



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA DAR A CONOCER LA FILOSOFÍA CORPORATIVA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ISS DE MÉXICO

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
L I C E N C I A D A E N
C I E N C I A S D E L A C O M U N I C A C I Ó N

P R E S E N T A :
ROCÍO DEL CARMEN GONZÁLEZ HURTADO

Asesor de tesis:
LIC. VIRGINIA REYES CASTRO



MÉXICO, D. F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2002.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A mi madre.
Porque siempre estás conmigo.

✠ **A mi Ángel de la Guarda.**
Gracias por tu grito de ¡SUERTE!, Papi.

A mis hermanos: Toño, Mario, Beto, Paco, Víctor, Miguel y sobrinas Marianita y Elizabeth. Por ser parte fundamental en mi vida.

✠ **A mi otro Ángel de la Guarda.**
Por tus bendiciones que siempre me alcanzaron. **Silvinita.**

A Sergio Aldaco. Por todo.

A la familia Terán Hurtado y Ríos Terán
Por todo su apoyo.

A Dios
Eje espiritual de mi vida

A mis amigos:
Mely y Gonzalo.
Por estar conmigo y por su apoyo incondicional.

Toño Sierra.
Porque formas parte de esta meta.

Raúl Martínez Cabrera.
Gracias por tu apoyo. **Boss.**

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Y a todos los profesores que fueron parte importante para mi formación profesional.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I. Comunicación Organizacional	
1.1 Organización	5
1.2 Comunicación	8
1.3 Comunicación Organizacional	11
1.4 Planeación de un Programa	23
Capítulo 2. Quién es ISS de México	
2.1 Cultura Corporativa	29
2.2 Bosquejo Histórico	31
2.3 Estructura Organizacional	33
2.4 Servicios	34
2.5. Estrategias de Mercado	42
Glosario	45
Capítulo 3. Propuesta de un Programa de Comunicación Interna	
3.1 Fase Inicial, Acopio de información	50
3.2 Fase Operativa, Análisis Situacional del flujo de información en la comunicación interna de ISS de México y Fase de procesamiento y evaluación	51
3.3 Fase Final, Validación de Conclusiones	65
3.4 Fase del Planteamiento del Programa de Comunicación Interna	66
3.5 Fase de Seguimiento	74
Conclusiones	75
Anexos	
Bibliografía	
Hemerografía	
Documentos ISS de México	
Audiovisuales ISS de México	
Información consultada en internet	

Introducción

El objetivo de esta tesina es la propuesta de un programa de comunicación interna para la empresa ISS de México, con el fin de dar a conocer la filosofía corporativa hacia sus empleados, así como también mantenerlos informados sobre los servicios y cambios que se han venido desarrollando.

En sus inicios ISS de México, ofertaba servicios como un despacho consultor en el desarrollo de soporte técnico (Help Desk), dada la calidad de los mismos, el profesionalismo del personal que empleaba y la petición de éstos por parte de los clientes, se vio en la necesidad de establecerse como empresa en el año de 1995, abriendo actividades especializadas en Help Desk y Call Center.

El nicho de mercado al que pertenece se basa en la planeación, implementación y control de Call Center (centros de atención a clientes) y Help Desk (soporte técnico).

Actualmente en ISS de México se trabaja en estrategias de servicios con el fin de adquirir a nuevos clientes, además de que el desenvolvimiento del mercado al que pertenece, le ha obligado a realizar alianzas estratégicas tecnológicas con empresas líderes en el rubro, tales como: Alestra, Nortel, Migesa, Tellware, entre los más importante, con el fin de ser más competitivos con sus clientes y ante la misma competencia.

Es necesario resaltar que la empresa objeto de análisis, pertenece a un nicho de mercado en donde los avances tecnológicos son parte importante para su

crecimiento, por ello se ha visto obligada a realizar cambios tanto en su estructura organizacional, infraestructura tecnológica, servicios y recursos humanos, motivo por el cual se convierte de suma importancia trabajar en la formación de una cultura sólida.

Aunque en ISS de México ha ido creciendo no se ha trabajado en canales de comunicación interna permanentes que permitan mantener en línea a todos los empleados. De ello, a través de la experiencia que tenemos en la misma, así como en la observación del desarrollo de la empresa, consideramos necesario que se encuentra en el momento preciso de emplear un programa de comunicación interna, ya que de no implantarlo, sus recursos humanos no conocerán el objetivo de la empresa, lo que a la larga afecta en demasía a su productividad, desarrollo y crecimiento.

Con base en lo anterior, en esta tesina se propone elaborar un programa de comunicación interna con el fin de internalizar la cultura corporativa de ISS de México, así como los cambios realizados en sus servicios, estrategia de mercado, entre otros. Por ello, la intención del primer capítulo es hablar acerca de la Comunicación Organizacional. Conoceremos los conceptos teóricos y básico de organización, así como el proceso de comunicación, de ahí partiremos a desarrollar los conceptos de la comunicación organizacional, la cual la dividiremos en dos: comunicación externa y comunicación interna y para finalizar este capítulo hablaremos sobre la realización de un programa.

Nuestro segundo capítulo se hablará de la empresa objeto de análisis, mencionaremos su filosofía corporativa (misión, visión, valores, filosofía de trabajo, razón de ser) historia, organigrama, servicios que otorga, estrategia de mercado y nicho de mercado al que pertenece. Es necesario resaltar que la información que se enuncia en esta tesina acerca de la empresa, es del

desconocimiento del personal que labora, de ahí la pauta para la propuesta de un programa de comunicación interna que desarrollaremos en último capítulo.

En el tercer y último capítulo nos enfocamos al planteamiento teórico y el análisis práctico de los mensajes que se generan en ISS de México, así como las redes de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales. De igual forma se realiza un estudio sobre los medios de comunicación que han operado dentro de la empresa.

Una vez de haber hecho el análisis y detectado las áreas de oportunidad en comunicación, en este capítulo se genera la propuesta de un programa de comunicación interna con el fin de difundir la filosofía corporativa de ISS de México hacia sus colaboradores, así como proponer medios de comunicación que permitan mantenerlos informados.

La comunicación organizacional es una de las formas esenciales y de suma importancia para informar, involucrar, integrar y sensibilizar a todo lo que conforma una organización, así como coadyuva en mucho a obtener un grado de compromiso por parte de los recursos humanos en la práctica de la filosofía corporativa.

Capítulo 1.

Comunicación Organizacional

El planteamiento de este primer capítulo tiene como premisa hablar de la comunicación organizacional, con el fin de dar a conocer las características que de ésta sobresalen.

Es necesario mencionar algunos conceptos existentes sobre la Organización, los factores que intervienen en ésta, así como la relación que en determinado momento ejerce con la comunicación. De igual forma se describirán las formas de los procesos de la comunicación.

La relación que existe en ambos conceptos ha dado pauta a la Comunicación Organizacional, ya que ambas son la base para determinar los elementos necesarios de ésta, así mismo delimitaremos el tema en lo referente a la comunicación interna y la implantación de una programa que permita generar canales de comunicación interna dentro de una organización.

A continuación mencionaremos definiciones referentes a Organización.

1.1 Organización

La organización es un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

“En el concepto de organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, realización de actividades, división del trabajo o especialización de actividades, intercambio de información, jerarquización, objetivos comunes.”¹

Por lo anterior, podemos decir que la organización, es un conjunto de actividades, fuerzas intelectuales y físicas de dos o más personas, conscientes de los objetivos de la empresa. El grupo de personas que interfiere en esta, interactúan, se integran, coordinan y transforman sus actividades para convertir los recursos de la empresa, en productos y/o servicios.

Según Carlos Fernández de Collado, menciona que “en las organizaciones intervienen cinco elementos primordiales: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.”² Como a continuación se describen:

“En el **tamaño** se involucran los recursos financieros, tecnológicos y humanos. En cuanto a la **interdependencia**, consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. [...] Los **insumos** se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma [...] las organizaciones requieren energía, personas, recurso materiales, financieros e información. [...] En lo referente a la **transformación**, es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. [...] El **producto**, es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele integrarse en el medio ambiente.”³

¹ Bonilla Gutiérrez, Carlos, La comunicación. Función básica de las relaciones públicas. p. 15.

² Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones. p. 13.

³ Ibidem, pp. 14-15.

Por su parte, Audirac Camarena Carlos y otros autores más, consideran que una organización es un proceso estructurado en la cual interactúan las personas, para alcanzar sus objetivos. De igual forma, enfatizan que el fin de una organización es satisfacer por lo menos los siguientes puntos:⁴

- Generar valor económico
- Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales
- Mantener continuidad a través del tiempo
- Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Así mismo, desde el punto de vista de la administración. "La organización es una función básica del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada para realizar el bien común de una empresa o institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas."⁵

Tipos de organización

De igual forma, encontramos que existen dos tipos de organización: formal e informal.

La Organización formal: "Posee un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal; es decir, las actividades son conscientemente coordinadas para seguir un objetivo determinado."⁶

Esto "supone el diseño de una estructura formal, que se revela en el organigrama de organización y en los diagramas de procedimientos de flujo de trabajo de las operaciones diarias... [...] supone niveles de autoridad y división de funciones y departamentos".⁷

⁴ Audirac, C.C, León, E. V, Domínguez Glez. A, López, García. M., Puerta N.L., Desarrollo Organizacional, pp. 31—32.

⁵ Gómez Morán, Joaquín. La Administración Moderna y los Sistemas de Información. p. 57.

⁶ Bonilla Gutiérrez, Carlos, Op. Cit. p. 16.

De ello, podemos decir que en *las organizaciones formales*, el personal que intervienen debe tener la capacidad necesaria para ejecutar de forma eficiente los procedimientos establecidos así como entablar canales de comunicación entre los individuos que la conforman.

La Organización informal: "Éstas nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos. Se desarrollan actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, aún cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes que no se determinaron previamente. El comportamiento de la gente es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elijan."⁸

"La estructura informal busca la propia satisfacción de los individuos. Los grupos que se forman sirven para la defensa, seguridad, prestigio y satisfacción de sus miembros."⁹

En *la organización informal*, podemos decir que sus funciones son reactivas, es decir, la toma de decisiones, es considerada en el momento de suscitarse algún evento, esto se debe a que no se trabajó en una planeación estratégica a fin de evitar que las decisiones tomadas afecten al desarrollo de la empresa. Así mismo, la comunicación es espontánea y muchas de las veces las decisiones no se transmiten con base a un organigrama, jerarquías o bien canales de comunicación.

Una vez expuestas las definiciones de organización, a continuación se mencionan las referentes a la comunicación.

⁷ Gómez Morfín, Joaquín, *Op. Cit.*, p. 104.

⁸ Bonilla Gutiérrez, Carlos, *Op. Cit.*, p. 16.

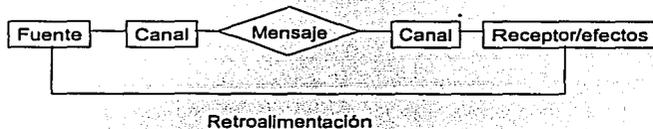
⁹ Gómez Morfín, Joaquín, *Op. Cit.*, p. 105.

1.2 Comunicación

Uno de los primeros intentos por definir el proceso de comunicación lo realizó Aristóteles, quien mencionó: "tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio" Lo anterior, Berlo lo señala como tres variables: " 1) la persona que habla, 2) el discurso que pronuncian, 3) la persona que escucha." ¹⁰

En el proceso simple de la comunicación intervienen elementos indispensables como lo son el emisor, mensaje y receptor, en los cuales debe existir una relación para llevar a cabo la comunicación.

Sin embargo, también es necesario tomar en cuenta el *canal* o el medio con el cual se emite el mensaje al receptor, y a su vez el *efecto* que produce el mensaje y la *retroalimentación* que se genera de éste.



Este proceso se menciona de la siguiente manera:

Entendamos por la **fuentes/emisor** que es donde se origina el mensaje. El **mensaje** está compuesto por símbolos con un significado común para la fuente y el receptor. El **canal** es la forma en que se emite el mensaje. En cuanto al **receptor**, es quien finalmente recibe el mensaje y se realiza una comunicación efectiva. Para lograr dar un cambio en el comportamiento del receptor, la fuente crea **efectos** intencionados al receptor de una u otra forma.

¹⁰ Berlo, David, El proceso de la comunicación. p. 23.

La retroalimentación juega un factor muy importante, ya que " es la respuesta que otorgue el receptor con el emisor, o bien, es un proceso de reacción causa-efecto que se produce entre la salida y la entrada de uno o de todos los elementos que integran un acto de comunicación".¹¹

Lo anterior, lo reforzamos con el modelo de comunicación que expresa David K. Berlo, en que " toda comunicación humana tiene alguna fuente [...] El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje. [...] Este proceso requiere de un tercer componente, un endecodificador que traduzca o exprese ese objetivo en forma de mensaje [...] un cuarto elemento es el canal, un medio, un portador de mensaje, o sea un conducto."¹²

Para que se produzca una comunicación efectiva, debe de existir alguien en el otro extremo. Ese alguien se le denomina como receptor, el cual debe de tener sistemas de comunicación similares a los de su emisor, además de éste debe de producir algún estímulo o efecto para que la comunicación cumpla su proceso.

