flujo de información interna, externa, horizontal y vertical, y en términos generales el éxito de la misma organización, siempre que se use la tecnología y técnicas adecuadas de acuerdo con cada necesidad (Mindaugas Laužikas, 2019).

No comunicar apropiadamente un mensaje relevante, podría tener repercusiones en los resultados esperados por una organización. Resulta verdaderamente complicado para varias organizaciones pensar en comunicar la información deseada de manera eficiente, sin que ésta pierda su contenido estratégico, pues puede tratarse de un mensaje frío o sin un contenido de mucho valor para el que lo recibe (Mindaugas Laužikas, 2019). Sin duda, esto se observa en las grandes empresas, como puede ser el caso de instituciones financieras que, al contar con una red de sucursales que involucre un número relevante de empleados, en diferentes zonas geográficas, con distintas percepciones, que atienden a clientes de diferentes segmentos y que a su vez tienen diferentes ideas, creencias y necesidades, vuelve el concepto de “comunicación” un problema complejo.

Vale la pena entonces pensar, como lo comenta Marchiori (2011), en un modelo de comunicación con un sentido más amplio que el modelo mecánico tradicional. El modelo tradicional o lineal, enfatiza que lo más relevante es el mensaje, y éste se extiende desde la fuente, pasando por el transmisor, con una señal, a un receptor y rodeado por ruidos; todo esto en un sentido de simplificación de la comunicación. Esto resultaría limitante en un contexto como el mencionado con anterioridad, donde las variables que intervienen requieren un entendimiento y aprendizaje mayor. Lo reafirma Días (2014): “El reto de la comunicación organizacional en el siglo XXI debe ser la integración en la dinámica tecnológica y en desvincular de las ideas mecanicistas que todavía persisten” (pág. 6).

Días (2014) considera además, que hoy en día se cuenta con herramientas digitales y otros medios tecnológicos de soporte, lleva a pensar que la complejidad de la comunicación puede ser atacada desde varios aspectos. El mismo autor señala que, pensar en los métodos actuales tradicionales de comunicación (boletines, murales, manuales), hoy no resulta suficiente para satisfacer las necesidades de rapidez en la comunicación de las organizaciones globalizadas. Se puede pensar entonces en un modelo interactivo, donde la comunicación se vuelve un ciclo de ida y vuelta, donde hay intercambio de posiciones entre el emisor y el receptor, para construir un verdadero proceso comunicativo (Marchiori, 2011).

Adicionalmente es importante considerar un modelo o sistemática de comunicación. Así lo comentan Quero, Mendoza y Torres (2014): “[...] la comunicación implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas y lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo” (pág. 23). Esto significa que el proceso o modelo que se defina para comunicar deberá seguir un marco que guíe el flujo de la información, la interacción de los participantes y de los “módulos” que lo conformen para que se alcance el objetivo que se definió.

En este sentido, hablar de un modelo integral, efectivo y sistemático de comunicación, implica no solo la transferencia de información, sino también aspectos adicionales como el contacto frontal, apertura, confianza y disposición de todos los participantes, más allá de solo considerar el uso de las herramientas tecnológicas disponibles (Quero, Mendoza, & Torres, 2014).

Por la experiencia vivida en el campo laboral, se pudo observar que la comunicación (al menos en la institución financiera en la que se laboró), se podía realizar por distintos medios, con diferentes objetivos, herramientas y asumiendo que por el hecho de hacerlo (el acto de comunicar), ya se había logrado transmitir el mensaje y que esto tenía un efecto o detonaba actividades adicionales de la manera que la organización esperaba.

Mantener una práctica por costumbre o creencia de efectividad, podría tener un resultado nocivo para la organización en cuestión, no obstante, se pueden recuperar elementos de la misma que, respaldados por elementos probados y científicos, puedan contribuir a construir un modelo apropiado y funcional. Se dice que en el momento en que el sistema organizacional no evoluciona de la mano de las herramientas y tecnologías disponibles, la comunicación se mantiene estancada; y la única forma de moverse de ese estancamiento es, a través del uso y aprovechamiento de los

medios disponibles como robots, softwares y otras tecnologías con la capacidad de optimizar tiempos y sin perder el toque o la interacción humana (Dias, 2014).

Dentro de todo este panorama se suma un concepto fundamental en la actualidad, que va relacionado a la disponibilidad de tecnologías. Se trata del concepto de inmediatez. Actualmente las interacciones en el mundo, en las empresas, y particularmente en las instituciones financieras, se dan al momento. Esos tiempos, donde una transacción se registraba en papel para ser ejecutada horas o días posteriores, quedaron en el pasado. La inmediatez se rige por las tecnologías, y sigue a todas las tendencias del mercado actuales; en todas las empresas, organizaciones y en la vida cotidiana todo se vuelve una emergencia, y es tomado como algo cotidiano (Dias, 2014). Ahora, esperar una pizza o un auto de alquiler, toma cuestión de minutos; la diferencia en el tiempo que tarde un competidor contra otro, podrá ser la diferencia para que el consumidor final cree lealtad o cambie de proveedor.

Así mismo sucede en el ámbito de la comunicación. Ser más rápidos en compartir un mensaje para ejecutar una estrategia, puede ser la diferencia entre la eficacia y la eficiencia que se espera de dicha estrategia. Por ello se afirma que no existen atajos, la adquisición de tecnologías en relación a los procesos de comunicación, para compartir datos y transformarlos en información por parte del receptor se vuelven elementos vitales en todas las organizaciones (Dias, 2014).

¿Qué otros aspectos podrían ser clave para la efectividad de la comunicación de una organización? Sin duda el rol del equipo Directivo es clave. Hoy en las organizaciones, se requiere que los objetivos estratégicos estén alineados a las expectativas definidas por la alta dirección, y estos objetivos deben ser apropiadamente comunicados y entendidos para poder ser transformados en estrategias y objetivos propios de cada área de la empresa. Así lo reafirman Abdelbadiea y Salama (2019): “[...] la capacidad de la junta directiva para fomentar el desempeño [...] depende de la supervisión competente de comportamiento gerencial [...] actuando como un mentor [...] y proporcionar a la organización los recursos necesarios a través de conexiones con el entorno externo” (pág. 86).

Si el equipo Directivo no adopta la bandera de la transformación, en términos de comunicación y tecnología, todos los involucrados y subordinados no estarán bajo la misma perspectiva, y el impacto derivado del modelo a implementar no será el esperado. Por ello, el involucramiento y respaldo de todos los niveles directivos es clave para el desempeño del modelo o estrategia de

comunicación. Ellos deberán ser entonces portadores o ejemplo de flexibilidad para aceptar y adoptar el cambio que viene acompañado por la mancuerna comunicación-tecnología.

Parte del flujo de información y comunicación, también se debe dar entre los líderes o gerentes de las instituciones que compiten; esto tiene un impacto positivo directo en el desempeño de las mismas, al contar con información valiosa, que facilite la colaboración profesional, ayude a mejorar a través de una sana competencia y al mismo tiempo, logre que esas relaciones faciliten el compartir información entre las instituciones (Abdelbadiea & Salama, 2019).

En conclusión, se puede citar en algunos puntos los problemas relacionados que se identifican al respecto de la comunicación interna; el presente estudio pretende compartir el diseño de un modelo de comunicación estándar para financieras en México, y considerar las situaciones o problemas a enfrentar durante el diseño e implementación resulta de vital importancia; algunos de los principales problemas que se pueden observar son:

- A mayor número de personas, mayor complejidad y menor efectividad en la comunicación.
- No contar con una metodología o modelo de comunicación apropiado, que dicte los pasos adecuados y las herramientas a utilizar.
- El uso de la tecnología y las herramientas digitales disponibles, bajo la perspectiva actual de inmediatez, se vuelve no solo necesario, sino imprescindible para la eficiencia que busca la organización en términos de comunicación.
- Participación e involucramiento de la Dirección en la implementación de nuevas tecnologías, con impacto en la eficiencia de la comunicación.

1.2. ¿Por qué es importante un Modelo de Comunicación Interna en la red de sucursales de una Financiera en México?

El presente trabajo busca utilizar algunas de las herramientas aprendidas durante los estudios de maestría, para desarrollar una propuesta que integre los puntos de experiencia obtenidos en el ámbito profesional y sumarlos a los conceptos y definiciones teóricos y científicos que permitan presentar un modelo de comunicación interna para una financiera en México.

Durante los estudios de maestría, se pudo observar la relevancia que tiene la comunicación en las empresas; de hecho, se considera como una de las competencias ejecutivas con mayor relevancia para el logro de objetivos profesionales individuales y colectivos. Utilizar las

herramientas de comunicación adecuadas y alineadas a lo que dicen los expertos, será clave para poder enriquecer la propuesta a desarrollar, y comprobar su eficacia. El plan de estudios de la maestría se compone integralmente de diversas materias de alto impacto para la administración de las organizaciones; este enfoque integral ayudará a enriquecer el modelo de comunicación que se plantea diseñar; primero considerando a las personas como la parte más importante del modelo, entendiendo que las organizaciones se rigen por valores, ética y la responsabilidad de aportar algo a la sociedad. Adicionalmente, contando con el soporte de las habilidades y competencias ejecutivas necesarias, para que sean parte del modelo y los equipos lo adopten de la mejor manera.

Además, las herramientas y técnicas proporcionadas durante la maestría permitirán, de manera inicial, diseñar un modelo coherente, sistemático, estructurado y completo, así como contar con elementos para definir variables de medición, contenido apropiado y elementos teóricos comprobados para su aplicación. Contar con herramientas como las que provee la maestría en administración, ayudan a adaptarse a un entorno de constante cambio. Así mismo sucede en las organizaciones, que deben adaptarse al ritmo y velocidad de cambios en la actualidad.

La comunicación, juega un papel fundamental para la adaptación, y es una de las herramientas clave. Así lo comentan Estrada y Restrepo (2010), al indicar que actualmente los procesos de cambio en las organizaciones implican que éstas deben tener la capacidad de modificar sus formas de hacer y pensar; lo que conlleva un cambio en la forma actual de comunicarse, fortaleciendo sus modelos de comunicación de forma que se pueda entrelazar con el entorno cambiante y articularse internamente para ser sostenible en el tiempo. Al tratarse de una maestría con un amplio espectro de actuación y que brinda herramientas flexibles y aplicables a distintos rubros, resulta muy útil para ser un medio que ayude a adaptar un modelo como el que se propone diseñar, en organizaciones que evolucionan en un entorno cambiante.

Estrada y Restrepo (2010) definen a las organizaciones cambiantes como: “un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectados con propósitos claros, [...] que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo [...] que tenga significado para la empresa, sus empleados y la sociedad” (pág. 72). Esta definición, lleva a considerar conceptos adicionales de relevancia; el significado que tendrá el actuar de la organización para empleados y sociedad.

Al final, el objetivo de una organización es tener un impacto en la sociedad. Esta es parte de la finalidad del modelo que se pretende diseñar; lograr que se mejore la eficiencia de las financieras en

México, y que impacte positivamente a empleados (al tener un empleo estable, digno y bien remunerado), clientes (al contar con opciones de financiamiento eficientes en términos de montos, costos, tiempos y beneficios) y terceros o sociedad en general (ya que a través de los beneficios que el financiamiento pueda brindar, se abran oportunidades o beneficios para las familias de los clientes, empleos por la inversión de los recursos obtenidos, entre otros).

El beneficio que brinde el modelo que se pretende desarrollar, puede ser exponencial, al permitir la mejora de los flujos de información en este tipo de organizaciones u otras en las que pueda aplicarse ajustando las variables que sean necesarias. Se pretende que el modelo propuesto cuente con una base o un marco aplicable a las financieras en México, pero que esa base pueda ser retomada por otras instituciones que puedan recuperar elementos de apoyo para su comunicación. En todas las organizaciones, la comunicación representa un reto constante, aunado a lo antes comentado de la velocidad de cambio del entorno actual. La comunicación es el elemento más importante en las organizaciones, ya que ayuda a potenciar los demás elementos y componentes de la empresa, para dar como resultado una mayor eficiencia, todo a través de la sinergia de los mismos (Estrada & Restrepo, 2010). Si a través de este modelo se logra ayudar a diversas instituciones financieras o de otros ramos, se habrá logrado la intención de contribuir e impactar positivamente a la sociedad.

Considerando los puntos, beneficios y aportaciones sociales antes mencionados, así como contemplando que:

- Se cuenta con un modelo preliminar de comunicación desarrollado de manera empírica, que servirá como base para la investigación,
- Se tiene información pública, que puede ser relacionada para identificar el posible impacto en la implementación del modelo al que se hizo referencia en el punto anterior,
- Existe material abundante de investigación en torno al tema de comunicación y eficiencia.

Se concluye que el diseño del modelo y la investigación relacionada son viables para desarrollar.

1.3. Objetivo general

Diseñar e implementar un modelo de comunicación interna para la Red de Sucursales de una financiera en México, a través de herramientas digitales de comunicación que permitan mejorar la

eficiencia de los colaboradores en las actividades relacionadas a la colocación de crédito al consumo (Crédito de Nómina y Crédito Personal).

1.4. Objetivos específicos

Definir las variables de medición de eficiencia, para comprobar la efectividad de implementación del modelo de comunicación interna.

Identificar las herramientas de comunicación necesarias, para optimizar la comunicación con los empleados en la Red de Sucursales.

Implementar una propuesta sistemática de pasos a seguir para implementar la propuesta de modelo de comunicación en alguna financiera.

Evaluar los resultados de la implementación del modelo de comunicación interna para verificar la efectividad del mismo.

1.5. Hipótesis

Un modelo de comunicación interna en la red de sucursales de una financiera incrementa la colocación de créditos al consumo en **al menos un 5%** en monto real durante los 3 meses posteriores a su implementación.

II. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS DE CRÉDITO

2.1. La Comunicación Interna en las empresas en México

No se tiene la menor duda de la relevancia de la comunicación en la vida de las personas. La Real Academia de la Lengua Española define el término de comunicación, de una manera simple y precisa: “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (RAE, 2018).

Esto implica que para poder celebrar el acto de comunicar se requieren 3 elementos esenciales; un código, que sea común o entendible para las figuras que lo emiten y el que lo recibe, entendiendo que la finalidad es descifrar ese código, interpretarlo y generar algún resultado o acción por parte del receptor. En este sentido, podemos interpretar la comunicación como un flujo o proceso que inicia y concluye. Así lo define Fernández (2012), enfatizando que: “[...] ésta comenzó a conceptualizarse como un sistema integrado por varios subsistemas o componentes que

interactuaban entre sí [...]. Dichos subsistemas se conocen básicamente como: la fuente (o emisor), mensaje, canal, (o medio) y receptor” (pág. 238).

El emisor como punto de partida, es el que detona con cierta intención un mensaje, con el objetivo de provocar un resultado o acción a partir de éste. Garay (2010) hace mención de la relevancia que tiene el emisor dentro de este proceso, relacionándolo a la figura de líder-emisor en una organización, citando que: “El proceso comunicacional [...] es más exigente con el líder o emisor de los mensajes, porque deposita la eficacia de la comunicación no tan sólo en los colaboradores y el mensaje, sino fundamentalmente en la calidad de la fuente” (pág. 38).

Esto lleva a pensar que el emisor debe contar con características de conocimiento, contexto y relación con el receptor muy bien definidas, para lograr el éxito; además, de asegurar que el mismo emisor, tenga el conocimiento suficiente para generar un mensaje de calidad, transformando una idea o datos en información digerible y entendible hacía quien va dirigida. Con esto, observamos entonces que en el proceso de comunicación es factible identificar elementos adicionales que se descartaron al inicio. No solo se trata de un emisor, receptor y un código; también se deben considerar, un mensaje (que desde luego va de la mano del código antes mencionado) y de un canal, mismo que se entiende como el espacio o medio por el que fluye el mensaje codificado. Así bien, Fernández (2012) define al canal en el mismo texto como: “Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (pág. 239).

El canal, juega entonces un papel fundamental dentro del proceso de comunicación, pues se vuelve el medio de contacto entre los participantes del proceso al permitir que el mensaje fluya de un punto a otro. Sin un canal de comunicación (como cualquier otro de los elementos), no podríamos concebir el proceso de comunicación y mucho menos, el objetivo de la misma. Este se convierte en el medio de unión principal de los elementos o participantes del proceso de comunicación, y así lo especifica Fernández (2012): “[...] vincula: a) Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario. b) Un mensaje que es enviado a través de él. c) Un destinatario [...] para recibir un mensaje. d) Una reacción [...], denominada retroalimentación” (pág. 239).

En un contexto más amplio, el medio se debe conceptualizar como una serie de elementos o componentes que interactúan entre sí, para lograr el objetivo de transmisión de información, el mismo Fernández (2012) define que: “[...] se concibe al medio, no sólo como un aparato físico que

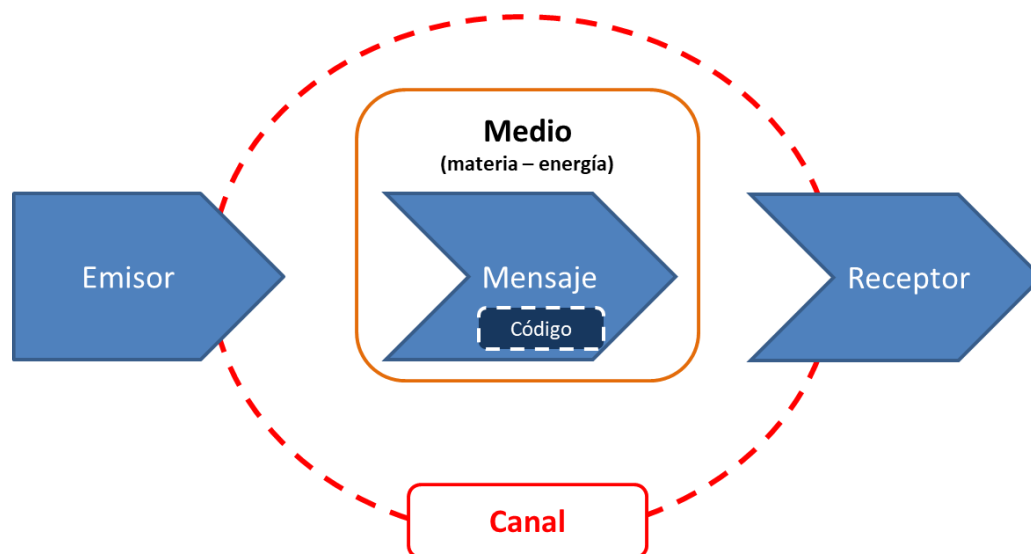
transporta energía, sino además, como todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar al receptor uno o varios mensajes” (pág. 239). Estrada y Restrepo (2010) hacen referencia al canal, como el medio físico y todo lo que interviene para lograr el flujo de información, y adicional el concepto de “ruido”, como parte de este medio, haciendo referencia a todas aquellas perturbaciones que no están previstas y que pueden dañar o afectar el mensaje.

Del mismo modo Estrada y Restrepo (2010), refieren un entorno o contexto donde nace el mensaje, que debe servir de referencia para la comprensión del mensaje, y esto lo pueden definir distintas variables situacionales, históricas, culturales o lingüísticas, que ayudan a lograr un flujo limpio de información, eliminando ruido y respaldando el entendimiento del mensaje. Esto implica un alto grado de complejidad en la composición del canal, por más simple que parezca.

Esta perspectiva, nos lleva más allá en cuanto a la definición del canal. Éste puede referirse, como comentan los autores, a un medio o espacio físico, pero además incluir todas las actividades o elementos que influyen en el viaje de la información. Bajo esto se puede plantear un ejemplo, en el que una persona (emisor), genera un correo electrónico para otra persona (receptor), para lo cual utiliza un teclado, un monitor, un software o página de correo electrónico, energía eléctrica y toda una infraestructura (posiblemente de fibra óptica) por donde viaja la información codificada (mensaje), para finalmente llegar a otro equipo o medio similar al antes descrito, donde el receptor podrá recibir la información según el código en común, y así tomar acciones o detonar actividades o emociones en función de esto.

Ahondando un poco más en la relevancia del canal, Fernández (2012) identifica las 3 características que distinguen al canal de comunicación: “Posee tres características esenciales: a) Construye un tipo de unidad, materia-energía llamado medio. b) Transporta -en mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información. c) Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación” (pág. 245). Considerando esta estructura, es posible imaginar el canal como todo aquello entre el emisor y el receptor, que permite que el mensaje llegue de uno a otro, codificado de manera adecuada, para ser descifrado por el receptor y que se tenga el efecto u objetivo deseado, al considerar un contexto relacional entre ambos interlocutores y sorteando el ruido que pueda presentarse, tratando de disminuir los errores o desviaciones en el mensaje al máximo grado posible.

Figura 1. Esquema del proceso o flujo de comunicación y la relación de los elementos que lo conforman



Elaborado a partir de Fernández (2012), Estrada y Restrepo (2010)

Celis y García, (2014) hacen referencia, a la relevancia que tiene el receptor dentro del proceso de comunicación. Por sentido común se podría pensar que el mensaje nace del emisor, bajo su propio ideal y con el objetivo que él define. En este sentido, la perspectiva de estos autores sobre el receptor dice: “[...] el proceso de comunicación no parte del emisor, sino que se centra en el receptor, pues finalmente él es quien interpreta el significado del mensaje. Por ello es importante identificar los públicos y el interés que tiene la organización [...]” (pág. 52).

