

00424
157 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE UN BOLETIN INFORMATIVO INTERNO
PARA EL AREA DE ATENCION A CLIENTES
(VIA TELEFONICA) DE DHL, CENTRAL CD DE MEXICO.

T E S I S A
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A :
ABIGAIL VILLASEÑOR VARGAS

ASESORA: MAESTRA, FRANCISCA ROBLES



MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

DEDICATORIA

A mi Madre:

Por darme ánimo todo el tiempo y creer en mi siempre

A mi Padre:

Por su apoyo incondicional

A mi hermana Blanca:

Por sus consejos y constancia

A mi hermana Adriana:

Por quitarme un peso de encima y avisarme del programa de Titulación

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas
 UNAM a difundir en formato electrónico e imp.
 contenido de mi trabajo recepcional

NOMBRE: Abigail Vilcheseor
 V. C. 5

FECHA: 5-06-03

FIRMA: [Signature]



**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Porque en todo lo que hago y a donde voy, me encomiendo a ti.

Y un agradecimiento sincero a todas aquellas personas que hicieron posible directa e indirectamente la realización de este trabajo. A la Maestra Francisca Robles porque me impulsó desde el inicio y a mis Sinodales por su comprensión, sugerencias y ayuda para mejorar mi trabajo.

A todos ¡Gracias!

ÍNDICE

pág

INTRODUCCIÓN	3
1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA	7
1.1 Definición de Comunicación Organizacional	7
1.2 Funciones de la Comunicación Organizacional	16
1.3 Proceso de la Comunicación Organizacional	18
1.4 Diferentes tipos de Comunicación en la empresa	21
1.5 La Comunicación Interna.....	24
2. DHL INTERNACIONAL DE MÉXICO	31
2.1 DHL Mundial	31
2.2 DHL Internacional de México	34
2.3 Misión DHL.....	36
2.4 Servicios y Productos.....	38
2.5 Funciones de las Direcciones de la Empresa	40
2.6 Publicaciones internas y externas	41
3. PROPUESTA DE UN BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO EN EL ÁREA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	46
3.1 Panorama de procesos de envíos y Comunicación interna DHL	46
3.2 Análisis de las herramientas y medios de información utilizados en el área de atención a clientes	50
3.3 Propuesta de un boletín informativo interno	57
3.3.1 Aplicación de cuestionario	60
3.4 Objetivos comunicacionales del Boletín	67

3.5 Contenido y Estructura69

3.6 Periodicidad y formato72

CONCLUSIONES76

BIBLIOGRAFÍA79

EL DUMMY.....82

ANEXOS

ANEXO I

ANEXO II

INTRODUCCIÓN:

Actualmente en las organizaciones la comunicación es un elemento importante en su estructura para un mejor funcionamiento de las distintas partes que la integran al considerarse un elemento de cohesión que las mantiene unidas y permite a la organización dirigir sus acciones a la obtención de un objetivo general estructurado y desarrollado con la ayuda de la comunicación de forma integral; pero si la estructura de la organización no hace posible que la comunicación se desarrolle, ésta puede afectar la existencia de la misma organización.

Uno de los objetivos específicos de la Comunicación Organizacional es la difusión de la información a sus diversos públicos externos e internos. En el caso de éstos últimos ayuda a fomentar la integración en la empresa y asimismo, unificar la información que se genere en cada una de las áreas que la integran; sin embargo, no todas las organizaciones lo logran. Para esto dentro del ámbito organizacional se hace uso, dependiendo qué es lo que se quiera comunicar, de diferentes canales (publicaciones, conferencias, eventos, tableros, etc) para influir intencionalmente en el público objetivo, basándose desde luego, en investigaciones previas que muestren cuáles son sus características y necesidades en el contexto organizacional para hacerlos partícipes en la consecución de sus fines y objetivos comunes.

En el caso particular de DHL, organización de tipo empresarial cuyo giro comercial es el servicio de paquetería y mensajería, una de las formas de lograr su eficiencia con los clientes es a través de su área de atención vía telefónica, la cual se convierte en un área clave porque representa el primer contacto que el cliente tiene con la organización al recibir información detallada de los servicios con los que cuenta DHL, y además de satisfacer cualquier inquietud que éste tenga respecto a sus envíos, pero para conseguirlo, la existencia de una buena comunicación dentro de la empresa es vital.

De ahí que la relevancia de dicho proceso sea notable, si tomamos en cuenta que no sólo se atienden a clientes de la Ciudad de México, sino de Guadalajara y Monterrey

principalmente, y es en esta área donde se ve la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, ambos factores sobresalientes ante una competencia reñida en el mercado.

El objetivo principal del área es brindar un servicio de calidad a todos sus clientes, pero precisamente por tratar con diferentes tipos de consumidores y por la naturaleza misma del giro de la empresa, el proceso de comunicación se puede distorsionar y esto se refleja tanto en la información como en el servicio al cliente.

Aunque en DHL existen diferentes órganos informativos para la empresa en general, éstos no son lo suficientemente integradores en cada una de las áreas, porque no abarcan en su contenido información que influya o afecte directamente al área de atención telefónica.

El tipo de información de mayor interés para esta área de la organización es de índole operativa; es decir, aquella información referente al proceso que tiene un envío desde su recolección hasta su entrega, la cual necesariamente hay que dar a conocer a los clientes que requieran servicio y asesoría.

Por tal motivo, el presente trabajo da a conocer una propuesta para la creación de un boletín informativo interno como respuesta a una serie de necesidades informativas y de integración dentro del área de trabajo de atención telefónica que tendrá como resultado la difusión de información unificada, precisa y fortalecida de las actividades que afectan al personal del área en su trato con el cliente principalmente.

Mi interés hacia este tema como integrante del área de atención telefónica surge de la experiencia con los clientes y situaciones en el área en cuanto al manejo de la información, la observación participativa que he tenido dentro del área ha mostrado que a pesar de los esfuerzos por mantenernos actualizados a través de algunos medios de información interna, llega a existir una alteración en la información proporcionada a los agentes del área y esto influye en el servicio a clientes.

Cabe señalar que la creación del boletín no reemplazará al resto de las herramientas de

trabajo y medios informativos porque cada uno tiene su utilidad dentro del centro de llamadas (call center), se convierte en una herramienta más de apoyo que promueve la integración hacia los objetivos del área y de la empresa para un bien común.

El contenido de este trabajo se compone de tres capítulos. El primero comprende lo que es el **marco teórico** donde se abordan a la Comunicación Organizacional y la Comunicación Interna por ser el origen de esta propuesta. Se verá que para conseguir el desarrollo organizacional, la comunicación concebida como un conjunto de mensajes, programas o actividades tiene un lugar clave porque implica un proceso de análisis y aplicación de estrategias en el que la Comunicación Interna también contribuye de manera similar.

Por otro lado, cabe señalar que la mayoría de los autores consultados para la elaboración de este capítulo, al referirse a la Comunicación Organizacional se enfocan principalmente en las organizaciones de tipo empresarial y en sus actividades internas relacionadas con el propósito de este trabajo.

En dicho capítulo también se tratan dentro de éstos ámbitos los principales conceptos utilizados en la Comunicación Organizacional dentro de los cuales está la Comunicación Interna y cómo ésta puede ser más efectiva en las organizaciones utilizando diversos medios para cumplir con sus propósitos de acuerdo al tipo de mensajes que se pretendan emitir y la forma de hacerlo con la ayuda de las publicaciones. Además de mostrar los diferentes tipos de comunicación en las organizaciones y cómo es que la información fluye dependiendo de los niveles jerárquicos y del número de personas implicadas en el proceso.

El segundo capítulo comprende la descripción del **objeto de estudio** del presente trabajo. Con la finalidad de dar a conocer sus principales características se abarca el giro de la empresa, su misión, sus productos y su estructura organizacional para que de este modo se pueda mostrar un panorama más abierto de cómo está planeada tanto estructural como funcionalmente.

En este capítulo también se hace un análisis del contenido de las principales publicaciones (internas y externas).

Por último, el tercer capítulo se enfoca a la **propuesta del boletín informativo interno** dentro del área de atención a clientes (vía telefónica). En este capítulo se analizan a la Comunicación Interna, los medios de comunicación y herramientas de trabajo utilizados en la empresa, y su impacto en el área de atención telefónica, así como las funciones realizadas por los agentes en el área de trabajo.

Para conocer su opinión sobre la comunicación en el área se les aplicó un cuestionario el cual sirve de apoyo para la propuesta, lo que da por resultado la creación del boletín. Esta propuesta de creación de un boletín se basa tanto en la unificación de la información como en la integración de un área clave para el desarrollo de la empresa, que muestra cómo la comunicación se convierte en una herramienta útil.

Y, finalmente, para plasmar directamente el contenido de dicha propuesta de boletín informativo se diseñó un **Dummy** cuyos contenidos fueron tratados una vez detectadas las necesidades del área.

CAPITULO I. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Este capítulo da a conocer los elementos básicos de la Comunicación Organizacional y por consiguiente de la Comunicación Interna. Su estructura parte de lo general a lo particular en la cual se abordan los conceptos más utilizados que integran la Comunicación Organizacional, así como sus funciones, procesos y formas.

Dado que la finalidad de este trabajo es proponer un órgano informativo, es también importante presentar a la Comunicación Interna para conocer la forma en que se desarrolla, sus objetivos y los medios informativos utilizados en este tipo de comunicación.

Las fuentes consultadas para la elaboración del capítulo son principalmente bibliografía referente a la Comunicación Organizacional y cómo se desarrolla ésta en el ámbito de las organizaciones. Se consultaron diferentes libros para tener de igual forma diversos puntos de vista sobre este proceso, y tener un marco teórico más amplio, aunque cabe señalar que algunos autores se citan entre sí para apoyar sus explicaciones por lo que la información en algunos libros suele ser similar, además de que la mayoría hace referencia a la comunicación en empresas.

1.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Hablar de Comunicación Organizacional, es referirse a un concepto el cual relativamente en los últimos años ha tenido un auge, debido a la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones como factor de integración. Aunque esta disciplina tiene sus orígenes a principios del siglo XX, no es hasta la segunda mitad de la década de los cuarenta y en especial en Estados Unidos cuando el estudio de la comunicación en las organizaciones se hizo presente.

“La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones tanto si son empresariales como institucionales . Y es además, un extraordinario agente de cambio, que permite a las empresas adaptarse a las variables exigentes del entorno”¹

La comunicación es un elemento que mantiene unido a los distintos componentes de la organización y sin ella éstos se desintegran y todos los productos, servicios o actividades que promueve la organización serían inútiles y no tendrían una continuidad. Por eso, ya sea en cualquier organización, una empresa o institución, pública o privada, partido político, asociación profesional, federación empresarial, empresa comercial, en todas ellas la comunicación forma parte diaria en sus relaciones de trabajo.

La Comunicación Organizacional es un proceso que se da necesariamente en las organizaciones, (independientemente de su tamaño) permitiendo a éstas últimas su desarrollo. En este sentido, su función es “ que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.²

Dado que la Comunicación Organizacional implica la transmisión de mensajes entre los integrantes de una organización, dichos mensajes pueden ser transmitidos por medio de canales interpersonales o medios de comunicación (desde memorandas hasta un medio masivo). Así, “ es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.³

Estudiosos del tema como Ricardo Homs definen a la Comunicación Organizacional “como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones

¹ Joan Elias y José Mascaray. *Más allá de la Comunicación interna. La intracomunicación*. Gestión 2000. Barcelona, 1998. p.47

² Ma Antonieta Reheil y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés Editores/Univ.Iberoamericana, México, 1998. p.177

³ Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. 9ª. Reimpresión. México, 1998. p.23

con sus públicos internos y externos".⁴ Según él, para lograrlo, la información se convierte en un elemento clave en lo referente a su manejo y difusión, porque se deben de establecer canales de comunicación que permitan un acercamiento con estos públicos.