David Berlo menciona que "al receptor le hace falta un decodificador para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor [...] podemos considerar al decodificador de códigos como el conjunto de facultades sensoriales del receptor."¹³

El modelo de los componentes de la comunicación que Berlo, nos explica en su libro del Proceso de Comunicación, se menciona de la siguiente manera:¹⁴

¹¹ González Alonso, Carlos, Principios Básicos de la Comunicación. p. 17.

¹² Berlo, David, Op.Cit., pp. 24-25.

¹³ Loc.Cit

¹⁴ Ibidem. p. 55.

Existen autores que presentan esquemas de comunicación, y que hablando en términos generales todos mencionan que los componentes importantes en el proceso de comunicación son: el emisor, mensaje y receptor. A continuación mencionamos algunos ejemplos de estos esquemas y los autores de los mismos:

Shannon y Weaver sostiene " que cuando el mensaje es emitido a través de algún medio electrónico, el esquema se compondrá de una fuente de información con un *mensaje codificado* emitido a su vez por un transmisor que lleva una *señal o impulso* acompañada por una *interferencia o ruido*, mismo que llega hasta aun receptor que lo decodificará".¹⁸

Por otro lado, W. Schram, menciona que "se produce un proceso de comunicación interpersonal cuando existen campos comunes de experiencia entre el emisor y el receptor."¹⁹

Una vez descritas las definiciones tanto de la organización como de la comunicación, a continuación hablaremos de la comunicación organizacional.

1.3 Comunicación Organizacional

Podemos señalar que la conjunción de los conceptos de organización y la comunicación, originan la comunicación organizacional, ya que es "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio."²⁰

La comunicación organizacional, tiene como sentido básico la voluntad de entablar los canales de comunicación entre la empresa y sus públicos internos y externos.

¹⁸ González Alonso, Carlos, *Op.Cit.* p. 24.

¹⁹ *Loc. Cit.*

²⁰ Fernández Collado, Carlos, *Op. Cit.* p. 30.

Goldhaber menciona que la comunicación organizacional "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes [...] incluyen cuatro conceptos claves: mensaje, red, interdependencia y relaciones."²¹

Por su parte, Rodríguez San Miguel menciona que la comunicación organizacional se entiende también como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, [...] o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos."²²

Así mismo, señala que la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna (cuando los programas están dirigidos al personal de la organización y comunicación externa (cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la comunicación, como a continuación se describen :

Comunicación externa

La comunicación externa, "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mejorar o mantener sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios."²³

Por lo anterior, encontramos que dentro de la comunicación organizacional se emplean las Relaciones Públicas y la Publicidad, ambas ramas son utilizadas para la comunicación interna y externa, como a continuación se detallan:

²¹ Goldhaber, Gerald, La Comunicación Organizacional, p. 23 .

²² Rodríguez San Miguel, "Hacia una definición de Comunicación Organizacional" en Fernández Collado, Carlos, (comp.) Op.Cit., p.31.

²³ Ibidem p. 32 .

Relaciones Públicas

Ríos Szalay define las Relaciones Públicas (R.P.) como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y entre la organización y los demás sectores de la opinión pública, o “públicos” tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta”.²⁴

Dentro de esta clasificación de las relaciones públicas, encontramos que las R. P. se pueden dividir, según el público al que se dirige, es decir, “*Relaciones Públicas Internas*: que se orientan con el propio personal de la organización. *Relaciones Públicas externas*: 1. Con los accionistas o propietarios, inversionistas en general y organizaciones financiadoras. 2. Con los clientes actuales y potenciales. 3. Con los proveedores. 4. Con el gobierno. 5. Con la comunidad y los medios masivos de comunicación”.²⁵

Publicidad

Por lo que respecta a la publicidad, Fernández Collado, la menciona “como el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización”.²⁶

Por su parte Ríos Szalay divide la publicidad en dos partes:

Publicidad promocional directa, que “tiende a incrementar la venta de un producto o servicio determinado y que podríamos llamar simplemente publicidad”.²⁷

²⁴ Ríos Szalay, Jorge, *Relaciones Públicas v su administración en las organizaciones*. p. 13.

²⁵ *Ibidem*. p. 20.

²⁶ Fernández Collado, Carlos. *Op.Cit.* p. 32.

²⁷ Ríos Szalay, Jorge, *Op.Cit.* p.17.

Publicidad Institucional que "se emplea para tratar de evocar una imagen favorable de una organización, a través de medios masivos de comunicación, y no para vender un producto o servicio determinado".²⁸

Comunicación interna

Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización, la comunicación interna "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan, informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales."²⁹

De ello, retomamos los 4 puntos clave (mensaje, red, interdependencia y relaciones) que menciona Goldhaber en su descripción de comunicación organizacional, por lo que es necesario dar una breve mención de éstos ya que son parte fundamental para la comunicación interna.

Mensaje

En lo que respecta al mensaje, que éstos dentro de una organización "pueden ser examinados según varias formas: modalidad del lenguaje; supuestos receptores, método de difusión, propósito del flujo".³⁰

La modalidad del lenguaje, es aquella que diferencia los lenguajes verbales y no verbales, entre los primeros encontramos que se puede dar a través de cartas memorándum, conferencias, conversaciones, entre otros. Y los segundos no son hablados ni escritos, es decir; se expresan a través el lenguaje corporal, características físicas, conducta de contactos, indicios vocales, espacio personal, objetos, medio ambiente, etc.

²⁸ *Loc. Cit*

²⁹ Fernández Collado, Carlos, *Op.Cit*, p. 32.

³⁰ Goldhaber, Gerald, *Op.Cit*, p. 24.

Los supuestos receptores son las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización, por lo que dentro de una empresa se examinan los mensajes que serán para uso interno, es decir, que los mensajes internos están dirigidos al consumo de los empleados de la organización, mientras que los lenguajes externos se expresan a través de campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, entre otros.

Por su parte, Rodríguez San Miguel, menciona que "esta serie de mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras [...] a través de canales interpersonales o medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines y revistas, tableros de aviso y manuales hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental".³¹

Por lo anterior, "*El método de difusión* identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. Esto implica que los mensajes son difundidos dentro de la organización."³² En este punto Goldhaber divide el método de difusión en dos categorías generales.

- **Métodos software:** dependen de la capacidad y de la habilidad individual para comunicarse con otros. Este método incluye actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas tales como: memorándum, cartas, boletines, informes, manuales, entre otros.
- **Métodos Hardware:** dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar. Como ejemplo de ello, pueden ser las actividades tecnológicas como: el teléfono, teletipo, microfilm, radio, walkie-talkie, video-tape, computadora, entre otros.

³¹ Rodríguez de San Miguel, en Fernández Collado, Carlos. *Op.Cit.* p. 30.

³² Goldhaber, Gerald. *Op.Cit.* pp. 25-26.

El propósito del flujo hace referencia "al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple".³³ El propósito de flujo puede explicarse en tres vertientes: Los *mensajes de tarea* que están relacionados con productos, servicios o actividades desarrolladas dentro de una organización.

Los *mensajes de mantenimiento* tales como mensajes de políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida. Y los *mensajes humanos* son los que están dirigidos a las personas de la organización y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones, entre otros. Fernández Collado la señala como "comunicación de mantenimiento y se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el medio físico y humano [...] la información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta a la autoestima."³⁴

Redes

En lo referente a las redes, en una organización la dirección de la red se divide en comunicaciones *ascendentes*, *descendentes* y *horizontales*, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe.

La *comunicación descendente* implica a "todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a sus empleados [...] En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas."³⁵

La *comunicación ascendente*, se entiende como "aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporciona retroalimentación y hacer sugerencias. Las

³³ *Ibidem*. p. 26.

³⁴ Fernández Collado, Carlos, Op. Cit. p. 27

³⁵ *Ibidem*. p. 131.

comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.”³⁶

La Comunicación Horizontal, consiste “en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. [...] Los mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea con o factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).”³⁷

Interdependencia

Por su parte en la Interdependencia, partimos de sistemas abiertos cuyas áreas están relacionadas entre sí y su medio ambiente. La comunicación depende de las relaciones que existen entre las personas que ocupan las diferentes áreas en la organización.

Relaciones

En cuanto a las relaciones, son una importante para que la organización y la comunicación cumplan un fin, depende de las relaciones que existe entre las personas. Goldhaber menciona que las relaciones humanas dentro de la organización centran la atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

Algunos autores mencionan que existe la comunicación informal y formal, como a continuación mencionamos:

La comunicación informal “es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales ni procedimientos establecidos

³⁶ *Ibidem*, p. 134.

³⁷ *Ibidem*, p. 137.

formalmente.³⁸ De hecho habitualmente este tipo de comunicación se da a través de rumores.

La comunicación formal "es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización."³⁹ Los mensajes que se generan deben fluir de manera ascendente, descendente y horizontal, como se explicó con antes.

Con base en los puntos ya citados, mencionaremos que la comunicación interna tiene como función hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la empresa y que la empresa también sepa del pensamiento de los empleados. Por eso es necesario trabajar en la planeación de programas de comunicación interna en donde se considere el análisis previo sobre la situación de comunicación por la que atraviesa la empresa, así como en la innovación y mantenimiento de canales de comunicación efectivos.

Medios de Comunicación Interna

Por lo que respecta a los medios de comunicación interna, podemos señalar que éstos fungen como canales informativos entre la empresa y sus públicos internos. Su objetivo es difundir de manera rápida y efectiva los requerimientos de la empresa, utilizando las redes de comunicación (ascendente, descendente y horizontal) que se mencionaron con anterioridad. A continuación describiremos los medios que se utilizan en comunicación interna:

Revista interna: "tienen el objetivo de llegar a un microgrupo, (en este caso es hacia los empleados) mismos que están dotados de intereses y expectativas afines tanto individual como en grupo. Además no es sólo suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés y

³⁸ Martínez N. y Nosnik, *Comunicación Organizacional práctica*. p. 58.

³⁹ *ibidem*. p. 23.

comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización."⁴⁰

La revista puede estar apoyada por los géneros periodísticos, tales como: Editorial, Crónica, Noticia, Reportaje, Fotonoticia, ensayo, entrevistas, columnas, y los artículos, según sea el caso, o bien, incluir un listado mensual con la fecha de cumpleaños de colaboradores y otro tipo de celebraciones, así como convocatorias a eventos de capacitación, deportivos, sociales, entre otros, mismos que podrían ser reforzados en el Boletín Mural.

Boletín mural o tablero de anuncios: "es un instrumento sencillo y muy difundido [...] en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones"⁴¹ La redacción de éstos debe ser sencilla, amena, rápida, atractiva y de constante cambio.

Correo Electrónico. Actualmente las empresas poseen este medio electrónico que permite tener una mayor comunicación con sus receptores, además es una de las vías más rápidas en donde se transmiten los mensajes.

Informes Anuales Contienen información sobre los resultados obtenidos en un año. Pueden estar dirigidos a públicos externos, o bien hacia los públicos internos para el conocimiento de las actividades de la empresa así como el cumplimiento de sus objetivos.

Sesiones de Inducción: "Es la etapa que inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. [...] debe ser impositiva o estratégica, [...] Una buena inducción podría facilitarles en gran medida el logro de su objetivo."⁴² Uno de los materiales de apoyo en las sesiones de inducción,

⁴⁰ Ríos Szalay, Jorge. *Op.Cit.* p. 32.

⁴¹ *Ibidem.* p. 31.

⁴² Grados, Jaime, *Reclutamiento, selección, contratación e Inducción del personal.* p. 361.

puede ser a través de un manual de bienvenida, folletería, video corporativo, entre otros.

Manual de Bienvenida: "se considera como uno de los medios más importantes [...] representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que este instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la institución."⁴³

Folleto: "tienen el objetivo de dar información acerca de temas especiales"⁴⁴ tales como: prestaciones, políticas, salarios, evaluaciones de desempeño, promociones, servicios, etc.

Eventos Especiales: "tienen la función de mantenimiento, es decir están dedicadas a la socialización de la gente y no hacia el material que lo trabaja."⁴⁵ Como ejemplo de éstos podemos citar: ligas de fútbol, brindis de fin de año, día de las madres, cumpleaños, excursiones, etc. De hecho podemos connotarlas a las relaciones públicas internas.

Intranet. Una Intranet es la aplicación de tecnologías de Internet a las redes corporativas y/o departamentales para obtener acceso a la información con facilidad, rápida actualización y una administración de recursos sencilla. Tiene como objetivo mejorar la comunicación interna y favorecer la colaboración entre los diferentes departamentos.

Buzón de Sugerencia A través de un buzón, los empleados pueden expresar sus conformidades o inconformidades, sugerencia, necesidades, quejas, entre otros.

⁴³ Ríos Szalay, Jorge, *Op.Cit.*, p. 30.

⁴⁴ *Ibidem.* p. 37.

⁴⁵ Fernández Collado, Carlos. *Op.Cit.*, p. 27.

Una vez que mencionamos los rubros de comunicación externa e interna, daremos paso a señalar sobre Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional "es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas, por las que se rigen los miembros de una organización y se reflejan en sus comportamientos"⁴⁶ y esta será formada a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen en las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa.