Es una perspectiva interesante. Como se mencionaba anteriormente, el sentido común podría dictar que un mensaje o comunicación se diseña en función de lo que el emisor quiere. Lo más sencillo sería definirlo como el envío de la información que se desea transmitir, tal cual lo menciona Estrada y Restrepo (2010) en su definición base del concepto de mensaje. Pero en realidad se debe entender cuál es la necesidad, impacto esperado, respuesta deseada o efecto en el emisor, y para lograrlo hay que, en la medida de lo posible, conocerlo de la mejor manera posible en diversos aspectos para poder codificar adecuadamente el mensaje y hacerlo llegar a través del canal correcto. En este punto, el receptor es una pieza indispensable, pues dependerá también de su percepción el significado que le dé al mensaje, y por tanto el resultado esperado o la acción detonante que se espera de él.

Así lo interpreta Garay (2010), mencionando que: “Lo anterior refleja el rol esencial que juegan las emociones tanto en la interpretación del mensaje como en la adopción del cambio de actitud o comportamiento que éste conlleva” (pág. 65). El receptor, es entonces, el engrane de referencia en el proceso de comunicación, y se tendrá que personalizar, en la medida de lo posible, el mensaje para que éste sea efectivo. Al contemplar que durante todo el proceso nos referimos a “comunicación entre personas”, también será de relevancia considerar que dentro de cada persona además de un cúmulo de experiencias, creencias, ideas y pensamientos, también hay emociones involucradas que tendrán un efecto sobre las acciones o resultados que el mensaje debe provocar.

Garay (2010) hace referencia de ello, apoyado por los estudios de Goleman, Boyatzis y McKee (2002), y haciendo referencia a como los procesos de comunicación en una empresa, donde el líder desea detonar acciones o resultados a partir de un mensaje, deben cuidar y contar con un tinte emocional alineado al conocimiento que se tenga del receptor, sus emociones y el impacto que se puede provocar en él a partir del mensaje, esto lo denominan como el dominio consciente de las emociones tanto del mismo emisor, como del receptor para lograr la efectividad del mensaje.

Celis y García (2014), especifican algunos de los elementos que permiten identificar el perfil del receptor, poniendo como ejemplo lo que sucede en una empresa cuando de comunicación interna se trata, por lo que en la medida del conocimiento que se tenga de éstos, se podría decir que el mensaje podría tener éxito; los factores para identificar el perfil del receptor, bajo el ejemplo empresarial, son:

- Las motivaciones e intereses de cada tipo de público en relación directa con la empresa y aquello que ofrece (empleo, dividendos, productos servicios, etc.);
- La cultura de base de cada grupo de públicos con los que contactar (sus lenguajes, códigos, imágenes, cuadros de valores y estilos de vida).
- Y citando a Costa, su disponibilidad en términos de interés (actitud de partida, atención, imagen de la empresa, atractivo de los productos/servicios). La combinación de estos tres factores y su tratamiento adecuado es fundamental para contactar, conectar y relacionarnos con nuestros públicos.

Haciendo referencia a los receptores de información, en términos masivos (entendidos como “públicos”), Celis y García (2014) definen variables y elementos adicionales que pueden contribuir a definir su perfil, entre ellos: las motivaciones e intereses que ellos tengan en relación directa con

la empresa y aquello que ésta les ofrece como medida de beneficios (empleo, dividendos, productos servicios, entre otros); la cultura presente en los diversos grupos que conformen a los públicos (lenguajes, códigos, imágenes, cuadros de valores y estilos de vida) y la disponibilidad que estos grupos tengan en forma de interés hacia lo que representa la empresa (actitud de partida, atención, imagen de la empresa, atractivo de los productos/servicios). En conclusión, y de acuerdo a lo mencionado por los autores, estos elementos son indispensables para lograr un flujo exitoso de información y por ende un proceso de comunicación adecuado.

Es evidente, que esta perspectiva genera una complejidad mayor al proceso de comunicación, hablando de compartir un mismo mensaje a más de un individuo. En ocasiones, es sencillo observar que, incluso, enviando un mensaje a una sola persona, éste puede ser interpretado de una forma que no es la que espera el emisor, por alguna situación relacionada a los factores mencionados por los diversos autores citados; desde el entorno en el que esta persona pudo haber crecido, las personas con las que convivió, la región, los intereses propios, el nivel de estudios, los planes de vida, las experiencias, entre otros. Esto mismo aplica para el emisor de la información.

Ahora, pensar en un escenario donde se espera que más de un individuo reciba e interprete un mensaje, y de éste genere acciones, resulta verdaderamente complicado. Celis y García (2014, pág. 53), confirman esta aseveración, dejando sobre la mesa el concepto de “particularidad”, reflejando la importancia de entender a cada individuo en su singularidad, para lograr que se cumpla el objetivo con el que nace el mensaje: “[...]la simple recepción de la información no garantiza el vínculo o el objetivo de comunicación, sino que es cada individuo, de acuerdo a su experiencia (emociones, cogniciones, conductas) quien le otorga significación”. Esto habla, de la importancia de poder individualizar, de entender lo que cada persona requiere; lo ratifican indicando que, se debe llegar a la particularidad, a la singularidad de cada una de las personas para lograr procesos de transformación o cambio.

Entendido el concepto general de comunicación y el proceso que este implica, es necesario comprender, como sucede este proceso dentro de las empresas en México. Dado que el objetivo del presente estudio es, diseñar un modelo de comunicación interna para una red de sucursales, al dar un enfoque particular. Esto lleva a profundizar en el concepto de comunicación interna; Moret y Acila (2011), citando a Kreps (1990), refieren este concepto como el flujo de mensajes que son resultado de la interacción humana en las organizaciones; en otras palabras, todo punto de

comunicación o interacción en la empresa que se da entre los miembros que interactúan, y dentro del cual se pueden identificar los participantes del proceso antes mencionados.

En el mismo texto (Moret & Arcila, 2011) se cita a La Porte (2001) ampliando el concepto o definición, y refiriendo esta comunicación, como aquello que conlleva los medios que intervienen, las decisiones de la cúpula a la base, relaciones entre los empleados (“formales - informales”), técnicas que se usan para transmitir información, entre otros.

La comunicación interna es un elemento crucial para que las organizaciones funcionen y sean productivas. Fernández (2012), define la comunicación interna, como: “[...] el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras” (pág. 12).

Estas definiciones, nos dan un panorama integral de lo que es la comunicación interna y lo que puede implicar. De entrada, queda claro que involucra a todos los mensajes que circulan en la organización, sin hacer excepciones, por lo que se puede entender que esto considera, desde una charla informal entre colegas, hasta una reunión por video-conferencia formal entre varios empleados en distintos puntos o regiones. Posteriormente se hace referencia a los canales, que pueden referirse, como se vio al inicio de este marco, desde los espacios de interacción de las personas de la organización, hasta aquellos que involucran el uso de medios físicos o electrónicos que permiten la interacción, refiriéndose a equipos de cómputo, telefonía, software, hardware, entre otros. Adicionalmente, se menciona que pueden ser verbales o no verbales, por lo que la comunicación interna engloba también imágenes, figuras, instrucciones o mensajes en texto, posters, entre otros. De igual forma, el concepto involucra el uso de la estructura formal o informal de la empresa, por lo que cualquier interacción que se dé dentro de la empresa podría ser contemplada como parte de la comunicación, en cualquier sentido, desde las interacciones entre pares de la misma u otras áreas, las interacciones con subordinados o con los líderes de la organización, considerando cualquiera de los medios antes mencionados.

Citando a Costa (2001), Moret y Arcila (2011) indican que de manera adicional la comunicación interna 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. Esto invita a pensar que el mensaje en sí, su contenido y diseño, así como las formas de comunicar deben ser lo

suficientemente atractivas, para atrapar la atención del receptor, y al mismo tiempo debe contener el toque o sello de la organización, para que todo este alineado al contexto de la organización, y a la cultura misma que la organización desea permear.

De igual forma, Peña, Caldevilla y Batalla (2016) definen a la comunicación interna, como: “[...] la gestión de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una determinada entidad, así como entre la propia corporación y su entorno exterior. El objetivo es, crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre los implicados” (pág. 319). Parece una definición simple y sencilla, que agrega un concepto de “entorno exterior” a las definiciones identificadas anteriormente; y comprendiendo cada uno de los conceptos involucrados, se puede entender la complejidad y las implicaciones que tienen para la organización.

La primera frase a analizar es “la gestión de los mensajes”; esto implica que, al momento de decidir compartir datos o información en forma de algún mensaje, se debe hacer con el propósito de obtener un resultado óptimo en cuanto al objetivo inicial que se definió para el mensaje. También se entiende que debe existir una figura o equipo que administre los mensajes, en cuanto a su contenido, objetivo y destinatario. Posteriormente, se indica que esa información se intercambia no solo entre individuos de la organización, sino también con el exterior. Esto es, que el concepto de comunicación interna se debe entender como un flujo de información con impacto no solo “interno”, sino que también abarca aquella información que la empresa u organización desea compartir con otras organizaciones y/o clientes.

Finalmente, el objetivo de la comunicación, consiste en tres palabras clave. Primero crear, que implica iniciar una relación o construir un flujo de interacción entre empleados, empresas, o en su caso con clientes, esto como primer paso. Posteriormente consolidar, es decir, ya que se ha creado este puente se debe mantener una interacción constante, que permita fortalecer la relación inicial que se ha creado, sin perder de vista el objetivo original o en su caso ajustando los mensajes de acuerdo a la acción que se quiere realizar. Y finalmente mantener la relación; sin duda la información a compartir debe partir, como hemos observado, del objetivo que se busca en el receptor y las acciones que se busca deriven de esta interacción.

Según Duarte (2006), una de las variables preponderantes para “forzar” el desarrollo de la comunicación organizacional en México ha sido el crecimiento de las empresas; lo que inició en los años 60’s. En pocas palabras se empezó a tener Organizaciones “gigantes”, empezando por las

empresas o instituciones gubernamentales, y seguidas de empresas privadas que se asentaron en México y que requirieron del desarrollo de la comunicación, como una necesidad para subsistir; en paralelo otras instituciones como escuelas, asociaciones, hospitales, entre otros, requirieron también del desarrollo de esta herramienta. Esta referencia, nos da un punto de impacto de la comunicación para la evolución de las empresas en México, su crecimiento y sus posibilidades de supervivencia, usando la comunicación como una herramienta indispensable.

El concepto de “Desarrollo Organizacional” , tiene un auge importante en México en la actualidad. Este concepto va relacionado a varios efectos que están sorteando las empresas, como son: la competencia, la globalización, la innovación e implementación de tecnologías y la necesidad de ser más productivos, eficientes y rentables. Todos estos elementos hacen de la comunicación organizacional un elemento clave. Así lo estipula Duarte (2006): “[...]es de notar que estamos ante un fenómeno suficientemente importante [...] sobre todo en el ámbito de las grandes organizaciones privadas, las cuales resultan especialmente interesantes porque son las que ya tienen intereses en juego frente a los cambios [...]” (pág. 296).

La relación de la comunicación con el desarrollo organizacional es directa. Muñoz (2016) menciona, que la presencia de un profesional de la comunicación organizacional en la empresa es un factor estratégico que favorecerá la relación de la empresa con los diversos públicos con los que interactúa (clientes, empleados, etc.). A partir de ello y viéndolo como un punto estratégico, es factible deducir que su presencia mejorará las interacciones de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia afuera de la organización.

Muñoz (2016), reafirma esta aseveración cuando indica: “cuando se intervienen los procesos organizativos desde una perspectiva integral y la comunicación logra intervenir en las opiniones, conductas y/o comportamientos generando juicios de valor en los “*stakeholders*”¹ positivos, se concibe a la comunicación desde una perspectiva rentable” (pág. 95). De acuerdo con esto, en la medida que un profesional de la comunicación interviene y contribuye, la comunicación se vuelve en un elemento de ayuda, de mejora de la imagen en todos los niveles de la organización, y de flujo de la información para todos los involucrados, en un lenguaje corporativo y acorde a la cultura de la misma.

¹ Hace referencia a una persona, organización o empresa que tiene interés en una empresa u organización dada.

Duarte (2006), menciona que se pueden identificar tres tipos de comunicación. La primera es la relacionada a los temas internos de la organización, que típicamente se da de manera descendente (superiores a subordinados), de manera ascendente (subordinados a superiores) y de manera horizontal, que es el flujo de información entre pares. El segundo tipo de comunicación es aquel que se da entre empresas, que puede ser entre empresas públicas o privadas, de manera mixta, o entre otro tipo de organizaciones y asociaciones. Y finalmente, el tercer tipo, relacionado a la comunicación que se da entre la empresa y el cliente, mejor definido como Marketing.

Desde esta perspectiva, Duarte (2006) hace un comentario ácido sobre la separación de estos tres tipos de comunicación preponderantes en la industria mexicana: “[...] tres tipos de comunicación que reportan a tres áreas diferentes de la empresa y que en la realidad mexicana se traducen como tres departamentos para una sola función, la comunicación organizacional” (pág. 296).

Esta afirmación deja muy claro que, desde sus fundamentos y definiciones, la comunicación organizacional ya tiene a varios jugadores definiendo la información a compartir. Esto implica diferentes estilos, formas de pensar, educación, criterios, modelos y perspectivas, que deriva en que no exista un mensaje o modelo unificado.

En términos de los medios de apoyo a la comunicación interna en México, la tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental. El desarrollo del internet, la telefonía celular, las aplicaciones móviles y la nube de datos, vinieron a complementar y mejorar la comunicación de las empresas. El artículo de Duarte (2006) hace referencia al diagnóstico de la tecnología, con impacto en la comunicación en México, con las variables clave en las que tuvo impacto la introducción y uso de la tecnología:

- a) Reducción de los gastos destinados para la comunicación interna en las organizaciones mexicanas, principalmente en gastos de papelería y administración;
- b) Desarrollo de una verdadera simplificación administrativa tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones (bases de datos compatibles y compartidos);
- c) Agilizar la circulación de la comunicación interna favoreciendo la disminución en los tiempos de respuestas de la organización; y
- d) Frenar, las formas de corrupción, demora y negligencia.

En México, la investigación sobre comunicación organizacional es un tópico joven. De acuerdo a diversos autores la documentación al respecto se empezó a originar en los años 90's. Estas investigaciones se fundamentan, en los cambios y la evolución que se dieron en los modelos tradicionales preponderantes en México, que como se había comentado eran prácticamente inexistentes o inmaduros (Duarte, 2006). Dentro de estos nuevos aportes y evolución, uno de los elementos más relevantes en México fue el concepto de "Retroalimentación".

Para entender la comunicación organizacional en México, se toma como principal referencia los estudios de Abraham Nosnik (1996). El modelo de Nosnik, va más allá del concepto de retroalimentación. Duarte (2006) lo describe así: "los receptores y su retroalimentación son los iniciadores del proceso de comunicación en las organizaciones. [...], deben implementar una comunicación productiva, [...] orientada a la transformación y mejora de cualquier sistema en beneficio de todas las partes que lo integran" (pág. 301).

Esta concepción deja claro, que más allá de cualquier elemento, se debe sistematizar la comunicación, donde todos los elementos que la componen deben ser claros para la organización, bajo conceptos que todos comprendan y con reglas claras para todos. Al final, el objetivo es que toda la información fluya de mejor manera y en el sentido correcto para las personas adecuadas. Al decir que el proceso inicia con "el receptor", esto implica que lo más relevante no es lo que el "emisor" quiera decir, si no lo que el "receptor" necesita saber o utilizar para ser más productivo.

En paralelo lo que "el receptor" necesitará, sin duda va relacionado a los objetivos de la empresa, a lo que tiene como misión. Así lo comenta el autor: "Comunicación productiva, pues, nace de la retroalimentación que nos permite conocer las necesidades de los sistemas donde ocurre la comunicación para que ésta se alinee con los fines últimos de éstos y así contribuir a su logro" (Duarte, 2006, pág. 302).

Es, por tanto, en este contexto de la comunicación en México, de gran relevancia la retroalimentación, para entender cuál es la base de información que necesita el "receptor" para alinear su esfuerzo al logro del objetivo común. Todo este esfuerzo y flujo de información debe estar alineado a la ideología de la empresa, que al mismo tiempo debe estar diseñado en función de la aportación que esta tendrá hacia la sociedad. Si la ideología está correctamente permeada en toda la empresa, el lenguaje de comunicación será bien comprendido y por ende productivo.

2.2 La eficacia y eficiencia en las empresas

La eficacia y la eficiencia son términos que de manera inmediata se relacionan a la actividad empresarial. Toda organización busca optimizar sus resultados, obteniendo un mayor beneficio, con un mayor impacto y un menor costo. Parecen términos similares, sin embargo, en el concepto de eficiencia ya se hace referencia a la incorporación de alguien o algo para conseguir un resultado.

Esto implica la adición o administración de recursos para lograr un fin, lo que supone una complejidad adicional, la de optimizar el uso de estos para alcanzar el objetivo que se planteó, entendiendo que los recursos son finitos y su maximización resulta fundamental. El Instituto Nacional del Emprendedor en México (INADEM, 2016), define el término de eficacia como: “Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa”. El mismo organismo define el concepto de eficiencia como: “Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo”. Bajo este contexto, la diferencia es aún más clara y contundente. En el primer caso nuevamente, y ya en un entorno empresarial, se tiene la encomienda de cumplir los objetivos o planes, más allá de hacer alguna observación, sobre los recursos o medios utilizados para este fin.

Hablar de eficiencia, bajo la definición proporcionada, implica además buscar la optimización de los recursos con los que se cuenta, y esto puede involucrar tiempo, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, espacios, entre otros. Lograr el objetivo, es la parte medular. Sin embargo, el logro del objetivo optimizando los recursos implica una interacción y comunicación de punta a punta en la organización, entendiendo las responsabilidades de cada persona o cada equipo involucrado, dejando muy claro los recursos con los que cuenta y estableciendo los mecanismos necesarios para lograr que sean utilizados de la mejor manera durante el camino a seguir para la obtención de la meta.

La eficacia y eficiencia organizacional se pueden medir de diversas formas. De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2000): “Muchos autores hablan de eficacia empresarial en términos de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de ganancias sobre las ventas, aumento de valor en inventario, utilización de la fábrica [...]” (pág. 48).

En este contexto, dependerá del objetivo que se ha planteado, la definición de las variables o conceptos que medirán la eficiencia de los recursos utilizados para el logro del plan. Así pues, si el objetivo es el envío de un mensaje de texto a un grupo de clientes con la finalidad de lograr un

incremento de ventas de un producto, las variables a considerar para que esto sea eficiente serán, por ejemplo: el costo total de los mensajes enviados (buscando disminuir el costo lo más posible), el contenido del mensaje (buscando que éste tenga el mayor impacto), el tiempo ideal de envío (persiguiendo posiblemente alinear el mensaje a la demanda del producto, estacionalidad, etc.), la selección de la audiencia a la que va dirigido (buscando optimizar la propensión de estos clientes) y por supuesto la respuesta del cliente reflejada en las ventas esperadas.

El mismo Chiavenato (2000), hace una similitud del concepto de eficacia con un proceso mecánico de transformación, donde se inyecta energía para mover los mecanismos, con el objetivo de transformar y obtener un producto terminado; en este proceso hay fugas o consumo de energía, y la finalidad es lograr la obtención del producto con el menor desperdicio de energía en el proceso, puesto que la mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: de las personas (recursos humanos) como fuente de energía, y materiales (recursos no humanos).

En este sentido, esta energía debería ser utilizada para optimizar el funcionamiento de la máquina y poder medirlo, en palabras del mismo autor, y equiparando al ámbito organizacional: “La medición de las entradas y salidas de la empresa no se hace con base en la energía ni el cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. En vez de ello, se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc.” (Chiavenato, 2000, pág. 49).

Esta apreciación, deja entrever la relevancia que tiene el término de eficiencia en las organizaciones, y como se diferencia de la eficacia. La optimización de los recursos resulta indispensable para lograr la mejor relación entre el costo y beneficio, entre el plan y la consecución del objetivo. A mayor energía gastada, menor la eficiencia en el proceso; así como sucede en las organizaciones con los diferentes recursos de que se dispone, se requiere de una adecuada planificación y ejecución para optimizar su uso y que en términos globales el resultado sea el mejor.

Chiavenato (2000), remarca algunos criterios de eficacia administrativa que son de valor para el trabajo realizado y, que desde su perspectiva son factores clave para alcanzar la eficacia de las organizaciones. Resume en ocho pilares básicos los puntos que se deben considerar para lograr una base sólida que conlleve a la obtención de la eficacia organizacional. Los cuales son:

- Capacidad de la administración para encontrar la fuerza laboral adecuada.
- Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos.
- Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa.
- Utilización adecuada de la fuerza laboral calificada.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo

De acuerdo con el autor, estos puntos resultan cruciales dentro de cualquier empresa que pretende alcanzar la eficacia en sus objetivos. Entendiendo estos puntos de manera general, es posible resumir: la relevancia de contar con personal calificado, que a su vez sea ubicado dentro de las posiciones adecuadas en la organización para obtener el mejor rendimiento, contar con un clima organizacional adecuado que logre relaciones positivas entre empleados, departamentos donde tenga impacto en la satisfacción, que coadyuve a minimizar la rotación, ausentismo, y en términos generales que todos en la organización estén alineados a los objetivos generales que se plantean, además de tener claridad del entorno en el que se desarrolla la empresa con un alto grado de conocimiento de los clientes, la competencia y otros factores externos que afecten el desempeño de la organización.