Otro autor que hace hincapié en la relevancia de la comunicación en las organizaciones, concebida como comunicación en empresas e instituciones es Fernando Martín, quien al igual que Ricardo Homs, se enfoca en el aspecto informativo.

Para él, "es toda actividad de gestión relacionada con la información; que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación... se plantea el objetivo de aportar al público o cliente al que se dirige, una serie de conocimientos internos y externos de la institución o empresa, de sus productos, servicios...cultura en general, procurando no influir en sus decisiones de compra, pero sí aportando la máxima información sobre la misma".⁵

Como se ve, estos autores conciben a la Comunicación Organizacional ya sea como un conjunto de mensajes, programas o actividades con un fin y le atribuyen a la comunicación un lugar clave en el desarrollo organizacional porque desde luego origina un análisis, definición de objetivos y todo un conjunto de acciones coherentes para conseguir sus propósitos.

Según Luis Arrieta "se constituye como el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen y fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución".⁶

⁴ Ricardo Homs. *La Comunicación en la Empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1999. p. 67

⁵ Fernando Martín y Jesús Timoteo Álvarez. *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultoría a la dirección de comunicación*. Universidad de Salamanca, 1995. p. 20

⁶ Luis Arrieta. *Un concepto de comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, 1991. p. 40

Así, este tipo de comunicación implica un intercambio cotidiano y constante de información tanto interna como externamente, para llevarlo a cabo, Horacio Andrade entiende a la Comunicación Organizacional "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 entre la organización y su medio; 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 ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos".⁷

Ante este panorama considero a la Comunicación Organizacional en cualquier organización como una herramienta de trabajo inherente a ella, en donde se aplican diferentes actividades (apoyadas en diversos medios) encaminadas a promover de forma integral los objetivos de la organización con la finalidad de que todos sus integrantes que estén relacionados con ella interna y externamente los conozca a través de la información difundida.

Sin embargo, la Comunicación Organizacional no sólo es una actividad relacionada con la información que día con día se produce en las organizaciones, sino también se basa en la integración de sus miembros, en este caso apoyándose de la Comunicación Interna para llevarlos a la obtención de un bien común de manera eficiente.

A continuación, se presentan los conceptos más utilizados dentro de la Comunicación Organizacional en empresas y cómo los califican algunos autores dentro del proceso de la comunicación relacionadas directamente con el objeto de estudio del presente trabajo.

⁷ Horacio Andrade, *Hacia una definición de comunicación organizacional*, en "La comunicación en las organizaciones." México, Ed. Trillas, 1991. p.31

PRINCIPALES CONCEPTOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN INTERNA	"Es el conjunto de actividades y mensajes efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación".
COMUNICACIÓN EXTERNA	"Es el conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos para promover su imagen o sus productos; o bien para mejorar sus relaciones".
RELACIONES PÚBLICAS	"Conjunto de actividades e iniciativas -en su mayoría comunicaciones- que una organización desarrolla y persigue para dar de sí misma una imagen positiva con el fin de asegurarse el favor (la preferencia) y la simpatía del público en general o de determinados públicos. Esto después de haber averiguado cual es el status del sector que interesa, y por lo tanto intentando cada vez crear ex novo, asentar o modificar opiniones, comportamientos y actitudes". (G.A.Roggero. <i>Relaciones Públicas</i> , p. 34)
PUBLICIDAD COMERCIAL	* Actividad que utiliza en forma masiva técnicas persuasivas, con el fin de crear en el público la necesidad de un producto o servicio específico, para motivar su compra o contratación. (Adlatina.com)
PUBLICIDAD INSTITUCIONAL	* Actividad que proporciona la imagen de una empresa, entidad o asociación, o una cuestión social, con el fin de generar actitudes y opiniones favorables hacia ella, que se traduzcan posteriormente, en una compra o aceptación de los productos. (Adlatina.com)
PROMOCIÓN	"Es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto (bien o servicio) de una empresa o cualquier otra entidad, y que intentan persuadir el mercado objetivo de quien lo compre a quien lo ofrece" (Adlatina.com)

Cuadro 1

Fuente: Horacio Andrade. *Op. cit.*, p. 32

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Todos los autores manejan una clara diferenciación de los públicos que tienen las organizaciones de tipo empresarial: internos y externos. Los primeros están constituidos por todo el personal integrante de la empresa y los segundos están compuestos por clientes, proveedores, gobierno, distribuidores y medios de comunicación. De ahí que para cada uno de ellos se apliquen diferentes técnicas de comunicación y actividades para lograrlo.

ACTIVIDADES

<p>Actividades Internas</p> <p>Reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos, programas de capacitación, sesiones de orientación y de formación e instrucción.</p>	<p>Actividades Externas</p> <p>Conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales de publicidad o sobre política, presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación.</p>
--	---

Cuadro 2

Fuente: Carlos Ramos. *La Comunicación, un punto de vista organizacional*. Ed. Trillas. 1998. p. 17

Las actividades o mensajes que forman parte de la organización interna y externa, requieren de diferentes medios de comunicación efectivos, en este aspecto, Carlos Ramos plantea la diferencia entre ambos tipos de comunicación en cuanto a medios utilizados.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

<p>Internos</p> <p>La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización : avisos, memorandas, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc.</p>	<p>Externos</p> <p>Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Como ejemplos pueden citarse la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, producciones audiovisuales, etc.</p>
---	---

Cuadro 3

Fuente: Carlos Ramos, *Op. cit.*, p. 26, 29

Así, a pesar de que existe una clara diferencia entre Comunicación Interna y Externa por los tipos de público a los que se dirigen, es importante que ambas respondan a una misma lógica derivadas de una sola estrategia de comunicación para la obtención de resultados coherentes y no dispersos.

A este respecto, como señala Horacio Andrade "concebir a la Comunicación Interna, a las Relaciones Públicas y a la Publicidad como actividades aisladas, puede ser muy peligroso o, por lo menos poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización, solo así, habrá congruencia en los programas, uniformidad en la imagen, aprovechamiento máximo de recursos y desarrollo pleno de una auténtica Comunicación Organizacional".⁸

⁸ Horacio Andrade. *Op. cit.*, p. 33

Si bien el objetivo de este trabajo se centra en la Comunicación Interna, la cual se abordará en otro apartado, es importante dar a conocer otros conceptos utilizados dentro de la Comunicación Externa como parte de la Comunicación Organizacional.

RELACIONES PÚBLICAS:

Las Relaciones Públicas se enfocan a la creación o mantenimiento de una buena imagen, ya que es a través de ésta cuando una empresa u organización se da a conocer con sus públicos. La labor de esta actividad necesariamente está en transmitir una imagen favorable, y sólo así se puede hablar de Relaciones Públicas exitosas que no dependan directamente de las personas a cargo del área sino de toda la organización en general.

Por tal razón, una de las principales características de las Relaciones Públicas es la de convencer y persuadir directamente en la opinión de los demás. Carlos Ramos⁹ presenta cuatro elementos para llevarlo a cabo:

- 1.- Concordancia o fusión. Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio y debe existir una estrecha similitud entre ideas y emociones.
- 2.- Iniciativa. Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o fusión.
- 3.- Credibilidad o confianza. Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en lo que se dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.
- 4.- Sencillez. La aceptación de ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común de fácil comprensión y asimilación.

⁹ Carlos Ramos. *Op. cit.*, p. 4

PUBLICIDAD COMERCIAL Y PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

Se ha señalado que los conceptos mencionados con anterioridad se relacionan unos con otros. Tanto las Relaciones Públicas como la Comunicación Organizacional apoyan a la Publicidad, creando una imagen positiva en el público. "Decimos que crea una disposición favorable en el público que apoya la publicidad, porque crea confianza en la empresa, en su honestidad, parámetros de calidad, profesionalismo y todo aquello que se convierte en un respaldo, para que cuando la publicidad ofrezca el producto o servicio, éste sea bien recibido".¹⁰

La Publicidad Institucional intenta hasta cierta forma remediar la posición de la empresa respecto a sus públicos y a la imagen formada de la misma. Frecuentemente se dan casos en que una empresa, fuerte en el aspecto productivo y organizada desde el punto de vista de la distribución, tenga que valerse de su propio nombre para conseguir una penetración rápida y eficiente de su producto en el mercado, generando en el público una imagen correcta de sí misma.

O en otros casos, se puede utilizar la Publicidad Institucional como un medio que ayuda a resaltar las cualidades de un producto no tanto por lo que es, sino de dónde procede. "Es la fase en que la empresa se 'coloca' respecto al consumidor y a la opinión pública basándose en esos principios de la 'psicología de la forma' según los cuales el pormenor (en este caso el producto) adquiere una determinada fisonomía según el marco general en el que se 'apoya' (en este caso la empresa)".¹¹

PROMOCIÓN

Las actividades llevadas a cabo en la Promoción sirven de apoyo a la Publicidad, de este modo, se trata de motivar al público para que se interese en el producto; la forma más directa

¹⁰ Ricardo Horns, *Op. cit.*, p. 64

¹¹ G.A. Roggero, *Op. cit.*, p.20

de conseguirlo, es a través del obsequio y así una vez logrado la obtención de dicho producto, el público lo pueda probar y seguirlo consumiendo posteriormente.

“ La promoción tiene múltiples estrategias, que van desde el obsequio de muestras, la rebaja de precio, el obsequio condicionado a la compra de otro producto, los sorteos”.¹²

1.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para que todas las organizaciones logren sus objetivos o fines comunes, es necesario que quienes las integran establezcan una serie de relaciones mutuas en pro de la coordinación de estas metas; en este sentido, la Comunicación Organizacional se convierte en un sistema clave dentro de ellas.

“Uno de los objetivos del facilitador de la comunicación en la empresa es concebir y realizar piezas y actividades que motiven la creación o fomenten la eficiencia de los referidos flujos internos y externos, llevando a cabo una adecuación de contenido y forma en función a los públicos destinatarios. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales que van a ser utilizados”.¹³

Por lo anterior, las funciones de la comunicación en las organizaciones se enfocan a mantener una estabilidad o equilibrio. “El término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación” según Carlos Fernández¹⁴. Las funciones de la Comunicación Organizacional son :

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN. Se basa por un lado, al enfoque que tiene la Comunicación Organizacional por la eficiencia, la racionalidad y programación de los bienes y servicios en el aspecto productivo; y por otro, en los mensajes encargados de informar a los trabajadores la realización de sus labores.

¹² Ricardo Homis, *Op. cit.*, p. 65

¹³ Luis Arieta, *Op. cit.*, p. 40

¹⁴ Carlos Fernández *Organización, Información y comunicación* en “La comunicación en ...” *Op. cit.*, p. 24

FUNCIÓN DE INNOVACIÓN. Se remite a las ideas o prácticas nuevas dentro de la organización. "La innovación incluye a toda la organización, pues requiere un cambio en la actitud de los individuos desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación... La comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando y crecer".¹⁵

FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO. Esta función se centra en aquellas actividades que permitan las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la organización, con el propósito de que haya una mayor integración. Si las funciones de producción e innovación se refieren a la organización en sí, esta función se dirige a la información y relación de los trabajadores con su entorno físico (empresa) y humano (relaciones sociales).

Así, la comunicación de mantenimiento por medio de diferentes dinámicas se encarga de compenstar y motivar al personal tanto individual como a nivel organizacional.

El proceso de comunicación dentro de cualquier organización implica la existencia de información procesada o no procesada, de canales para su transportación, de redes y flujos formales e informales y también implica la participación de quienes intervienen en dicho proceso, basados en un marco de acción definido por sus políticas, funciones, actividades y normas con las que trabajan los grupos.

Lo anterior conlleva a una finalidad de la comunicación en la empresa, "entiéndase como finalidad última de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la Comunicación Organizacional, crear o reforzar entre todo el personal una actitud positiva en la empresa.