Toda organización está dotada de una filosofía corporativa, la cual la viste de personalidad además de aportar de sentido a la vida organizacional, Paul Capriotti señala que la filosofía corporativa facilita la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en los proyectos de la empresa, ya que:

- a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos."⁴⁷

De lo anterior, encontramos que dentro la filosofía corporativa está compuesta por tres aspecto básicos: a) la misión corporativa: b) los valores corporativos, y c) la visión corporativa, como a continuación se detallan:

⁴⁶ Capriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa. p. 147

⁴⁷ Capriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa. p. 141

Sanz de la Tajada, señala que la misión corporativa "se identifica con lo que es la organización, por qué existe – su razón de ser y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa."⁴⁸ Es decir, lo que es, hace y quiere llegar a ser, usualmente está compuesta por la descripción de la compañía, objetivos y principios operativos.

En lo que respecta a los valores corporativos, Luis Tejeda, enuncia que éstos "son las creencias, las ideologías, la moral de una empresa"⁴⁹ estos valores por lo regular son compartidos entre los empleados de una empresa, además que en algunos casos va acompañada por palabras como: honestidad, integridad, trabajo en equipo, calidad, entre otros.

Otra parte importante que tiene una empresa es su visión, en la que "la organización señala a donde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la compañía, su reto particular."⁵⁰ La visión de cierta manera, informa sobre la clase de institución para la cual se trabaja, hacia la que se dirigen los esfuerzos de cada uno de los colaboradores que la integran y va ligada de lo enunciado en la misión.

La importancia de lo antes mencionado es que debe de estar respaldado por un programa de comunicación interna, que sea consistente a lo largo del tiempo, y entre la muchas voces que emanan de la organización, con el fin de generar sentimientos de pertenencia entre los empleados y la organización, para que sean portadores de la filosofía corporativa durante su estancia dentro de la misma, y que a su vez la proyecten hacia el exterior.

Con base en lo anterior, para que la comunicación interna lleve a cabo su objetivo, se requiere trabajar sobre un programa de que permita la planeación de las actividades a desarrollar en la misma. Como se detalla a continuación:

⁴⁸ Sanz de la Tajada, Luis Angel. *Integración de la Identidad y de la imagen de la empresa*. p. 38

⁴⁹ Tejeda, Luis. *Gestión de la imagen corporativa*. p. 17

⁵⁰ Capriotti, Paul. *Op. Cit.* p. 143

1.4 Planeación de un programa

Un programa "es un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución".⁵¹

Sin embargo, para implantar un programa debe fundamentarse en el conocimiento de la situación por la que atraviesa la empresa, por ello es necesario considerar una investigación que permita realizar un diagnóstico profundo.

Investigación

De lo anterior, es necesario realizar una investigación la cual "es un proceso, que mediante la aplicación de un proceso científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos."⁵²

Así mismo, debe realizarse por un orden de actividades, los resultados obtenidos nos permiten generar un programa funcional con un objetivo específico. A continuación se menciona las fases a seguir para la planeación de un programa dirigido hacia la comunicación interna.

Fase Inicial

El objetivo de esta fase es el acopio de documentación y elaboración del plan operativo.

- Acopio de la documentación institucional y logística del plan.
- Determinación del campo de análisis
- Elaboración del plan operativo⁵³

⁵¹ Münch y García, Fundamentos de Administración. p. 91.

⁵² Ibidem. p. 76.

⁵³ García Jiménez, Jesús, La Comunicación Interna. p. 136.

Fase Operativa

En esta fase se lleva a cabo la aplicación de las técnicas específicas de la investigación.

- Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales
- Análisis de adecuación de las comunicaciones internas con los sistemas particulares de la comunicación corporativa...⁵⁴

Fase de procesamiento y evaluación

Encontramos que es necesario el tratamiento de la información y de la evaluación de los resultados.

- Procesamiento de información de los datos obtenidos
- Tratamiento estadístico de la información
- Evaluación de los resultados

Fase Final

La fase final tiene como objetivo la validación de las conclusiones y redacción y presentación del informe final.

Con los resultados obtenidos en la investigación, se requiere la planeación de un programa, el cual deberá perseguir un objetivo, determinar a quién está dirigido y que a su vez defina los mecanismos de administración y control del mismo.

Fase de Planeación

La planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.⁵⁵

⁵⁴ *Loc. Cit.*

⁵⁵ Münch y García, *Op.Cit.*, p. 63.

Así mismo la planeación comprende a toda la empresa, además que puede ser *estratégica* (este debe ser diseñado por los miembros de altas jerarquías con el fin de alcanzar los objetivos que persigue la organización). O bien, *Táctica o funcional*, en donde se determina los planes más específicos con respecto a cada una de las áreas de la empresa, esta es establecida por los directivos de nivel medio. Y por último debe ser *Operativa*, en donde la asignación de las actividades deben ejecutarse por los niveles bajos jerárquicos de la empresa.

Objetivo

El objetivo indicará los resultados o fin que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporciona las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.⁵⁶

Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los cursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.⁵⁷

Segmentación de los públicos internos:

Jesús García Jiménez, menciona que los "clientes internos" de la empresa, son los actores de la comunicación interna, están constituidos por grupos específicos (alta dirección, mandos internos medios, operarios especializados, administrativos, técnicos, asesores, etc.) una estrategia correcta ha de segmentar los públicos hasta constituirlos en targets, es decir, en aquellos grupos objetivos de la operación estratégica.⁵⁸

⁵⁶ *Ibidem*, p. 81.

⁵⁷ *Ibidem*, p. 83.

⁵⁸ García Jiménez, Jesús. *Op.Cit*, p. 129.

Administración y control de un programa

Para establecer un programa es necesario tener en consideración el siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades
3. Interrelacionar las actividades. (determinar que actividades deben de realizar antes de otra)
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.⁵⁹

Una herramienta que permite la administración y control del programa es la gráfica de Gantt, su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad que se refiere.⁶⁰ La ventaja que tiene esta herramienta es que permite suministrar la información y saber el avance de las actividades. De igual forma, se mantiene en orden las actividades lo que permite llevar un control y orientación sobre las mismas. Permite delimitar el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.

Para un programa de comunicación interna es necesario considerar la elección de medios y soportes informativo y comunicacionales, tanto los existente o la creación de otros, los cuales deben de tener un carácter informativo (autoedición de folletos, revistas y boletines internos, pantallas informativas, house organ, videos corporativos, entre otros) y comunicacionales (reuniones seminarios, jornadas, conferencias, entrevistas, mesas redonda, etc.). La finalidad de estos es que permitan transmitir el mensaje y producir el efecto deseado que la empresa requiere entre sus empleados.

⁵⁹ Münch y García, *Op.Cit.*, p. 91.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 92.

Fase de Seguimiento

Su objetivo es comprobar periódicamente la validez de los resultados para una retroalimentación correctora. Es decir, verificar que las acciones tomadas cumplan con el objetivo principal así como en el tiempo que se debe de realizar.

Con base en los puntos anteriores referentes a la realización de una investigación en comunicación y el planteamiento de un programa, es necesario mencionar que para el análisis de la empresa objeto, se llevará a cabo la siguiente metodología:

1. Fase Inicial. Acopio de información
2. Fase Operativa. Análisis situacional del flujo de información en la comunicación interna.
3. Fase de Procesamiento y Evaluación:
4. Fase Final. Validación de conclusiones
5. Fase de Planteamiento del Programa.
6. Fase de Seguimiento

En el siguiente capítulo hablaremos de la empresa objetivo por analizar. Conoceremos su Filosofía Corporativa, Historia, Servicios, Estructura Organizacional y Estrategia de Mercado.

Capítulo 2.

Quién es ISS de México

En el presente capítulo hablaremos de la empresa ISS de México; conoceremos su Filosofía Corporativa, Bosquejo Histórico, Estructura Organizacional, Servicios, Estrategia de Mercado.

Es necesario mencionar que actualmente ISS de México atraviesa por cambios de importancia, tales como el replanteamiento de su Filosofía Corporativa, Estrategia de Mercado, Actualización de Servicios y Reordenamiento de Áreas, mismos que se mencionarán durante el desarrollo de este capítulo. La información que se detalla es retomada de la descrita en la página Web (www.issdemexico.com), documentos trabajados con la Dirección General y Subdirecciones de Servicios y Operación, investigaciones de mercado realizada por la propia empresa y un manual de inducción desconocido por los colaboradores.

De igual forma el análisis que se menciona es con base en la observación y experiencia que hemos tenido en ISS de México.

2.1 Cultura Corporativa

ISS de México cuenta con la siguiente Filosofía Corporativa:

Misión

Brindar soluciones integrales en *Call Center** y *Help Desk** a nuestros clientes, que permita la adecuada administración en la relación con sus clientes internos y externos a través del uso de infraestructura tecnológica de primer nivel.

Para ello, ofrecemos valor agregado en los servicios que otorgamos elevando la productividad de los negocios optimando el tiempo y costos de operación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de sus clientes.

Visión

Ser la mejor alternativa en soluciones integrales de Tecnología de la Información (TI) que permita a nuestros clientes cumplir con sus objetivos, incluso elevar sus expectativas en la relación con sus clientes, a través de las estrategias de negocios que ofrecemos.

Valores

- **LEALTAD...** A nuestros colaboradores y clientes.
- **CONFIDENCIALIDAD...** En el manejo de la información que proporcionan nuestros clientes para llevar a cabo su objetivo en el plan de negocios y en el profesionalismo de los servicios que brindamos.
- **CALIDAD...** En la excelencia de nuestros servicios

- **HONESTIDAD...** En la credibilidad de los servicios que ofrecemos y de nuestro personal, fortaleciendo la confianza en los mismos
- **COMPETITIVIDAD...** en busca siempre de optimar los costos de operación al actualizar constantemente nuestras herramientas tecnológicas y en la capacitación de nuestro personal

“Todo esto bajo un ambiente de ética y profesionalismo, para dar más, para estar siempre... un paso adelante”

Filosofía de Trabajo

- Brindamos servicios que contribuyan a elevar la productividad de nuestros clientes optimando tiempos y costos de operación.
- Otorgamos siempre un valor agregado en nuestros servicios para cubrir las necesidades de nuestros clientes.
- Establecemos lazos estrechos de lealtad con la empresa cliente a través de la calidez humana y calidad en cada uno de los servicios brindados.
- El trabajo en equipo es fundamental para contribuir al desarrollo de nuestros recursos humanos y de la empresa.
- Consideramos que la capacitación que otorgamos a nuestros colaboradores es un factor importante para el crecimiento de nuestro negocio.

Razón de ser

- Los clientes de nuestros clientes
- Nuestros Clientes
- Nuestros Colaboradores
- Nuestros Accionistas

Slogan

El slogan que se utiliza de manera institucional es:

“ISS de México... un paso adelante.”

Se utiliza otro enunciado cuando se realizan presentaciones con clientes, además que su mensaje está delimitado al servicio que brinda:

“Lo que no se puede medir... no se puede administrar”

Concepto rector

Soluciones Integrales en Call Center y Help Desk

El concepto rector se sustenta en un enunciado que permite dar a entender de forma simple y directa la finalidad de los servicios que brinda.

2.2 Bosquejo Histórico

Entre 1992 – 1995 ISS de México, fungía solo como despacho externo a empresas del ramo asegurador. Desarrolló un software llamado *Master Planner System* ® (MPS), sistema especializado para la fuerza de ventas de una de las aseguradoras líderes en Latinoamérica. Implementó estrategias mercadológicas; desde la creación, imagen, contenido del producto, manuales de operación para el usuario final, hasta la promoción, difusión y capacitación en el mismo. Se creó un *Help Desk* especializado en otorgar asesoría al MPS ®.

Los resultados del sistema y del soporte técnico provocaron la generación de nuevos servicios, tales como: creación de imagen, desarrollo de manuales operativos, logística y estrategia de capacitación, distribución y administración de

*software**, registros legales de sistemas ante Derechos de Autor y en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

De 1995 a 1997, es importante, ya que en 1995 dejó de ser despacho y se constituyó como empresa Insurance Software Solution De México, S.A. De C.V. (ISS de México). La experiencia le permitió el aumento en su portafolio de servicios: Soporte Técnico, Administración de Activos tecnológicos, Control de licencias, Administración de pólizas de servicios, Garantías, Normatividad y Control de *software* y *hardware**. Servicios *On-Site** brindando servicios de soporte técnico, instalación y capacitación de sistemas.

ISS de México tiene presencia en el interior de la República en las ciudades de Guadalajara, Mérida, Mexicali y Monterrey. Así mismo, comienza a brindar servicios de consultoría especializada a empresas así como también establece alianzas estratégicas tecnológicas y de negocio.

En una tercera etapa que comprende los años de 1998 a 2000, comienza a desarrollar e implementar Centros de Atención Telefónica (*Call Center*). Uno de ellos fue el Centro Nacional de Atención Telefónica el Seguro de Uso de Vehículos Automotores (S.U.V.A.). Y otro fue el Centro Telefónico de Atención Médica especializado, dirigido a proveedores de servicios médicos (gabinetes, farmacias y hospitales) y asegurados de Grupo Nacional Provincial.

La cuarta etapa abarca los años del 2000 al 2001. En el primer trimestre del 2000 implantó el *Call Center* denominado Centro de Atención Prevención de Robos para GNP, coordinando las instalaciones de un dispositivo de seguridad para automóviles de alto riesgo en más de 50 centros de servicio a nivel nacional con los asegurados.

ISS de México estableció más alianzas estratégicas de negocio con AT&T y Nortel Networks coadyuvando así a ofertar servicios con tecnología de vanguardia.