Otra variable relevante y de impacto para entender la eficiencia organizacional es el liderazgo. Para Quintanilla y Moreira (2016), los estilos de liderazgo de la organización tienen un impacto directo en la eficiencia organizacional, particularmente diferenciando el estilo transaccional y el transformacional; el primero a través de la definición clara de metas, puntualizando los resultados que se esperan, al retroalimentar e incentivar adecuadamente el desempeño; segundo, con una influencia adicional llevando a sus equipos a sobre pasar las metas, buscando llevar a sus equipos a niveles de desempeño superiores.

Quintanilla y Moreira (2016) expresan: “la capacidad del liderazgo transformacional puede aumentarse con el entrenamiento ya que se presenta una dinámica muy compleja en la forma en que un líder transformacional interactúa con sus seguidores directos o indirectos” (p. 361).

Éste estilo, como se ha comentado, busca llevar el desempeño de los colaboradores a un nivel superior, en favor de los resultados y de su propio crecimiento profesional, al resultar importante el entrenamiento de los colaboradores, tanto para complementar los conocimientos técnicos o de procesos inherentes a las funciones que desempeñan, como para entrenar al colaborador en los ámbitos relativos a inteligencia emocional, cultura de la empresa y desarrollo organizacional, que

los prepare de mejor manera para entender, aceptar y manejar la relación con este estilo de liderazgo. Para Chiavenato (2000), una organización alcanza la eficacia organizacional cuando se alcanzan 3 condiciones esenciales: “El logro de los objetivos empresariales, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al ambiente externo” (pág. 52). En otras palabras, para el autor en cuestión el logro de los objetivos debe darse, sin que esto tenga alguna repercusión interna para la empresa, lo que puede interpretarse como ruptura en las relaciones entre áreas o colaboradores, cambios drásticos en los equipos, u otros efectos negativos que puedan darse debido a la prioridad de la consecución de los objetivos.

En esto, el liderazgo también tiene un rol muy relevante. De igual forma se menciona la necesidad de adaptación al ambiente externo. Esto se puede relacionar con la capacidad que tenga la empresa para contar con un grupo de clientes o una audiencia adecuada para los objetivos que se han planteado, ser capaz de contar con aliados, proveedores y acreedores adecuados a las necesidades y demandas de la organización, tener la fortaleza de competir con otras organizaciones del mismo giro, ser capaz como organización de enfrentar y sortear las situaciones que se puedan presentar en términos económicos, sociales, desastres naturales, situaciones de índole política, entre otros ajenos a la organización.

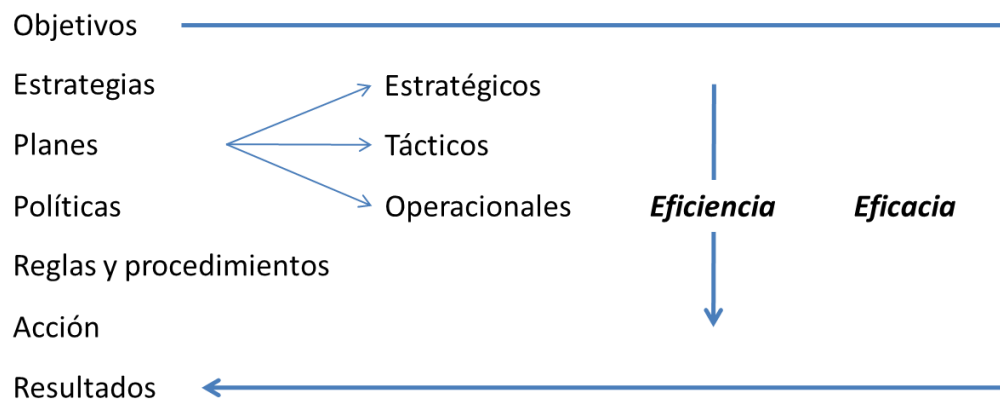
De igual forma, la capacidad de responder a otras amenazas como nuevos productos sustitutos, nuevos competidores (nacionales o internacionales) y tener una visión clara y adelantada a las situaciones que se pueden presentar para considerar todos los posibles efectos dentro de sus planes de acción y presupuestos. No obstante, Chiavenato (2000) hace hincapié en las dificultades que se pueden enfrentar en la organización y que a su vez pueden “cegar” la consecución de los objetivos, con el uso óptimo de recursos. Él mismo, indica que alcanzar la eficacia puede ser difícil por la complejidad de las relaciones entre las diferentes variables que intervienen y el conflicto que puede haber entre ellas; algunas de estas variables son: “Satisfacción de la comunidad, satisfacción del gobierno, satisfacción de los consumidores, satisfacción de los empleados, satisfacción de los acreedores, satisfacción de los proveedores, satisfacción de los gerentes y satisfacción de los accionistas” .

Estas variables pueden ser incluso antagónicas en algún punto; por ejemplo, hablando del Gobierno y de los Accionistas, donde el primero puede imponer algún nuevo impuesto o restricción que vaya en contra de los intereses de los segundos y se vea afectado el pronóstico o presupuesto de beneficios esperados por el grupo. Será de mucha importancia, alinear estas variables para

minimizar el riesgo de algún choque entre ellas y así lograr los objetivos planteados con el menor número de repercusiones. Quintanilla y Moreira (2016), citando a Sparrow y Copper (2014) reafirman este tema, relacionándolo con la medición de la efectividad organizacional, indicando el reto y la complejidad que se da para poder medirlo, requiriendo una amplia visión y experiencia del rendimiento requerido en la organización, y entendiendo como la innovación, la excelencia operativa y otros elementos son dependientes de las personas y los problemas que se presentan en la organización.

Del mismo texto de Chiavenato, se rescata la “Figura 2” (Chiavenato, 2000).

Figura 2. La relación entre los conceptos de eficacia y eficiencia



Eficiencia: *Cómo* se hacen las cosas, de que modo se ejecutan.

Eficacia: Para qué se hacen las cosas; que resultados persiguen; cuales objetivos se logran

Elaborado a partir de Idalberto Chiavenato (2000).

Ésta, muestra la relación entre los conceptos de eficacia y eficiencia. El primero, totalmente centrado en la consecución de los resultados a partir del objetivo que se planteó. El segundo, contemplando todos los pasos y recursos involucrados para optimizar el resultado, desde la definición de las diferentes estrategias necesarias; los planes a todos los niveles de la organización para identificar los tiempos, los responsables, las actividades y las dependencias que intervienen para el logro de los objetivos; las políticas que enmarcan los planes de acción, para tener claridad los lineamientos y marcos por los cuales podrán actuar los involucrados; las reglas y procedimientos a seguir en el actuar de cada responsable; la acción, entendida como la ejecución de los planes por parte de los responsables, con su debido seguimiento y reporte de avances, problemas y

restricciones, para monitorear el avance contra los planes que se definieron; y finalmente la medición del resultado contra lo que se definió en los planes. Es por ello que, desde la perspectiva de este autor, estos conceptos van de la mano, la eficacia como un primer punto que busca obtener un resultado, y la eficiencia como una medida que busca optimizar los recursos disponibles mediante herramientas, técnicas, estrategias y planes que permitan el resultado deseado al menor costo.

Otra definición de eficiencia se encuentra en el artículo Competitividad y Eficiencia de la revista Española de Estudios de Economía Aplicada (García & Coll Serrano, 2003, pág. 424). Aquí se define: “La eficiencia, como consecución de una meta al menor coste, se encuentra vinculada al aprovechamiento óptimo de los recursos que se emplean en la obtención de una utilidad, proceda ésta de un producto o servicio”.

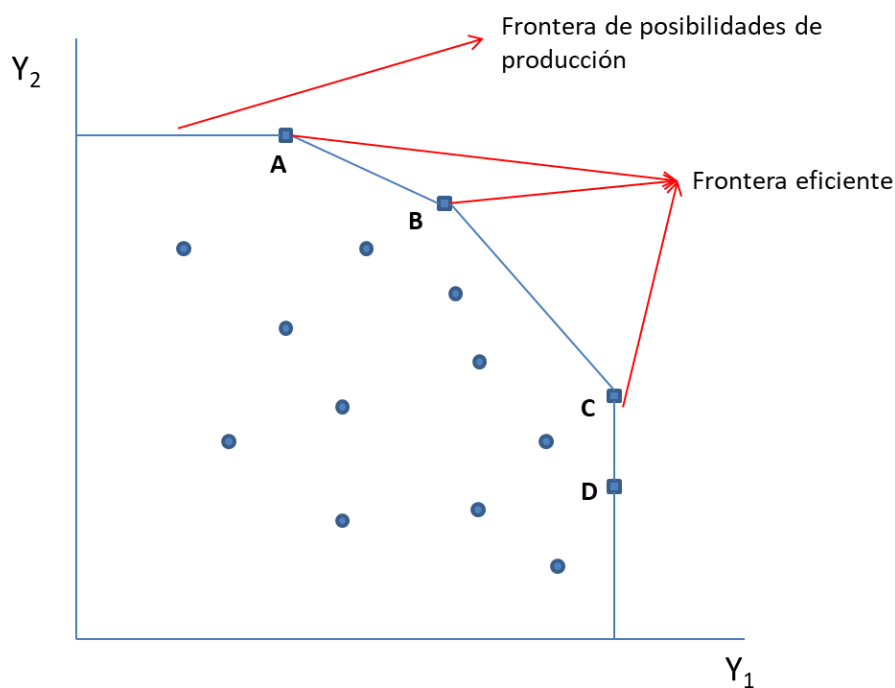
En este artículo, se relaciona a dos elementos para poder evaluar la eficiencia. El primero de ellos es “la frontera de producción” y el segundo es el de “eficiencia (técnica)”. El primero se define por García y Coll Serrano (2003), como: “al máximo output teórico alcanzable dada una combinación de inputs, y la tecnología” (pág. 428). Esto se entiende en términos generales como una medida de lo que, teóricamente, y en función la estadística, una organización puede lograr (output) en función de los elementos o recursos con los que cuenta (input), contemplando posibles desviaciones, perturbaciones (huelgas, mal tiempo) o errores (ineficiencia técnica) identificados en el proceso.

En este sentido, García y Coll Serrano (2003) señalan que: “la función frontera de producción en la expresión es el output frontera obtenible a partir de un conjunto dado de inputs” (pág. 430). Existen diversos métodos para la medición de la frontera de producción de las organizaciones, entre ellos métodos paramétricos y métodos no paramétricos, no obstante, no se mencionan más a detalle dado que no se encuentra dentro del objetivo del presente trabajo (únicamente a manera de entender el concepto de medición).

La medición de eficiencia podrá ser entonces realizada, en función de comparar el indicador o resultado real (output) de la empresa en un periodo de tiempo contra la frontera de producción definida. Este ejercicio puede ser realizado para comparar a varias organizaciones, tanto dentro de su frontera de producción como en su resultado real del periodo definido. Las organizaciones con las fronteras de producción con el mejor resultado serán identificadas como las fronteras eficientes,

o los “*benchmarking*”² de comparación al que aspiran llegar el resto. En la figura 3, tomada del artículo de García y Coll Serrano (2003), muestra un ejemplo de las fronteras de producción de un conjunto de organizaciones y, en este caso, la frontera de eficiencia estaría dictada por las organizaciones A, B y C (2003). En la figura, cada punto al interior de la línea mostraría la ubicación de una empresa de acuerdo a las variables de medición definidas y su posicionamiento en el mapa de alcance de cada variable. Los puntos A, B y C serían aquellas organizaciones que tienen un desempeño más alto según sus resultados y los puntos de “aspiración” a los que otras organizaciones buscarían alcanzar.

Figura 3. Ejemplo de frontera de producción y frontera de eficiencia.



Elaborado a partir de García y Coll Serrano (2003).

Haciendo referencia al mundo de las financieras, y a modo de ejemplo, una de las medidas o variables de eficiencia sería el número de clientes atendidos por empleado. Así lo comenta Muñoz,

² Es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

en su artículo, donde indica que la eficiencia de las micro financieras se define por ejemplo, con el número de clientes atendidos por cada empleado; no obstante, si llegan a existir deficiencias en la capacitación, habilidades o formación del personal, el incremento en el número de clientes atendidos puede ocasionar que se pierda el control de la cartera, y esto impactará negativamente su calidad, con un resultado en el incremento de los vencimientos (Munoz, 2007).

En este sentido, diversas variables a medir podrían indicarnos si la eficiencia es mejor o no, comparado tal vez contra el mismo indicador en otro periodo de tiempo, o contra el mismo indicador para otras instituciones. Siguiendo el ejemplo, Muñoz (2007) concluye algunos de los aspectos que dentro de su estudio identificó, que son necesarios para romper la correlación existente entre los clientes atendidos por cada empleado y el índice de cartera vencida, haciendo referencia a sus conclusiones recomienda contar con procesos bien establecidos, documentados en procedimientos y manuales, políticas que incluyan los controles para las ventas y cobranza; definir perfiles claros para la contratación de personal y capacitación constante. Así, será factible anular la relación de ésta variable con la cartera vencida, en cuanto menor el número de variables que influyen la cartera vencida, será más sencillo tener control y tener calidad de cartera crediticia, esto de acuerdo a los autores ha sido visto en financieras de más de 10,000 clientes por año, mismas que han superado la influencia de la eficiencia del personal sobre su cartera vencida.

Ostroff y Schmitt (1993) refieren y coinciden que los estudios y conclusiones de eficiencia organizacional, incluyen diferentes criterios, que unificados son aceptados bajo consenso como un grupo válido de elementos de impacto. Esto lleva a observar a las organizaciones, como elementos de muchas dimensiones, y al mismo tiempo, a cuestionar si una organización es capaz de tener un desempeño óptimo en todas estas dimensiones, y a su vez en la importancia de focalizar aquellas en las que la oportunidad es mayor y el impacto en los resultados será más valorado.

Ostroff y Schmitt (1993) citando a Miller (1981), proponen que en lugar de observar las variables y su relación lineal en el impacto del desempeño de la organización, los esfuerzos deberían enfocarse en encontrar los elementos o atributos recurrentes en el impacto positivo para la organización.

Luego entonces, la relevancia de observar o estudiar a diversas organizaciones, primero de un giro similar, que permita identificar aquellas variables que tienen un mayor impacto en su desempeño organizacional, para poder priorizar y con ellos, si se decide hacer un ejercicio de

mejora, lograr que el impacto integral para la organización sea mayor. Esto de igual forma, podría ser replicable y de igual impacto para otras organizaciones del mismo giro. Ostroff y Schmitt (1993), identifican de acuerdo a su investigación y citando a otros autores, un contexto de cuatro modelos que van relacionados al desempeño y efectividad de las organizaciones, la meta racional, sistemas abiertos, procesos internos y satisfacción de los participantes, o recursos humanos.

Estos elementos con toda seguridad involucran un amplio espectro de las organizaciones; primero dejando muy claro cuál es el objetivo y esto aplicable a cualquier nivel de la organización, desde la definición de objetivos estratégicos, hasta aquellos objetivos de las diversas áreas, departamentos o funciones, en la medida de la claridad las tareas y actividades estarán enfocadas en lograr ese objetivo; también refieren los sistemas abiertos de la empresa, que ayudará a entender las interacciones entre los mismos para definir acciones o planes de trabajo enfocados en aprovechar las fortalezas identificadas y trabajar en mejorar aquellos con áreas de oportunidad; en cuanto a los procesos internos es muy evidente la relevancia de tenerlos mapeados y documentados, validados por los participantes, y en paralelo, tener identificadas las áreas de oportunidad en los mismos; finalmente la satisfacción de las personas, entendido como la evaluación del clima y cultura organizacional, el compromiso de los colaboradores y su nivel de satisfacción general en el trabajo.

2.3 La tecnología y su impacto en la eficiencia de la comunicación

Los avances tecnológicos han facilitado el trabajo en las organizaciones y transformado la vida de las personas. Desde la imprenta, la humanidad ha pasado por diferentes fases tecnológicas que han ayudado a entrar a un mundo de masificación, mejora de calidad, con gran impacto en las tecnologías digitales y el internet (Levis, *et.al*, 2008). Así como lo comentan, todas las facilidades que brinda la tecnología ayudan a lograr alcanzar un mayor número de personas, con menor esfuerzo y mayor impacto. Esto se relaciona completamente con la comunicación. Llevar más información, en menor tiempo, con mayor calidad es fundamental en el mundo actual.

Así lo refuerza Levis, brindando claros ejemplos de algunos de los cambios que se han presentado: “Si [...] uno quería tener una página comercialmente tenía que pagar un costo. Eso estaba restringido a una élite de programadores, [...] con un mínimo de capacidad, de solvencia. El blog [...] viene a romper con estas cuestiones. Una, lo de la simplicidad absoluta [...]. Segundo, la gratuidad, los blogs son gratuitos” (Levis & et al, 2008, pág. 15). Esta evolución y competencia, permite a más personas acceder a mejor tecnología a menor costo; de igual forma, y como se ha

comentado, esto permite llegar a más gente en menor tiempo. Hace algunos años, por ejemplo, era imposible pensar en una interacción entre personas reconocidas (artistas, deportistas, científicos, entre otros) y personas comunes y corrientes; o más aún interacciones en línea y tiempo real entre personas en cualquier lugar del planeta con acceso a internet.

Hoy herramientas como Twitter, WhatsApp o Facebook, permiten que se puedan presentar este tipo de interacciones de manera sencilla y a un costo mínimo. Las audiencias en estas herramientas, son de millones de usuarios, que pueden ser partícipes de la información que se comparte. Por ejemplo, de acuerdo al sitio “Marketing 4 E-Commerce”, para inicios de 2019, Facebook era la red social con más usuarios, al contar con más de 2,271 millones, 5% más que en 2018 (Galeano, 2019). Levis y otros (2008), reflexionan sobre ello, reforzando la tendencia actual a hacer más sencilla la vida; al generar dispositivos o tecnologías facilitadores de la comunicación.

Se pueden citar diversos ejemplos como: Instagram, medio de comunicación a través de imágenes, fotografías y dibujos, con gran alcance, a escala global. Otro ejemplo, citado por Levis y otros (2008), es YouTube. Sería poco real hace 20 años que un grupo de adolescentes con instrumentos musicales pudiera desde su casa, producir un disco y subirlo a un canal de reproducción de video, a través del cual decenas, cientos, miles o incluso millones de personas pudieran tener acceso.

El mismo teléfono celular es un ejemplo claro, observado en años recientes. Inicialmente, se trataba de un artículo limitado a cierto grupo de personas, principalmente por el costo y las zonas de cobertura; se limitaba a servir como un medio de interacción de voz. De acuerdo a la Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica, existen más aparatos celulares en el mundo que personas; más de 7,700 millones de equipos celulares, contra cerca de 7,400 millones de personas que viven en el mundo (OTI, 2017). No obstante, los teléfonos celulares representan el 12% de los aparatos de comunicación en el mundo, a través de ellos se mueve el 82% del tráfico de información de los dispositivos de comunicación (Alwahaishi & Snášel, 2013).

Esto es un claro ejemplo del cambio que se ha dado en los últimos años, de la mano de la tecnología, las reducciones de costos, y la creación de nuevas necesidades de comunicación. Ahora estos equipos no solo cumplen con el elemento de comunicación de voz, si no que compilan una serie de herramientas y elementos, más relacionados con un equipo de cómputo; desde juegos,

cámara fotográfica, aplicaciones y funcionalidades para todo tipo de profesiones o gustos, aplicaciones de transporte público, comunicación, organización, entre otras.

Buceta (2002), hace referencia a la relevancia y relación directa entre comunicación y tecnologías; y más aún, la importancia de si la comunicación tiene una respuesta: “Las nuevas tecnologías, cada vez más y aceleradamente, hacen que las personas y pueblos estén mejor comunicados. Sin embargo, debemos señalar que estar comunicados no significa que exista comunicación” (pág. 53).

Esto, como se mencionó anteriormente, implica que el acto de la comunicación y el aprovechamiento de las tecnologías debe ser de “ida y vuelta”, donde el receptor debe comprender el mensaje y ejercer acciones, o en su caso dar una respuesta. Como bien comenta el autor, la información es solo el contenido de la comunicación, pero la información en una sola dirección no implica que se logre a comunicación. Por ejemplo, la televisión, lleva consigo información, pero no implica que se logre la comunicación (Buceta, 2002). La comunicación, requiere de la interacción y relación entre personas. Y esto se logra siempre que el contenido sea adecuado y rico para el receptor. Regresando al ejemplo de la televisión, habrá contenidos que no son adecuados o de interés para todas las audiencias, y habrá otros que si lo sean y detonen acciones o decisiones, como la compra de un bien o servicio.

Así pues, un programa de cocina podría ser de interés para alguien con perfil o gusto por la preparación de alimentos, y posiblemente pasaría desapercibido para un niño que busca algún programa de dibujos animados. Buceta (2002) recalca la importancia de los contenidos: “[...] es preciso recalcar que los simples instrumentos tecnológicos no hubieran tenido este alto significado si no hubiera sido por la existencia de unos contenidos adecuados” (pág. 53).