Todo esto relacionado con:

- Actividades

¹⁵ *Ibid.*, p. 27

- Objetivos
- Superación
- Medios de lograrlo.

Todo lo que favorezca esta finalidad desde el punto de vista de la comunicación, será considerado como actividad de la Comunicación Organizacional".¹⁶

Finalmente, el buen funcionamiento de la comunicación dentro del esquema operativo de la empresa, se ve reflejado en los programas que faciliten el logro de sus objetivos tomando en cuenta a los públicos internos y externos. Como consecuencia estos programas contribuyen a la formación de una Imagen Corporativa interna y externa.

1.3 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Dentro del área organizacional, la comunicación es un proceso en el que todos están involucrados. Según Joan Elías y José Mascaray "este factor integrador hace necesaria la comunicación para mantener unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Por tanto, la comunicación es una parte esencial en las empresas, se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación".¹⁷

La importancia del proceso comunicativo radica en la unión o cohesión del personal, dándole solidez para el cumplimiento de sus objetivos. Para ello, es necesario la utilización de sistemas de comunicación planeados y estructurados de tal forma que permitan la transmisión eficaz de los mensajes para un mejor entendimiento.

¹⁶ Luis Arrieta, *Op. cit.*, p. 41

¹⁷ Joan Elías y José Mascaray. *Op. cit.*, p. 47, 53

Al referirse al proceso de Comunicación Organizacional, Luis Arrieta utiliza los siguientes componentes tradicionales:

EMISOR/ FUENTE.- Conocido como fuente de comunicación, es el iniciador del proceso comunicativo cuya responsabilidad es la preparación del mensaje. "El emisor -sea formal o informalmente establecido- siempre debe de hacerlo en función del destinatario. De su adecuación a este principio o no, depende en buena parte de la efectividad, el éxito de su trabajo como facilitador de la comunicación en la empresa".¹⁸

MENSAJE.- Es una idea o sentimiento expresado, derivado de la información que el emisor pretende dar a conocer. Según Goldhaber, un aspecto fundamental en el estudio de la Comunicación Organizacional lo constituye "el flujo de mensajes en el seno de la corporación.

Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión y propósito de flujo".¹⁹

Así, de lo anterior se derivan los mensajes verbales y no verbales; mensajes internos y externos cada uno con diferentes motivos y funciones.

CANAL.- Es un vehículo encargado de transportar los mensajes de la fuente al receptor.

Para Carlos Fernández, "los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales".²⁰ Los canales masivos permiten un mayor número de receptores de manera simultánea (revistas, periódicos, radio, la TV, etc.), los canales públicos hacen posible la comunicación con un grupo relativamente amplio, por ejemplo, boletines, revistas internas, periódicos murales; y finalmente los canales interpersonales que generan una comunicación más directa entre los miembros de un grupo pequeño (las conversaciones, correspondencia, etc).

¹⁸ Luis Arrieta, *Op. cit.*, p. 23

¹⁹ Gerald Goldhaber *Op. cit.*, p. 249

²⁰ Carlos Fernández. *Organización, información y comunicación en "La comunicación en ..."*. *Op. cit.*, p. 22

MEDIO.- "Entendemos por medio de comunicación el vehículo del que se vale el emisor para llevar al o a los destinatarios un contenido (mensaje), dotado de una intencionalidad específica que busca alterar en ultimo término, su conducta, creencias, actitudes u opiniones prevalentes...o bien reforzarlas".²¹

En el campo organizacional si bien existen numerosos medios de comunicación, cada uno con lenguaje propio, se debe de escoger al adecuado para el público objetivo; una vez más, tomando en cuenta sus características y la intencionalidad del mensaje.

A su vez, otra de las responsabilidades del emisor además de manejar la información, es el diseño de la estrategia de medios adecuados entre el emisor y el destinatario.

DECODIFICAR.- Es traducir los signos de un mensaje a algo con significado. En las organizaciones, es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización e información, para planear, organizar y dirigir las metas.

DESTINATARIO.- Persona o grupo a quienes van dirigidos los mensajes. Para Luis Arrieta "debe subrayarse que el verdadero protagonista en el proceso es el destinatario. Si el emisor no asume este hecho en la concepción de sus programas y piezas de comunicación, es como si se colocara una venda en los ojos y luego intentara proceder".²²

Si la comunicación pretende ser más efectiva, los mensajes elaborados deben ser orientados hacia el receptor o destinatario de acuerdo a sus características. Ocurre que debido al tipo de comunicación que se da dentro de la organización el emisor tiende a interpretar las opiniones y las actividades de sus destinatarios cuando realmente se debe basar en investigaciones previas que rodean el ambiente laboral.

RETROALIMENTACIÓN.- Es la respuesta que tiene el receptor al mensaje y mediante ella, el emisor puede valorar los resultados y seguir emitiendo mensajes posteriores. La

²¹ Luis Arrieta, *Op. cit.*, p. 27

²² *Ibid.*, p. 37

retroalimentación hace posible un proceso de comunicación dinámica y bidireccional, ya que permite al emisor corregir situaciones positivas y negativas para lograr una comunicación.

1.4 DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Todas las organizaciones están compuestas por diferentes áreas donde cada una cumple una función, a su vez, el flujo informativo entre cada uno de ellos sigue una ruta denominada red comunicacional, esta red puede abarcar desde dos personas hasta toda la organización.

“Muchos son los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, el contenido de los mensajes. En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como, por ejemplo, el diagrama de la organización. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa”.²³

Según Luis Arrieta, “en principio, entre más fácil sea activar una red establecida o informal, se tendrá una eficacia comunicativa mayor, toda vez que las posibilidades de retroalimentación se incrementan proporcionalmente... Hablar de redes, por otra parte, implica tomar en cuenta que están participando varios sujetos en el proceso, de forma similar a como se vinculan los eslabones componentes de una cadena”.²⁴

De esta forma, se pueden manejar tres niveles de comunicación en la empresa.

A) COMUNICACIÓN VERTICAL (DESCENDENTE Y ASCENDENTE)

DESCENDENTE.- Este tipo de comunicación se desarrolla cuando los mensajes son originados por los niveles jerárquicos altos dentro de la organización hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, normas, etc.

²³ Gerald Goldhaber, *Op. cit.*, p. 130

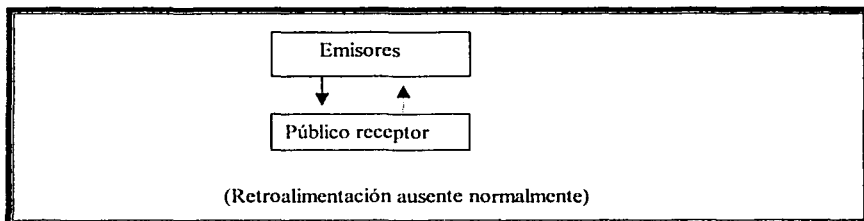
²⁴ Luis Arrieta, *Op. cit.*, p. 34

La comunicación descendente es de tipo normativo porque generalmente las posibilidades de retroalimentación son nulas.

ASCENDENTE.- La comunicación ascendente se genera del personal hacia los directivos y normalmente se manifiesta en forma de quejas, respuestas o peticiones. Al igual que la comunicación descendente tampoco existe por lo regular retroalimentación por su unidireccionalidad.

Sin embargo, "la existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes".²⁵

COMUNICACIÓN VERTICAL



Cuadro 4

Fuente: Luis Arrieta, *Op. cit.*, p. 35

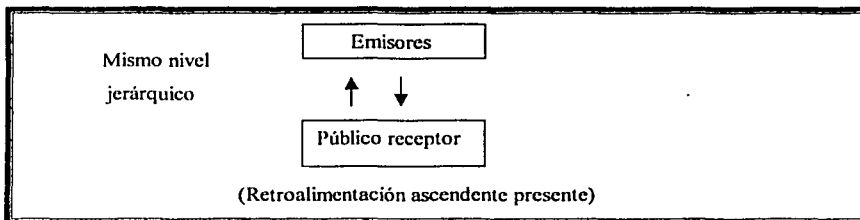
B) COMUNICACIÓN HORIZONTAL.- A diferencia de la comunicación vertical, la horizontal es más precisa y completa porque existe un mayor flujo de información y la posibilidad de cuestionamientos mutuos entre el emisor y receptor quienes están en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

²⁵ Jesús García, *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos. Madrid, España, 1998. p.72

A este respecto, "si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto a sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto a complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas. La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas".²⁶

Es importante dentro del proceso comunicativo, establecer vías que permitan el conocimiento de situaciones o problemas que puedan afectar a la empresa en su conjunto.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL



Cuadro 5

Fuente: *Loc.cit*

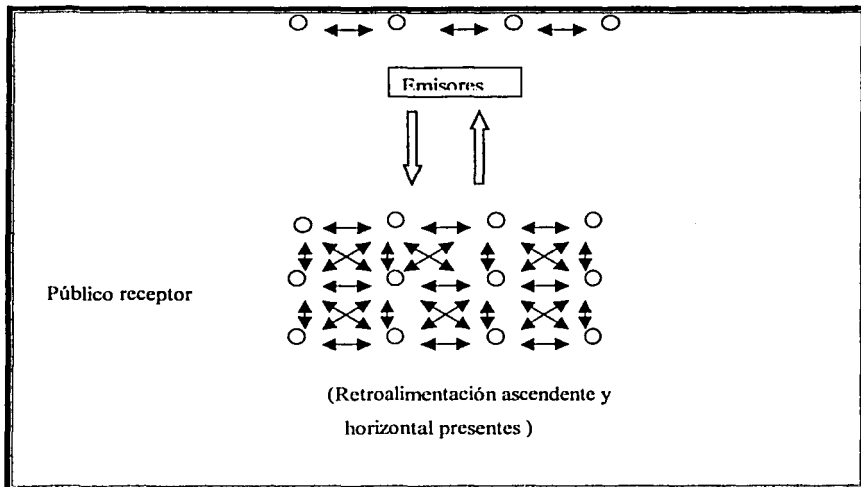
C) COMUNICACIÓN INTEGRAL MULTIDIRECCIONAL.- Como su nombre lo indica, en este tipo de comunicación se complementan las anteriores. Su flujo de información se da en forma ascendente, descendente, horizontal y oblicua. Es precisamente por esta multidireccionalidad que permite una comunicación amplia aunque se corre el riesgo de que los mensajes puedan distorsionarse durante el proceso.

A este respecto, Luis Arrieta agrega que "la organización como un todo y los distintos componentes que la estructuran están relacionados entre sí (por vínculos formales e informales) y con su medio ambiente o entorno (vías similares). Esta relación es de interdependencia, en virtud de que a la par que se afectan mutuamente entorno y organización, los cambios internos en el sistema de la empresa también la modifican".²⁷

²⁶ Jesús García, *Op. cu.*, p. 72

²⁷ Luis Arrieta, *Op. cit.*, p. 36

COMUNICACIÓN INTEGRAL MULTIDIRECCIONAL



Cuadro 6

Fuente: *Loc. cit*

1.5 COMUNICACIÓN INTERNA

Se ha dicho en otro apartado que la comunicación en una organización se divide en interna y externa. En este caso, se tratará a la Comunicación Interna para conocer su desarrollo y enfocarla con el objetivo de este trabajo. Recordemos que la Comunicación Interna es un conjunto de actividades las cuales a través del uso de diferentes medios de comunicación se encarga de mantener informados, integrados y motivados a los miembros de una empresa.