Hoy...

ISS de México realiza el diseño, logística e implementación del Centro Inteligente de Urgencias (CIU) de la Cruz Roja Mexicana 065. Así como también estableció el *Call Center de Telemarketing* para Zurich Afore con el fin de contactar clientes potenciales para la promoción de los servicios de Zurich Afore en las principales ciudades del país.

El 2001 significa para ISS de México, un año con bastantes oportunidades de crecimiento y mayor captación de nuevos clientes, además busca ser el primer *Call Center* certificado en la norma COPC¹ 2000 ® en México y el Tercero en América Latina.

2.3 Estructura Organizacional

ISS de México, cuenta con áreas administrativas y operativas. Las primeras se dedican a todo lo relacionado con: recursos humanos, comunicación, optimización y operación, y subdirecciones. La segunda se refiere a toda la operación de los *Call Center* y *Help Desk*. Lo anterior, se menciona a través de un organigrama. (véase anexo no. 1). Actualmente el inventario humano es de 60 personas, 56 ubicados en el Distrito Federal y 4 en provincia (Guadalajara, Mérida, Mexicali y Monterrey), y los servicios solo son a nivel nacional.

¹ Siglas de empresa argentina Costumer Operation Performance Center, Inc., única en el mundo, con reconocimiento a nivel mundial para certificar la calidad de servicios y procedimientos que debe operar en la implantación de los *Call Centers* y *Help Desk*. Tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de resultados operativos y la satisfacción del servicio de entidades que tienen un fuerte contacto con el cliente.

2.4 Servicios

Dentro de los servicios que otorga ISS de México, encontramos que aboca su estrategia en *CRM*, *Call Center*, *Help Desk*, *Outsourcing*, como se menciona a continuación:

- **CRM (Customer Relationship Management)***

Objetivo del servicio de *CRM*

Generar el ambiente tecnológico adecuado y brindar a las empresas, los elementos necesarios a fin de comenzar a trabajar con esta nueva cultura de servicio, a través de los siguientes campos: *Call Center*, *Help Desk*, *Telemarketing**, *Mercadotecnia 1 a 1*, *Consultoría especializada*, *Customer Service**, *CTI**, *Outsourcing**.

Beneficios de *CRM*

Los servicios de *CRM* generan información necesaria para las estrategias de negocio, tales como:

- Integración del *Front Office** de la compañía (Ventas, *Mercadotecnia* y Servicios al Clientes)
- Oportunidades para la mejora de los productos a bajo costo
- Oportunidades para la generación de nuevos productos
- Reducción en los costos de adquisición de nuevos clientes potenciales y en la retención de clientes reales.
- Mayor índice de respuestas en los ejercicios de *marketing* directo
- Oportunidad de generar ventas cruzadas (*cross selling**)
- Aumento de ventas (*up selling**)
- Dirigir a un mercado específico con necesidades similares
- Reducción en los costos en campañas de publicidad

Lo anterior a través de la planeación de bases de datos de conocimiento del cliente que no sólo debe residir en el área de *marketing*, sino que necesita ser permeable a toda la organización

Con lo que respecta a *Call Center*, encontramos lo siguiente:

- **Call Center**

Objetivo el Call Center

Atender los problemas, dudas o sugerencias, así como también otorgar información acerca de los servicios y/o productos que las empresas proporcionan o brindan a sus clientes; a través de una atención profesional y personalizada.

Tipos de servicio en el Call Center

ISS de México, tiene una línea de servicios en *Call Center*, como a continuación se detalla:

Customer Service (servicio al cliente)	Cobranza	Encuestas	Telemarketing	Centro de quejas o sugerencias
Llamadas <i>inbound</i> *	Llamadas <i>outbound</i> *	Llamadas <i>outbound</i>	Llamadas <i>outbound</i>	Llamadas <i>inbound</i>
Información en general de algún producto o servicio	Seguimiento de cobranzas	Encuestas de satisfacción al cliente	Promoción de producto	Recepción de llamadas
	Recuperación de cartera vencida	Investigación de mercado	Promoción de servicios	Atención a clientes
				Receptor de quejas y sugerencia

Estrategia del servicio en *Call Center*

Dentro de las estrategias de *Call Center* se menciona lo siguiente:

Planeación Estrategia de <i>Call Center</i>	Administración y Control de centros de atención telefónica
Desarrollo e Implantación de <i>Call Center</i>	Garantía de Niveles de Servicio
Centro de llamada <i>inbound / outbound</i>	Diversidad de reportes de acuerdo a las necesidades de los clientes
Capacitación al personal operativo en lo referente a la atención del servicio y sistemas de administración de información	Estadísticas de llamadas: entrantes, horas pico, salientes, tráfico de llamadas, etc
Asesoría Integral en campañas de mercadeo	Evaluación en la calidad del servicio
Números 800 de vanidad	Retroalimentación de información
	Administración de información a través de <i>datawarehouse*</i>

Así mismo, encontramos que parte medular de los servicios que brinda ISS de México es el *Help Desk*, como a continuación se menciona:

- ***Help Desk***

Objetivo del *Help Desk*

Otorgar servicios integrales en informática, efectivos y eficientes para la atención y correcta solución a los problemas técnicos de las herramientas tecnológicas de las empresas / clientes.

Tipos de servicio en el *Help Desk*

Dentro de la línea de servicio en *Help Desk*, ISS de México ofrece:

Asesoría Telefónica (1er. Nivel)	Asesoría Especializada On Site (2do. Nivel)	Administración de activos tecnológicos
Recepción de la llamada	Instalaciones de HW y SW	Administración Hardware
Identificación del usuario y registro	Capacitación de las aplicaciones	Control y admón. de Inventarios
Asignación de severidad y prioridad	Mantenimiento preventivo y correctivo de HW	Distribución de información
Asignación del folio de atención	Mantenimiento a periféricos (Impresoras, HUB, Fax, etc.)	Control de calidad Análisis de compra
Resolver problemas sobre la funcionalidad y operatividad de los sistemas		Asignación
Soporte vía remota		Control de garantías
Seguimiento hasta la correcta solución y plena satisfacción del usuario		Control de pólizas de seguro
Generación de reportes y estadísticas		Control de pólizas de mantenimiento
		Depreciaciones
		Administración Software
		Asignación
		Auditoría
		Control de upgrades
		Actualización masiva de SW
		Gestión anti-piratería

Estrategia del servicio en *Help Desk*

En *Help Desk* se mantiene una estrategia de servicio con las siguientes características:

Planeación Estrategia de <i>Help Desk</i>	Administración y Control del <i>Help Desk</i>
Desarrollo e Implantación de <i>Help Desk</i>	Garantía de Niveles de Servicio
Centro de llamada <i>inbound / outbound</i>	Diversidad de reportes de acuerdo a las necesidades de los clientes
Capacitación al personal operativo en lo referente a la atención del servicio y sistemas de administración de información	Estadísticas de llamadas: entrantes, horas pico, salientes, tráfico de llamadas, etc.
Capacitación en avances tecnológicos	Evaluación en la calidad del servicio
Contratación de profesionales en el campo de la informática y sistemas	Sistema único de control
Servicios a nivel nacional	Retroalimentación de información
Números 800 de vanidad	Administración de información a través de <i>datawarehouse</i>

El *Outsourcing* es una plataforma de servicio de manera significativa que en ISS de México contempla en los servicios de *Help Desk* y *Call Center*. Lo anterior se sustenta en lo siguiente:

- ***Outsourcing***

Objetivo

En ISS de México, uno de los compromisos que tiene con sus clientes es otorgar la mejor alternativa de servicios buscando siempre ventajas competitivas que les favorezcan creando una relación muy estrecha con los clientes, bajo la filosofía de GANAR – GANAR

Ventajas

Las ventajas que ofrece ISS de México en *Outsourcing* se mencionan a continuación:

- Reducción y control de costos de operación
- Acceso a infraestructura tecnológica de primer nivel
- Liberar recursos internos para otros propósitos propios del objetivo de la compañía
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Liberarse de los procesos de reclutamiento y selección de personal así como en la contratación de los recursos humanos.
- Apoyamos a las empresas al otorgar servicios de *outsourcing* que contribuyan al fortalecimiento, crecimiento, desarrollo y productividad de su negocio y detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes reales y potenciales de productos o servicios que esté promoviendo, así como obtener ventajas ante su competencia.

Tecnología de Punta

Parte del éxito de los servicios que brinda es en su capacidad instalada en tecnología, mediante la siguiente infraestructura:

- Tiene la capacidad para soportar más de 700 troncales digitales y 2300 DID's*
- Con su infraestructura tecnológica tiene la capacidad de hasta para 500 posiciones de trabajo con todos los servicios de voz y datos.
- Cuenta con la tecnología para integrar voz y datos CTI (*Computer Telephone Integrate*): *Skill-Routing**, *Screen-Pop**, *Call Blending**, *Predictive Dialing**

Metodología de servicio

En ISS de México, cuenta con una metodología de servicio en la que considera procedimientos y estrategias acordes a las necesidades de sus clientes.

A continuación se muestra el flujo de dicha metodología:



Centro de Capacitación Integral (CCI)

Así mismo, ISS de México cuenta con un Centro de Capacitación Integral, con las siguientes características:

Objetivo

Satisfacer las necesidades para la capacitación y desarrollo que los negocios requieran.

El CCI cuenta con una capacidad instalada que le permite ejecutar eventos, organizar, o tomar cursos de capacitación para las empresas o bien, concertar juntas especiales en donde se requiera un ambiente sin interrupciones y ajeno a toda actividad de la oficina.

- Cuenta con 9 Salas de capacitación con capacidad máxima de 25 personas con o sin equipo de cómputo. 1 Auditorio con capacidad superior para 100 personas. 2 Salas de espera con equipo telefónico con conexión a Internet. Sala Mac (equipo Macintosh). Tiene una infraestructura en equipos de cómputo, tales como: Pentium III, Multimedia, Conectados en red, con salida a Internet.

Cursos

Diseña cursos especializados para la actualización permanente del personal en lo referente a: *Telemarketing* dirigido a RVT's*, Supervisores, Coordinadores y/o Gerentes, Actualización en tecnología para *Call Center's*, Servicio al cliente, Negociación efectiva telefónica (cierre de venta), Técnicas y habilidades telefónicas, *Help Desk*.

Cabe mencionar que el Centro de Capacitación Integral se lleva a cabo a través de una alianza estratégica con la empresa LPV Centro de Cómputo.

2.5 Estrategia de Mercado

Dentro de la estrategia de mercado encontramos que ISS de México, cuenta con aliados tecnológicos a fin de que le permitan brindar un servicio de vanguardia, como a continuación se describe:

AT&T	Socio proveedor de servicios de enlaces dedicados e Internet
Nortel Networks	Socio proveedor de servicios especializados en Telecomunicación
Tellware	Socio proveedor de sistema administrador de bases de datos para administración en la relación con clientes
D4	Socio proveedor en servicios e-commerce* e Internet.
LPV	Socio Proveedor de equipo de cómputo.

Nicho de Mercado

ISS de México pertenece a un nicho de mercado proveedor de servicio de *Call Center* y *Help Desk*. En México, el mercado de *Call Center* existe aproximadamente desde hace 5 años, pero apenas como tres años tiene un auge, ya que es utilizado en las estrategias de mercadotecnia uno a uno, además de que se considera como el primer contacto directo con los clientes reales y potenciales.

En el caso de *Help Desk* tiene de existir en México cerca de 8 años este es conocido comúnmente como soporte técnico y es utilizado en empresa como Microsoft, Compaq, Hewlett Packard entre otras, su particularidad es que puede estar dirigido a los clientes internos de las empresas o externos.

Hasta mediados del 2001, en México existían cerca de 36 empresas que brindan servicios similares a los de ISS de México; en una investigación de mercado realizada por el departamento de comunicación, se menciona que ocupa el 1% de penetración en el mercado (esto fue considerando por el número de clientes que posee la competencia).

La diversidad de servicios que se brindan en este nicho de mercado son:

Servicios Especializados:	Capacitación, Consultoría y <i>Outsourcing</i> en <i>Call Center</i> y <i>Help Desk</i>
Servicios de Bases de Datos:	Actualización, Administración, Renta, Venta y Relacionales.
Servicios <i>inbound</i>	Información en general de algún producto o servicio, Servicio a clientes, Toma de pedidos, encuestas, Confirmación de eventos etc.,
Servicios <i>Outbound</i>	Investigación de mercado, Mercadotecnia directa, <i>Telemarketing</i> , Ventas Directas, Cobranzas, Concertación de citas, seguimiento a clientes, confirmación de eventos, Encuestas, <i>Telemarketing in house</i> , etc.
Servicios de Correo Directo	Impresión Láser, Mensajería especializada y personalizada, Diseño de piezas, correo directo, Fax & <i>E-mail marketing</i> , etc.
Servicios otros	Programas de retención y lealtad, estadísticas y reportes, comercialización y mercadotecnia, entre otros.

Encontramos que en este nicho de mercado la mención de la tecnología con la que cuentan los prestadores de servicios es importante ya que esto es un factor de confianza para la implantación y desarrollo de los centros de atención telefónica.

De igual forma es necesario contar con una tecnología en telecomunicaciones que permita soportar la operación diaria de los centros de atención telefónica como por ejemplos: *ACD**, Marcador predictivo, *RDI**, *TCP/IP**, *IVR**, Tarjetas Digitales Analógicas, entre otros.