Es tal la relevancia que se da a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), que autores como Buceta (2002) la describen como la base de la globalización; esto porque las TIC's contribuyen en los procesos de interconexión económica, política, social, científica y cultural, lo cual ayuda a mejorar las interacciones entre hombres, comunidades y naciones; todas las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías permiten éstas interacciones de manera rápida e intensa, al ritmo que la globalización demanda.

Con ello, es factible detonar procesos de comunicación desde cualquier lugar, sin necesidad de presencia física y con un sentido de inmediatez. Lo observamos en todo instante; por ejemplo, una decisión del gobierno de Estados Unidos respecto de la imposición de aranceles a otro país, es una decisión de escala global, que impacta todos los mercados, a todos los países que interactúan comercialmente con ambos Estados, el valor de una moneda contra otra, el ahorro de las personas y el costo de los créditos, entre otros. Todo esto, se sabe al momento, la información fluye por todos los medios posibles y el impacto es inmediato. A partir de una situación como la que se describe, se genera más información, más comunicación, y consecuencias tanto positivas, como negativas. La información se ramifica a una velocidad inimaginable.

Situación similar se da, con los desastres naturales. Cada que sucede un evento de estos es factible saberlo, aunque la gente se encuentre del otro lado del planeta. Es factible, incluso, ayudar con donaciones o envío de víveres en línea. Lo mismo sucede en las organizaciones. No importa si se trata de una empresa local o una gran empresa internacional, las facilidades que brinda la tecnología en las organizaciones permiten que la información llegue de manera instantánea a las personas a las que va dirigida; sin duda parte del secreto de la efectividad de la misma, y como ya se ha comentado; está en el contenido, y en el conocimiento del receptor por parte del emisor. Luego entonces, así como lo comenta Buceta (2002), “la tecnología no es buena, ni mala, ni tampoco neutral” (pág. 56). Con ello podemos concluir, que por más facilidades que brinde la tecnología, el mero acto de comunicar puede no cubrir el objetivo de lograr una comunicación efectiva. Sin duda las nuevas herramientas y desarrollos tecnológicos tienen el objetivo de contribuir a mejorar la comunicación, pero sin el uso adecuado, pueden destruir o mal informar, también en una escala global. Así pues, el mismo efecto se puede presentar en las empresas. Un mensaje mal construido, o con escaso conocimiento de las percepciones del receptor puede tener un efecto nulo, o en el peor de los casos un efecto catastrófico, de mal entendimiento del mensaje y que ello derive en acciones deficientes o contrarias al objetivo original planteado. Así pues, a través de los elementos tecnológicos es factible contemplar diversas herramientas que permitan reforzar o clarificar en mayor medida un mensaje.

Buceta (2002), relacionando las TIC's con las organizaciones, hace referencia a dos grandes grupos de trabajadores; el primero denominado trabajadores-programables, que son aquellos que saben manejar las TIC's y se adaptan continuamente a los cambios que estas imponen tras la rápida evolución tecnológica; gracias a ello se genera valor en las organizaciones, y este tipo de empleados

resultan difíciles de sustituir. Por otro lado, están los trabajadores genéricos, quienes realizan trabajos menos importantes y son más fáciles de sustituir. Todo ello con impacto diverso en remuneración y otros elementos de la cadena laboral.

Y sobre esto la pregunta podría ser ¿Cuáles son los factores que afectan que las personas o los trabajadores adopten las TIC's? De acuerdo con la investigación de Alwahaish y Snášel (2013), estos factores son: la expectativa de desempeño con el uso de las herramientas, la expectativa o cambio de esfuerzo, la influencia social que se tendrá, condiciones facilitadoras y de acceso, valor percibido, juego lúdico o que tan entretenido puede ser su uso, enfoque de atención e intención de comportamiento esperado. En otras palabras, se pueden considerar estos elementos como medida en una organización, para que esto permita que más colaboradores adopten las TIC's en su trabajo como medio de comunicación.

Si un equipo en la empresa se da cuenta que su desempeño puede mejorar, al ser más rápidos, eficientes, así como trabajar con mejor calidad; si al mismo tiempo ven el trabajo e interacción de manera más fácil o simple, si esta interacción es amena y perciben el uso de estos elementos como algo que les agrega valor, no solo en su trabajo, sino también en su carrera profesional, entonces verán la relevancia de ser parte de la evolución tecnológica y de las comunicaciones en la organización. Como se ha comentado, en las organizaciones se genera mucha información todo el tiempo, no obstante, tener información no implica estar comunicado; estar comunicado está relacionado con la capacidad de seleccionar información y darle un sentido a través de la percepción de cada quien.

Las tecnologías de la comunicación y la información han tenido un impacto trascendental en la evolución del sector bancario. Así lo menciona Reixach (2001), cuando enfatiza que los avances de las TIC's han sido una de las principales fuerzas que han contribuido en la evolución de los flujos internacionales de capital en las últimas décadas; dos han sido las variables principales de este crecimiento de flujos de capital, la desregulación de los mercados financieros y el progreso tecnológico. Esto reafirma el impacto de la tecnología en todos los sectores, aún en el sector financiero que es el foco de este trabajo de investigación; abriendo la participación de otros competidores que aprovechan los beneficios de la tecnología para eficientar procesos y satisfacer necesidades de los clientes, para tener una mayor participación en su respectivo mercado; como un ejemplo adicional, la ubicación física de la gente en la actualidad pierde relevancia, gracias a que la

tecnología permite hacer cualquier decisión, transacción o mensaje desde cualquier lugar, siempre que se tenga acceso a algún dispositivo que permita esta interacción.

Un ejemplo más, citado por Reixach (2001) respecto del sector financiero va relacionado con la explotación de información. Las grandes corporaciones financieras se dan a la tarea de construir sofisticadas bases de datos con basta información de sus clientes; a través de la minería de datos comercializan sus productos de una manera más eficiente; con esta misma información es factible calificar el nivel de riesgo para los clientes de los diversos productos de crédito, y a la vez hoy resulta factible comercializar los productos bajo un concepto “*paperless*³” o con procesos ciento por ciento digitales, sin intervención humana.

Reixach (2001) también menciona la relación existente entre las TIC’s y el cambio en las relaciones existentes entre banca y clientes: “La banca de relaciones está pasando de la actividad principal en la industria a un servicio más específico de todos los que brindan los bancos” (pág. 129). Esto implica que el uso de las TIC’s ha permitido en este ejemplo, la evolución de las relaciones en el segmento bancario y financiero, pasando de relaciones generales con grupos de clientes, a la búsqueda de una relación más personalizada, basada en el conocimiento del cliente de acuerdo a la información con la que se cuenta, en este sentido por ejemplo buscando otorgar límites de crédito de acuerdo al perfil crediticio, productos diferenciados acorde a las características del cliente, entre otros.

Relacionando este punto con la comunicación, resulta imprescindible el conocimiento del receptor para emitir un mensaje, el uso de las TIC ´ s toma mayor relevancia, en el entendido de que permite un conocimiento más profundo que llevará a cualquier organización a personalizar la comunicación con sus clientes internos y externos, y así lograr una mayor eficiencia en los resultados, al lograr objetivos relacionados con la generación de comunicación.

Un ejemplo más, es el dinero electrónico. En la actualidad el mundo financiero se mueve en su totalidad a través de transacciones electrónicas, movimientos en línea, tarjetas inteligentes, pagos en línea, entre otras. De acuerdo con Plaza (2013), con base en un informe del Banco Central Europeo, el dinero electrónico es un valor monetario almacenado electrónicamente en un dispositivo técnico, que puede ser utilizado para diversos fines, como pagos, transferencias, compras; a su vez puede ser

³ Procesos libres de uso de papel, utilizando tecnologías de digitalización.

dispuesto en forma de efectivo en algún cajero o sucursal permitida para tal fin. En otras palabras, esta modalidad permite almacenar dinero, o moverlo de cuenta a cuenta, o de persona a persona sin necesidad de tenerlo físicamente, al grado de poder realizar pagos en comercios de la misma forma, con transferencias o pagos con algún medio electrónico como las tarjetas de débito o crédito.

De acuerdo con CONDUSEF (2019), durante el primer trimestre de 2019 se realizaron en México más de 824 millones de pagos en comercios, de los cuales el 10.4% fue a comercios electrónicos. Conforme al World Payments Report de 2018 se espera que a nivel mundial las transacciones electrónicas representen un 12.7% del total de las transacciones para el año 2021 (Paribas & Capgemini, 2018). Finalmente, es de relevancia mencionar la importancia que ha tenido la creación del dinero electrónico y sistemas de pago en la evolución de la seguridad y controles por parte de los reguladores. Así lo mencionan Galán y Venegas (2016), cuando indican que los nuevos sistemas de pago seguros y flexibles contribuyen a que las autoridades de cada región o país supervisen y regulen con mayor eficacia las operaciones que se realizan en los diferentes mercados, desde personas físicas, hasta corporaciones y gobiernos. Es un hecho que adicionalmente, la seguridad radica en el bajo uso de dinero en efectivo, lo que disminuye el riesgo para los portadores o dueños del mismo.

2.4 Las Financieras en México

En México, se cuenta con un Sistema financiero, que de acuerdo a Banco de México tiene como principal función la de intermediar entre quienes tienen y quienes necesitan dinero (BANXICO, 2018). Es decir, existen diferentes participantes que se encargan de lograr que los recursos de algunos, ayuden o financien a otros, a través de diferentes instrumentos o productos.

Esta intermediación, de acuerdo con el mismo organismo, se define claramente como quienes tienen dinero y no lo requieren en el corto plazo para pagar deudas o efectuar consumos desean obtener un premio a cambio de sacrificar el beneficio inmediato que obtendrían disponiendo de esos recursos, ese premio es la tasa de interés (BANXICO, 2018).

Esta primera parte de la definición hace referencia a las personas u organizaciones que tienen la intención de poner sus recursos a disposición de otras personas u organizaciones, en forma de inversión, generalmente buscando un beneficio después de cierto tiempo acordado. La contraparte también es mencionada por el propio organismo: “Quienes requieren [...] más dinero del que

poseen, ya sea para generar un valor agregado mediante [...] o para cubrir una obligación de pago, están dispuestos a pagar [...]. Ese costo es la “tasa de interés” (BANXICO, 2018, pág. 1).

En México, los intermediarios más conocidos son los Bancos, pero basta decir que los Bancos no son las únicas instituciones financieras que logran esta intermediación. Dadas sus políticas de riesgo crediticio, perfil del cliente y otras variables, estas instituciones han sido capaces de atender únicamente a un segmento menor de la población del país; en términos generales, a la clase media y alta.

La población de escasos recursos económicos en México no tuvo acceso a financiamientos formales a través de intermediarios autorizados, por lo que la creación de las llamadas Financieras (SOFOL, SOFOMES y SOFIPOS) llegó a abrir posibilidades de financiamiento para este segmento poblacional. Esto fue hasta la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1993. Así lo describe el Boletín Estadístico 2006 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), específicamente para el caso de las Sociedades Financieras de Objeto Limitado, mejor conocidas como SOFOLES. El origen de las Sofoles en México fue un requisito para la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, circunstancia que requería que el país contara con figuras de intermediación financiera especializada (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2006). Estas sociedades tienen un esquema distinto al tradicional bancario, con el objetivo de atender otros segmentos. La misma CNBV lo menciona como el esquema financiero utilizado por las Sofoles se ilustra claramente por su nombre en el idioma inglés: “Non-Bank Banks”. [...] su operación crediticia es especializada y sus fuentes de fondeo están circunscritas.

Al decir “especializadas”, significa que este tipo de intermediarios solo están autorizados para atender a un sector particular y bajo un esquema único, que en este caso es el de préstamo al consumo. Sin embargo, es relevante entender el contexto, pues estas instituciones son relativamente jóvenes y han tenido un crecimiento bastante interesante que muestra la necesidad que existía para este segmento olvidado de la población. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, hace referencia al crecimiento que ha tenido este sector, incluso mayor al de la economía mexicana; considerando las etapas de recesión, el éxito sin duda es el grado de especialización, que permite identificar las características del nicho particular al que se atiende, por ejemplo hipotecario, automotriz, consumo, entre otros (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2006).

De acuerdo al catálogo del Sistema Financiero Mexicano publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2018), en México existen de acuerdo a su clasificación:

1. 49 Sociedades Financieras Populares (SOFIPOS)
2. 20 Sociedades de Ahorro y Préstamo, mejor conocidas como Cajas Populares o de Ahorro
3. 77 Sociedades Financieras de Ahorro Limitado (SOFOLLES)
4. 71 Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES)
5. Y más de 4,930 Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, Entidades No Reguladas (SOFOMES E.N.R)

III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se entiende por metodología de investigación como una serie de pasos estructurados, que permiten demostrar alguna hipótesis. Podemos decir que el método científico es el medio por el cual tratamos de dar respuesta a las interrogantes de la naturaleza, es la lógica general empleada, tácita o explícitamente para valorar los méritos de una investigación (Ortiz y Del Pilar García, 2004).

El diseño del trabajo de investigación que se presenta se hace a partir de una tesis, que de acuerdo a Cano (2002), tiene la finalidad de buscar y diseñar métodos adecuados para encontrar la respuesta o respuestas a una pregunta; ejecuta los métodos, obtiene resultados y discute los porqués de éstos a la luz de sus hipótesis.

Del mismo modo, bajo la perspectiva de Cano (2002), y ad-hoc a la presente investigación, lo más complicado es formular una pregunta en el área de interés o especialidad; ésta será la que determine el objetivo principal de la tesis en cuestión, así como el contenido de investigación que soporte los resultados obtenidos.

El presente trabajo es una investigación de campo, explicativa, semi-experimental a partir de la intervención organizacional. Es de campo, pues un modelo preliminar empírico fue diseñado e implementado en la red de sucursales de una institución financiera, obteniendo la experiencia y posibles variables de impacto que estarán siendo sustentadas teórica y científicamente en el presente estudio. Es explicativa, pues tiene como finalidad identificar cual es la relación o vínculo entre las variables y un fenómeno, basando las relaciones observadas en un raciocinio teórico (Martínez & Piedad, 2006). En este caso, estudiamos la relación entre el diseño de un modelo de comunicación,

y su injerencia en la eficiencia de instituciones financieras respecto de la colocación de productos de crédito, considerando información pública de instituciones oficiales, con respecto a una implementación preliminar al tomar una base de modelo empírico.

Es una investigación semi-experimental pues tiene como objetivo demostrar una hipótesis causal, manipulando una variable independiente (en este caso un modelo de comunicación) y donde los sujetos observados no se seleccionaron de forma aleatoria; es decir no se tiene control total sobre las circunstancias que rodean el estudio (Fernández, Vallejo, Livacic, & Tuero, 2014). Como sucede en el caso anexo, donde hay variables adicionales de impacto al resultado, como puede ser la estacionalidad, los ajustes en tasas de interés gubernamentales, los desastres o condiciones naturales, entre otros. Finalmente se refiere a la investigación con intervención organizacional, considerando la implementación de un modelo base empírico realizado, mismo que es la base que fundamenta el presente estudio.

3.1 Definición de variables

De acuerdo a la hipótesis que se planteó:

Un modelo de comunicación interna en la red de sucursales de una financiera incrementa la colocación de créditos al consumo en **al menos un 5%** real durante los 3 meses posteriores a su implementación.

Se identifican como variables:

Variable independiente: Un modelo de comunicación interna en la red de sucursales de una financiera.

Variable dependiente: El incremento de colocación de créditos al consumo, y el incremento en la eficiencia de los colaboradores.

3.2 Operacionalización de variables

De acuerdo con Del Pilar y Ortiz (2004), la operacionalización de las variables consiste en desglosar la variable por medio de un proceso de deducción lógica en indicadores, que van relacionados a situaciones específicas de las variables, ya sea causas o efectos.

Indicador de la variable independiente: Número de sucursales o financieras en las que es factible implementar el modelo de comunicación.

Indicador de la variable dependiente: Incremento de la colocación de al menos un 5% en los 3 meses posteriores

3.2.1 Delimitación de la muestra

La muestra para la lectura de resultados será la evolución bimestral de colocación de los créditos de nómina y personales en monto de la institución en cuestión de acuerdo con los reportes de las instituciones oficiales, a partir de 2012 y hasta la información disponible en el mes de Julio 2019.

En la institución donde se realizó el ejercicio de implementación de un modelo de comunicación empírico, existen distintas modalidades de créditos al consumo, particularmente:

- Crédito de nómina: Dirigido a clientes que dispersan su nómina con la institución financiera que otorga el crédito. El crédito otorgado no tiene un fin específico.
- Crédito Personal: Para clientes de la institución financiera, que no dispersan su nómina pero tienen una cuenta y realizan depósitos recurrentes.
- Crédito de auto: Dirigido a la adquisición de automóviles nuevos o semi-nuevos de agencia.
- Crédito hipotecario: Destinado a la adquisición de vivienda nueva o usada.
- Cualquier otro crédito cuya finalidad sea la adquisición de bienes de consumo, y sean otorgados a un plazo fijo, con una tasa de interés (fija o variable) y con modalidades de pago periódicas (semanal, quincenal o mensual).

3.3 Instrumentos de recolección de información

Investigación documental: Obtención de información a través de la observación directa de resultados de reportes de instituciones oficiales como es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Observación de los análisis aplicados y resultados en función a la información obtenida.

Escala: Se considera la escala de intervalo dentro del proceso de medición estadístico de resultados, utilizando una unidad única de medida (colocación de créditos en millones de pesos).

3.4 Desarrollo del modelo preliminar de comunicación

El modelo preliminar empírico desarrollado en la institución financiera en cuestión nace de la necesidad de estandarizar la comunicación dirigida a la red de sucursales. Anteriormente, cada área que tenía injerencia o la necesidad de notificar algún cambio de proceso, promoción, nuevo producto, ajuste normativo, etc., realizaba el esfuerzo de comunicación, bajo su propio

entendimiento, con sus propios medios y bajo los criterios que cada uno consideraba pertinente, sin notificar a otros equipos involucrados. Esto generaba continuamente:

- Nula atención y priorización por parte de las audiencias o receptores de la información.
- Inexistente estandarización de diseño de contenidos por parte de los emisores.
- Desaprovechamiento de herramientas de comunicación disponibles.
- Constantes errores u omisiones en la ejecución de iniciativas por falta de entendimiento o baja claridad de la información.

Para el diseño del modelo se formó un grupo de trabajo liderado por el área de Producto de Créditos al Consumo. El equipo se conformó por representantes de las áreas de:

- Mercadotecnia: Con el objetivo de ayudar en el diseño de los materiales de comunicación, imagen corporativa y validación de los mensajes a enviar.
- Comunicación interna: Para definir los canales disponibles de envío de información, medios, periodicidad y espacios de tiempo para el envío de información, así como identificar las audiencias a las que se dirigen los mensajes y el código a utilizar.
- Sistemas: Para asegurar la disponibilidad de los sistemas que intervienen en los procesos de comunicación, y facilitar los desarrollos necesarios en términos de páginas web, catálogos digitales, y funcionalidades adicionales relacionadas a los canales digitales.
- Canales Digitales: Con la finalidad de definir los canales digitales disponibles para el envío de información, entre los que destacan aplicaciones móviles en equipos celulares, diseños de página web, pantallas en sucursales, otras aplicaciones, correo electrónico, mensajes de texto y medios visuales a través de los equipos de cómputo, entre otros.
- Operación de la Red de Sucursales (Sistemática Operativa): Para tener la perspectiva desde el punto de vista de la operación diaria, los horarios con tiempos muertos o mayor disponibilidad, al brindar otras recomendaciones respecto de la comunicación y percepciones del equipo.
- Jurídico y Cumplimiento normativo: Para validar que se cumplen los requisitos y normas que definen las instituciones reguladoras; el diseño, contenido de los legales en cada comunicado y cualquier otro elemento relacionado al proceso de comunicación.

- Representantes de las áreas de Producto de otras líneas de Negocio: Con la finalidad de alinear y sistematizar el diseño de los contenidos, el código a utilizar y los formatos de comunicación y contenido para cada uno de los canales identificados.
- CRM y Analytics: Como área de apoyo para la generación de bases de audiencias, prospectos o receptores para envío de información, de acuerdo con las necesidades de cada área involucrada; así como para definir las variables de medición de éxito de la comunicación.

El diseño e implementación del modelo de comunicación base, se realizó en 3 etapas a partir del mes de enero de 2017:

- Etapa 1- enero 2017: La celebración de 3 reuniones de “*kick off*”⁴, donde se planteó la idea general del proyecto propuesto por el equipo de Producto, al considerar la problemática que se identificaba y los beneficios de contar con el modelo de comunicación estandarizado. De igual forma se recopilaron las observaciones, preocupaciones y restricciones de las áreas involucradas. A partir de esto se planteó el objetivo de implementar un nuevo modelo de comunicación estandarizado para la red de sucursales a partir del cuarto trimestre de 2017.
- Etapa 2 - febrero 2017 a Abril 2017: La conformación de mesas de trabajo entre las diversas áreas para:
 - El diseño general del modelo.
 - Diseño de contenidos y medios de comunicación.
 - Canales disponibles y canales a desarrollar.
 - Identificación de audiencias y receptores.
 - Definición de lenguaje y estructura de comunicación utilizada en los diversos medios.
 - Identificar los espacios de tiempo de comunicación dentro de la Sistemática operativa de la red de sucursales.
 - Definición de pruebas piloto de diversos medios y canales en diversas zonas y subdirecciones.