Es importante mencionar también que ambos tipos de comunicación están estrechamente relacionados, "sin la Comunicación Interna, nunca podría existir una buena Comunicación Externa, ya que antes de difundir una información al exterior, hay que conocer, coordinar y analizar un determinado plan / estrategia de comunicación, así como su cultura corporativa, o

lo que es lo mismo, la Comunicación Interna es el soporte previo y básico de la Comunicación Externa”²⁸

Para lograr una eficiencia en la Comunicación Interna, Fernando Martín²⁹ nos presenta los siguientes elementos.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS

- Elaboración de Manual de funciones
- Creación de la información
- Relación con departamentos de la organización
- Suscripciones de la organización
- Reuniones de grupo
- Análisis de medios

Elaboración de Manual de funciones.- Conocer los puestos y funciones del personal con la finalidad de conocer las áreas en que se desempeñan y así recurrir a ellos para cualquier información requerida .

Creación de la información.- Consiste en la transmisión de alguna noticia relevante de manera ágil y veraz.

Relación con departamentos de la organización.- Es una función notoria porque estar en contacto con cada departamento y empleados genera una buena comunicación interna.

Suscripciones de la organización.- El conocimiento y uso de las publicaciones periódicas es un complemento en el desarrollo de las funciones informativas de la empresa o institución.

²⁸ Fernando Martín y Jesús Timoteo Álvarez. *Op. cit.*, p. 29

²⁹ *Ibid.*, p. 64

Reuniones de grupo.- Las reuniones permiten conocer los problemas e inquietudes del personal y deben ser un común denominador en todos los departamentos.

Análisis de medios.- Aparte de tomar en cuenta la comunicación en la empresa, el análisis de otros medios ajenos a ella genera una apertura al informar o enviar los mensajes.

En base a lo anterior, la Comunicación Interna pretende :

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

- A) Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa
- B) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa
- C) Establecer un clima de comprensión entre empresas y trabajadores
- D) Crear una disposición, favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador
- E) Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo
- F) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos en la empresa
- G) Abatir los índices de rotación de personal
- H) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal
- I) Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución
- J) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal
- K) Motivar al trabajador e incrementar su productividad
- L) Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que ésta sea positiva

Para el cumplimiento de sus objetivos, en la Comunicación Interna es necesario utilizar medios de apoyo. A continuación algunos ejemplos:

MEDIOS DE APOYO

A) TRADICIONALES IMPRESOS	Cartas, memorandas, revistas, cartas de noticias , boletines, etc.
B) ELECTRÓNICOS	Programas audiovisuales y multimedia de inducción, circuito cerrado de televisión , y otros.
C) NUEVAS TECNOLOGÍAS	Confluencia de informática y telecomunicaciones: Internet, Intranet, correo electrónico, radioreceptores, celulares y fax entre otros.
D) MEDIOS GERENCIALES	Juntas, presentaciones ejecutivas, asambleas de accionistas y convenciones de ventas entre otras.

Cuadro 8 Fuente: Ma Antonieta Rebeil y Celia Ruiz Sandoval, *Op. cit.*, p. 16

El papel de las publicaciones internas independientemente de sus presentaciones es escoger al medio adecuado para transmitir el mensaje y producir resultados deseados en el menor tiempo posible, con el menor costo y la mayor eficiencia. Lo que se pretende con estas publicaciones es llegar a un grupo determinado y emitir los mensajes, basados en los propósitos de la Comunicación Interna y en las estrategias de la empresa hacia sus objetivos.

"Cualquiera de las publicaciones que manejemos debe existir en función de una serie de razones perfectamente clarificadas (que, sin lugar a dudas, coadyuden y se identifiquen plenamente con los objetivos que persigue la empresa como conjunto). Por ello, al momento de iniciar su proceso de planeación, debemos establecer lo que pretendemos con ella: ¿cuáles son los propósitos de esa publicación?".³⁰

Las publicaciones internas más usuales en una organización de acuerdo a los autores consultados como Bland, Homs y Ramos, pueden ser en tres formatos:

REVISTA. Es la publicación más común dentro de la Comunicación Organizacional y su tamaño varía de acuerdo a la cantidad y clasificación de la información.

Su contenido podría ser especializado en la aplicación y en las características de los productos; además de mostrar al personal de la compañía los eventos de principal interés que influyen directamente en sus actividades.

PERIÓDICO. Según Michel Bland, "genera grandes beneficios para la comunicación con el personal, ya que proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la compañía, los planes de la competencia, puntos de interés general y de la empresa, avisos clasificados, deporte, humor y una amplia diversidad de material que de otra forma se desperdiciaría".³¹

BOLETÍN. Es una publicación dirigida específicamente a un determinado nivel de la estructura de la compañía por el tipo de información que les pueda interesar. Esta información debe ser con notas breves y ágiles para uso interno.

³⁰ Luis Arrieta, *La dimensión del propósito en la comunicación organizacional* en "La comunicación en ...", *Op. cit.*, p. 147

³¹ Michel Bland y Peter Jackson, *Comunicación Interna eficiente*. Fondo editorial Legis. Serie Empresarial. Bogotá, 1992. p. 49

En general, la periodicidad de cada una de las publicaciones dependerá de las mismas necesidades informativas de la empresa, por lo que es imprescindible contar con canales de comunicación que garanticen el flujo de la información adecuadamente.

Por otra parte, los contenidos más comunes en las publicaciones internas de todo tipo son:

El editorial.- Es la expresión de algún hecho de forma concisa, lógica y agradable. Para Ricardo Homs, "este debe ser un comentario bien planeado que analice algún tema importante, sobre algo que afecte a la empresa, al país o a la comunidad. Puede ser un mensaje motivador, una felicitación al personal por algún logro, o una llamada de atención o recriminación por deficiencias grupales".³²

La noticia.- Da a conocer alguna información de manera breve y concisa sobre un acontecimiento de interés.

La entrevista.- Es un diálogo previamente preparado por el cual se conoce la opinión o postura del entrevistado. Las formas que adopta la entrevista en una publicación interna, según Luis Arrieta ³³ son básicamente:

a) Entrevista de opinión: se pretende mostrar la postura del entrevistado respecto de algo o alguien

b) Entrevista de rol: se obtienen puntos de vista derivados de la experiencia en el campo de la actividad profesional del entrevistado.

El reportaje.- Es una secuencia noticiosa en la que se aborda desde diferentes perspectivas un acontecimiento, persona o empresa. Las publicaciones internas contienen reportajes sobre cursos de capacitación, sobre algún evento deportivo, cultural o social llevados a cabo en la empresa.

³² Ricardo Homs, *Op. cit.*, p. 113

³³ Luis Arrieta. *La dimensión del propósito en la comunicación organizacional en "La comunicación en ...". Op. cit.*, p. 158

Avisos.- Utilizados para comprar o vender dentro de la empresa y entre los empleados.

Reconocimientos y nombramientos del personal.- Publicar puestos vacantes, aniversarios, reconocimientos por antigüedad , etc.

Canales de retroalimentación.- Permiten un intercambio de información sobre algún tema que interesa a la organización, " en muchos casos, la retroalimentación no llegará al editor de una publicación interna espontánea y naturalmente.

¿Qué hacer?. Simplemente provocarla, crear un ambiente con condiciones adecuadas para que surja, así como motivar al lector para que exprese su sentir en torno a la publicación o a la empresa misma".³⁴ Esto se puede complementar con sugerencias o aplicaciones de encuestas.

Cursos y actividades recreativas.- Los cuales permiten que el personal tenga una integración, por medio de la diversión, con la empresa, ya sea con la práctica de un deporte, salidas a lugares recreativos, concursos y demás.

Con todo lo anterior, se ha visto que la importancia de la comunicación en las organizaciones es notoria para conseguir una mayor eficiencia y con objetivos específicos. Requiere además, de una planeación en el desarrollo e implantación de estrategias de comunicación que apoyen a las organizaciones no sólo en el aspecto productivo sino en la integración del personal.

De esta forma es tanto comunicación y organización deben de ir ligadas y orientadas a la obtención de buenos resultados, el papel de la organización para conseguirlos está en tener una estructura que posibilite la comunicación entre sus integrantes y su entorno. Y como lo manejan los autores citados anteriormente, es a través de la comunicación como la organización es concebida en una red de relaciones y contactos.

³⁴ *Loc.cit.*

CAPITULO 2. DHL INTERNACIONAL DE MEXICO

Este capítulo presenta la descripción del objeto de estudio de este trabajo, una organización de tipo empresarial. Para dar a conocer sus principales características se abarcan el giro de la empresa, sus productos, su misión, su gran estructura organizacional, así como las funciones que desempeñan las Direcciones para lograr sus objetivos y estrategias; esto con la finalidad de demostrar cómo es que está planeada tanto funcional como estructuralmente.

Por último se presentan también cuáles son las publicaciones existentes en la compañía para sus públicos internos y externos, analizando la información y contenidos.

La información utilizada en este capítulo en lo referente a la historia de la empresa se obtuvo de su página corporativa en la Internet (www.dhl.com). El resto para ir complementando cada uno de los apartados, se obtuvo información de las personas encargadas de los departamentos de Gerencia de Compensaciones, Capacitación (Manual de capacitación) y Comunicación Interna, así como de las publicaciones internas de la empresa.

Finalmente, esta información también se integró con la colaboración de algunas personas quienes llevan tiempo laborando en DHL.

2.1 . DHL MUNDIAL

En 1969, Adrian Dalsey (gerente de ventas) y Larry Hillblom (courier de vuelo) trabajaban para una pequeña compañía de mensajería llamada MPA que daba el servicio entre San Francisco y Los Ángeles. Ambos se percataron de la necesidad de contar con un servicio de entrega entre la Costa Oeste de los Estados Unidos y Honolulu, Hawai debido al intercambio comercial que existía entre ambas regiones. Como el capital disponible no era

suficiente, se vieron en la búsqueda de un nuevo socio, Robert Lynn, para la creación de una nueva empresa.

Así, el 25 de septiembre de ese mismo año surgió DHL, bautizada con las iniciales de los apellidos de sus fundadores y con un rápido crecimiento de clientes en Estados Unidos contemplaron la posibilidad de expandir sus operaciones como compañía internacional hacia el Lejano Oriente y el Pacífico abriendo oficinas en Filipinas en 1970. De este modo, la internacionalización de DHL se dio con la apertura de oficinas en Hong Kong, seguidas de Japón y Singapur.

Con el surgimiento y la aceptación de nuevos clientes en el manejo rápido de envíos aéreos DHL comenzó a proporcionar servicios en países como Nueva Zelanda, Indonesia, Taiwán y Malasia continuando su expansión para 1975 en el continente europeo con oficinas en Ámsterdam, París y además se le conoce como la primera mensajería en abrir oficinas en el Medio Oriente (Irán).

En 1976 se creó DHL México y Escocia. Hasta esos años se caracterizaba por hacer sólo envíos de documentos internacionales, sin embargo, en 1977 con el surgimiento del fax la empresa vio amenazado su mercado, y fue entonces cuando decidió abarcar más productos como lo fue el servicio SPX (Small Parcel Express) o pequeña paquetería Express, ya que de esta forma no sólo manejaba documentos, sino muestras y otros artículos de negocio.

La empresa siguió su expansión por el Caribe y además en países de América Latina como Brasil, Colombia y Venezuela. A los 10 años de su creación y continuo crecimiento, DHL era tan grande que tuvo que ser reestructurada en regiones ligadas por una red de telecomunicaciones y con la apertura de la oficina corporativa en San Francisco, el servicio creció hacia el resto de Europa y Asia.

En 1980 se desarrolló un nuevo logotipo y se lanzó la primera campaña de publicidad en los Estados Unidos, iniciando la primera fuerza de ventas en ese país. Años más tarde se adoptó el sistema de operación UNIX para el software y hardware, necesario para el

programa de expansión masiva que para el año 1984 su red abarcaba a 140 países con lo cual DHL tenía una misión clara lanzada en 1987.

Los cambios políticos a nivel mundial abrieron oportunidades de negocios en nuevos países: la demolición del muro de Berlín, la división de la Unión Soviética, el Tratado Norteamericano de Libre Comercio y la disminución de las restricciones comerciales en Vietnam y China.