Como se mencionó al principio de este capítulo, la información que se enuncia es nuevo, por esto, es necesario mencionar que por el momento no es del conocimiento de los colaboradores de ISS de México, solo se maneja en lo altos mandos.

Una vez de haber conocido a la empresa que será nuestro objetivo de estudio, en el siguiente capítulo desarrollaremos un análisis sobre las redes de comunicación que existen, y como pueden ser aprovechadas para la propuesta de un programa de comunicación interna para ISS de México.

Glosario

ACD (Automatic Call Distributor). Distribuidor Automático de Llamadas

Call Blending Intercambio automático de llamadas de entrada y de salida en un mismo centro telefónico.

Call Center Un "Call-Center" es un centro receptor de llamadas telefónicas de clientes reales, mismo que se convierte en el primer punto de contacto con la compañía. Mediante el empleo del proceso de CRM, un Call Center maneja de forma efectiva y estratégicamente la administración de información. La información que se genera en el Call Center se convierte en parte importante para la planeación de las estrategias del negocio, en el desarrollo de planes de mercadotecnia, productos y servicios, que en conjunto permiten mantenerse a la vanguardia de sus competidores.

CRM (Customer Relationship Management) Es un concepto enfocado a administrar las relaciones de una empresa con todos sus clientes, es decir compartir con efectividad la información entre los puntos de contacto de las diferentes áreas específicas que interactúan con el cliente como: ventas, mercadotecnia, atención a clientes, servicios, etc.

Cross Selling Ventas Cruzadas. En el Mercado de centros de atención, las ventas cruzadas se administran a través de un software en donde se guarda todo el historial del cliente, de ahí la probabilidad de conocer de forma más directa sus necesidades

ofertarle más productos dentro de un mismo negocio.

**CTI (Computer
Telephony
Integration)**

Integración Telefónica y cómputo. Computer & Telephony Integration. El término CTI engloba a toda una tecnología que permite integrar las ventajas que ofrecen los sistemas automáticos y ordenadores al mundo de la telefonía. Esta tecnología comprende, además del reconocimiento de voz, la gestión y control de líneas mediante ordenadores, síntesis texto-voz, etc.

Customer service Servicio al cliente

Datawarehouse Es una arquitectura de almacenamiento diseñado para guardar información extraída de sistemas de transacción, bases de información operativa y fuentes externas.

DID Direct Input Dial. Llamada de entrada directa

e-commerce Comercio electrónico.

Front Office Parte estratégica del servicio CRM, su operación se basa en las áreas de contacto con el cliente.

Hardware Componentes físicos de un ordenador o de una red, en contraposición con los programas o elementos lógicos que los hacen funcionar.

Help Desk El Help Desk es donde se concentra un equipo de expertos y profesionales de Tecnología de la Información (TI), con el compromiso de brindar soporte técnico y proporcionar soluciones

efectivas y oportunas, a problemas presentados en sistemas y equipos de cómputo, minimizando recursos y tiempos de operación.

Inbound

Llamadas de entrada emitidas por clientes y/o prospectos en un Centro Telefónico.

IVR (Interactive Voice Response)

Respuesta Interactiva de Voz. Interactive Voice Response. Un sistema de Respuesta Vocal Interactiva es un sistema automático en el que se puede interactuar mediante voz. Suelen ser en general sistemas muy rígidos debido a que no se cuida el interfaz persona – máquina, y también a la situación actual de la tecnología de reconocimiento de voz. Sin embargo, el objetivo de los IVR's desarrollados por Natural Vox es emular la conversación telefónica persona a persona. Para ello, es fundamental que se permita una interacción a modo de diálogo entre la máquina y el usuario. Un STI que sólo permitiese una comunicación mediante menús y pulsación de tonos multifrecuencia, no sería un sistema IVR ya que no trata de emular una conversación persona a persona.

On site

Servicio de soporte técnico personalizado en sitio, el cual se brinda en el lugar físico del problema presentado en equipos de cómputo y de sistemas.

Outbound

Llamadas de salida emitidas por el Centro Telefónico hacia los clientes y/o prospectos.

Outsourcing	El outsourcing representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio.
Predictive Dialing	Es el sistema que permite programar automáticamente una serie de llamadas de salida. Realiza un marcaje, selecciona y deriva a los representantes de llamadas contestadas por voz humana de acuerdo a la programación establecida.
RVT's	Representantes de Ventas Telefónicas.
Screen-Pop	Permite al agente del Call Center la facilidad de tener los datos del cliente desde el ingreso de su llamada hasta el cierre de la operación.
Skill-Routing	Proceso sistemático a fin de que esta llamada sea atendida lo más pronto posible y evitar el turno de espera.
Software	Programas o elementos lógicos que hacen funcionar un ordenador o una red, o que se ejecutan en ellos, en contraposición con los componentes físicos del ordenador o la red.
Telemarketing	Una forma de marketing basada en el empleo de las tecnologías de telecomunicaciones como parte integrante de un programa de mercadotecnia bien planificado, organizado y gestionado cuyo objetivo es hacer llegar un producto o servicio a un público determinado, de la manera más rápida, eficaz y rentable, a través de llamadas outbound de un Call Center.

Up selling

Aumento de ventas.

**RDI Red Integral
Digitada.**

Conjunto de servicios digitales de comunicación.

TCP/IP

Un protocolo o "lenguaje que utiliza un equipo para comunicarse a través de una red. Los equipos han de utilizar el mismo protocolo para comunicarse entres si.

Propuesta del programa de comunicación interna

Una vez explicado en el primer capítulo el marco conceptual y de haber mencionado a la empresa objetivo, se estudiará con base en la metodología planteada en el capítulo primero el modelo de comunicación de ISS de México.

En lo referente a los pasos a seguir para realizar un análisis de comunicación, la actividad que se realizó fue en lo referente a las fases mencionadas en el primer capítulo, como a continuación se enuncian: Inicial (acopio de información), Operativa (análisis situacional del flujo de información de la comunicación interna), fase de procesamiento y evaluación), Final (validación de conclusiones), Planteamiento del Programa, y por último de Seguimiento.

De ello, comenzaremos a explicar la forma en que se dan los mensajes en ISS de México, posteriormente describiremos las redes de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), así mismo hablaremos de la interdependencia y las relaciones. Una vez descritos los puntos anteriores procederemos a realizar el desarrollo de un programa de comunicación interna.

3.1 Fase Inicial. El acopio de información.

Es necesario mencionar que el estudio que se realizó fue con relación en la experiencia vivencial. En cuanto a los medios de comunicación, solamente encontramos que existe una Gaceta Interna llamada Retos que en sus inicios fue edición impresa actualmente es electrónica, Manual de Inducción, diseñada por el

área de comunicación y distribuida por el área de Recursos Humanos, Videos Corporativos, Reportes Anuales y mensuales, Organigrama, y Correo Electrónico. Encontramos que en ISS de México, no es mucha la información que se obtuvo, ya que en su mayoría es de viva voz, por lo que el desarrollo de este capítulo es en referencia al análisis de observación.

3.2 Fase. Operativa Análisis Situacional del flujo de información en la Comunicación interna de ISS de México y Fase de procesamiento y evaluación.

El análisis que se realizó cumple con los puntos de las fase operativa, sin embargo durante este estudio se elaboró en paralelo la fase de procesamiento y evaluación.

Mensaje

En la descripción que utiliza Gerald Goldhaber acerca del mensaje, hemos de retomar que éste puede ser examinado por: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, métodos de difusión y propósito del flujo.

De lo anterior, en cuanto a la modalidad del lenguaje, enfocándonos a los mensajes verbales, encontramos que en ISS de México, con respecto a la forma de manejar los mensajes internos, uno de los medios que más se utiliza es el correo electrónico con el fin de informar sobre reuniones, seguimiento a proyectos, comunicados del área de Recursos Humanos, solicitudes de servicios, entre otros. De igual forma se generan circulares que por lo regular son emitidos por el área de Recursos Humanos y en ocasiones del área de comunicación. Así mismo, por políticas de la Dirección General a todos los integrantes de ISS de México se les llama colaboradores y no empleados, con el fin de generar un ambiente de camaradería.

Con respecto a los mensajes externos, encontramos que el correo electrónico se utiliza para la retroalimentación de información sobre alguna campaña¹ en específico con los clientes, o bien, para la prospección de negocios. Así mismo, se realizan reuniones, mismas que pueden ser para verificar el servicio o bien para saber como está la empresa.

Podemos traducir que los supuestos receptores, son los públicos que reciben información, servicios, imagen, entre otros, que ISS de México transmite, por lo que hemos identificado que existen dos tipos de públicos: Internos que se refiere a todos los colaboradores de ISS de México y Externos, éstos están divididos en dos categorías, cliente a) aquéllos quienes contratan el servicio y cliente b) a quienes se brinda el servicio final con base en los requerimientos del cliente contratante.

En cuanto al método de difusión, en lo referente a las categorías *software* y *hardware* que menciona Goldhaber, podemos señalar que en cuanto a la categoría el método de software, en ISS de México se generan *actividades de comunicación orales*, que van desde las conversaciones que se realizan a través del convivio diario de las actividades específicas en las áreas operativas y administrativas, hasta las reuniones que se realizan ya sea para una junta o discusión de algún proyecto en específico o bien, las juntas semanales para revisión de servicios o aquellas que implican el desarrollo de planeación estratégica anual.

En las actividades de comunicación escritas: en ISS de México se utilizan circulares, y/o comunicados emitidos por el área de Recursos Humanos, por otro lado el área de comunicación genera la gaceta interna, así como los comunicados que pretenden tanto la Dirección General como las Subdirecciones. De igual forma cada área operativa realiza sus informes mensuales y en algunos casos el informe

¹ En el nicho de mercado de los call center, se utiliza el término de "campaña" a cada cuenta con los clientes.

anual. Así mismo, existen manuales de operación y de procedimientos, así como los necesarios para los de reclutamiento y selección.

En cuanto al método de hardware, ISS de México cuenta con oficinas corporativas en las que existe una capacidad instalada suficiente para que cada empleado cuente con una computadora propia, así como equipo de oficina (teléfono, fax) Así mismo, cuenta con un almacén para el resguardo de los equipos, sistemas y los servidores para el soporte de las áreas operativas y administrativas.

ISS de México, es una empresa que su giro depende en mucho de la tecnología, de ahí, que su método de difusión sea la Página Web Corporativa y correo electrónico, además de dar a conocer la información de la empresa de manera general, ésta es aprovechada para la inserción de la gaceta electrónica llamada Retos, de una forma que sólo pueden tener acceso sus colaboradores.

Como propósito de flujo, podemos señalar que los mensajes de tareas, son aquellas actividades que permiten la operación diaria de las áreas, y que por supuesto van de la mano con los servicios que otorga, este tipo de mensajes comienza desde que un nuevo integrante recibe la inducción general de la empresa y la capacitación con base en los requerimientos del puesto.

Los mensajes de mantenimiento, es necesario resaltar que este tipo de mensajes rara vez se dan, ya que después de la inducción el colaborador no recibe más información de la empresa y solamente se aboca a los de la operación diaria.

Los mensajes humanos estos se dan con la relación diaria que existe entre los colaboradores, sin embargo es necesario resaltar que en ISS de México este factor es poco usado, ya que pocas veces se tiene contacto humano con los niveles más bajos por parte de la Dirección General y la Subdirección de Servicios, la Subdirección de Operación por su misma actividad requiere estar en contacto constante con los mismos.

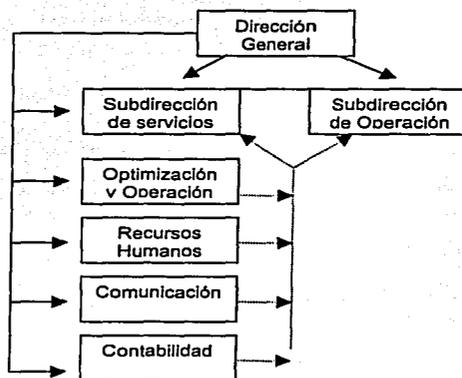
Las redes de comunicación se desarrollan de la siguiente manera:

Redes

Comunicación Descendente

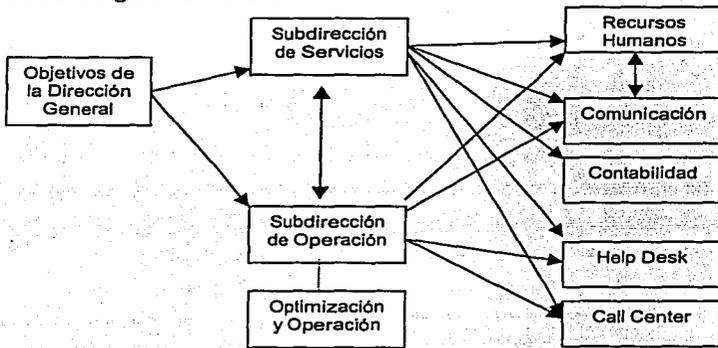
Esta comunicación descendente proviene de la Dirección General, misma que comunica los objetivos a seguir, así como las políticas, servicios, cambios estratégicos, entre otros, a las Subdirecciones de Servicios y Operación, mismas que se encargan de bajar la información a las áreas correspondientes según sea la instrucción que se genera desde arriba.