⁴ Una reunión de arranque o inicio de proyecto.

- Identificar los elementos de medición de la efectividad de la comunicación.
- Establecer los elementos normativos y jurídicos a considerar en los canales y medios de comunicación, para identificar las mejores formas de implementarlos sin que estos impacten negativamente en la comunicación.
- Etapa 3 - junio 2017 a octubre 2017: Esta etapa involucró cronológicamente:
 - Los desarrollos y ajustes necesarios por parte del equipo de Sistemas y Canales Digitales.
 - La definición de pruebas piloto en diferentes zonas, para los diversos elementos del modelo, con la finalidad de generar pruebas *champion/challenger*⁵ y comparar efectividades.
 - Correcciones y retroalimentación sobre las pruebas realizadas.
 - Presentación final del modelo a las diferentes Direcciones de las áreas involucradas.
 - Implementación del modelo a partir del 1 Oct 17.

3.5 Descripción del caso

El modelo de comunicación empírico, fue implementado en una de las mayores instituciones de servicios bancarios y financieros en México; la cual cuenta con 964 sucursales a lo largo del país, aproximadamente 4,800 cajeros automáticos y cerca de 16 mil empleados. Esta institución tiene más de 728 mil millones de pesos en activos (al cierre de diciembre de 2017), con utilidades por más de 5,500 millones de pesos antes de impuestos, un índice de capitalización del 12.9% y 5 subsidiarias en México.

Se compone de 4 negocios principales:

- Banca minorista y Administración de Capital
- Banca Comercial
- Banca Global y de Mercados
- Banca privada

Es en el negocio de banca minorista, donde nacen los principales productos de Crédito al Consumo que comercializa la institución, entre los principales:

⁵ Comparación de un modelo o proceso actual (“Champion”), con otras alternativas (“Challenger”) para, a través de indicadores o resultados, definir un nuevo modelo óptimo.

- Cuenta de cheques
- Cuenta de Nómina
- Cuenta a la visa o de ahorro
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Crédito de Auto
- Crédito Hipotecario
- Seguros (individual, vida, hospitalización, auto, casa habitación, desempleo)
- Inversiones a plazo y Fondos de inversión
- Crédito Personal
- Crédito de Nómina

El modelo empírico de comunicación fue implementado en su momento con la intención de impactar positivamente los resultados de colocación de los productos de crédito personal y de nómina de esta institución. Se definieron 4 grandes etapas de implementación, pasando por la planeación, ejecución, seguimiento y retroalimentación. La descripción a detalle del modelo se realiza en el capítulo de análisis de información y presentación de propuesta. Como punto de obtención de información oficial, para el análisis de resultados, se considera la información de reportes de instituciones oficiales como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en sus reportes bimestrales. De igual forma presenta información comparativa de otras instituciones similares en periodos equiparables de tiempo.

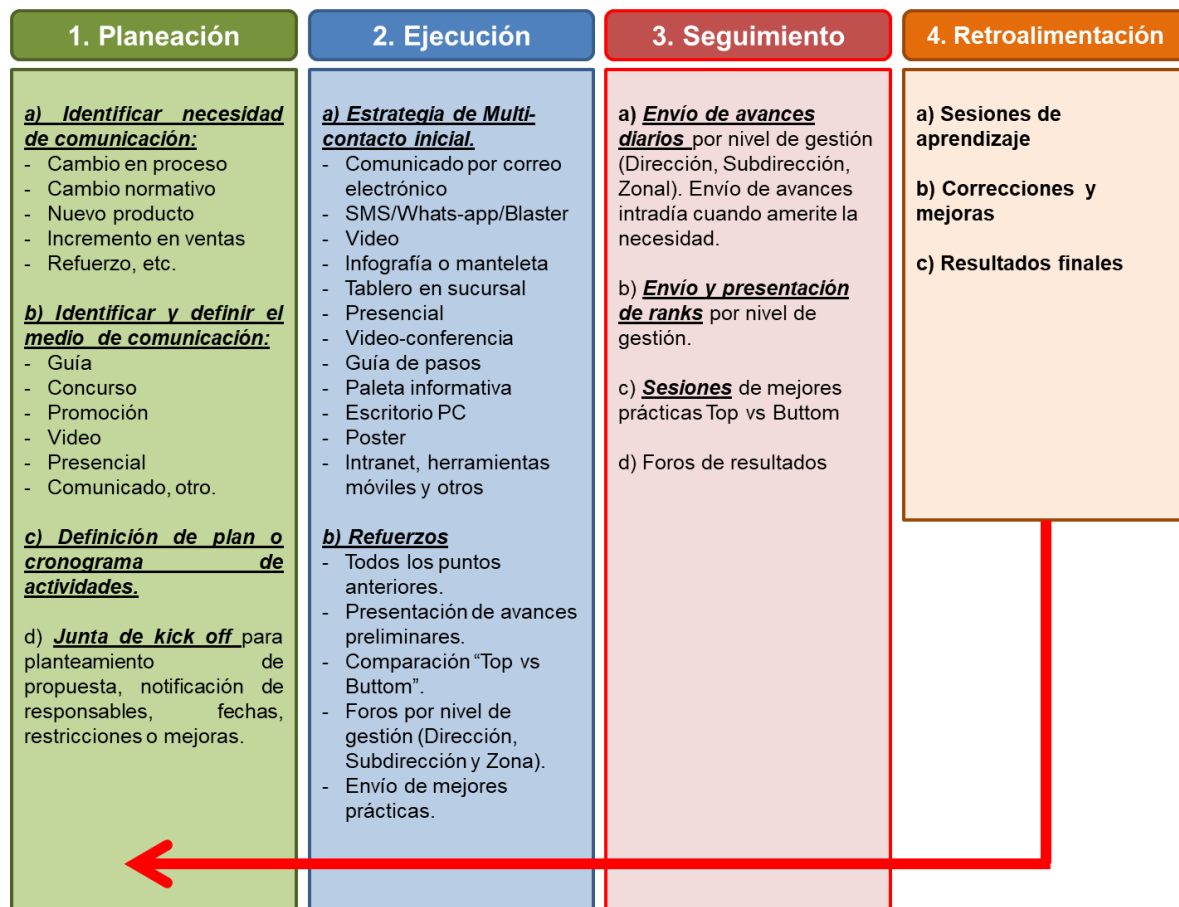
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Diseño de modelo de comunicación propuesto

Dentro del análisis se identifican dos grandes resultados. Primero es el diseño del modelo con soporte teórico, y el segundo es la aplicación del modelo de base empírico y la lectura de resultados de acuerdo con información preliminar pública de colocación de créditos de nómina y personales de la institución financiera.

En la figura 4 se esquematiza la propuesta del diseño del modelo de comunicación interna para la red de sucursales de una financiera en México:

Figura 4 Diseño general del modelo de comunicación planteado para la red de sucursal.



Elaboración propia.

1. Planeación: Esta etapa considera 4 puntos:

a) Identificar necesidad de comunicación. En este punto se define, que es aquello que se quiere comunicar de acuerdo con la necesidad del área. Particularmente pueden considerarse puntos como:

- Cambios en proceso: Pueden ser cambios en los procesos u operación habitual de la sucursal; modificaciones en los procesos o flujos a seguir en los sistemas de la institución, ajustes en procesos internos o modificaciones a los procesos de atención a clientes. Cualquier cambio relacionado a una actividad en la sucursal, será considerado un cambio en proceso.

- Cambio normativo: Las instituciones financieras en México están sujetas a la normatividad que emiten los organismos oficiales e instancias de Gobierno las cuales regulan el actuar de aquellas. Por ello cualquier cambio regulatorio que tenga impacto en las actividades de la sucursal o en información que se deba compartir con clientes, debe ser comunicada apropiadamente.

- Nuevos Productos: Este rubro se refiere a lanzamientos de productos con nuevas características o en su caso a productos actuales sobre los que se definen nuevas cualidades. Hablando de los productos de crédito al consumo (créditos de nómina y personales) los principales cambios o mejoras pueden estar relacionados a ajustes en precio (tasa de interés), cuotas o comisiones, promociones (meses sin intereses, “skip a payment⁶”, sin comisión por disposición, “cashback⁷”, entre otros), cambios en plazos de pago, en montos autorizados, en perfil de cliente aprobado, o en su caso creación de un nuevo producto que englobe estas u otras características.

- Incremento en ventas: Esta es una de las necesidades principales que se puede comunicar. Hacer saber a los equipos el desempeño actual en colocación, al tiempo de resultar imprescindible focalizar los que tienen un desempeño por debajo del. Con ello se puede compartir como parte de la información el detalle de las mejores prácticas, información de promociones para clientes, concursos para el equipo operativo, nuevos beneficios de los

⁶ Proceso o promoción donde se condona un pago, o en su caso se obliga a realizar este pago al final del plazo en cuestión.

⁷ Devolución de un monto o pago específico.

productos que facilitan la venta o convencimiento, scripts de manejos de objeciones o técnicas de a bordo de clientes, entre otros.

- Refuerzos: Es común la necesidad de reforzar cualquiera de los puntos antes mencionados como medida que ayude a asegurar una comprensión completa y profunda del tema en cuestión. Normalmente en una red de sucursales se manejan distintos procesos de atención a clientes, servicios, metas de colocación y actividades de operación diaria que pueden, de cierta forma, impactar en la comprensión de nueva información que puede pasar desapercibida. Por ello la relevancia e importancia del refuerzo y la repetición de la información para las personas involucradas, en este caso, los colaboradores de la sucursal.

b) Identificar y definir herramienta o medio de comunicación. Son diversas las formas de las que se dispone actualmente en una organización para comunicar efectivamente la información. Mucho depende de la complejidad de información, el detalle del cambio realizado y la posición o puesto a la que se envía el mensaje. En función de esto, algunas de las alternativas utilizadas de manera más común son:

- Guía: Principalmente utilizada para describir cambios en procesos que requieran seguir una serie de pasos determinados, o en su caso instrucciones determinadas. Esta puede estar representada con pasos escritos o imágenes descriptivas que apoyen visualmente el objetivo para el que fueron diseñadas. De igual forma estas pueden ser compartidas por diversos medios como pueden ser el correo electrónico, una impresión física, un poster, un video o bien, explicado de manera presencial o remota.

- Concurso: Otro de los medios o herramientas para transmitir un mensaje es el concurso. Cuando se tiene por objetivo buscar un resultado extraordinario se hace uso de esta herramienta que permite motivar al colaborador o al puesto involucrado, para lograr una sobre-meta. No obstante, su objetivo principal es el dar un resultado superior. También se puede utilizar como una medida para “rescatar” un resultado proyectado bajo. Debe ser planeado con antelación, al considerar situaciones estacionales o de acuerdo a la definición del presupuesto de ventas que se definió. Sin embargo, pueden ser también diseñados como elementos reactivos ante un mal inicio del periodo de ventas en cuestión. Existen varios ejemplos de concursos, que pueden ir desde bonos monetarios adicionales tras el cumplimiento de un % de logro sobre la meta, entrega de elementos físicos o premios

(tabletas electrónicas, monederos, pantallas, etc.), días libres o medios días, permisos especiales de horario, beneficios en esquemas de incentivos, entre otros. En la práctica se sugieren duraciones cortas, para que no se pierda el efecto y el beneficio se perciba mayor. De igual forma en la práctica se observa un mejor beneficio cuando se otorgan espacios de al menos un mes entre concurso y concurso, para que estos no se vuelvan un “*business as usual*”⁸ y pierdan el efecto deseado.

- Promoción. La promoción es un medio que, aunque va dirigido a clientes, tiene como objetivo servir de herramienta de venta para el equipo operativo en la red de sucursales. Existen diversas modalidades de promociones para los clientes, que pueden ir desde descuentos, regalos (digitales o físicos), reembolsos, entre otros. Particularmente en los productos de crédito de nómina y personales algunas de las principales promociones dirigidas a clientes son: descuentos en tasa de interés (definitivos o a ciertos plazos), meses sin intereses, devolución de comisiones, no cobro de comisiones por ciertos periodos de tiempo, devolución de intereses cobrados, incrementos de plazo, incrementos de monto aprobado, mejoras de condiciones en nuevas disposiciones, programas de lealtad por mantener o renovar el producto y precios diferenciados por disposiciones en canales electrónicos o digitales, como cajero electrónico, banca por internet o medios dos vías (teléfono o SMS), mencionando las más comunes.

- Video. El video como elemento de comunicación hoy en día es algo fácil, práctico y contundente. Ante la dificultad que puede representar la comunicación presencial o la coordinación de equipos a distancia para una sesión virtual, el vídeo es un apoyo que cubre esta necesidad, con la única limitante de no ser un medio de doble vía de interacción. Este medio permite al emisor compartir no solo el mensaje, sino también sus expresiones corporales, el tono de voz e incluso emociones dirigidas al interlocutor o receptor. De igual forma permite brindar explicaciones que pueden ir apoyadas de imágenes o complementos que se pueden añadir al video. En la descripción de las herramientas detalladas se habla de la estructura propuesta para el video.

- Presencial: Este medio sin duda es uno de los más eficientes, pero también de los más costosos y complicados de ejecutar. Permite la interacción directa, que después de una

⁸ Procesos actuales o vigentes.

explicación detallada, abre la posibilidad de contar con sesiones de preguntas y respuestas, situación que permite aclarar dudas de uno o varios miembros del foro en cuestión. El principal inconveniente radica en que esta interacción puede requerir movilizar diversos grupos a un mismo foro, o en su caso contar con uno o varios especialistas en el tema que se puedan desplazar a diversos puntos o regiones para atender el foro. Existen herramientas como: la video-conferencia o la conferencia telefónica (de la cual se hablará más adelante) que facilitan este tipo de interacción; no obstante puede resultar complicado si se desea considerar a grandes grupos de personas que puedan tener diversas dudas, volviendo las sesiones muy largas, tediosas, o que lleven al espectador a perder el interés después de un tiempo prolongado.

- Comunicado. Es uno de los medios más usados en las empresas. Con las facilidades que brindan las herramientas tecnológicas, como el correo electrónico y aplicaciones de mensajería, el comunicado se vuelve un medio práctico y fácil de compartir. Se recomienda su uso para instrucciones o mensajes cortos, que no requieran un detalle muy profundo que se pueda perder en el comunicado. También se considera efectivo para reforzar situaciones previamente comunicadas o para “recordatorios” . En el apartado de herramientas se describe la estructura sugerida para el comunicado.

c) Definición del plan o cronograma de actividades. Se sigue la estructura de un cronograma de Gantt, la propuesta del esquema se puede observar en la figura 5 del Anexo.

d) Junta de “*Kick off*”⁹ para lanzamiento de la propuesta. La sesión se realiza con los representantes de las áreas involucradas, tanto de corporativo como de la red de sucursales. Se realiza invitación a nivel Dirección, Subdirección, Gerencias, así como, a los niveles de gestión de la operación en Sucursal (Dirección, Subdirección, Zonal o Regional y en casos particulares Gerentes de Sucursal). Las áreas de Corporativo que generalmente deben estar involucradas (dependiendo de la estrategia u objetivo de la comunicación) son: Producto, Operaciones, Recursos Humanos, Capacitación, Marketing y Comunicación interna.

Las juntas se deben planear con la antelación debida, para que las actividades relacionadas sean alcanzables. Estas definiciones dependerán de las restricciones y características de la iniciativa a

⁹ Una reunión de arranque o inicio de proyecto.

comunicar, dependiendo de la necesidad de ajustes en sistemas, procesos, personal, entre otros. Esto principalmente a criterio del líder de proyecto responsable.

La sesión solo contempla la explicación general de la iniciativa, y los pormenores que se desean comunicar. Con anticipación se habrán trabajado los criterios, cambios y actividades necesarias para llegar a este punto donde la comunicación será lanzada a los equipos.

Esta sesión se puede llevar con elementos adicionales de apoyo:

- Presentaciones
- Video Conferencia
- Material escrito
- Audios y videos
- *“Role plays”*¹⁰
- Evento presencial

2. Ejecución: En esta etapa se detonan 2 puntos de acción del modelo

a) Estrategia de Multi-contacto inicial. El objetivo de esta etapa es lograr que el mensaje o la información a comunicar, se comparta por todos los medios posibles, a través de las herramientas necesarias, para que el receptor “tenga la información presente en todo momento”. Se crea una dinámica de repetición, que ayuda a asegurar que la información sea retenida, y en la medida de lo posible, entendida de mejor manera.

A continuación, se describe la estructura y contenido de las herramientas utilizadas para este fin:

- Comunicado por correo electrónico. Consiste en un texto corto, con imágenes o estructura llamativa, que capte la atención del receptor. La estructura genérica propuesta es como sigue:
 - Nombre de la iniciativa: Describe el título de la información o mensaje a compartir. Normalmente va relacionado al contenido u objetivo. En el diseño de concursos o promociones se sugiere utilizar nombres creativos, innovadores o que ayuden a ser recordados.
 - Fecha: Indicar la fecha de envío del comunicado.
 - Vigencia: Indica el periodo de vigencia de la información que se comunica, puede tratarse de periodos cortos de tiempo, o en su caso, de cambios

¹⁰ Técnica de dramatización, simulación o juego de roles.

permanentes, incluso cambios que pueden sufrir modificaciones. Se sugiere ser muy específico en la redacción de la vigencia, especificando el día año y mes de inicio, y en su caso los mismos datos al fin.

- Dirigido a: Indicar las posiciones o puestos a los que va dirigido el comunicado. Es de relevancia que al momento de comunicar o publicar información, ésta se envíe únicamente a los puestos que participan de la información, pues cometer un error en el envío puede suponer conflictos posteriores o fallas en la ejecución.
- Objetivo: Define la finalidad de la información que se comparte. Idealmente debe responder las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, y ¿Cuánto? Un ejemplo de objetivo para un concurso es: “Incrementar la colocación de crédito de nómina durante el mes de Julio 2019. El Gerente de Sucursal con la mayor colocación en monto durante este periodo, será ganador de una tableta electrónica. El ganador será notificado el 1 de agosto y el premio será entregado el 3 de agosto de 2019”
- Dinámica: En este apartado se describe el detalle del mensaje a compartir, dando mayor información del objetivo, características particulares de la dinámica, cambio en proceso, nuevo producto, promoción, concurso, criterios de medición, excepciones, segmento de clientes a los que va dirigido, sistema que afecta, cambio en esquema de incentivos, o cualquier otro. Considerando el ejemplo anterior, en la dinámica o descripción se podría incorporar información sobre los sub-productos que participan (por ejemplo: Únicamente aplica para créditos de nómina revolventes), estrategias o mejores prácticas de convencimiento y manejo de objeciones, características del premio, apoyos que tiene el gerente (ejemplo: Aprovecha los prospectos pre-aprobados que se cargarán desde el 1 de Julio de 2019 en tus bases de ofertas), entre otros.
- Imágenes de apoyo: Se sugiere utilizar colores a imágenes relacionadas al mensaje del comunicado, con la intención de lograr que los receptores recuerden la información a través de las imágenes. De igual forma esto hace más llamativo el comunicado al captar el interés de los receptores.
- Criterios a considerar: En este apartado se puede considerar otros puntos relevantes, como zonas o sucursales que no participen de la información,

exclusiones de productos participantes, u otros datos de relevancia para complementar el mensaje que se está compartiendo.

Figura 6 Ejemplo de la estructura de un comunicado electrónico.

Nombre de la iniciativa: XXXXXXXXXXXXXXXX.	Fecha: DDMMAA
Vigencia: Del X al X de MMM de AAAA.	
Dirigido a: Puesto (s) involucrados.	
Objetivo: Indicar objetivo del comunicado. Párrafo corto.	
Dinámica: Explicación detallada de la iniciativa, cambio, mejora, concurso, proceso, prueba, etc. Se recomienda no tomar más de una cuartilla para este fin, y hacerlo visualmente atractivo, apoyado de colores, imágenes, gráficos, indicadores u otros elementos de ayuda.	
//Imágenes de apoyo//	
Criterios a considerar: Indicar excepciones o puntos que puedan estar a discusión. Se puede incluir un apoyo de material de preguntas frecuentes (como un link aun archivo adjunto o intranet)	

Elaboración propia.

- SMS (Mensaje de texto corto) / Aplicación de mensajería Whats app / “Blaster¹¹”. Son herramientas de contacto, que permiten transmitir un mensaje corto, relacionado a la información que se transmite por los diversos medios y herramientas sobre la misma estrategia. El SMS y las aplicaciones de mensajería cuentan con el beneficio adicional de ser “dos vías” , es decir, puede haber una interacción de regreso del receptor inicial al emisor; sin embargo esto implica que siempre debe haber disponibilidad de lectura y respuesta de mensajes por parte de alguno o varios colaboradores.
 - o SMS (Mensaje de texto). Es un texto corto que se transmite a los teléfonos celulares de los puestos o posiciones a los que se desea transmitir la información. Utiliza un máximo de 160 caracteres (letras y espacios). Se

¹¹ Mensajes pregrabados y enviados por teléfono a clientes o alguna audiencia en particular.

recomienda utilizarlo como una herramienta para ayudar a recordar información, que existe a mayor detalle en algún otro lugar o medio. La estructura recomendada considera palabras atractivas como: “Recuerda”, “Felicidades” , “Mejora” , “Promoción” , entre otras, iniciando con los puntos más relevantes del objetivo, el “¿Qué?” y el “¿Cómo?” , e indicando finalmente donde se puede consultar más información (se puede incluir un link o en su caso la instrucción de búsqueda). En referencia al ejemplo citado en la descripción del comunicado electrónico, el ejemplo de un SMS es: *“¡ Recuerda que hoy inicia nuestro concurso! Incrementa tu colocación en Julio y gana una Tableta Electrónica. Bases en la intranet ”* . Este ejemplo cuenta con 129 caracteres, y hace referencia al objetivo del concurso, indicando donde se puede encontrar información adicional. El SMS puede ser utilizado en repetidas ocasiones durante el periodo de vigencia, para generar recordatorios recurrentes.