A 20 años de irse consolidando en el mercado internacional, las necesidades de la empresa también aumentaron ante la demanda del negocio, de tal forma, en 1990 inicia una alianza estratégica con compañías como Japan Airlines, Lufthansa y Nissho Iwai para el servicio de carga. En ese año se convirtió en la única compañía de mensajería con presencia en Cuba.

Posteriormente la compañía anuncia una inversión a 4 años de 25 millones de dólares, esta inversión se enfocó en el manejo de sistemas, automatización, oficinas y comunicación, así como en tecnología en computación para sus principales centros de operación como Bruselas, Bombay, Singapur, entre otros para facilitar el proceso de envíos en el menor tiempo posible.

Como empresa global fue importante estar a la par de los avances tecnológicos, desarrollo e infraestructura y demandas de los clientes, por esto, en 1995 instala su página en Internet para en rastreo e información de los envíos. Durante ese año DHL logró acreditaciones ISO 9002 por la distribución express de documentos, paquetes, carga y servicios de logística mundial en Bahrein, Emiratos Árabes, Kuwait, Omán y Qatar.

En 1998, se creó DHL CONNECT, programa de acceso a clientes vía Internet que permite al usuario la automatización de sus envíos y el rastreo en línea de los mismos. A principios de ese año se asocia con la empresa de servicio postal más grande de Europa, Deusth Post (NTN) de la que ahora es su socio mayoritario.

Actualmente, DHL Worldwide opera en 228 países divididos en tres superregiones:

1.- Europa, Medio Oriente y África

2.- Americas

3.- Asia Pacífico

Con más de 6000 oficinas y una participación internacional de aproximadamente el 40% del total del mercado de mensajería express a nivel mundial.

2.2 DHL INTERNACIONAL DE MÉXICO

El 3 de marzo de 1976 quedó constituida en la Cd de México la sociedad anónima llamada DHL de México, cuyo propósito era ubicar a México sólo como un destino de los documentos generados en el extranjero, su promotor fue Ralph Corral y las oficinas se establecieron en Polanco. En abril de 1978 la sociedad cambió su nombre por Servicio Internacional Mexicano y su domicilio a las calles de Colima.

Con poco personal en la empresa, en 1980 quedó formalmente constituida la sociedad denominada Handling Mexicana, (razón social que en el año 1988 cambió a DHL Internacional de México, su actual nombre).

En ese año, la red nacional de oficinas DHL se amplió iniciando su crecimiento en Monterrey. Las oficinas de esta nueva estación se establecieron en el garage de la casa del matrimonio de Edmundo y Mary Durell, quienes contactaban a sus amigos empresarios para recolectar sus envíos, lo que tuvo aceptación por la rapidez y la entrega de persona a persona, al darse a conocer el servicio su demanda fue inmediata.

Algunos de los clientes iniciales de DHL México, fueron Visa, John Deere y General Motors. A partir de entonces, la creciente expansión de DHL México se dio el 11 de junio de 1984 en la administración de Michael Shaw quien asumió responsabilidades a enfocadas a

reforzar las relaciones de México en ámbitos de alto nivel internacional con los líderes empresariales y de América Latina, así como también aumentar las relaciones comerciales con Cuba.

En 1988 se inauguró el primer centro operativo en la colonia Pantitlán, posteriormente surgieron otros dos en la misma zona. La mayoría de las áreas de la empresa se encontraban dispersas y ubicadas en diversos puntos de la ciudad .

Uno de los méritos más notorios para DHL México se dio en 1990 al introducir su operación en Cuba, la Corporación mundial decidió que México, país con el cual Cuba guarda una amplia relación política y comercial, hiciera estudios de mercado en la isla para poder brindar sus servicios y de este modo, agilizar la comunicación entre Cuba y el resto del mundo a través de México.

Es en este mismo año en que DHL México quedó constituido como Región, la cual es reconocida como una de las más importantes dentro de la estructura mundial de DHL.

El Ing. Rafael Couttolenc asumió el cargo de Director General de DHL Región México en 1996, proponiendo cambios en la empresa orientados hacia la modernización y actualización para estar mejor preparados con respecto a la competencia. Bajo este criterio, los centros de trabajo administrativo y operativo se concentraron en un nuevo centro corporativo ubicado en Av. Hangares 540 en la Cd. de México con una superficie de aproximadamente 22 mil metros cuadrados con todos los servicios. Este centro funge como matriz a nivel nacional y desde aquí se generan todos los cambios de tipo administrativo y operativo.

Atendiendo a un rápido crecimiento en América Latina, la oficina regional de DHL Internacional Americas designó al Ing. Mario Sotres, Director General en México en el 2001, reemplazando a Rafael Couttolenc nombrado Senior Vice President para tal región.

DHL Internacional de México cuenta con más de 120 centros de distribución a clientes, tres centros de transferencia y conciliación de material ubicados en la Ciudad de México,

Guadalajara y Monterrey; más de 2500 empleados y más de 30 000 guías (envíos) en promedio diarias a nivel nacional.

2.3 MISIÓN DHL

“ DHL deberá ser reconocida a nivel mundial como la empresa líder en la entrega de documentos y paquetería. Para conseguir este liderazgo, DHL establece que en la prestación de sus servicios se apliquen las más altas normas de calidad y excelencia y se mantengan los niveles de eficiencia que permitan cumplir con el compromiso de atender a todos los mercados del mundo.”

Así, la visión de DHL es : “Ser el número uno hoy y continuar siendo el número uno mañana.”

Lo anterior requiere de valores esenciales en la compañía dentro de los cuales están:

- * Pasión por el cliente
- * Respeto por la gente
- * Honestidad e integridad
- * Compromiso a la excelencia

Por lo que el cumplimiento de la Misión requiere:

-Dedicación absoluta para comprender e interpretar las necesidades de los clientes, proporcionándoles un servicio de calidad.

- Fomentar un sistema de trabajo que reconozca y recompense los resultados, el entusiasmo y trabajo en equipo, por lo cual DHL representa para su personal, oportunidad de desarrollo y crecimiento.

- Incorporar al sistema operativo de la empresa la más alta tecnología y el mejor equipo para rastreos, facturación, comunicación e información administrativa.
- Difundir los beneficios de los servicios para mantener el reconocimiento de la organización a nivel mundial.
- Mantenerse como una organización profesional, integrada por regiones y estaciones que desarrollen una labor coordinada con la Dirección Central de la red mundial DHL, conservando cada una capacidad de iniciativa y decisión local.
- Cumplir con las necesidades y satisfacción del cliente, permitirá a la empresa su desarrollo y evolución hacia nuevos mercados.

DHL cuenta también con un compromiso global (One Global Service Commitment) para la excelencia en el servicio. Cada servicio que ofrece, cada procedimiento que usa, han sido examinados para mejorarlos, generando un conjunto de compromisos individuales sobre servicios en particular.

Los puntos sobresalientes a tratar son :

- * Horarios de apertura y respuesta de llamadas.
- * Proveer la asesoría de servicio e información necesarias para cumplir con las necesidades de los clientes.
- * Cotizar un tiempo de tránsito standard para todos los envíos, distinguiendo cuando sea necesario aquellos envíos con requerimientos aduanales.
- * Acceso a la información de rastreo y entrega a nivel mundial
- * Informar a los clientes sobre los incidentes a nivel nacional

- * Habilidad para informar al cliente directamente de retrasos en el tiempo de tránsito de sus envíos por adelantado.
- * Consignar de manera rápida y eficaz las quejas de los clientes
- * Facturar a los clientes con una frecuencia acordada y bajo un contrato.
- * Tiempos de tránsito puerta a puerta y cuidado de los envíos.
- * Recoger el envío en el lugar indicado por el cliente como fue acordado en el tiempo de la orden.
- * Liberar los envíos rápidamente y que el consignatario pueda pagar los cargos de liberación.
- * Entregar a la dirección especificada en la guía de servicio o a la que el consignatario indique.

En general, este compromiso global se enfoca principalmente en todo el proceso de un envío desde su recolección hasta su entrega.

2.4 SERVICIOS Y PRODUCTOS DHL

En este caso se entiende como servicio a las características aplicables al producto destinadas a complementar los requerimientos del cliente agregándole valores que proporcionen una ventaja competitiva en el mercado de las mensajerías.

SERVICIOS BÁSICOS .- Son los mínimos ofrecidos por DHL a sus clientes que están incluidos en la tarifa del producto. Este tipo de servicios sirven para mantener la rentabilidad y hacer crecer la participación de DHL en el mercado.

SERVICIOS CON VALOR AGREGADO.- Elementos específicos de servicio que deben ser ofrecidos en conjunción con los servicios básicos para cumplir mejor y de forma más rentable con las necesidades claves de los clientes. Estos servicios son importantes y relevantes para los clientes con necesidades específicas y debido a eso, generan un costo adicional en su adquisición.

Los productos de DHL son :

DOMÉSTICO.- Producto que consiste en la transportación express, puerta a puerta, de envíos de documentos y paquetería, a cualquiera de los destinos ofrecidos a nivel nacional. Se debe cumplir con la política de aceptación del envío de DHL; además este producto está relacionado con los servicios básicos.

DOCUMENTO INTERNACIONAL .- Producto que consiste en la transportación express, puerta a puerta de todos aquellos envíos que requieren de tramitación aduanal y que sean clasificados como documentos en el país de destino. Se debe cumplir con la política de aceptación del envío de DHL y al igual que el producto doméstico está relacionado con los servicios básicos .

PAQUETERÍA INTERNACIONAL .- Producto que consiste en la transportación express, puerta a puerta, de todos aquellos envíos que requieren de tramitación aduanal para su exportación e importación. A estos envíos se les debe anexar una carta factura y pueden quedar sujetos al pago de impuestos. Es importante consultar el Directorio Internacional de Servicios para determinar su clasificación, dependiendo del país de destino y hay que cumplir con las políticas de aceptación del envío de DHL.

IMPORTACIONES EXPRESS.- Producto utilizado para transportar puerta a puerta y de modo ágil, prácticamente todo tipo de mercancías desde cualquier parte del mundo, con una cuenta administrada en México hacia los destinos especificados de acuerdo a las necesidades de los clientes con facturación inmediata a un precio por costos de transportación.

HEAVY WEIGHT.- Producto de transportación express, puerta a puerta, de todos aquellos envíos que requieran de tramitación aduanal para su exportación e importación con un peso superior a los 250 kgs como embarque y con dimensiones especificadas. Al igual que los demás productos, se debe cumplir con las políticas de aceptación de DHL, un embalaje adecuado y pago en origen.

2.5 FUNCIONES DE LAS DIRECCIONES EN LA EMPRESA ³⁵

DIRECCIÓN DE SISTEMAS.- Responsable por un lado del desarrollo y operación de los sistemas y telecomunicaciones de DHL México incluyendo aplicaciones, servidores, PC'S telecomunicaciones para el envío de datos y telefonía, con el propósito de tener productividad y calidad en el servicio a clientes. Por otro lado, apoya a las diferentes áreas de la empresa que les permita elevar su eficiencia.

DIRECCIÓN JURIDICA Y ASUNTOS CUBA.- Encargada de los asuntos de carácter nacional e internacional, analizando y proponiendo modificaciones a los marcos legales en áreas de comercio, transporte y asuntos aduanales.

El área jurídica maneja también la parte regulatoria de transporte aéreo, terrestre y en su caso postal y en lo que es el trabajo operativo. La responsabilidad de la República de Cuba es de gran importancia para la Corporación ya que es la única mensajería en la isla.

DIRECCIÓN COMERCIAL.- Esta dirección tienen como función dar continuidad a las estrategias que ha fijado la Dirección General para posicionar a DHL como líder en la categoría de mensajería y paquetería express por medio de Relaciones Públicas y la Imagen Corporativa; impulsa el desarrollo y crecimientos de los productos y busca establecer nuevas oportunidades de negocio en sus diferentes áreas y segmentos de mercado .