Sin embargo, es necesario mencionar que en ocasiones la Dirección General gira instrucciones directas a las áreas de Recursos Humanos, Comunicación, Contabilidad, Optimización y Operación, las cuales se ven en la necesidad de poner al tanto a las Subdirecciones acerca de las indicaciones recibidas. (comunicación ascendente), como se detalla en el siguiente cuadro:



Fuente: propia

Con base en el cuadro anterior, es necesario mencionar que las indicaciones que realiza la Dirección General son de viva voz, sin embargo, actualmente se pretende llevar un mecanismo que permita controlar los proyectos y objetivos, y que a su vez las Subdirecciones distribuyan a las áreas correspondientes las actividades en donde intervienen. Los jefes de cada área, están encargados de administrar y controlar a través de la gráfica de *Gantt* las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos, haciendo partícipes al personal a su cargo. Esto se ejemplifica de la siguiente manera:



Fuente: Propia

Como podemos observar, la Dirección General por lo regular emite las indicaciones directamente con las Subdirecciones de Servicios y Operación, ya que son áreas que tienen el mayor contacto con el personal, de hecho son quienes toman decisiones y retroalimentan a la Dirección General sobre proyectos, situaciones específicas con clientes o del personal, operación, servicios, entre otros.

Sin embargo, es necesario resaltar que la Subdirección de Servicios tiene contacto con las siguientes áreas: Recursos Humanos, Comunicación,

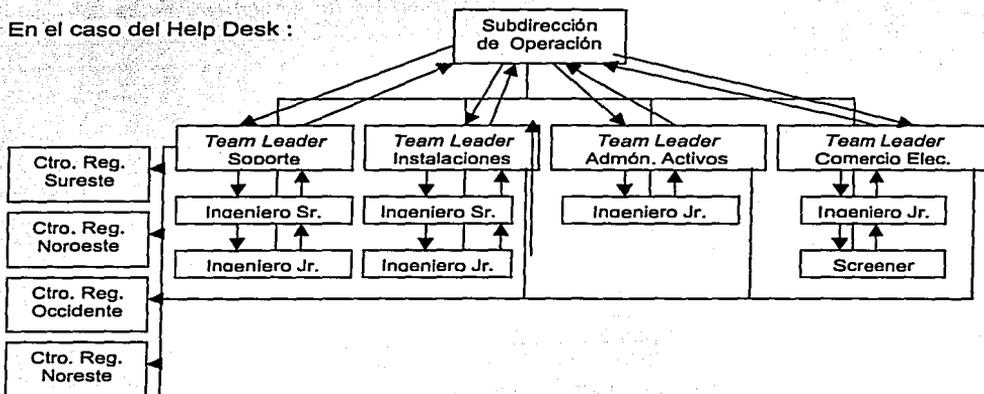
Optimización y Operación, Contabilidad (aunque no depende directamente de este) y con los *Team Leader* (jefes de área) de Call Center y en ocasiones con el Help Desk. Mientras que la Subdirección de Operación mantiene contacto con: los *Team Leader* del Help Desk, Recursos Humanos, Comunicación y Optimización y Operación. De hecho la retroalimentación de información es en ambas direcciones, por lo que podemos decir que la comunicación es descendente y ascendente.

En cuanto a la comunicación ascendente, podemos señalar lo siguiente:

Comunicación Ascendente

Considerando que las Subdirecciones son quienes tienen mayor contacto con el personal, hablaremos de la forma en que sube la comunicación. Cada *Team Leader* trabaja por proyectos y operación diaria, la forma en como se da la comunicación ascendente y descendente se ejemplifica de la siguiente manera:

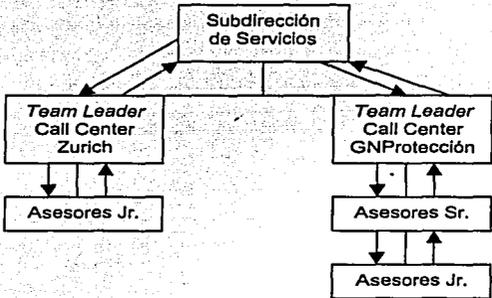
En el caso del Help Desk :



Fuente: Propia

Como podemos observar en el cuadro anterior, los puestos operarios que son los Ingenieros Jr., Sr. y Screener, así como los Centros Regionales mantienen comunicación directa con los *Team Leaders* correspondientes a su área, y éstos a su vez tienen contacto con las Subdirecciones. Es necesario mencionar que toda esta área por contrato de servicio trabaja dentro de las instalaciones del cliente incluyendo la Subdirección de Operación. Los flujos de comunicación que se desarrollan son descendentes y ascendentes, es decir, fluye en ambas direcciones.

En lo referente a los Call Center, la forma en como se da la comunicación es de la siguiente manera:



Fuente: Propia

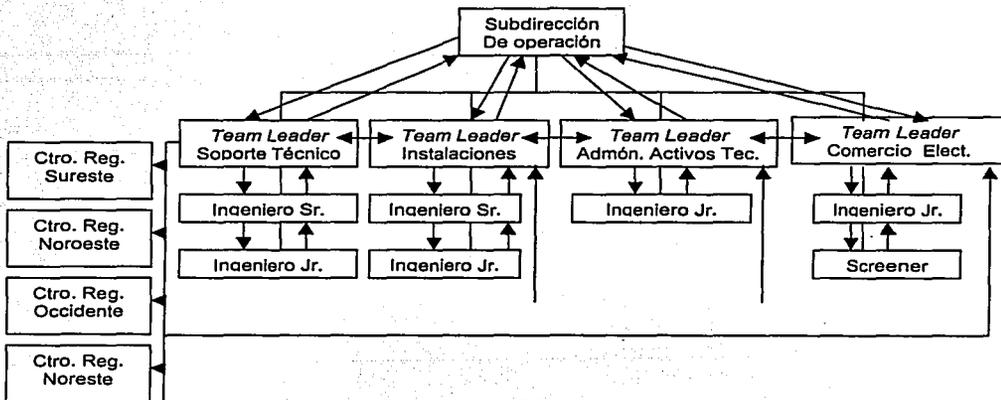
El proceso de comunicación en estas áreas es similar al del Help Desk, sin embargo, cabe mencionar que aunque a nivel organigrama, debieran pertenecer a las Subdirección de Operación, los *Team Leader* mantienen contacto con la Subdirección de Servicios, ya que se encuentran dentro de las instalaciones corporativas, debido al contrato establecido con los clientes bajo la mecánica de outsourcing.

Con lo que respecta a la comunicación horizontal, se menciona lo siguiente:

Comunicación Horizontal

Con base en lo descrito en la comunicación descendente y ascendente, hablaremos de la comunicación horizontal. Recordemos que las Subdirecciones son áreas estratégicas y de sumo apoyo para la Dirección General, de ello que la comunicación horizontal entre éstas debe ser transparente para el cumplimiento de los objetivos expuestos por la Dirección General, una de las limitantes que existe entre estas Subdirecciones es la operación que se realiza en distintas instalaciones, aunque se mantienen en comunicación para proyectos y servicios, en ocasiones ignoran tomas de decisiones entre una y otra, lo que genera en ocasiones falta de comunicación.

Por otro lado, una de las áreas en donde se da más la comunicación horizontal entre los *Team Leaders* del Help Desk, ya que por los servicios que brindan deben de estar en el mismo canal de información, debido a cuestiones de procedimientos y operación, la toma de decisiones de un área afecta a la otra. A continuación se ejemplifica la forma en que fluye la comunicación:

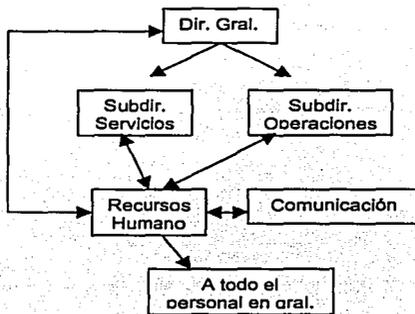


Fuente: Propia

En el caso de los Call Center no existe una comunicación horizontal entre los *Team Leaders* debido a las diferencias de campañas, información y operación que se manejan entre éstas. Y la flujo de comunicación en cada una de éstas es descendente.

En lo que respecta a las áreas administrativas, encontramos lo siguiente:

Por lo que respecta a Recursos Humanos, mantiene comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa, ya que por actividades de reclutamiento y selección, así como capacitación, políticas y relaciones laborales, sus actividades así lo requieren, esta área es de las únicas que practica la comunicación ascendente por las indicaciones que recibe de la Dirección General y Subdirecciones, descendente por sus propias actividades y horizontal por las que realiza en paralelo con el área de Comunicación, como a continuación se detalla:

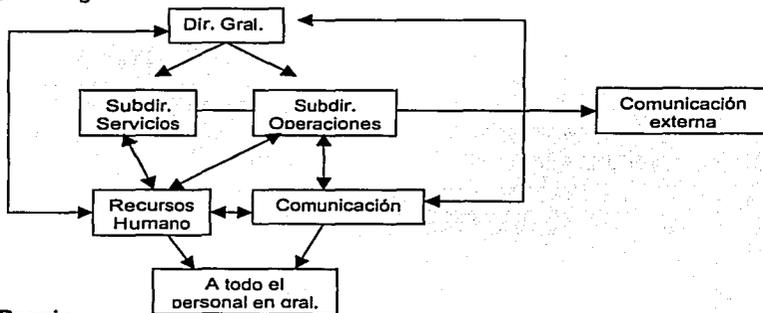


Fuente: Propia

En lo referente al área de Comunicación, funge como vínculo de relación entre la Dirección General y Subdirecciones hacia los colaboradores, podemos mencionar que realiza actividades de comunicación interna, es la encargada de desarrollar la gaceta interna, reuniones con todo el personal, juntas de planeación con todos los

Team Leaders y comunicados en general, en muchas ocasiones trabaja en paralelo con el área de Recursos Humanos, para las sesiones de inducción e imagen, difusión de políticas, entre otros.

En lo que respecta a comunicación externa es quien se encarga de supervisar la imagen corporativa, así como las publicaciones en periódicos, revistas y otros medios referentes al nicho de mercado que pertenece, así como la participación en eventos, congresos, etc. De igual forma participa en la realización de propuesta de proyectos con los clientes, así como en la evaluación de satisfacción de servicio que se requiere. Podemos decir, que al igual que Recursos Humanos su flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal, como se describe en la siguiente figura:



Fuente: Propia

Relaciones

Con base en las relaciones que mencionamos en nuestro primer capítulo en lo referente a la comunicación informal e informal, describiremos como fluye dentro de ISS de México.

En lo referente a la descripción de la empresa que se mencionó en el capítulo II, es necesario mencionar que la información que se enuncia no es del conocimiento

de los *Team Leaders*, y personal operario, el área de Recursos Humanos está al tanto por la relación que mantiene con Comunicación, más no por la Dirección General y Subdirecciones. De igual forma, desconocen que la filosofía corporativa (misión, visión, valores corporativos, filosofía de trabajo, razón de ser, etc.) ya no es la misma que se les mencionó en la inducción, así como los servicios, alianzas y nicho de mercado, esto trae como consecuencia que se genere de suma importancia una comunicación informal.

Lo anterior se basa, en que los únicos que saben de éstos cambios son los *Team Leaders*, pero desconocen hasta donde llegan los mismos y el personal operario se los imagina, lo que trae como consecuencia que comience a generar rumores acerca de la empresa, como por ejemplo: y "ahora que servicios damos", "por qué cambio la misión, la visión y los valores", "quiénes son nuestros aliados", entre otros.

Aún cuando se lleven a cabo juntas, reuniones, etc., éstas solo se traducen a la operación de los servicios o bien, para la parte de seguimiento de algún proyecto, no se ha considerado que estos cambios se convierten en la parte medular de la empresa ya que son los cimientos para el logro de los objetivos que se persiguen.

Esto obedece a que ISS de México tiene planes de expansión y captación de nuevos negocios para el año 2002 y la Dirección General requiere de marcar las directrices con base en su filosofía corporativa lo que coadyuvará al logro de los metas que tiene para este año.

Aunque los servicios que se otorgan satisfacen las necesidades de los clientes y en términos generales hasta el momento ha funcionado la empresa como tal, es necesario trabajar en mecanismo que coadyuven a la difusión de los cambios que se vienen generando, de hecho es el momento oportuno para que se realice, antes de que la empresa se convierta más compleja.

En cuanto a la comunicación formal y como ya se mencionó con anterioridad, con respecto a la comunicación descendente, ascendente y horizontal, en ISS de México la información fluye con base en el organigrama, sin embargo es necesario el reforzamiento de los mismos hacia sus colaboradores.

Medios de Comunicación Interna.

En lo referente a este rubro es necesario resaltar si hay algo de lo que carece ISS de México es de medios de comunicación que permitan al personal estar más en estrecha relación.

Gaceta Interna Retos

El único medio que sobrevivió fue la gaceta interna llamada Retos, este nombre se le dio a través de la idea de la Dirección General en cuanto a la relación que deriva con el cumplimiento de metas. La gaceta Retos, nació en 1996 y estaba dirigida al personal de la empresa, su periodicidad era mensual. De ello, la gaceta fungía como una forma de comunicación descendente, es decir, la Dirección General a través de este medio informaba a los empleados sobre alguna cuestión en particular de la empresa.