- Aplicación de mensajería WhatsApp. El objetivo del uso de esta herramienta es similar al mencionado con el SMS. La diferencia es que esta aplicación no tiene costo (siempre que se cuente con planes de datos o acceso a wifi). Como ventaja adicional no se tiene una limitante de caracteres, sin embargo, la recomendación es seguir la estructura y tamaño del SMS, para que no se pierda el interés en la lectura del mensaje. Otro beneficio es que esta herramienta permite el envío adicional de imágenes de apoyo; incluso es factible compartir por esta herramienta los comunicados electrónicos enviados por correo, para aquellos colaboradores que no tengan acceso al correo electrónico.
- Bláster. El bláster es otra herramienta, que permite compartir grabaciones cortas vía telefónica. Se detona como una llamada telefónica, a teléfono celular o fijo, y cuando el receptor contesta se genera una grabación para que sea escuchada por el mismo receptor. El mensaje debe ser corto, y muy alineado a la estructura mencionada para el SMS, de manera que el receptor se quede con la idea principal, y pueda reforzar con información adicional disponible en otro medio o herramienta. Esta herramienta generalmente tiene un costo (inferior al costo de envío de un SMS).

- Video. El vídeo es una herramienta de alto impacto que ahora, con la tecnología disponible, se vuelve de fácil elaboración y acceso. No resulta necesario contar con equipo altamente especializado, pues hay cámaras y teléfonos celulares de costo accesible, así como softwares de edición con licencia gratuita. Esta herramienta permite la comunicación de una vía (emisor a receptor), con diversas ventajas, entre las que destacan: poder visualizar al emisor, sus gestos, expresiones, lenguaje corporal, tono de voz y criterios de explicación del mensaje; posibilidad de incorporar elementos visuales de apoyo durante el video, como gráficos, datos a remarcar, beneficios u otras imágenes que ayuden a la retención del mensaje por parte del receptor; adicionalmente, brinda la posibilidad de compartir con diversas personas, en repetidas ocasiones y por diversos medios mientras tenga vigencia la información. La estructura recomendada y características para la grabación de un video son:
 - Considerar que la persona que es proyectada en el vídeo debe ser un personaje relevante para el o los receptores; puede contemplarse un puesto relevante de la organización o del área que recibe la información, para tener un impacto positivo e interés. En el caso de videos dirigidos a redes de sucursales se recomienda también, compartir videos del personal de la misma red, pues esto genera empatía e interés por la información, particularmente en los temas relacionados a mejores prácticas o explicaciones a procesos (por ejemplo del gerente de una sucursal que ya probó el nuevo proceso, o el que ha sido exitoso en la venta de algún producto), de igual forma resulta motivante para el colaborador que participa en el video.
 - La duración del video debe ser corta, para evitar que se pierda interés por parte del receptor. Tiempos entre 2 y 5 minutos resultan recomendables para asegurar la mayor retención de la información.
 - Apoyo de elementos visuales adicionales, como gráficos, letras llamativas, tablas o palabras de apoyo ante lo que dice el emisor.
 - En cuanto a su estructura durante la grabación se recomienda:
 - Presentación: El emisor se presenta saludando e indicando su posición en la organización. El primer vistazo del video puede mostrar la marca de la empresa u organización. Duración máxima de 10 segundos.
 - Introducción: Indicar el motivo del video u objetivo principal, por ejemplo: “El día de hoy me gustaría platicarles la dinámica para el

nuevo concurso que tenemos para todos ustedes, nuestros Gerentes de Sucursal” . Duración máxima de 30 segundos.


- Descripción o detalle: Se describe a detalle el contenido del mensaje y los particulares del objetivo. Se recomienda utilizar palabras o frases que causen interés, por ejemplo “Tenemos excelentes noticias” , “Ahora un proceso más sencillo”, “Podrás incrementar tu incentivo variable” , etc. Como primer punto del script, describir el objetivo a detalle, y posteriormente las variables adicionales del flujo, dinámica, condiciones, vigencia, restricciones, premios, entre otros. Se debe utilizar un lenguaje que evite palabras rebuscadas o complejas, para hacer el mensaje lo más simple y claro posible. En este sentido una recomendación adicional es compartir con antelación el video con una muestra del personal o colaboradores a los que será dirigido, para validar la claridad y entendimiento del video, y así poder hacer ajustes. Duración recomendada de 1 a 4 minutos.
- Cierre: Se sugiere compartir un mensaje motivante o de soporte al equipo o a los colaboradores a los que va dirigido. De igual forma se puede indicar la relevancia de la iniciativa o el resultado actual al que se apoyará con la iniciativa. De igual forma se pueden compartir los datos de contacto a los que se puede acudir para apoyo adicional (incluso se pueden proyectar estos como imagen en la pantalla, con datos como teléfonos de contacto, y correo electrónico). Duración recomendada no más de un minuto.
 - El video puede ser compartido por diversos medios, como: las aplicaciones de mensajería móvil de los colaboradores, como anexo a un comunicado por correo electrónico, colocados en la intranet de la organización y presentados en las juntas presenciales o video conferencias que puedan celebrar los diversos niveles de la organización a los que impacta.
- Infografía. La infografía es un material digital o impreso que contiene de manera estructurada, la información necesaria para que un colaborador pueda describir un producto, realizar un proceso o entender y ser capaz de describir cualquier mensaje. Se recomienda compartirlo como material impreso en papel resistente (plastificado por

ejemplo), para que el colaborador en sucursal lo pueda tomar para apoyarse en alguna explicación a un cliente. Compartirlo de manera digital también es conveniente para los casos donde el colaborador tiene acceso a un equipo de cómputo. Por sus características de contenido no se recomienda compartirlo por medios móviles, como es el teléfono celular. Se puede mostrar contenido por ambos lados. Se recomienda un tamaño mayor al de una hoja tamaño oficio, para que sea visualmente atractivo y se reconozcan todos sus elementos (Por ejemplo de 30 cm de altura por 45 cm de largo). Como ejemplo se muestra en la figura 7 una propuesta de la estructura que puede contener este material, usando como ejemplo la descripción de un producto de crédito.

Figura 7. Ejemplo de la estructura de una infografía o manteleta para sucursal, ejemplificando con la descripción del Crédito de Nómina de una institución. Los datos mostrados son ficticios y se muestra la cara anterior y posterior de la propuesta.

Crédito de Nómina

¿Vacaciones? ¿Remodelación? ¿Colegiaturas?
¿Emergencias o eventos inesperados?
¡Con tu Crédito de Nómina hazlo realidad!



Legales – Legales – Legales – Legales – Legales - Legales

Características

- Plazos desde 6 hasta 60 meses de pago
- Periodicidad de pago semanal, quincenal y mensual
- Tasas de interés desde 17.9% y hasta 43.9% de acuerdo a tu perfil crediticio
- Comisión por apertura del 1% que se descuenta del crédito
- Promoción sin cobro de comisión por disposición
- Montos de préstamo desde 5 mil y hasta un millón de pesos de acuerdo a perfil crediticio
- Descuentos en tasa de interés por pronto pago
- Opción a renovar tu crédito con mejores condiciones

Crédito de Nómina

¿Qué es?

Es un crédito en efectivo que se otorga para su uso sin un fin en específico. Se otorga a los empleados que reciben su salario bajo el esquema de nómina a través de un depósito en una cuenta bancaria

Requisitos

- Solo para personas con nacionalidad Mexicana
- Edad de 18 a 70 años
- Recibos de nómina de los últimos 3 meses
- Identificación oficial vigente (INE o Pasaporte)
- Comprobante de domicilio
- Tener referencias positivas en buró de crédito
- Contar con 2 referencias personales y 2 familiares
- Completar solicitud de crédito

Ejemplo

- ✓ Por un crédito de \$100,000.00
- ✓ A una tasa de interés del 25%
- ✓ Con un plazo de 48 meses

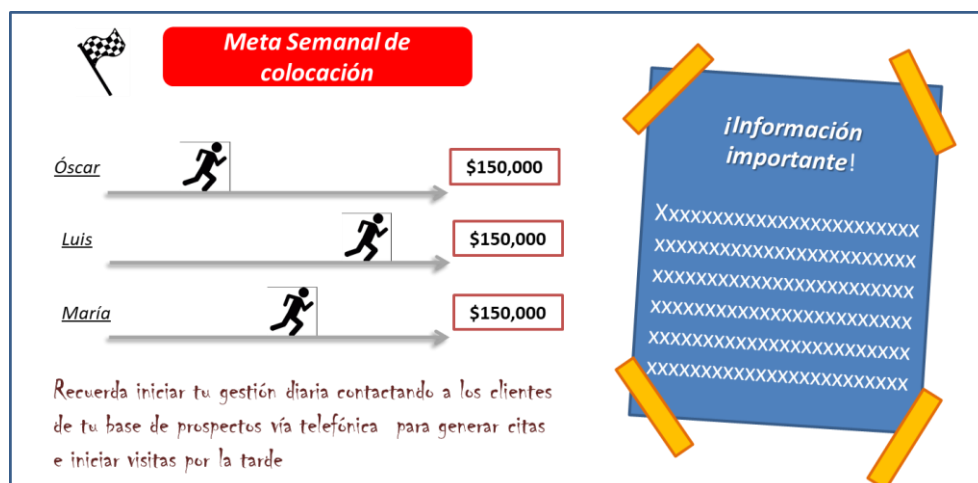
Pago mensual	\$ 3,315.71
Comisión por apertura	\$ 1,000.00
Comisión por disposición	\$ -

Legales – Legales – Legales – Legales – Legales - Legales

Elaboración propia

- Tablero en Sucursal. El tablero en sucursal es una herramienta pluri-funcional, pues puede albergar información o incluso otros medios o herramientas de comunicación. De manera inicial tiene la función de incluir información de avances de colocación o ventas al contemplar a los diversos colaboradores de la sucursal. En esa función, se pueden incluir las metas diarias, semanales o mensuales e incorporar día a día el avance real o el porcentaje de cada colaborador para crear un espacio visual de competencia. De manera adicional este espacio puede albergar información relevante para los colaboradores, y puede ser colocada por el responsable de la sucursal (con marcadores o marca textos), o en su caso se puede incorporar por medio de posters o comunicados proporcionados por las áreas centrales de corporativo. De igual forma, este espacio puede contemplar actividades definidas por las áreas centrales, o por los mismos responsables de Zona o Subdirección, con la estrategia de los productos a colocar por día, los horarios destinados a cada actividad o los lineamientos de trato al cliente en atención presencial o vía telefónica. Se sugiere que el tablero (que puede ser un pizarrón), tenga un tamaño adecuado para mostrar la información: por ejemplo, al menos un metro de alto y un par de metros de largo. El tablero se puede apoyar de imágenes, recortes, fotos de los colaboradores u otros elementos visuales que ayuden a hacer más atractivo el mensaje y efectiva la comunicación. A continuación en la figura 8 se muestra una propuesta de tablero de sucursal.

Figura 8 Ejemplo de la estructura propuesta para un Tablero de información en Sucursal.



Elaboración propia.

- Presencial. Esta es una de las herramientas con mayor efectividad en términos de comunicación, pero también una que puede suponer un costo mayor. Como su nombre

indica se refiere a la instrucción o comunicación cara a cara, donde el emisor transmite la idea, mensaje u objetivo a uno o más receptores. Al tratarse de un equipo o grupo regional o geográficamente cercano, resulta muy práctica y útil esta forma de comunicar. Sin embargo, cuando se trata de equipos con diferentes y múltiples ubicaciones, esto puede suponer mayor complejidad, suponiendo que sean pocas las personas que tienen el detalle del mensaje. Existen medios adicionales de apoyo (como puede ser la video conferencia), que facilita esta interacción: sin embargo, hablando de grupos numerosos, la interacción en dos vías (ejemplo, con preguntas y respuestas) resulta difícil de manejar. Si bien es cierto, se puede instruir a un grupo pequeño (representativo de cada zona), para que éste a su vez transmita el mensaje a otros grupos en su región, y así formar una cadena de comunicación presencial. Este ejercicio requiere una adecuada planeación de tiempos, para lograr comunicar el mensaje a los que serán participes de las actividades. Se sugiere este tipo de medio cuando la instrucción o mensaje es detallado, por ejemplo al hablar de la implementación de un nuevo proceso.

La estructura de la conversación debe ser muy similar a la antes mencionada para el video, iniciando con la bienvenida, planteando los antecedentes de la información y el objetivo del mensaje, para posteriormente compartir el detalle, proceso o paso a paso a seguir. Este tipo de estructura abre la posibilidad de contar con una sesión de preguntas y respuestas, donde la interacción permite que todos entiendan el mayor detalle del mensaje y objetivo de la información. Para estas sesiones se sugiere considerar material de apoyo, que puede ir desde presentaciones, representaciones (“role plays¹²”), material impreso para los asistentes, ejemplos didácticos, interacción y participación de los colaboradores, mesas de trabajo, e incluso considerar evaluaciones que permitan verificar el éxito y nivel de comprensión de la información transmitida. Se sugiere que la persona o equipo que se encargue de transmitir el mensaje tenga fluidez, facilidad de palabra, además de una comprensión detallada y precisa de la información que se comparte.

- Video-conferencia. Es una herramienta o medio adicional de apoyo. Consiste en la interacción de dos o más personas, utilizando internet y algún software o aplicación de video en línea. A través de este medio se puede llevar una sesión “semi-presencial”

¹² Técnica de dramatización, simulación o juego de roles.

donde dos o más individuos pueden transmitir y recibir información. Resulta práctico pues no requiere el traslado de la gente a otros puntos; sin embargo abrir la sesión a un número elevado de personas puede suponer mayor complejidad, altos tiempos de duración de las sesiones o pérdida de interés por parte de los receptores. Puede suceder que alguna pregunta requiera alguna explicación detallada que tome más tiempo y que al concluir la sesión queden más preguntas por parte de los receptores. En este caso se tendría que utilizar herramientas adicionales, como un correo electrónico o teléfono que permita resolver dudas posteriores o incluso durante la implementación.

- Guía de pasos. Es un elemento parecido a la infografía. Se puede generar de manera digital o impreso. Se sugiere su uso cuando se requiera comunicar una serie de actividades cronológicas o en su caso un nuevo proceso o sistemática de operación. Este material puede ayudar también para mostrar a algún cliente los pasos a seguir para la obtención o compra de un producto o adquisición de un crédito, en forma de lista que permita ir anotando los avances de los pasos a cumplir. La figura 9 muestra un ejemplo de “Guía de pasos” de una serie de actividades o instrucciones relacionadas a la adquisición de un crédito de nómina.

Figura 9. Ejemplo de la Guía de Pasos.

Financiera XXXXXXXXXXXXXXXXX

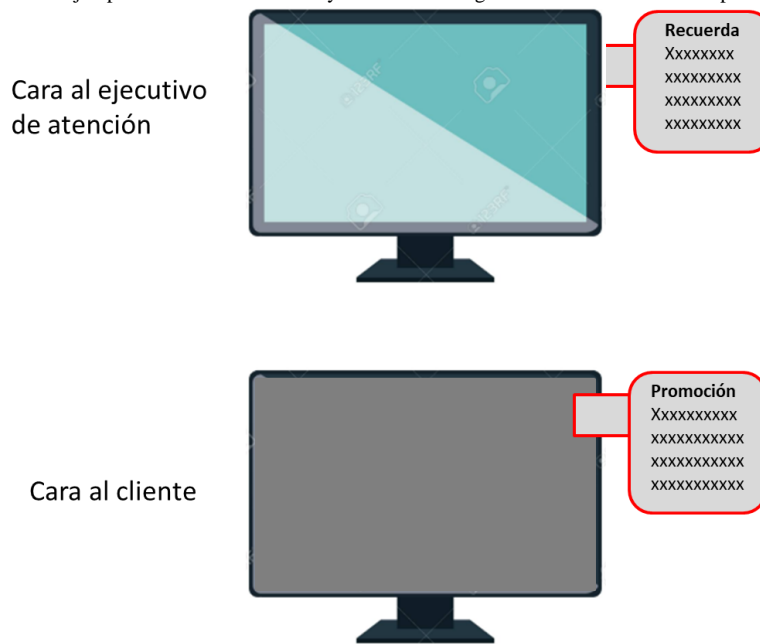
A continuación los pasos a seguir para iniciar el trámite de solicitud de un crédito de Nómina:

1. Contar con identificación oficial (INE o pasaporte vigentes), comprobante de domicilio y últimos 3 depósitos de nómina o estados de cuenta.
2. Acude a tu sucursal más cercana.
3. Solicita tu crédito con cualquier ejecutivo.
4. Llena la solicitud de crédito según las indicaciones del ejecutivo.
5. Espera 20 minutos para tener respuesta del proceso de evaluación.
6. Se te indicará si eres sujeto de crédito y las condiciones del mismo en caso de ser aprobado.
7. En caso de aceptar deberás firmar tu contrato de Crédito
8. Los fondos se depositan en tu cuenta de nómina de manera inmediata

Elaboración propia.

- Paleta informativa. La paleta informativa es un elemento físico, hecho con material resistente o plastificado. Se puede ubicar en el monitor de computadora del ejecutivo que atiende al cliente o en algún elemento que le permita tener dos vistas, una que vaya hacia el cliente y otra hacia el ejecutivo. El objetivo de esta herramienta es compartir un mensaje corto y contundente para la persona o receptor al que va dirigido. Siguiendo el ejemplo citado, donde un ejecutivo está atendiendo a un cliente para la disposición de un crédito, la cara de la paleta que da hacia el ejecutivo puede tener como mensaje una buena práctica, por ejemplo: “no olvides ofrecer un seguro de vida a tu cliente, explica los beneficios”; y cara al cliente puede, como ejemplo, brindar información del producto de crédito que se ofrece o alguna promoción, por ejemplo: “Si solicitas hoy tu Crédito de Nómina, no pagues comisión por disposición”. A continuación se muestra en la figura 10 una propuesta de paleta informativa:

Figura 10. Ejemplo de Paleta informativa y su ubicación sugerida en un monitor de computadora.



Elaboración propia.

- Escritorio de la computadora personal o computadora portátil. El fondo de escritorio de una computadora puede ser un buen medio para compartir mensajes rápidos, cortos y contundentes, como fue el caso de la paleta informativa. En una red de computadoras controladas desde un centro de mando, se pueden mandar fondos pre-determinados a diferentes equipos en diversas regiones. Como ejemplo, la instrucción o mensaje puede

ser tan simple como: “Recuerda saludar al cliente y presentarte con tu nombre completo” , “Saluda a tu cliente y ofrece agua o refresco”. Al ser un elemento que puede ser modificado constantemente, se pueden planear una serie de mensajes relevantes por día, semana, o mes, según la necesidad de comunicación que se tenga. De igual forma puede suceder para el caso de los monitores de la computadora, cuando el equipo es bloqueado, considerando el envío de mensajes similares. No se sugiere considerar mensajes largos, porque se puede perder el interés o dado el nivel de operación, pueda no ser atendido y entendido.

- Póster. Es un elemento de papel o plastificado impreso, que tiene la finalidad de mostrar información relevante para la operación de la sucursal a la que es enviado. Normalmente son mensajes con una vigencia de al menos un mes, pues es información que se busca esté presente de manera recurrente para el equipo al que va dirigido. Al ser un material delicado, la logística de envío resulta ser costosa, y dependiendo del número de lugares al que debe ser enviado puede suponer dificultad de envío para algunas zonas. La información a incluir puede ser referente al trato para con el cliente, cambios en proceso, explicación de esquemas de incentivos, conceptos normativos o regulatorios, nuevos productos, códigos de vestimenta, códigos de limpieza de escritorios o presentación de la sucursal, entre otros. Se recomienda contar con lugares establecidos para su colocación. El equipo encargado de su diseño, contenido y distribución debe contar con un proceso definido para asegurar su recepción (acuse de recibo) y colocación (evidencia fotográfica de colocación).
- Intranet, herramientas móviles y otros.
 - o La intranet corporativa es un sitio web al que solo pueden acceder los empleados de la organización. En este sitio se estructura toda la información de relevancia para los colaboradores, como es:
 - Información sobre Recursos Humanos: políticas, recibos de nómina, información de prestaciones, beneficios, alianzas con comercios, organigrama, estructura, medios de contacto para el colaborador, denuncias, bolsa de trabajo u oportunidades internas, promociones para empleados, entre otros.
 - Información sobre los productos o servicios de la empresa: videos de los diferentes productos, información digital de características de

productos o servicios, guías, documentos o material de apoyo, entre otros.