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.- Su función es la de crear e implementar estrategias encaminadas a tener una organización eficiente donde el personal se sienta

³⁵ véase organigrama en el anexo I , organigrama de la empresa al final de este trabajo

identificado. Esta dirección busca igualar varios planes de trabajo y formas de actuar que las áreas de recursos humanos de la mayoría de los países donde opera DHL han adoptado, basados en un análisis de la organización y diseño de estructuras, análisis de puestos, elaboración del plan salarial y prestaciones.

DIRECCIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN.- Encargada de la optimización de los recursos financieros y administrativos de la empresa a través de varios planes de negocio en los procesos de facturación, tesorería, crédito y cobranza.

DIRECCIÓN DE SERVICIO A CLIENTES.- Como su nombre lo indica es la encargada de brindar un servicio directo a los clientes y cumplir con los requerimientos de éstos para lograr su satisfacción por medio de diversos medios y estrategias que permitan una atención correcta, rápida y efectiva.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES .- Encargada de aplicar los planes de acción y procesos de envíos a nivel operativo desde que un envío se recolecta hasta que éste es entregado.

Durante el proceso, esta dirección tiene como función buscar por diferentes medios soluciones óptimas que ayuden al buen funcionamiento de todas las áreas involucradas y así se cumplan sus objetivos.

2.6 PUBLICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE DHL INTERNACIONAL DE MÉXICO.³⁶

Dentro de la organización mundial de DHL existen diversas publicaciones originadas en las oficinas centrales destinadas principalmente a los altos directivos de DHL México.

Para el resto del personal existen las siguientes publicaciones.

³⁶ véase anexo II de las Publicaciones DHL

PUBLICACIONES DHL

PUBLICACIONES INTERNAS	PUBLICACIONES EXTERNAS
FLYER NOTICIAS BOLETÍN DE OPERACIONES DHL EXPRESSED BOLETÍN DE VENTAS	EL COURIER

Cuadro 9

Fuente: Comunicación Interna

FLYER NOTICIAS.- Es la revista oficial de la empresa dirigida al personal, editada por la Dirección de Recursos Humanos a través de su departamento de Comunicación Interna. Esta publicación mensual surgió en 1997 una vez que se concentraron todas las áreas de trabajo en el Corporativo, su tamaño inicial era de tipo tabloide hasta 1999, posteriormente cambió a tamaño oficio hasta el año 2000 y después tamaño carta en el 2001.

El objetivo de FLYER NOTICIAS es de carácter interno. Por medio de esta publicación se informa al personal de las políticas y cambios tomados por la Dirección General y el resto de las direcciones, gerencias y áreas de la empresa, y las actividades en las que DHL participa a nivel mundial y nacional.

Como un órgano oficial, se les solicita a cada una de las áreas que colaboren con información relevante para el resto del personal. Las secciones y contenidos actuales de esta revista son :

- * Nuestras gerencias.- Se dan a conocer las actividades y herramientas de trabajo (programas, objetivos, procesos) de las diversas áreas , así como el personal encargado de las mismas.
- * Trámite de aduanas.- Muestra los procedimientos para la liberación de los envíos.
- * Importaciones.- Descripción de documentos clave para realizar una importación.

- * **Historias de éxito.-** Anécdotas de compañeros en situaciones de trabajo dentro de la empresa.
- * **Entrevistas a directores o visitantes distinguidos en la empresa.**
- * **Imágenes DHL.-** Exposición de fotografías sobre eventos importantes o deportivos.
- * **Un paso adelante.-** Ascensos del personal dentro de la compañía local y nacional.
- * **Mi casa es tu casa.-** Lista del personal de nuevo ingreso local y nacional.
- * **Consejero médico.-** Es un fascículo mensual en el que se exponen diversas enfermedades asociadas con las áreas de trabajo de la compañía.
- * **Aniversarios.-** Se da a conocer al personal que ha cumplido 5,10, 15 y 20 años de servicio.

Cabe señalar que no todas las secciones son fijas y en ocasiones no presentan una continuidad.

BOLETÍN DE OPERACIONES.- Es una publicación mensual editada por el departamento de Comunicación Interna para la Dirección de Operaciones y Tráfico. Se dio a conocer en el 2001 y su propósito es difundir entre todo el personal de operaciones (gerentes, mensajeros, centros express, supervisores, analistas, capturistas, etc) información de ayuda o cambios dentro de su dirección para hacer más eficiente la operación, por lo que el tipo de información es únicamente de carácter operativo.

En este boletín no existen secciones específicas, sólo se limita a información de procesos de envío, captura, llenado de guías y dar a conocer las actividades de otras áreas operativas.

DHL EXPRESSED.- Con los últimos cambios organizacionales de DHL Región Americas surgió la necesidad de sacar en julio del 2002 una publicación mensual a cargo de la Gerencia

de Comunicaciones Internas de DHL Latin America, dicha publicación tiene por objetivo mostrar todas las actividades en esta región, así como el personal que labora en esos países.

En cuanto a contenido y estructura se presenta lo siguiente:

- * Mensaje del Vicepresidente Ejecutivo de DHL Latinoamérica.
- * Actividades en la oficina regional
- * Próximos eventos llevados a cabo en la oficina regional.
- * Noticias regionales en breve.- Información de cambios, programas y estrategias individuales en algún país .
- * A través de la región.- Participación de la empresa en alguna actividad altruista, de entretenimiento o en eventos en general.

BOLETÍN DE VENTAS.- La Dirección Comercial decidió publicar en el mes de octubre del 2002 un boletín informativo para sus áreas (televentas, ventas, adquisición). Este boletín tiene por objetivo abrir un espacio de comunicación, competencia y motivación entre el personal del área comercial.

El tipo de información difundida es de tipo numérica, es decir, mensualmente se medirá a toda el área de ventas para mostrar qué ejecutivos y qué clientes son los más productivos para conocer y desarrollar la participación de DHL en el mercado. De igual forma se dan a conocer casos ejemplo, tips de ventas y publicación de testimoniales.

PUBLICACIÓN EXTERNA.-

EL COURIER es una publicación externa editada por el área de Mercadotecnia para los clientes de DHL desde 1999. El principal objetivo de esta publicación es mantener la imagen

Corporativa de la empresa con información interesante y atractiva para el cliente y así abrir un canal de comunicación invitándolo a la participación con sus comentarios y sugerencias.

Su distribución se hace por entrega directa a aquellos clientes que tienen un contrato con DHL.

El mantenimiento de la Imagen Corporativa de la organización está en función de su contenido ya que presenta los principales logros de DHL a nivel mundial, testimonios de clientes y beneficios al utilizar los servicios de esta empresa de mensajería. Además de invitar al cliente a la participación de alguna trivía para darle un obsequio.

CAPITULO 3. PROPUESTA DE UN BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO PARA EL ÁREA DE ATENCIÓN A CLIENTES VÍA TELEFÓNICA.

Este capítulo tiene por objetivo proponer un boletín informativo dentro del área de atención a clientes de DHL. Para llegar a este fin, primero se presenta un panorama general de cómo es la Comunicación Interna en la empresa y cuáles son los medios utilizados en dicho proceso, además de mostrar la importancia de la comunicación entre áreas y su interrelación.

Una de éstas es atención telefónica en la que se muestran las principales funciones de los agentes de atención, los objetivos del área así como un análisis de los medios y formas de comunicación existentes. Las técnicas de investigación utilizadas para la elaboración de dicho capítulo son principalmente la observación participativa, al ser una integrante activa a lo largo de tres años, tiempo en el que he tenido la oportunidad de conocer de cerca (ya se en el trato con el cliente e internamente) las principales características de esta área de servicio; y además apoyada en otra técnica como lo es el cuestionario, aplicado a una muestra del grupo para conocer también como conciben a la comunicación en el área y ante este panorama la propuesta del boletín informativo.

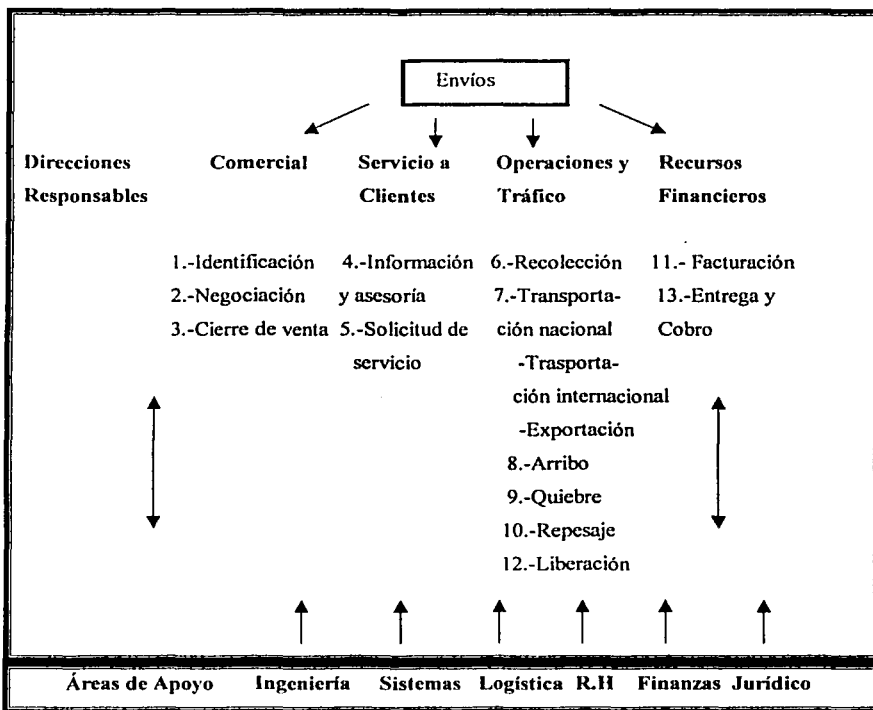
Por otro lado, la información se complementa con las notas o avisos puestos en los tableros de atención telefónica e información proporcionada por Comunicación Interna.

3.1 PANORAMA DE PROCESO DE ENVÍOS Y COMUNICACIÓN INTERNA EN DHL.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, DHL es una empresa dedicada a la transportación terrestre y aérea de mensajería y paquetería, esta labor implica un proceso donde todas las áreas deben permanecer en contacto continuo para conseguir el proceso del "envío perfecto". De tal forma que para una mejor comprensión de los productos y servicios ofrecidos

por DHL, y además de la interrelación de todas las Direcciones y áreas de la compañía, se presenta el siguiente proceso de negocio.

A través de este esquema se puede ver cada una de las áreas y labores específicas de la empresa de forma integral:



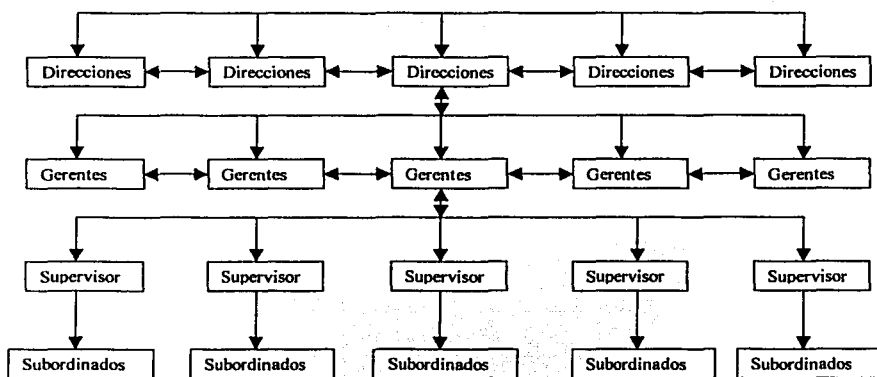
Cuadro 10

Fuente: Comunicación Interna

Estas áreas deben de cumplir con su función para que todos los elementos de dicho proceso fluyan correctamente, para lograrlo es importante la comunicación en la organización y en cada una de sus áreas.