Así mismo, también como comunicación ascendente ya que existía la retroalimentación de la información a través de mecanismos de participación de los empleados en la misma, a través de artículos que mandaban al área de Comunicación o bien, en los *Team Leaders* por ejemplo enviaban información de estadísticas de su área, para que sea del conocimiento de todos, entre otras cosas.

Correo Electrónico

Con respecto a la existencia de otro medio, como se mencionó al principio de este capítulo, es el correo electrónico, el cual a la fecha sigue siendo de utilidad para

mantener comunicación con el personal. Este medio permite ser un canal de comunicación en múltiples direcciones, es decir, descendente cuando la Dirección General emite algún correo, así como las Subdirecciones y los *Team Leaders* hacia su gente. Ascendente por que es una herramienta que permite generar retroalimentación de los empleados hacia los altos mandos, además que este medio permite tener acceso directo con la Dirección General. Horizontal por que es un medio que coadyuva a que los niveles jerárquicos en una misma línea estén en contacto con base en la operación que los interrelaciona.

Informes Anuales

Los informes anuales, se realizaban con base en los servicios que se brindan a los clientes, más no entraba a detalle en lo referente al estado financiero de la empresa, Recursos Humanos, captación de nuevos servicios, etc. Decir que el tipo de comunicación es, descendente hasta los *Team Leaders* ya que esto solo es conocido por las Subdirecciones y de ahí al cliente externo, la información que se genera es desconocida por los empleados de menores rangos.

Sesión de Inducción

Las sesiones de inducción, son de suma importancia ya que es el primer contacto que tiene el personal de nuevo ingreso. Éstas son apoyadas por un manual de inducción que básicamente estaba compuesto por: carta de bienvenida, bosquejo histórico, filosofía corporativa, identidad gráfica (colores y uso de logotipo) políticas de Recursos Humanos, imagen en el trabajo (políticas de vestimenta y orden en el lugar de trabajo). Descripción de todas las áreas con el personal de cada una, los puestos respectivos y un directorio telefónico.

En este rubro es necesario mencionar que en ocasiones la inducción se daba mucho tiempo después de haber ingresado a la empresa, por lo que perdía la importancia que se requería ya que el personal estaba más involucrado con la

operación que con la misma empresa. La forma de comunicación es descendente ya que la sesión de inducción comunica a los empleados todo lo referente a la empresa.

Videos Corporativos

Otro medio en el que se apoya la sesión de inducción es con el video de ISS de México, que en términos generales carece de un concepto en el que se conjunten imágenes del personal con las instalaciones corporativas y una voz en off que mencione la filosofía corporativa, servicios, nicho de mercado y demás información útil que oriente al personal acerca de la empresa. El video que se utiliza, sólo lleva imágenes del personal de sus primeras instalaciones y música de fondo, de igual forma los videos motivacionales en donde a través de canciones que transmiten la intención de fortalecer en la moral de los empleados, y está apoyada con imágenes de personas subiendo montañas, integración familiar, entre otros. Sin embargo, estos videos son copia fiel de los que utilizan nuestros clientes lo único que cambia es la edición del logotipo al final del mismo. Los videos carecen de una innovación en su estructura además que el contenido no es propio de la empresa. Se podría decir que son un canal de comunicación descendente.

Relaciones Públicas Internas

Desde sus inicios, ISS de México ha organizado las fiestas de fin de año, en donde se hacía partícipe a los familiares de los empleados, o en ocasiones sólo es dirigido al personal. En estas fiestas la Dirección General aprovecha para dar reconocimientos a los empleados, así como dar una breve reseña de los acontecimientos anuales.

Por otro lado, en ISS de México se generaban por lo menos cada tres meses excursiones fuera de la ciudad, en donde los empleados podían asistir con sus familiares, de hecho el área de Recursos Humanos y Comunicación tenían la

encomienda de generar dinámicas de integración, juegos y demás actividades que permitieran un sano convivio. Sin embargo este tipo de actividades dejó de realizarse, debido a que la Subdirección de Servicios dejó de darle continuidad a las mismas, lo que trae como consecuencia que se diera una marcada desintegración entre las áreas que trabajan en las instalaciones del cliente, en la corporativas y personal de provincia.

Carencia de medios internos

Basándonos en los medios de comunicación internos que se mencionaron en el capítulo I, es necesario señalar que ISS de México, carece de un periódico mural, así como de un buzón de sugerencias. El primero, coadyuvaría a fortalecer la comunicación descendente ya que es una forma de mantener informado al personal acerca de los acontecimientos de la empresa. El segundo genera una comunicación ascendente ya que establece un canal de los empleados hacia los altos mandos.

De igual forma no existen folletos con información específica de la empresa que permita tener a la mano los servicios de la empresa, alianzas, entre otros. Por otro lado aunque ISS de México es una empresa que depende mucho de la tecnología, es necesario mencionar que no se ha aprovechado lo suficiente para generar una Intranet que esté al alcance de todos, facilite incluso la labor de Recursos Humanos y que además coadyuve a la relación con los mismos.

3.3 Fase Final. Validación de Conclusiones

Podemos concluir que en ISS de México, en términos generales la comunicación es de forma descendente en donde las instrucciones siempre vendrán de la Dirección General de ahí a las Subdirecciones de Servicios y de Operación. Con base en ello, cada Subdirección se hace cargo de distribuir la información según sea cada caso. Con respecto a los *Team Leaders* encontramos que es

descendente, ya que a través de la información que reciben por las Subdirecciones bajan la información al personal de su cargo, o bien en las instrucciones de las actividades diarias que se generen durante la operación.

En cuanto a la comunicación encontramos que en ocasiones es formal, ya que existen pocos medios que emiten información que requiere la Dirección General, así como también los pocos que existen en su mayoría no tienen continuidad lo que impide darle seriedad y formalidad a la intención por la que fueron creados. También podemos señalar que existe mucha comunicación informal debido a la desinformación de los cambios que se dan en la empresa y ésta es basada por rumores.

De igual forma encontramos que en un principio ISS de México, por la manera espontánea en que comenzó a brindar servicios tiene toques de una organización informal, sin embargo a lo largo de su trayectoria, ha trabajado poco a poco en la planeación estratégica de la misma, lo que le ha permitido conformarse como una empresa formal.

Por lo anterior, a continuación se plantea un programa de comunicación interna que permita aprovechar las redes de comunicación existente en ISS de México (ascendente, descendente, horizontal) y en la planeación de medios de comunicación internos que coadyuven a la difusión de los cambios que se están realizando en la empresa (filosofía corporativa, servicios, nicho de mercado, alianzas, etc.)

3.4 Fase del Planteamiento del Programa de Comunicación Interna

Antecedente

Actualmente ISS de México atraviesa por una etapa de transición corporativa, en donde los cambios que ha desarrollado, permiten una mejor participación en el

mercado, mayor captación de clientes y un mejor desarrollo para con sus colaboradores.

A través de un análisis en la directriz que rige a la empresa, así como en la columna vertebral en la filosofía corporativa en lo referente, a la misión, visión, valores, servicios y mercado, se llevó a cabo el replanteamiento de los mismos, a fin de generar un mejor posicionamiento en sus públicos tanto internos como externos. Este planteamiento se trabajó con las Subdirecciones de Servicios y Operación, así como la línea de negocio marcada por el Director General.

De lo anterior, es necesario mencionar que no se ha trabajado en la difusión de la nueva filosofía corporativa, así como los servicios y nicho de mercado, por ello, la intención de este trabajo es generar un programa de comunicación interna con el objetivo de difundir la razón de ser de la empresa, así como los cambios en los servicios, alianzas estratégicas y nicho de mercado.

Objetivo General del programa

Implementar un programa de comunicación interna para dar a conocer: filosofía de corporativa, servicios, mercado a los colaboradores de ISS de México.

Estrategias

- I. Generar la planeación estratégica de la información necesaria que se dará a conocer a los colaboradores de ISS de México
- II. Realizar un plan de lanzamiento de la empresa con su público interno
- III. Desarrollar un programa de capacitación interna o reinducción para dar a conocer información acerca de la empresa

- IV. **Implantar canales de comunicación formales con el fin de que éstos sean un vínculo de información entre la empresa y sus colaboradores**
- V. **Realizar actividades de mantenimiento de comunicación con el objetivo de mantener un vínculo permanente entre la empresa y su público interno**
- VI. **Generar el análisis sobre el posicionamiento por el que atraviesa la empresa con sus clientes internos, esto es con el fin de evaluar el posicionamiento y sentimiento de pertenencia, estadía, motivación, que hasta hoy tienen los colaboradores con la empresa. Y Después de seis meses para verificar la efectividad del programa y trabajar, renovar o establecer otras estrategias.**

Con base en las estrategias señaladas con anterioridad a continuación se describen cada una de éstas:

- I. **Generar la planeación estratégica de la información necesaria que se dará a conocer a los colaboradores de ISS de México.**

La información necesaria a utilizar es la siguiente:

- **Quiénes Somos** (Misión, Visión, Valores, Razón de ser, Filosofía de trabajo)
- **Negocio** (CRM, Call Center, Help Desk, Outsourcing, CTI, Metodología, CCI)
- **Alianzas Estratégicas** (AT&T, Nortel Networks, Tellware, D4 y el Giro de la empresa de nuestros aliados)
- **Mercado Nicho de mercado al que pertenecemos, Penetración en el mercado, Competencia**

Por lo anterior, se desarrollará un manual de bienvenida o inducción que se dará a todos los empleados de ISS de México. Así mismo se diseñarán dos cuestionarios: uno de ellos tendrá como objetivo la medición del estado actual de posicionamiento que se vive en la empresa y se aplicará al principio de esta campaña y el segundo, se aplicará al final con la intención de medir la efectividad de la campaña.

II. Realizar un plan de lanzamiento de la empresa con su público interno

Se llevará a cabo un evento en las instalaciones de ISS de México dirigido a todos los empleados. El objetivo de este evento es congregarse a todos los colaboradores para darles a conocer:

- Los cambios realizados en nuestra filosofía corporativa
- Alianzas realizadas durante el año:
 - Tellware
 - Nortel Networks
 - D4
 - AT&T
- Certificación COPC alianza estratégica para la certificación de calidad en servicios de Call Center y Help Desk.
- Proyecto que se han trabajado durante el año, es decir a las empresas a quienes hemos ofrecido nuestros servicios, además de resaltar a: Zurich y Microsoft
- Proyectos a futuro con COPC
- Tour por las instalaciones de CCI

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

III. Implantar canales de comunicación formales con el fin de que éstos sean un vínculo de información entre la empresa y sus colaboradores

Los canales por implantar son:

- Colocar en lugares estratégicos un periódico mural para información acerca de la empresa, calidad, eventos, etc.
- Reactivar la gaceta interna.
- Generar un manual de inducción
- Generar videos corporativos con el fin de dar a conocer características de la empresa.
- Realizar folletería con la información de la empresa.
- Utilizar constantemente el correo electrónico para dar a conocer información tanto de la empresa como de nuestro negocio.
- Colocar en lugares estratégicos un buzón de sugerencias
- Desarrollar un página Intranet con el fin de coadyuvar a la sistematización de las actividades de Recursos Humanos, así como otorgar información de la empresa.

IV. Desarrollar un programa de capacitación interna o reinducción para dar a conocer información acerca de la empresa

Basándonos en la estructuración de la información que se plantea en el punto número I, se hará un programa de capacitación para dar a conocer la filosofía corporativa. Lo anterior se llevará a cabo con los actuales canales de comunicación descendentes, ascendentes y horizontales, como se explica a continuación:

- Sesión con los *Team Leader*
- Sesiones con los colaboradores. La logística se realizará con base en la operación de cada área a fin de que las reuniones no les afecte. Éstas se harán con relación a lo negociado con cada *Team Leader*

Canales de comunicación

Los medios de comunicación que se utilizarán como apoyo a estas sesiones serán:

- Video Institucional
- Manual de Inducción. Se desarrollará y se dará a cada integrante
- Tarjetas del tamaño 5x9 para que la tengan en la cartera o bien,
- Tarjetones para que estén en el lugar de cada uno
- Folletería institucional

Actividades de apoyo

Se aplicarán dinámicas de grupo tales como:

Rompimiento de hielo, para generar un ambiente más cálido con los asistentes de las sesiones.

Integración de equipo, estas se realizarán con el fin de que el personal que se ubica en las instalaciones del cliente así como las que están dentro del corporativo se relacionen entre sí y se conozcan e integren unas áreas con otras.

Éstas dinámicas serán parte de las actividades que Recursos Humanos y Comunicación trabajarán en paralelo.

V. Realizar actividades de comunicación de mantenimiento con el objetivo de mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus colaboradores

- Reactivar las juntas informativas cada tres meses con el Director General y todo el personal en general.
- Generar juntas informativas y de seguimiento de proyectos cada mes con el Director General y los *Team Leaders*.
- Desarrollar juntas informativas y de seguimiento cada quince día, con los *Team Leaders* y el personal a su cargo.
- Reactivar las excursiones, se pretende que sean bimestrales con el fin de buscar la integración de los colaboradores o bien orientarlas a la moral de los colaboradores.

- Generar dinámicas de grupos, diseñadas por el área de Recursos Humanos, con el fin de que se capaciten a los Team Leaders en las mismas, y que éstos a su vez deberán de aplicarlas con el personal a su cargo.