- Procesos y procedimientos: repositorio de la documentación relevante de operación de áreas o sucursales, flujos de proceso, manuales, procedimientos, formatos, entre otros.
 - Noticias relevantes: información referente a la empresa en los medios de comunicación, lanzamientos, cambios en la estructura de la organización, promociones, entre otros.
 - Actividades o bienestar: información sobre actividades sociales o de sustentabilidad que promueve la empresa, donativos u otros apoyos sociales.
 - En general, se puede incorporar cualquier información de apoyo o relevancia para los colaboradores.
- Herramientas móviles. Principalmente relacionadas a equipos de telefónica celular, tabletas electrónicas, computadoras personales o cualquier otro elemento portátil o que pueda ser transportado por el colaborador. A través de estos medios se puede acceder a la gran mayoría de la información disponible en una computadora, ya sea por almacenamiento o por acceso a internet. Puede resultar costoso brindar estas herramientas a todos los colaboradores; pero es clave proporcionarlas a los colaboradores que la requieren para recibir información o tener acceso a diversas herramientas de apoyo, incluyendo aplicaciones de relevancia para el contacto como “WhatsApp” o “Facebook”.

b) Refuerzos. En la etapa de refuerzos se puede considerar cualquiera de las herramientas mencionadas en el punto anterior, con la finalidad de continuar con el flujo de información o mensajes a los equipos que requieren el detalle, a medida de recordatorio o en su caso para notificar puntos o errores que no se plantearon de inicio o que fueron identificados durante la ejecución de la información que se notificó.

Se recomienda planear con anticipación (en el esquema de Gantt), las fechas de refuerzo o de notificación. Por ejemplo, para un concurso será relevante que se pueda enviar de manera diaria o semanal el avance y Rank de los participantes para ver sus posibilidades. En el caso de un nuevo

proceso, será importante reforzar los puntos relevantes del proceso, o en su caso los puntos donde se ha observado oportunidad en la operación por parte de los equipos.

Existen herramientas adicionales de apoyo en esta etapa, que pueden contribuir a facilitar el proceso de refuerzo:

- Presentación de avances preliminares. Es un documento, que se presenta a los receptores iniciales de la información, donde se muestran los avances o resultados preliminares de la iniciativa, mensaje, cambio, información, entre otros. Generalmente muestra y mide aquello que fue notificado que cambiaría. Por ejemplo en un concurso, los resultados iniciales; en el caso de un cambio normativo, se pueden mostrar las sucursales que están cumpliendo de manera inicial con los requisitos enviados; en caso del lanzamiento de un nuevo producto, se pueden compartir los avances de colocación por zona o sucursal.
- Comparación “*Top vs Bottom*”¹³. En términos generales es un ejercicio comparativo de los mejores en el resultado de la información compartida en perspectiva contra los que han tenido un resultado más bajo. La colorimetría y el comparativo de resultados es una herramienta muy utilizada para la gestión de ventas y existen diferentes elementos que se pueden utilizar. Por ejemplo, el cuadro siguiente de la figura 11:

Figura 11 Ejemplo de cuadro comparativo “Top – Bottom”.

Zona	Prospectos asignados	Conversión	Créditos dispuestos	Monto	Rank
Occidente	2,678	21.2%	567	\$ 7,087,500	1
Norte	2,345	19.4%	456	\$ 5,700,000	2
Península	2,088	19.7%	412	\$ 5,150,000	3
Sur	2,357	16.9%	398	\$ 4,975,000	4
Centro	2,976	11.6%	346	\$ 4,325,000	5
Noroeste	2,657	12.1%	321	\$ 4,012,500	6

Elaboración propia.

- Foros por nivel de gestión (Dirección, Subdirección y Zona). Esta es una herramienta que permite reunir al equipo y tener conversaciones de acuerdo a cada situación en particular y

¹³ Hace referencia a la comparación del mejor contra el peor, en los términos que se defina (desempeño, ventas, entre otros).

al entorno de avance de la iniciativa o mensaje transmitido. Estos foros pueden estructurarse de la siguiente forma:

- Introducción por parte del líder. Exaltando los puntos positivos observados durante el transcurso del tiempo que se ha ejecutado.
- Revisión de resultados preliminares. Utilizando las herramientas antes mencionadas, como presentaciones y tablas comparativas
- Proyecciones. Las proyecciones servirán para establecer un resultado estimado en función de lo realizado al momento de la observación, al plantear retos o ajustes necesarios en cada caso particular para lograr el objetivo que se planteó.
- Intercambio de mejores prácticas. En esta etapa se aprovechará la presencia de los miembros del equipo en los diferentes niveles, para compartir las mejores prácticas, estrategias, ideas, propuestas u otros elementos en formato de “Lluvia de ideas” , que aporten valor y en su caso, ayuden a mejorar el resultado del equipo o el cambio de tendencia en el entendimiento de las iniciativas en cuestión que fueron comunicadas.
- Preguntas y respuestas. Es una sesión donde se puede aprovechar para complementar y resolver dudas o diferencias que puedan surgir en el proceso, iniciativa, mensaje o situación que haya sido comunicada. Lo ideal es que el líder del equipo pueda organizar la sesión.
- Cierre. Espacio de cierre para reflexionar o compartir comentarios finales, y se puede aprovechar para cerrar con comentarios motivacionales o de soporte al equipo.
- Envío de mejores prácticas. Es un ejercicio donde el responsable del mensaje o iniciativa se encarga de contactar a las sucursales, responsables o equipos que han tenido el mejor desempeño o resultado sobre la información que se compartió, con la finalidad de hacer un compilado de mejores prácticas o en su caso un documento de preguntas y respuestas, que pueda ser compartido a todos los equipos involucrados para que puedan aprovechar y replicar, con el único fin de lograr un resultado mejor sobre la iniciativa que se planteó.

3. Seguimiento. En esta etapa se da el acompañamiento a la iniciativa, estrategia o avance del mensaje compartido o sobre el resultado esperado. Se estructura por 4 elementos:

a) Envío de avances diarios. Consiste en el envío diario de los indicadores, refuerzos, estatus o información relevante a cerca de la iniciativa o mensaje que se ha comunicado. El contenido deberá diseñarse en función del mensaje que se quiere transmitir y de acuerdo al nivel jerárquico del colaborador al que va dirigido. De igual forma la intensidad de envíos de avances será acorde a la necesidad de la organización. Por ejemplo, se puede compartir un Concurso para los gerentes de una sucursal, con una duración de 2 días, previo al cierre de mes, cuyo objetivo sea incrementar la colocación comparada contra el promedio del resto del mes, a cambio de un incentivo. En este caso, la periodicidad de envío de reportes de avance se puede hacer intra-día, es decir, con cortes a diversas horas del día para notificar cómo va el avance de cada sucursal, y así generar inquietud al equipo por lograr el objetivo y en paralelo compararse con el resto de las sucursales. Esto se puede lograr a través de algún archivo compartido en línea, sistema disponible o en su caso, a través de correos electrónicos con la información. En la figura 12 se muestra un ejemplo del formato que se podría seguirse para un reporte intra-día.

Figura 12 Ejemplo de seguimiento intradía para las sucursales a las que se comunicó un concurso de colocación por 2 días, con el objetivo de lograr una colocación diaria mayor al promedio, a cambio de un incentivo.

Día 1 - Concurso intra-día "Rompiendo mi propia meta"

Número de Sucursal	Créditos colocados al corte				Monto al corte	Promedio diario resto	Meta
	11:00	14:00	18:00	Cierre			
Sucursal 1	3	4			\$ 12,560	\$ 23,400	No logrado aún
Sucursal 2	1	2			\$ 7,800	\$ 12,450	No logrado aún
Sucursal 3	0	2			\$ 3,245	\$ 9,000	No logrado aún
Sucursal 4	0	1			\$ 2,350	\$ 12,000	No logrado aún
Sucursal 5	0	0			\$ -	\$ 15,000	No logrado aún
Sucursal 6	0	0			\$ -	\$ 18,000	No logrado aún
Sucursal 7	0	0			\$ -	\$ 18,000	No logrado aún
Sucursal 8	0	1			\$ 4,560	\$ 35,000	No logrado aún
Sucursal 9	6	7			\$ 34,560	\$ 32,000	¡Logrado!
Sucursal 10	0	1			\$ 5,650	\$ 8,000	No logrado aún
Sucursal 11	2	3			\$ 14,567	\$ 23,000	No logrado aún
Sucursal 12	0	0			\$ -	\$ 24,000	No logrado aún
Sucursal 13	0	0			\$ -	\$ 23,000	No logrado aún
Sucursal 14	0	1			\$ 4,530	\$ 19,000	No logrado aún
Sucursal 15	0	1			\$ 3,450	\$ 15,000	No logrado aún
Sucursal 16	2	2			\$ 7,000	\$ 18,900	No logrado aún
Total	14	25			\$ 100,272	\$ 305,750	

Elaboración propia.

La periodicidad de envío de la información es relevante, pues esto puede mandar una señal de relevancia o importancia de la iniciativa o del mensaje enviado.

Los avances pueden ser enviados a los diversos niveles de gestión de la organización, y en función de esto el detalle de la información a compartir. Por ejemplo, a nivel de Subdirección se enviaría el avance de sus zonales y posiblemente al resultado de la sucursal top y de la sucursal más baja para que a su vez pueda enviar mensajes subsecuentes de motivación o llamados de atención; pero difícilmente llegará al grado de revisar información del avance de colocación a nivel ejecutivo, pues esta información corresponde más a un nivel Zonal o de gerente de sucursal, quien tiene un atributo más cercano a ese detalle de gestión. En este sentido a nivel de gerente de la sucursal responsable, si será necesario compartir información (citando el mismo ejemplo del concurso de ventas), de la productividad del equipo de ejecutivos, el número de créditos colocados, el monto, las solicitudes generadas y otros datos de relevancia para el mando que está gestionando, con la intención de que pueda tomar medidas al respecto.

b) Envío y presentación de “*ranks*”¹⁴. Esta es una herramienta complementaria, y anteriormente mencionada como parte de la misma ejecución. El objetivo es compartir con los equipos los avances y resultados, apoyados en las herramientas de presentación ya mencionadas, para establecer comparaciones de resultados que motiven a los miembros con menor desempeño a tener mejoras, y en su caso a que puedan tomar medidas en tiempo para mejorar el resultado esperado a partir del mensaje o comunicación compartido.

c) Sesiones de mejores prácticas “*Top y Bottom*” . Esta actividad se basa en la herramienta de comparación “*Top y Bottom*” , mencionada en el apartado de Ejecución del modelo. El objetivo es poder reunir (presencialmente o por video o conferencia telefónica), a los equipos, responsables o en su caso a la figura o colaborador que corresponda, con base en quien ha tenido el mejor resultado y quien el peor, a fin de compartir las mejores prácticas que están dando resultado en función del mensaje o iniciativa que se esté ejecutando. Las casuísticas relacionadas a los resultados pueden ser muchas y en ocasiones no depender del responsable del equipo. Por ejemplo puede haber alguna situación climatológica que afecte a la zona, estacionalidad para alguna zona geográfica, elementos sociales como un mayor desempleo en cierta zona, entre otros. Sin embargo, al compartir las mejores prácticas de gestión del equipo u otros elementos de apoyo se puede contribuir a que el

¹⁴ Clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración.

colaborador, sucursal o zona con menor desempeño pueda mejorar el resultado a pesar de las otras situaciones que puedan estar afectando. Este tipo de apoyo deberá estar acompañado de seguimientos posteriores que permitan identificar las variables que se pudieron ver y en su caso el ajuste o avance en los resultados.

d) Foros de resultados. Estas sesiones se pueden celebrar a cualquier nivel jerárquico de gestión, y puede involucrar, no solo a los equipos de operación, sino también a los equipos de áreas centrales, que son partícipes de la información que se comunicó (nuevos procesos, productos, sistemas, cambios normativos, concursos, promociones, etc.), como pueden ser las áreas de producto, sistemas, mercadotecnia, comunicación, entre otros. El objetivo será, además de presentar los resultados preliminares o finales, el compartir las mejores prácticas, videos de apoyo, comentarios de los participantes con mayor éxito, nuevas herramientas de apoyo, las áreas de oportunidad, entre otros. Se recomiendan apoyos visuales en las sesiones o materiales de apoyo, como pueden ser infografías de refuerzo, presentaciones gráficas u otros elementos que permitan un repaso o reflexión posterior. Estas sesiones pueden plantearse, como se ha comentado anteriormente, de manera presencial o en su caso a distancia a través de una video- conferencia.

4. Retroalimentación

Este ejercicio deberá impactar a todos los colaboradores que participaron del ejercicio de comunicación. Desde aquellos que diseñaron la iniciativa, los que participaron de su implementación, comunicación y los ejecutores. Es más un ejercicio de reflexión, que permite a todos sumar sus perspectivas y comentarios de los resultados. Se debe evitar que se convierta en un ejercicio de “culpas” ; más bien, llevar las conversaciones en un sentido de aprendizaje propio, donde cada área, colaborador o equipo, asuma los puntos que estuvieron en su terreno durante el proceso de comunicación e identificar sus áreas de oportunidad. Resulta válido y de gran valor en este ejercicio, realizar “crítica constructiva” , con toda la intención de aportar comentarios a áreas, equipos o personas al respecto de la participación que se tuvo dentro del proceso de comunicación y ejecución de la iniciativa en cuestión, dejando muy claro el ánimo con el que se comparte la crítica y de igual forma estando abierto a recibir comentarios sobre la participación propia, con la única finalidad de mejorar futuros ejercicios de comunicación o implementación de iniciativas. Dentro de este ejercicio de retroalimentación se sugieren:

- a) Sesiones de aprendizaje. Foros que permitan compartir comentarios entre los participantes del proceso de comunicación. Se propone iniciar compartiendo reflexiones propias al resto de la audiencia, indicando los puntos positivos propios y las oportunidades propias identificadas. De igual forma se pueden hacer reconocimientos a otros participantes, equipos o áreas involucradas. El cierre de cada participante se puede hacer mencionando áreas de oportunidad observadas en otros, con un tono apropiado y recalcando la finalidad de mejora que se persigue.
- b) Correcciones y mejoras. Las conclusiones de lo que salió bien y lo que se puede mejorar deberán ser concentradas por el equipo responsable de la iniciativa. Éstas serán recopiladas de los diversos foros, sesiones, indicadores e información generada durante la implementación y ejecución, y ser compartida en foros particulares con cada responsable de las diversas actividades involucradas. Los aprendizajes son de mucha relevancia, particularmente para los responsables de la comunicación, pues en la medida de que se entienda, que es lo que se debe mejorar en términos de comunicación en cada organización, se podrá optimizar el modelo de mejor manera. Algunos ejemplos de los aprendizajes o mejorables en el proceso de implementación del modelo de comunicación son:
- Ajustes al vocabulario utilizado en el proceso de comunicación, para alinearlos cada vez más al perfil y características del receptor de la información.
 - Ajustes a los contenidos de la comunicación, en su diseño y redacción, para ello será importante revisar con una muestra de los receptores los comentarios que puedan tener al respecto.
 - Revisión de la periodicidad de la comunicación durante la ejecución y los medios utilizados. En este sentido la retroalimentación del receptor también es fundamental.
 - Revisar si los receptores fueron seleccionados adecuadamente. Por ejemplo para algún concurso dirigido a premiar a una sucursal, se seleccionó como receptor de la información, y este a su vez fue encargado de comunicar el mensaje a los equipos o ejecutivos a su cargo; sin embargo esta comunicación pudo no ser bajada a los equipos de manera inapropiada, lo que tuvo incidencia en el resultado final de la sucursal. Esto puede suponer que a futuro, posiblemente se debe seleccionar como receptor de la

información a todos los colaboradores de la sucursal, con mensajes diferenciados, e involucrando sesiones entre ellos para asegurar el máximo entendimiento del mensaje.

- c) Resultados finales. Involucra la presentación final con todo lo recabado del proceso de implementación del modelo, desde los puntos básicos de las primeras etapas de planeación, ejecución y retro, los resultados tangibles, numéricos, cualitativos y cuantitativos: así como las experiencias de aprendizaje y los puntos de mejora. Generalmente estas presentaciones son en un formato ejecutivo para las Direcciones involucradas de acuerdo al grado de relevancia de la iniciativa que se comunicó.

4.2 Implementación del modelo

Como se mencionó anteriormente, se implementó un modelo empírico de comunicación en una institución financiera a finales de 2017.

El modelo preliminar implementado, se diseñó en conjunto con áreas de Comunicación, Operaciones, Producto, Mercadotecnia, entre otras, de la institución en cuestión. En su momento, se tomó la experiencia de los diferentes miembros del equipo de trabajo, con el objetivo de mejorar la comunicación con la red de sucursales, enfocado en impulsar y mejorar los resultados en la colocación de productos de crédito de nómina y crédito personal. En la planeación de dicha estrategia, no se contemplaron mediciones posteriores particulares o relacionadas al modelo implementado, ni ajustes o controles, o en su caso impactos relacionados a estacionalidad u otras variables de riesgo crediticio, ajustes en políticas de crédito, etc.

A partir de información pública generada por organismos autorizados, resulta factible analizar el impacto del modelo en cuestión, comparando el desempeño de la colocación de productos de crédito (nómina y personales) de la institución durante diferentes periodos de tiempo, y al mismo tiempo realizando comparaciones contra otras instituciones (principales competidores).

4.3 Evaluación del modelo

Para realizar el análisis se utilizó la metodología de series de tiempo. Como lo señala Moreno (2008) son diversos los métodos existentes, y no hay un “mejor” modelo para realizar pronósticos y comparaciones de tendencias; se pueden observar de manera general, dos grandes rubros de modelos; los cualitativos, que valoran la experiencia y realizan predicciones subjetivas; y los métodos cuantitativos, que requieren el análisis de información histórica para estimar valores

futuros. Siguiendo a Moreno (2008), dentro de los métodos cuantitativos, se identifican dos grupos de modelos:

- Los modelos univariados, que predicen el futuro con base en su comportamiento histórico propio. Menciona Moreno, que son útiles cuando un patrón detectado en el pasado se repite hacia el futuro. Un ejemplo de ello, son los modelos ARIMA (“*Integrated autoregressive moving average model*”), este modelo será utilizado para el análisis de información.

- Los modelos causales, que de acuerdo con Moreno (2008), requieren del análisis de otras variables que se relacionan como causa-efecto, con la variable que se desea predecir. Ejemplo de estos modelos son las regresiones lineales simples y los modelos de regresión lineal múltiple.

Moreno (2008) especifica que las series de tiempo se componen por registros realizados en diversos periodos de tiempo; es decir valores numéricos que varían en el tiempo, y la naturaleza de éste tipo de análisis radica en entender las variaciones, que pueden ser sistemáticas (regulares y constantes) o aleatorias (situaciones aleatorias); señala que se identifican tres variaciones principales en las series de tiempo:

1. La tendencia o tendencia secular; que describe la naturaleza de la serie en periodos largos de tiempo; estas en general pueden ser ascendentes, descendentes o ninguna.
2. Variaciones estacionales; se efectúan en intervalos inferiores a un año, y pueden reflejar comportamientos estacionales que se repiten de la misma manera con regularidad año tras año.
3. Variaciones cíclicas; se relacionan con cambios a largo plazo, o fluctuaciones más o menos periódicas que se llegan a repetir cada cierto número de años (ejemplo, crisis económicas).

Por otro lado, se cuenta con los modelos de regresión lineal; de acuerdo con Moreno (2008), este modelo es el adecuado para realizar pronósticos con tendencias lineales, esto significa que a partir de un valor observado X (variable independiente), se logra observar varios valores posibles de Y (variable dependiente); habrá siempre diversos factores que pueden afectar el resultado de los siguientes periodos, por lo que se supone que los resultados pueden variar de forma aleatoria

Como parte del estudio, se analizó información pública de la colocación de los productos de crédito de nómina y personales de dos instituciones adicionales a la institución donde se

implementó en su momento el modelo de comunicación empírico, a través de los modelos estadísticos mencionados.

Como primer criterio de análisis se calcularon los índices de tendencia cíclicos de las instituciones (eliminado los factores de incidencia estacional), desde el primer bimestre de 2015 y hasta el 5° bimestre de 2017, con la finalidad de identificar si existía alguna tendencia de mercado que pudiera tener influencia en el resultado del modelo que se implementó. En las gráficas, la “Institución 1” representa a la institución en cuestión (línea roja).

Figura 13 Índices cíclicos por bimestre 2015 a 2017 Crédito de Nómina de las 3 instituciones que se compararon.