En el capítulo primero se trataron a los principales elementos que conforman a la Comunicación Organizacional y por lo consiguiente a la Comunicación Interna, si bien es cierto que todas las empresas tienen objetivos determinados, la Comunicación Interna les ayuda a establecer medios y canales de comunicación con funciones de integración del personal, creación y manejo de la Imagen Corporativa Interna y Externa, diagnóstico y evaluación del clima laboral existente y es difícil que todos estos elementos logren conjuntarse en un modelo de comunicación integral.

En el caso de DHL todos estos objetivos y funciones descritos anteriormente también son considerados. En general el tipo de comunicación existente en la empresa se hace a través de diversos medios y niveles. La mayoría de las formas de Comunicación Interna utilizadas por las Direcciones se dan de manera formal, utilizando medios como memorandas, reporte de actividades efectuadas por el personal y juntas de trabajo en forma bidireccional entre directores y gerentes.



Esquema especulativo de la comunicación en DHL

De los niveles de los gerentes hacia algún supervisor, la comunicación también es de tipo bidireccional, se pueden tomar decisiones, hacer algún cambio en el área de trabajo utilizando medios como avisos, cartas, correo electrónico y reuniones de trabajo.

De los niveles de supervisores y coordinadores hacia el resto del personal, el tipo de comunicación existente es de tipo unidireccional descendente, ya que frecuentemente sólo se dan a conocer alguna política, cambio o reestructuración por parte de la Dirección General a través de medios publicados en tableros, correo electrónico, avisos o revistas internas. Por otro lado, la comunicación dentro de las mismas áreas de trabajo se puede dar a través de medios como hojas informativas, de forma oral o juntas periódicas de trabajo.

El proceso de envíos es tan grande como el personal que interviene en él, quien a pesar de cumplir con una labor específica, es de relevancia que esté al tanto del quehacer de otras áreas. Así, el papel de las publicaciones internas es de difundir información hacia todo el personal, sin embargo, no toda la información es suficiente dentro de las áreas de trabajo, tal es el caso de la revista interna Flyer Noticias cuya información se centra en publicar algunos aspectos funcionales de la empresa, sucesos relevantes dentro de la organización, dar a conocer al personal de nuevo ingreso, promociones y participación de DHL en eventos especiales.

Como el área de Comunicación Interna depende directamente de la Dirección de Recursos Humanos, la mayoría de los contenidos de esta revista se centran en información dirigida hacia el personal con el propósito de motivarlos en su quehacer laboral.

El Boletín de Operaciones, a pesar de estar dirigido a un área específica de la empresa, contiene información que puede ser de utilidad en otras áreas de servicio relacionadas directamente con el aspecto operativo de la compañía, pero únicamente se distribuye en esa área.

La publicación DHL Expressed destaca información similar a la de Flyer Noticias pero a nivel Estados Unidos y Latinoamérica, es de igual forma importante saber qué movimientos o cambios se están generando en el Corporativo regional para conocer cómo esta posicionada la

empresa en esos países y qué políticas se toman para mejorar el servicio y presencia de DHL en esta región, sin embargo, la información difundida es muy general.

El caso del Boletín de Ventas de reciente creación y destinado al personal de la Dirección Comercial, surgió de la necesidad de mantener uniformidad y saber cómo los servicios ofrecen rentabilidad a DHL, su funcionalidad dentro del área es que todos lleven la misma pauta de información, seguimiento de estrategias de ventas y adquisición de servicios por lo que la información específica de dicho boletín cumple con las necesidades del área.

3.2 ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS Y MEDIOS DE INFORMACIÓN UTILIZADOS EN EL ÁREA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.

DEFINICIÓN DE CALL CENTER: Uno de los conceptos de mayor uso en el ámbito de la informática y empresarial en la actualidad es el llamado "call center" o centro de llamadas. Éste constituye el departamento de una compañía que maneja llamadas de ventas y/o de servicio, soporte, marketing, etc.

Originalmente la funcionalidad del centro de llamadas estaba centrada en ofrecer servicios de soporte técnico a través de una mesa de ayuda (help desk). Sin embargo, en la actualidad se ha convertido en un centro de contacto entre la organización y sus clientes internos y externos, socios de negocio, prospectos, etc. Esta nueva función incluye principalmente servicios diversos basándose en el uso intensivo de la información (sobre clientes, productos y servicios) con un enfoque hacia el negocio y con mejores condiciones de servicio y calidad para los clientes.

"La integración de las tecnologías de información con la telefonía y las comunicaciones son los cimientos de la infraestructura de los centros de llamadas y lo serán cada vez más. La funcionalidad y las capacidades que tienen los sistemas actuales para los centros de llamadas están evolucionando para ofrecer nuevas funciones y alta disponibilidad, pero también es necesario una cultura organizacional para que la automatización de los procesos de negocio,

flujos de trabajo y las operaciones del centro de llamadas puedan llevarse a cabo, con altos niveles de servicio".³⁷

ATENCIÓN TELEFÓNICA.

La Dirección de Servicio a Clientes de DHL se encuentra dividida en personal front line (atención a clientes) y personal back line (rastreo, actualización y proyectos). El objeto de estudio de este trabajo se centra en el área de atención a clientes vía telefónica; dicha área se encuentra ubicada en el "call center" llamado "El hexágono" (por su estructura física y ubicado en el Corporativo de la Ciudad de México) donde laboran aproximadamente 105 personas de las cuales 50 pertenecen a atención a clientes vía telefónica.

Desde que todas las áreas de trabajo se concentraron en el Corporativo de la Ciudad de México, una de las principales funciones del "call center" fue la de eficientar y concentrar todas las llamadas de los clientes en un solo lugar de trabajo, lo cual traería por un lado, centralizar el servicio en México, D.F. y por otro, reducir costos en una sola área de atención. Por tal razón, se decidió que no sólo se recibirían llamadas locales, sino que la atención a clientes se extendería de igual modo hacia Guadalajara y Monterrey, lugares donde DHL tiene importantes puntos operativos, aunque el "call center" está diseñado para recibir llamadas tanto nacionales como internacionales por lo que el personal perteneciente a esta área debe estar habilitado para proporcionar cualquier tipo de información existente en la red de la compañía.

El área de atención a clientes vía telefónica, como ya se mencionó antes, depende de la Dirección de Servicio a Clientes a través de una Gerencia de Servicio a Clientes encargada de la aplicación de políticas y medidas para mejorar el servicio, y ésta última a su vez delega responsabilidades a 2 supervisores encargados de checar que dichas políticas, como jefes directos, sean seguidas por los agentes de atención telefónica.

³⁷ Guillermo Preciado. "¿Qué es un Call Center?". *Emprendedores*. Num. 76. México. FCA. Julio-Agosto 2002. p. 21

Las actividades y funciones de cada uno de los agentes telefónicos son las siguientes:

- Atender al cliente telefónico, brindándole asesoría e información respecto a los productos y servicios que da la empresa y realizar el levantamiento de solicitud de servicio o de suministros.- Utilizando un protocolo de atención, se le facilita al cliente ya sea vía telefónica o por fax, información de costos, destinos y coberturas de DHL a nivel nacional e internacional.
- Proporcionar a los clientes información general de productos y servicios para conocimiento de éstos.- El área de atención telefónica constituye el primer contacto del cliente con la compañía por lo que hay que procurar y hasta cierta forma persuadirlo para adquirir el servicio o producto, siempre con la finalidad de lograr su satisfacción en base a la información proporcionada.
- Elaborar cotizaciones de envíos a cualquier destino con la finalidad de que el cliente tenga toda la información necesaria.- Una de las principales razones de llamadas de los clientes ya sean particulares o empresas es conocer con mayor detalle el tiempo de tránsito de los envíos así como los costos.
- Tomar los datos para la solicitud de servicio y para las solicitudes de suministros.- Una vez que el cliente recibe información solicitada y muestra interés por hacer un envío con DHL, se procede a tomarle los datos para pasar a su domicilio por el paquete utilizando una terminal de computadora con un Sistema de Despacho, el cual contiene toda la información sobre destino, peso, volumen y datos generales de dónde se llevará a cabo la recolección.

Para los clientes que tienen una cuenta con la empresa se les pueden proporcionar suministros (guías, sobres, bolsas y cajas), el agente de atención telefónica registra todos estos requerimientos de igual manera en el Sistema de Despacho.

- Registrar las quejas, inconformidades u observaciones que puedan presentar los clientes para posteriormente enviarlas al área de quejas para su pronta solución.- Como empresa de servicio, DHL no está exenta a que los clientes llamen para expresar sus puntos de vista

respecto a los envíos o servicio en general. La labor que tiene el agente de atención telefónica es la de escuchar y de alguna manera darle solución a las inquietudes de los clientes en conjunción con las áreas encargadas del manejo de quejas.

La efectividad de darle una solución óptima a cualquier tipo de inconformidad o queja depende de los canales de comunicación para que estos mensajes puedan llegar al lugar que les corresponde y así se pueda dar una retroalimentación con el cliente, el resultado final se puede ver en la calidad del servicio.

- Dar información del status de los envíos con base a la información proporcionada por el Sistema de Despacho Dinámico.- Cuando alguien realiza un envío es importante darle información veraz y oportuna de lo que significa el proceso del envío y el status particular en que éste se encuentra; la información dada a conocer debe coincidir con aquella que aparece vía Internet para que el cliente perciba que existe una uniformidad en toda la red y por lo consiguiente, una seriedad en el servicio. Lo peor que puede suceder por la falta de información es que el cliente reciba diferentes versiones del status de su envío.
- Detectar clientes potenciales para una posible cuenta con DHL.- El área de atención telefónica funge como un filtro entre un cliente interesado en contratar los servicios permanentes de DHL y el área de ventas, ya que el agente de atención telefónica es quien está en contacto directo con empresas y particulares y puede identificar aquellos clientes que manejan un volumen de envíos considerado y constante.

Por tales actividades uno de los objetivos específicos de la Comunicación Interna es la difusión de la información a través de mensajes elaborados adecuadamente, la cual ayuda a fomentar la integración en la empresa y asimismo unificar la información generada en cada una de las áreas, pero no todas las organizaciones lo logran. En general, se pueden mencionar 3 objetivos principales en nuestra área de estudio dados a conocer por la Gerencia de Servicio a Clientes basándose en su productividad.

- Mejorar en la cortesía y amabilidad al momento de recibir la llamada. Ante un mercado tan competitivo como la mensajería, cada empresa tiene una labor importante en el trato con el cliente si quiere que éste adquiera sus servicios; una forma de obtenerlo y uno de los diferenciadores importantes es el trato que se le da al cliente. Si bien puede existir una similitud de precios y tiempos de tránsito, el cliente escogerá a la compañía que le brinde un mejor servicio integral y que responda a sus necesidades, de ahí que la comunicación sea un factor importante.

Para esto, también es relevante que cada agente de atención telefónica esté sensibilizado sobre el trato hacia los diferentes clientes con los que se relaciona diariamente, y cómo este también influye en la calidad de servicio de la empresa. A pesar de que cada cliente pueda estar ubicado geográficamente en lugares distintos, la calidad debe ser única entre particulares y empresas.

-Mejorar la honestidad y veracidad de la información que se proporciona al cliente al momento de recibir la llamada. La responsabilidad de área de atención telefónica es ofrecer al cliente información veraz sobre los servicios y productos de la empresa ya que esto también constituye otro de los factores determinantes por los que el cliente se inclina al contratar un servicio. Al cliente no le importan los medios sino los fines; de ahí que toda la información que se le da sea homogénea cuando pregunte sobre requerimientos de envíos.