VI. Generar el análisis del posicionamiento interno por el que atraviesa la empresa, antes y después de la implantación de los puntos anteriores, esto es con el fin de evaluar el sentimiento de pertenencia, estadía, motivación, etc. de los colaboradores con la empresa

Se requiere aplicar un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con el personal, con el objetivo de detectar: sentimiento de pertenencia, qué tanto conocen de la empresa, motivación, etc., mismos que se aplicarán durante la reinducción y deberán ir sin el nombre de los colaboradores.

Se sugiere que se aplique otro, con el fin de verificar la efectividad de la campaña, por lo menos a los seis meses después de implementar el punto I. El objetivo de este análisis es:

- Verificar el posicionamiento de la nueva filosofía corporativa entre los colaboradores
- Detectar el conocimiento de información acerca de los servicios y de nuevos negocios de la misma

Lo anterior servirá para trabajar en esfuerzos continuos de mantenimiento de la relación empresa - colaborador. Esto dará pauta para que este tipo de programas se realicen por lo menos una vez al año.

3.5 Fase de Seguimiento

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

	1er. Mes	2do. Mes	3er. Mes	4to. mes	5to. Mes	6to. Mes	7mo. Mes	8vo. Mes**
Planeación de la información								
Plan de lanzamiento interno								
Desarrollo de canales de comunicación. *								
Programa de Capacitación Interna / Reinducción								
Comunicación de mantenimiento *								
Análisis de posicionamiento								

* Estas actividades permanecerán durante todo el año.

** Esta ruta crítica se extenderá hasta 12avo. Mes.

Así mismo, para supervisar las actividades que se llevarán a cabo, debe desarrollar un diagrama de gantt, con el fin de controlar las mismas. (véase anexo no. 2).

Para finalizar este trabajo de investigación, es importante resaltar que ISS de México está en el momento oportuno para realizar este tipo de programas, de lo contrario puede perder su eje de partida, su razón de ser, incluso la estadía de los empleados, lo que traería como consecuencia fuga de Recursos Humanos, índices altos de rotación de personal, poca motivación en el personal, lo que a la larga traería la inestabilidad de la empresa y genere poco crecimiento en la misma.

Conclusiones

La comunicación organizacional representa un medio efectivo para lograr que los individuos inmersos en una empresa se sientan parte de ésta, se integren a una filosofía que rige como columna vertebral al objetivo que persigue la empresa y la directriz que manifiestan los altos mandos.

La propuesta de un programa de comunicación interna tiene como objetivo principal generar estrategias eficaces de comunicación para crear, mantener y fortalecer una cultura organizacional permanente, además de desarrollar o transformar una opinión generalizada con información equilibrada y positiva de la organización, desechando un ambiente de incertidumbre y formando un ambiente de confianza.

Las estrategias efectivas de comunicación que coadyuvan a enriquecer la cultura organizacional, tienen un contenido de mensajes emitidos por las altas jerarquías de la organización, con el fin de homogenizar la información a toda la compañía.

La intención de los mensajes fungen como parte importante para la internalización de la cultura organizacional que se tiene; para ello es necesario contar con herramientas o medios que se utilizan para difundir la información de la organización, así como buscar una estabilidad en la estadía de sus recursos humanos.

De ello, el trabajo que se realizó en la presente tesina, tuvo la intención de detectar áreas de oportunidad en comunicación interna dentro de la empresa ISS de México. A través de nuestra experiencia profesional en la misma, observamos carencias de medios de comunicación que dieran a conocer los cambios

importantes que suscitaban en la empresa, así como la cultura organizacional que le sustenta.

Este programa de comunicación interna se diseñó en el aprovechamiento de los flujos de comunicación descendentes que se desarrollan en ISS de México, ya que se propusieron actividades estratégicas de comunicación que favorecen la relación de la empresa con su público interno y de esta manera obtener una mayor integración de los colaboradores hacia la misma.

Basándonos en el organigrama, se planeó una capacitación interna o reintroducción a la empresa, considerando las redes de comunicación descendentes, y tomando en cuenta al personal estratégico de cada área (Team Leaders), de ahí la información descendería hasta los puestos bajos.

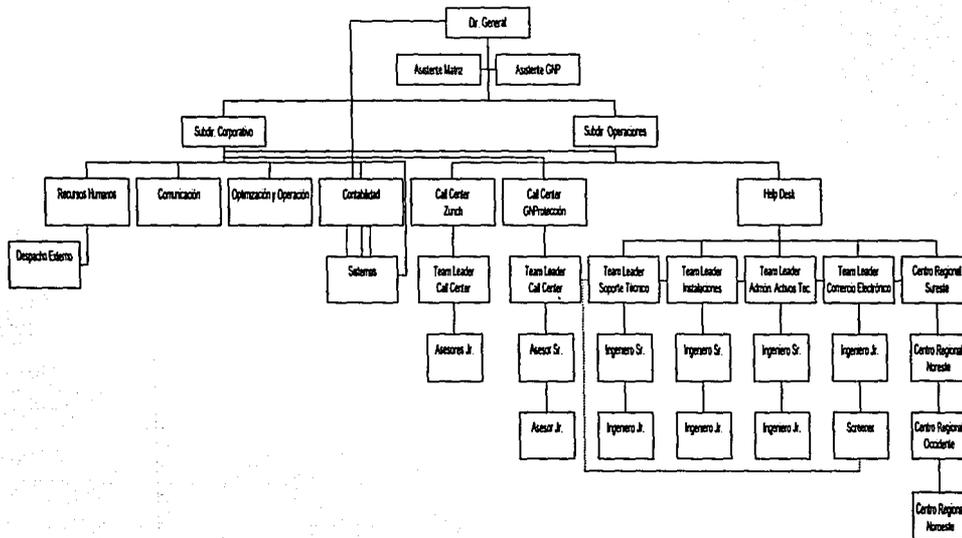
Los medios de comunicación que se propusieron abarcan el objetivo de difundir la filosofía corporativa que se mantiene ISS de México, y los cambios que en ella se realicen. De ello, se detectó la necesidad de crear medios de comunicación que fungieran como vínculos de información entre la empresa y sus empleados, por lo que se propuso la reactivación de la gaceta interna, la generación de periódico mural, buzón de sugerencia, videos corporativos, folletería institucional, entre otros, permitiendo que a largo plazo la comunicación también sea ascendente y generar la retroalimentación de información, así como también modificar la opinión y posicionamiento de los colaboradores hacia la empresa.

En el 2002 ISS de México, trabaja sobre un plan estratégico que se diseñó en noviembre del 2001, cada área realiza actividades necesaria para cumplir con la meta a seguir en el año. El área de comunicación planteó el programa de comunicación interna que se menciona en la presente tesina, la cual tiene un avance en sus primeras fases.

Aunque en ISS de México se estén realizando estrategias empresariales de desarrollo y miras de crecimiento, es necesario reiterar que la empresa está en el momento preciso para trabajar en un programa de comunicación interna, ya que a través de este permite comprometer a los empleados para que sean portadores activos de la filosofía corporativa de la compañía y sea transmitido a los candidatos de nuevo ingreso, hacia los clientes y sobre todo sea plasmado en la actividad diaria de los servicios.

ANEXOS

Estructura Organizacional



FASE DE SEGUIMIENTO

TAREA	RESPONSABLE	1er. Mes		2do. Mes		3er. Mes		4to. Mes		5to. Mes		6to. Mes		7mo. Mes		8vo. Mes		9no. Mes		10mo. Mes		11vo. Mes		12avo. Mes			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planeación de Información		[Redacted]																									
Recop. de la nueva filosofía corporativa	Comunicación																										
Desarrollo del manual de bienvenida	Comunicación																										
Plan de lanzamiento interno		[Redacted]																									
Generar discurso de Dir. Gral.	Dir. Gral.																										
Dir. Gral.	Comunicación																										
Desarrollar presentación en power point	Comunicación																										
Dir. Gral.	Dir. Gral.																										
Programar día y fecha	Subd. Serv.																										
Subd. Serv.	Comunicación																										
Contratación de servicios para eventos	Comunicación																										
Lanzar convocatoria a los colaboradores	Comunicación																										
Día de lanzamiento																											
Programar día y fecha para el CCI	Subd. Serv. Op. y Com.																										
Generar grupos de visitas	Com. Y Rec Humanos																										

Continúa en la siguiente página

W

TAREA	RESPONSABLE	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes				4to. Mes				5to. Mes				6to. Mes				7mo. Mes				8vo. Mes				9no. Mes				10mo. Mes				11vo. Mes				12avo. Mes			
		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	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Desarrollo Canales de Comunicación																																																	
Puesta Periódico Mural	Comunicación / Rec. Humanos																																																
Desarrollo de Gaceta interna	Comunicación/ Subdirecciones/ Dir. Gral.																																																
Subir gaceta Pag Web	Sistemas																																																
Contrato Proveedor para video	Comunicación																																																
Desarrollo de video	Proveedor																																																
Generación de folletería	Comunicación																																																
Recop. De inf.	Comunicación																																																
Contratación de diseñador	Proveedor																																																
Buzón de Sugerencias	Comunicación																																																
Desarrollo pag. Intranet																																																	
Construcción de inf.	Subdirectores/Com. Rec. Hum.																																																
Contacto socio tecnológico D4 para el desarrollo	Proveedor																																																
Mapa de navegación	Proveedor/Comunicación																																																
Desarrollo intranet																																																	
Subir pag. Intranet	Proveedor/Sistemas																																																

Continúa en la siguiente página

4

Bibliografía

- ANDERSON J. et. al. Redacción de tesis y trabajos escolares; Ed. Diana; 1era. ed; México; 1972. 203 págs.
- AUDIRAC, C.C; et. al. ABC del desarrollo organizacional. Ed. Trillas; 1era. ed; México; 1994. 110 págs.
- BERLO, K.. El proceso de la comunicación; Ed. El Ateneo; 1era. ed; México; 1988. 251 págs.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos. La comunicación función básica de las relaciones públicas. Ed. Trillas. 2da. ed.; México; 1994. 120 págs.
- CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ed. Ariel Comunicación, 1era. ed.; Barcelona 1999. 254 págs.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas; 1era. ed; México; 1991. 368 págs.
- FRAZIER Moore, Canfiel. Relaciones públicas. Edit. CECSA. 7ma. Ed. 1987. España; 542 págs.
- GARBETT, Thomas. Imagen corporativa como crearla y proyectarla. Ed. Legis, 2da. ed.; Colombia; 1991. 233 págs.
- GARCÍA J. Jesús. La comunicación interna. Ed. Diaz de Santos; España; 1998. 373 págs.
- GOLDHABER Gerald. La comunicación organizacional. Ed. Diana; 1era. ed.; México; 1984. 422 págs.
- GONZÁLEZ Alonso Carlos. Principios básicos de la comunicación. Ed. Trillas; 2da. ed.; Anuies; 1989. 96 págs.
- GONZALEZ Reyna Susana. Manual de redacción y técnicas de investigación Documental. Ed. Trillas; 4ta. Ed.; México; 1990 214 págs.
- GRADOS Jaime. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Ed. El Manual Moderno; 2da. ed.; México; 2001. 378 págs.

HUÁSCAR, Taborga. Cómo hacer una tesis. Ed. Grijalbo; 8va. ed.; Argentina; 1980. 220 págs.

MARTÍNEZ A. y Nosnik A. Comunicación organizacional práctica. Ed. Trillas; 1era. ed.; México; 1988. 111 págs.

MORFIN Gómez Joaquín. La administración moderna y los sistemas de información. Ed. Diana. 1era. ed. 1972. 285 págs.

MÜNCH G., Lourdes; García M. J. Fundamentos de administración; Ed. Trillas; 5ta.ed; México; 1990; 240 págs.

RAMOS Padilla Carlos. La Comunicación. Un punto de vista organizacional. Edit. Trillas. 1era. ed, México, 1991. 75 págs.

RIOS S. Jorge. Relaciones públicas y su administración en la organización.; Ed. Trillas; 3era. ed; México; 1989. 130 págs

SANZ de la Tajada, Luis Angel, Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Ed. ESIC. Madrid; 1994. 302 págs.

TEJADA Palacios, Luis, Gestión de la Imagen Corporativa; Ed. Norma; 1ª ed; Colombia; 1987; 204 págs..

SEXTON P. William. Teorías de la organización. Traducción: Agustín Contin., Ed. Trillas. México; 1977. 484 págs.

Hemerografía

Revista E-Contact, Call Centers, CRM, Correo Electrónico. Glosario de términos. Centros de Contacto Soluciones, Instituto Mexicano de Telemarketing. Año 4, núm. 24, mayo/junio de 2001, Pág. 33

Documentos ISS de México

Comunicación. Investigación de mercado. ISS de México. México; Julio 2001.

Gaceta interna Retos. (Com) ISS de México. México; 1996-1999

Recursos Humanos y Comunicación. Manual de inducción. ISS de México. México; 1999. 23 págs.

Audiovisuales ISS de México

Video Corporativo. Video Clip I. ISS de México. 1997.

Video Corporativo. Video Clip II. ISS de México. 1999.

Video Motivacional. Uno entre mil. 1999

Video Motivacional. Tu puedes llegar lejos. 2000

Información consultada en internet

www.issdemexico.com

www.issdemexico.com/glosario

www.issdemexico.com/gaceta

www.gartnergroup.com/help/Glossary

www.copc.com

www.copc.ar