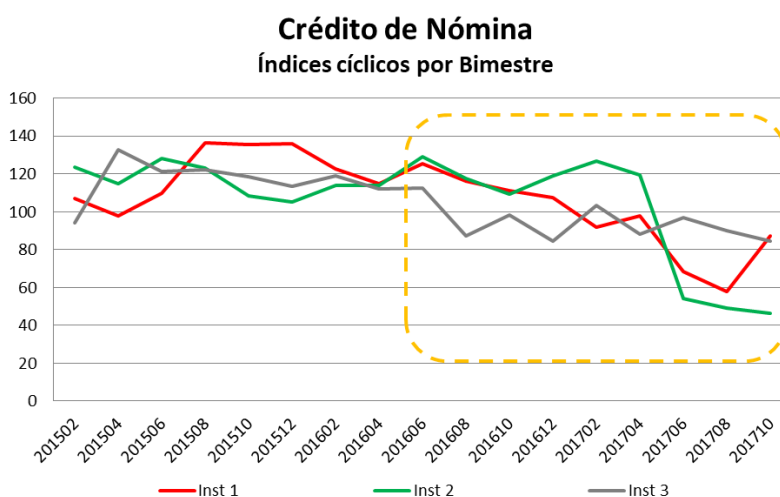
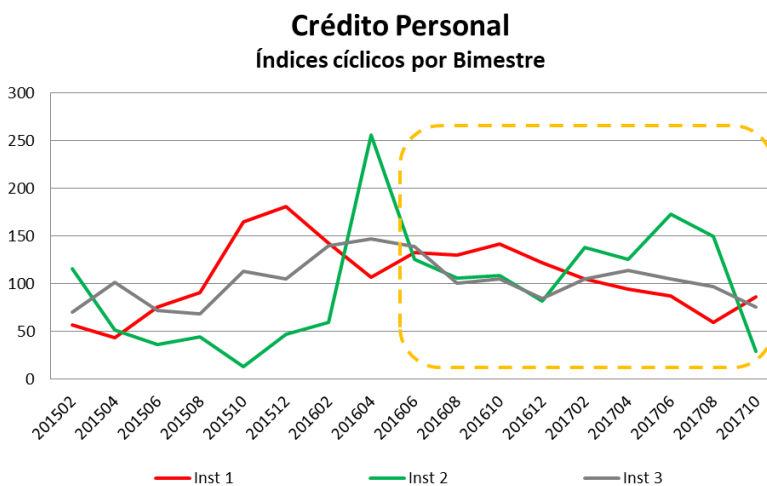


Figura 14 Índices cíclicos por bimestre 2015 a 2017 Crédito de Personal de las 3 instituciones que se compararon.



Elaboración propia.

Para ambos productos, visualmente se identifican tendencias cíclicas generales a la baja, a partir del tercer bimestre de 2016, como se observa en los recuadros amarillos. Esto, en el mercado financiero se puede dar por diversos motivos, como son:

- Incrementos en las tasas de interés de referencia del banco central, lo que conlleva un incremento en los costos de fondeo de las instituciones financieras, que a su vez se traslada como un costo en tasa de interés para el cliente, lo que disminuye la demanda de crédito.
- Aumento en la cartera vencida de las instituciones, lo que se ve reflejado en una disminución de los ingresos de las instituciones con mayores pérdidas de crédito, y por ende se ajusten las políticas para otorgar únicamente a clientes de un menor riesgo (menor apetito de riesgo igual a menor colocación).
- Menor demanda de crédito por incertidumbre política, económica o social, donde los clientes potenciales deciden posponer las solicitudes de crédito.

Estas variables no son punto de análisis del presente estudio, por lo que se presentan como punto de referencia sobre las tendencias previas observadas con datos públicos, y que pudieron tener incidencia en la implementación del modelo empírico en cuestión. En términos generales, la tendencia a la baja del mercado, puede resultar contraproducente para los resultados esperados del modelo.

Como segundo criterio de análisis se realizó un análisis de regresión sobre la información histórica de la “Institución 1”, para identificar y comprobar la confiabilidad de proyección y relación de los datos, excluyendo la estacionalidad (con datos reales desde el segundo bimestre de 2011 y hasta el quinto bimestre de 2017), con el objetivo de obtener una fórmula para proyectar la colocación estimada posterior a la implementación del modelo, y comparar contra los datos reales observados.

Para ambos productos (crédito de nómina y personal), el índice R^2 tiene una probabilidad de 66% de efectividad (considerando que $R^2 > 0.5$ se considera válido), con 40 observaciones, previo al modelo de análisis ARMA (4,4):

Modelo de regresión para la institución 1 en Créditos de Nómina

$$Y = 1019243873.62 + 61278565.05$$

$$R^2 = 0.6642$$

Modelo de regresión para la institución 1 en Créditos Personales

$$Y = -78491415.32 + 62471338.26$$

$$R^2 = 0.6605$$

No obstante, al comparar las proyecciones de los bimestres posteriores a la implementación, contra los datos de colocación reales, no se logra comprobar un efecto inmediato de la efectividad del modelo en los resultados de colocación, dado que los datos reales observados no son mayores a las proyecciones (lo que era el resultado esperado):

Tabla 1. Estadísticas comparativas por producto (pronóstico vs real)

Crédito de Nómina - Institución 1				Crédito Personal - Institución 1			
Bimestre	Periodo	Pronostico m MXN	Real m MXN	Bimestre	Periodo	Pronostico m MXN	Real m MXN
41	201712	\$ 3,347.61	\$ 1,781.41	41	201712	\$ 2,956.66	\$ 1,427.59
42	201802	\$ 3,824.18	\$ 2,130.74	42	201802	\$ 2,211.48	\$ 1,358.97
43	201804	\$ 3,734.66	\$ 2,142.68	43	201804	\$ 2,046.06	\$ 1,301.21
44	201806	\$ 3,822.48	\$ 2,152.91	44	201806	\$ 2,549.56	\$ 1,155.34
45	201808	\$ 4,060.36	\$ 2,542.62	45	201808	\$ 2,828.85	\$ 1,101.10
46	201810	\$ 3,253.85	\$ 2,462.43	46	201810	\$ 3,461.44	\$ 1,564.58
47	201812	\$ 3,696.12	\$ 2,225.93	47	201812	\$ 3,403.02	\$ 2,113.86
48	201902	\$ 4,215.51	\$ 2,339.80	48	201902	\$ 2,537.15	\$ 1,693.24
49	201904	\$ 4,110.43	\$ 2,443.69	49	201904	\$ 2,340.14	\$ 2,126.77
50	201906	\$ 4,200.73	\$ 3,847.51	50	201906	\$ 2,907.45	\$ 2,210.68

Esto, en cierta medida, puede estar relacionado con las tendencias observadas en el primer punto de análisis, y que son variables independientes al modelo en cuestión.

Con la finalidad de identificar un efecto retardado de la implementación del modelo, se generó un tercer criterio, con un análisis con el Modelo de Media Móvil Auto-Regresiva 4 (ARMA por sus siglas en inglés).

En el caso de los Créditos de Nómina de la “Institución 1”, se observa la mejor relación (menor diferencia entre real y proyección) en el 3er retardo, esto para el periodo 50 (3er trimestre de 2019).

En este sentido podríamos concluir que el modelo funciona con un retardo de 10 bimestres, contemplando las caídas en tendencias descritas en el primer criterio de análisis de estas conclusiones. Esto implica que, posiblemente, sin esos efectos adicionales la efectividad del modelo podría darse más temprano o en menor cantidad de periodos. Para el análisis de Créditos Personales de la “Institución 1” el comportamiento es similar observado en el retardo 4, con la menor diferencia entre el real y las proyecciones para el periodo 50.

Tabla 2. Estadísticas comparativas bajo modelo ARMA (4,4)

3er retardo					4o Retardo				
Crédito de Nómina - Institución 1					Crédito Personal - Institución 1				
Bimestre	Periodo	Pronostico m MXN		Diferencia vs Real	Bimestre	Periodo	Pronostico m MXN		Diferencia vs Real
41	201712	\$	3,633.35	\$	41	201712	\$	2,570.18	\$
42	201802	\$	3,862.72	\$	42	201802	\$	3,151.99	\$
43	201804	\$	3,097.99	\$	43	201804	\$	3,105.45	\$
44	201806	\$	3,521.87	\$	44	201806	\$	2,320.04	\$
45	201808	\$	4,019.85	\$	45	201808	\$	2,144.08	\$
46	201810	\$	3,922.54	\$	46	201810	\$	2,668.86	\$
47	201812	\$	4,011.60	\$	47	201812	\$	2,958.19	\$
48	201902	\$	4,258.00	\$	48	201902	\$	3,616.16	\$
49	201904	\$	3,409.70	\$	49	201904	\$	3,551.81	\$
50	201906	\$	3,870.38	\$	50	201906	\$	2,645.71	\$

V. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación plantea como objetivo principal el diseño de un modelo de comunicación interna para la Red de Sucursales de una financiera en México, a través de herramientas digitales de comunicación, que permitan mejorar la eficiencia de los colaboradores en las actividades relacionadas a la colocación de crédito al consumo (Crédito de Nómina y Crédito Personal).

Este modelo, se presenta en el apartado de análisis de resultados, siguiendo dos grandes criterios; primero, el conocimiento empírico obtenido mediante la implementación de un modelo similar en una institución financiera; segundo, el respaldo de la información obtenida de diferentes autores e investigadores expertos en los procesos de comunicación organizacional, tecnología aplicada y otros criterios complementarios. Este segundo punto de apoyo, no solo complementa el diseño original, sino que lo enriquece con los elementos y herramientas actuales, que han demostrado funcionar de acuerdo a investigaciones publicadas. El modelo se soporta con un punto tecnológico adicional, que contribuye a agilizar el flujo de información, para lograr un criterio de multi-contacto para asegurar el entendimiento de la información por parte del receptor; esto pretende contribuir al impacto esperado en términos de eficiencia, tal cual como se plantea en el objetivo.

Como parte de los objetivos específicos, se planteó la definición de indicadores de eficiencia. Al final, contar con una implementación de un modelo base (empírico) permitió identificar a través de herramientas estadísticas un impacto preliminar del modelo en cuestión (Series de tiempo, regresiones y Modelo ARMA). A partir de ello, y en términos generales, es factible concluir que el resultado del modelo empírico de comunicación implementado en el quinto bimestre de 2017, se vio afectado por tendencias de colocación a la baja, observadas en el mercado (competidores comparables) desde inicios de 2015, y sus efectos finales se ven reflejados en al menos 10 periodos (bimestres) posteriores a su implementación. Adicionalmente, se podría asumir que, excluyendo las variables que no están bajo control (riesgo del mercado, cambios de precios, entre otros), y soportando el modelo con respaldo de autores especializados, como se hizo en el diseño propuesto, el resultado podría ser favorablemente distinto y en un menor número de periodos posteriores a su implementación.

Otro de los objetivos específicos, va relacionado a encontrar las herramientas necesarias para lograr un modelo integral de comunicación, que optimice los esfuerzos y el resultado de comunicación. La investigación complementaria que enriquece el modelo, cumple con este

objetivo, tomando herramientas y elementos que diversos autores han probado, demostrando su efectividad en términos de eficiencia y mejora de la comunicación en diversas instituciones. Estos elementos sin duda, tendrán influencia en resultados posteriores que se den, derivados de la implementación del modelo de comunicación enriquecido.

Finalmente, un tercer objetivo específico, enfocado en definir los pasos o metodología a seguir de manera sistemática para lograr un mejor resultado. Dentro del modelo inicial, se plantean cuatro grandes etapas (cuyo detalle puede ser observado en el apartado de análisis de resultados) que pretenden brindar una guía a seguir para implementar el modelo de una manera apropiada, estas etapas son: Planeación, Ejecución, Seguimiento y Retroalimentación.

La hipótesis que se planteó, define que un modelo de comunicación interna en la red de sucursales de una financiera, incrementa la colocación de créditos al consumo en al menos un 5% en monto real, durante los 3 meses posteriores a su implementación. De acuerdo a los resultados antes comentados partiendo de los modelos estadísticos, y de la información pública de los resultados de colocación de la institución en cuestión, el modelo base empírico implementado muestra impactos retardados, en 10 periodos posteriores a su implementación. Una nueva hipótesis se podría plantear a partir de esto, utilizando el modelo mejorado y respaldado por información e investigaciones ya consideradas en el presente estudio; a partir de ello, ésta u otra institución podría utilizar o perfeccionar lo ya existente para observar un resultado distinto. Adicionalmente no se deberá dejar de lado, que como se mencionó anteriormente, las tendencias de mercado ya venían a la baja previo a la implementación, y esto, aunado a otros factores y variables, pudieron tener un efecto adverso adicional en el impacto del modelo empírico implementado. Tener un modelo previo, y resultados observados, dejan abierta una posibilidad; la de pensar que las mejoras realizadas en el modelo empírico podrían potenciar los resultados del mismo, con el soporte científico utilizado y con un mejor entendimiento de las variables que intervienen en el éxito del mismo.

Este estudio aporta un modelo propuesto de comunicación, que si bien está diseñado para instituciones financieras, podría bajo ciertos criterios, acoplarse y estandarizarse a cualquier empresa u organización que tenga como necesidad mejorar la comunicación interna, al contemplar herramientas, información e investigaciones de expertos en comunicación; por lo que queda abierto como base para diseñar modelos articulados y estructurados capaces de adaptarse a diversas situaciones e instituciones. Es mucha la bibliografía existente al respecto de la comunicación en las

empresas, y el presente estudio sin duda acumula elementos básicos indispensables, que si bien no son todos los existentes, resumen en gran medida una plataforma o base que puede servir a cualquier institución como punto de partida.

Es relevante mencionar que el alcance que se planteó para el presente estudio, puede ser al mismo tiempo limitativo, al mostrar resultados de un modelo empírico y un diseño enriquecido no probado; pero deja abierta una infinidad de opciones de aplicación, no solo para el ámbito financiero y prueba del modelo enriquecido, sino como medio de prueba para otras organizaciones donde podría tener resultados mejores, con el uso de herramientas adicionales o experiencias de expertos de cada industria o ramo donde se pretenda utilizar.

VI. ANEXOS

c) Figura 5 - Definición del plan o cronograma de actividades. Se sigue la estructura de un cronograma de Gantt

Cronograma de actividades - Nombre de la empresa - Nombre del proyecto																													
Iniciativa:					Versión	Número																							
Nombre de la iniciativa a comunicar					Código	Identificador																							
Responsable:		Datos de contacto del responsable				Elaboración	Fecha																						
Nombre del responsable		e-mail:	emaildelresponsable@mail.com																										
Área		Teléfono:	Teléfono del responsable de la información																										
Área responsable de la información																													
Objetivo																													
Objetivo de la iniciativa que se va a comunicar, indicando la vigencia, los puestos a los que va dirigido, y variables relevantes de la iniciativa o proyecto																													
Actividad	Descripción	Responsable	Inicio	Fin	Dependencia	Periodo 1				Periodo 2				Periodo 3				Periodo 4				Periodo 5				Periodo N			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.0	Actividad 1	Responsable Act. 1	Fecha inicio actividad	Fecha fin de actividad	Indicar si la actividad en cuestión tiene dependencia del cumplimiento de alguna actividad previa																								
2.0	Actividad 2	Responsable Act. 2																											
2.1	Sub actividad 2.1	Responsable Act. 2.1																											
2.2	Sub actividad 2.2	Responsable Act. 2.2																											
3.0	Actividad 3...	Responsable Act. 3																											
N	Actividad N	Responsable Act. N																											

Se marcan los periodos de cada actividad, en el plazo definido para el cronograma (horas, días, semanas, meses, etc). Son tiempos que se acuerdan con cada responsable

Elaboración propia

REFERENCIAS

- Abdelbadiea, R. A., & Salama, A. (2019). Corporate governance and financial stability in US banks: Do indirect interlocks matter? *Journal of Business Research*(104), 85 - 105.
- AEF. (2019). *Apoyo Económico*. Obtenido de <https://www.apoyoeconomico.com,mx/sucursales.html>
- Alwahaishi, S., & Snášel, V. (2013). Consumers' Acceptance and Use of Information and Communications Technology: A UTAUT and Flow Based Theoretical Model. (T. U. Ostrava, Ed.) *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 61 - 73.
- BANXICO. (2018). *BANXICO*, 1. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de BANXICO: <http://www.anterior.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html>
- Buceta, L. (2002). Globalización y Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*,(20), 53 - 64.
- Cano, Z. (2002). ¿CÓMO ESCRIBIR UNA TESIS? (U. N. México, Ed.) *Ciencias*(065), 68-75.
- Celis, E., & García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-64.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (5a Edición ed., pág. 699). Bogota Colombia, Colombia: Mc Graw-Hill.
- CNBV. (2019). *Portafolio de Información Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Obtenido de <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2006). *Boletín Estadístico - Sociedades Financieras de Objeto Limitado*. (CNBV, Ed.) Recuperado el 06 de Oct de 2018, de https://portafolioinfoctos.cnbv.gob.mx/Documentacion/NW_SOFOLES_PDF/BE_Sofoles_01122006.pdf
- CONDUSEF, C. N. (2019). *CONDUSEF*. Recuperado el 10 de 09 de 2019, de CONDUSEF: <https://www.condusef.gob.mx/gbm/?p=estadisticas>
- Del Pilar, F., & Ortiz, M. (2004). *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas*. México, México: Limusa S.A. de C.V.
- Dias, R. (2014). LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS DEMANDAS DE LA TECNOLOGÍA Y DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. (U. d. Hemisferios, Ed.) *RAZÓN Y PALABRA*(88), 1 - 16.

- Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México, enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. En G. A. Duarte, *La comunicación organizacional en México* (págs. 287-304). Sonora, Sonora, México: Análisi.
- Estrada, S., & Restrepo, L. S. (2010). MODELO DE COMUNICACIÓN PARA ORGANIZACIONES CAMBIANTES. *Scientia Et Technica*, 16(44), 72 - 77.
- Fernandez, C., & Et al. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones* (3a Edición ed.). (B. b. social, Ed.) México, México: Trillas.
- Fernández, P., Vallejo, G., Livacic, P., & Tuero, E. (2014). Validez Estructurada para una investigación cuasi-experimental de calidad. *Anales de Psicología*, 30(2), 756 - 771.
- Galán, J., & Venegas, F. (2016). Impacto de los medios electrónicos de pago sobre la demanda de dinero. *Investigación económica*, 75(295), 93 - 124.
- Galeano, S. (2019). *Marketing 4 E-Commerce*. Recuperado el 14 de 09 de 2019, de Marketing 4 E-Commerce: <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-2019-top/>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. (C. d. Comunicación, Ed.) *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. *Ensayos*(33), 61 - 72.
- García, E., & Coll Serrano, V. (2003). Competitividad y eficiencia. (A. I. Aplicada, Ed.) *Estudios de Economía Aplicada*, 21(3), 423 - 450.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janés Editores S.A.
- INADEM, S. (2016). *Instituto Nacional del Emprendedor - Secretaría de Gobernación*. (B. d. emprendedor, Editor) Recuperado el 11 de 08 de 2019, de Instituto Nacional del Emprendedor - Secretaría de Gobernación: <https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>
- La Porte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias (Eiunsa).
- Levis, D. S., & et al. (2008). Las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. *Argumentos. Revista de crítica social*(9), 1 - 26.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. (I. d. y, Ed.) *Ciencias de la Información*, 42(2), 49 - 54.

- Martínez, C., & Piedad, C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165 - 193.
- Mindaugas Laužikas, A. M. (2019). COMMUNICATION EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS WITHIN STRATEGIC MANAGEMENT OF CHANGE: INSIGHTS INTO CIVIL SERVICE ORGANIZATIONS. *JOURNAL OF SECURITY AND SUSTAINABILITY ISSUES*, 8(4), 617-630.
- Moreno, E. (2008). Predicción con series de tiempo y regresión. *Panorama*, 2(4), 36 - 58.
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. (U. C. Bello, Ed.) *Dossier Central - Temas de comunicación*(22), 7 - 23.
- Munoz, M. (2007). ¿La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida? (U. A. Azcapotzalco, Ed.) *Análisis Económico*, XXII(50), 173 - 184.
- Muñoz, K. (2016). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 3(5), 84 - 98.
- Ostroff, C., & Schmitt, n. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of management journal*, 36(6), 1345 - 1361.
- OTI, O. d. (2017). *OTI Telecom*. Recuperado el 08 de 09 de 2019, de <https://otitelecom.org/telecomunicaciones/mundo-mas-celulares-humanos/>
- Paribas, B., & Capgemini. (2018). *World Payments Report 2018*, 14. Recuperado el 10 de 09 de 2019, de World Payments Report: <https://worldpaymentsreport.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/10/World-Payments-Report-2018.pdf>
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2016). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Revista Latinoamericana de Comunicación*(134), 315-330.
- Plaza, R. (2013). Multiplicador monetario y dinero electrónico. Creación de dinero a partir de depósitos y efectivo electrónico. *Cuadernos de economía: Spanish Journal of Economics and Finance*,, 37(104), 125 - 130.
- Quero, Y. M., Mendoza, F. M., & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. (F. M. Jugo, Ed.) *Negotium*, 9(27), 22 - 33.
- Quintanilla, J. A., & Moreira, C. A. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8), 357 - 374.
- RAE. (2018). *Real Academia de la Lengua Española*, 23.2. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de <https://dle.rae.es>

Reixach, A. A. (2001). THE EFFECTS OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE BANKING SECTOR AND THE PAYMENTS SYSTEM. *The Effects of Information and Communication Technologies on the Banking Sector and the Payments System*, 202. (G. E. Departament d'Organització, Ed.) Girona, Girona, España: Universitat de Girona.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima edición ed.). México, México: Pearson Educación.

SHCP, S. d. (2018). *Catálogo del Sistema Financiero Mexicano*. (SHCP, Editor) Recuperado el 07 de Oct de 2018, de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/catalogo-del-sistema-financiero-mexicano>