Así, los agentes de atención telefónica deben de consultar las diversas herramientas de trabajo para tratar de cubrir la parte informativa de las llamadas recibidas. De igual forma ser honestos en la información dada a los clientes, se debe evitar proporcionar información errónea con tal de que se obtenga un servicio, aunque en ocasiones llega a ser inevitable por las diferentes versiones manejadas por los agentes derivadas de la falta de homogeneidad en la información de tipo operativo principalmente .

La labor del agente telefónico por ser el primer contacto del cliente con la empresa es conocer el proceso de envíos de DHL lo mejor posible para informarle a éste último la situación en la que su paquete se encuentra, o bien sobre la documentación requerida en

aduanas para su liberación, o canalizarlo con aquellas áreas involucradas directamente en dicho proceso. Un agente bien informado es percibido inmediatamente por el cliente al responderle todas sus dudas e inquietudes.

-Atender de forma rápida y eficiente todas las llamadas que se reciban. Todos los objetivos definidos en el área están ligados unos a otros y este punto se involucra directamente con el anterior; en días hábiles se reciben un promedio de entre 9 y 10 mil llamadas por un lado, originadas de México, Guadalajara y Monterrey y por otro, de algún estado de la República o red internacional.

El objetivo es darle atención a estas llamadas en forma rápida y eficiente de tal modo que cada agente telefónico recibe un promedio de 200 llamadas de diferente tipo (información, recolección, asesoría, contactos y transferencias), esta parte es importante porque muestra el grado de comunicación de unas áreas con otras ante las demandas de los clientes.

La rapidez y eficacia con las que se de salida a cada llamada depende de la actitud y servicio que tienen los agentes del área y así mismo del acceso a toda la información implicada en el proceso para que todo fluya debidamente.

Para que el área de atención telefónica pueda funcionar correctamente, cada agente cuenta con herramientas de trabajo enfocadas a los productos y servicios de DHL.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

CARPETAS DE INFORMACIÓN

NOTAS INFORMATIVAS

DIRECTORIO DE SERVICIOS

MANUALES DE EXPORTACIÓN

AVISOS EN TABLEROS

DIRECTORIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS

Cuadro 11

Fuente: Call Center

CARPETAS DE INFORMACIÓN.- Es una de las herramientas más importantes de servicio, pues contiene información generalizada de la empresa en cuanto a destinos, restricciones de envíos, productos, zonas de recolección, cortes de horario, reglamento interno, manejo de seguros de envíos. A este tipo de carpetas no se les pueden hacer modificaciones directas y se le tienen que estar cambiando las actualizaciones.

NOTAS INFORMATIVAS.- Son hojas sueltas cuya función es dar a conocer lo último en actualizaciones a nivel nacional e internacional. Estas actualizaciones pueden referirse a un cierre de oficina, a un cambio en las claves IATA, de recolección o algún problema que afecte la operación de DHL nacional e internacionalmente.

DIRECTORIO DE SERVICIOS.- Esta es otra herramienta sobresaliente de consulta, ya que contiene todas las localidades a nivel nacional a las que DHL llega, ubicaciones de los principales centros de servicio nacional, teléfonos de gerentes y explicación de algunos productos. Al igual que la carpeta de información su uso es de carácter interno y debido a los constantes cambios a nivel operativo se cambia cada trimestre.

MANUALES DE EXPORTACIÓN.- Son un conjunto de manuales que contienen información de requisitos de exportación hacia la mayoría de los continentes. Su utilidad se enfoca a las exportaciones formales y descripción de documentos requeridos para llevar a cabo una exportación.

AVISOS EN TABLEROS.- Por medio de estos tableros se dan a conocer algún cambio en la empresa o mensajes emitidos por el Director General, además de las evaluaciones de cada uno de los agentes del área, sus objetivos, sin embargo, no siempre la información está del todo actualizada.

DIRECTORIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS.- Herramienta de consulta para realizar envíos a nivel internacional, se puede consultar información de restricciones de cada uno de los países de la red y debido a los cambios operativos se edita cada trimestre.

El ritmo de trabajo existente en el área de atención a clientes es fuerte ya que a cada minuto se reciben llamadas y el agente debe de estar habilitado para darles a todas solución para brindar un servicio de calidad, pero precisamente por tratar con diferentes tipos de consumidores y por la naturaleza misma del giro de la empresa, el proceso de comunicación se puede distorsionar y esto se refleja tanto en la información como en el servicio al cliente.

Aunque en DHL existen diversos órganos informativos para la empresa en general y para el área de atención a clientes en particular (herramientas de trabajo), no son lo suficientemente integradores o capaces de cubrir las necesidades informativas del área al 100%. El tipo de información de mayor interés para esta área de la organización es de índole operativa, es decir, aquella información referente al proceso que tiene un envío desde su recolección hasta su entrega. Durante este ciclo pueden pasar muchos acontecimientos que afecten directamente los intereses de la organización y de los clientes.

Todo esto implica un constante flujo de información de las áreas participantes del proceso para que éste no se vea atrofiado por alguna circunstancia.

Ocurre generalmente que el tipo de comunicación en el área de atención telefónica es de tipo unidireccional, es decir, el agente únicamente se debe limitar a proporcionar información que aparece el sistema y canalizar al cliente con el área competente para resolver sus inquietudes, pero suele suceder también que el mismo agente no sepa con quién canalizar la llamada por falta de información, lo cual es un claro ejemplo de la falta de comunicación entre áreas en este nivel del proceso.

3.3 PROPUESTA DE UN BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO

A continuación se presentan los problemas más comunes dentro del área por la falta de comunicación y por lo consiguiente de actualización de las herramientas de trabajo :

1.- CONTACTO ENTRE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.- Se ha dicho que para conseguir el objetivo del "envío perfecto" es elemental que cada una de la áreas cumpla con su

función y el resto conozca la labor de cada una; para lograr esto, se deben utilizar canales de información adecuados, los cuales permitan un correcto flujo de información y así cada uno de los mensajes sea bien recibidos por el resto de las áreas para que cuando un cliente llame al "call center", el agente que lo atienda pueda informarle exactamente en qué status se encuentra su envío, manejando un sólo tipo de información homogénea porque se dan casos en los que un cliente llama y manifiesta su preocupación cuando cada agente distinto que recibe su llamada, le proporciona información diferente de la situación de su paquete, hecho que perjudica la imagen de la empresa.

2.- TIEMPOS DE TRÁNSITO.- Otro problema común dentro del área es de tipo operativo y se refiere al tiempo en que un envío llega a su destino final. El área de operaciones proporciona a la de atención a clientes una tabla de tiempos de tránsito para los clientes, cuando éstos se enteran del tiempo aproximado del arribo de su envío y se dan cuenta que aún no llega, tienen que llamar al "call center" para saber si hay algún problema y esto origina discrepancias entre los tiempos de tránsito proporcionados y los reales.

A pesar de que se han hecho intentos por actualizar o mejorar los tiempos de tránsito en algunas zonas, todavía existen diferencias.

3.- COBERTURA.- Es una situación similar a la anterior. El departamento de actualización se encarga de hacer los cambios recibidos de las diferentes estaciones de DHL nacional e internacional, pero de igual forma suele suceder que el cambio más mínimo que no se notifique afecta los intereses de los clientes y éstos son los últimos en saber porqué su envío no llega o tiene problemas por falta de información. Estos cambios se dan a conocer por medio de las hojas informativas lo que significa que no todos los agentes hacen sus actualizaciones en su directorio porque no todos leen esas hojas por alguna u otra razón.

4.- LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO.- Particularmente los manuales de exportación contienen información atrasada o incompleta sobre los requisitos para hacer envíos internacionales, esto genera que el agente del área consulte otras fuentes de información o algún supervisor directamente, haciendo esperar al cliente de manera involuntaria, o en

ocasiones no toda la información está plasmada en esos manuales, los cuales en un principio fueron de gran ayuda como herramientas de trabajo, pero conforme pasa el tiempo y las políticas de exportación cambian, no toda la información está actualizada.

5.- ASESORÍA AL CLIENTE.- Indudablemente cuando un cliente llama a DHL espera obtener la mayor información posible y ésta puede ser de requisitos para exportar e importar. Cuando esto sucede, hace preguntas específicas que son difíciles de contestar si no se cuenta con la capacitación e información adecuada para resolver sus dudas en ese momento.

No se trata sólo de proporcionar datos relevantes, es importante que el agente de atención telefónica a parte de mencionar datos o cifras, sea un asesor o al menos ayude al cliente para que éste perciba la calidad de la información, aunque después se le canalice al área correspondiente. Lo importante es contar con información de primera mano para asesorar correctamente y conocer el negocio, en conjunción con las demás áreas de trabajo.

6.- RETROALIMENTACIÓN.- Como se mencionó anteriormente, la retroalimentación es una parte distintiva en el proceso de comunicación, pues a través de ella se perciben en qué grado los mensajes emitidos son asimilados por los receptores y qué tan efectivos son los canales de comunicación dentro del área. La forma más directa de retroalimentación en el área es dirigirse algún supervisor o a alguien más para resolver las dudas personales o las de los clientes, pero debido a la carga de trabajo y a la presión en las llamadas continuas, ésta no puede ser muy completa.

Las juntas de trabajo son otra forma de retroalimentación; cada quince días se organizan reuniones de trabajo, dichas reuniones permiten un mayor acercamiento con los supervisores, pero se enfocan en la calidad y en la actitud del agente hacia el cliente y muy esporádicamente se ofrecen pláticas de capacitación o temas nuevos que ayuden al agente de atención telefónica a tener un mayor conocimiento del proceso y del negocio.

3.3.1 APLICACIÓN DE CUESTIONARIO.

Ante estas circunstancias y para conocer directamente las opiniones de los agentes sobre las situaciones del área mencionadas con anterioridad, se elaboró un cuestionario de 10 preguntas cerradas tomando una muestra representativa compuesta de 25 agentes (la mitad del personal). Aunque la mayoría del área está integrada por mujeres, esta muestra contiene la participación de 21 mujeres y 4 hombres con el siguiente perfil:

Escolaridad: Bachillerato y Licenciatura

Edad: 22 a 36 años

Antigüedad: Más de un año en la empresa

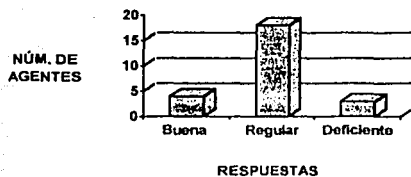
Turno: Matutino y vespertino

Con estas características, la aplicación del cuestionario generó los siguientes resultados:

CUESTIONARIO

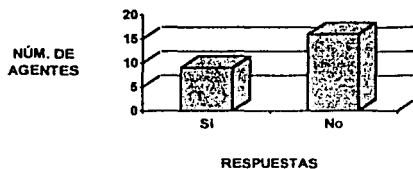
1.- ¿Cómo percibes a la comunicación impresa (avisos, notas informativas, tableros, etc) dentro de tu área de trabajo?

PREGUNTA 1



2.- ¿La información que se te proporciona para desempeñar tus funciones en las herramientas de trabajo y otros medios informativos (avisos, notas informativas, reuniones, etc) es suficiente para resolver tus dudas?

PREGUNTA 2



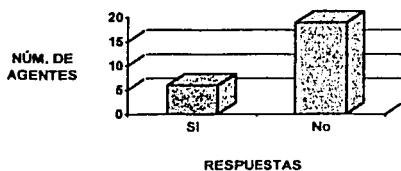
Los agentes cuya respuesta fue Si, consideraron que la información es completa, precisa y actualizada.

Los agentes cuya respuesta fue No, consideraron en su mayoría que no hay información detallada sobre el área en particular y no se le comunica a todo el personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- ¿La información que se te proporciona para desempeñar tus funciones en las herramientas de trabajo y otros medios informativos (avisos, notas informativas, reuniones, etc) está actualizada?

PREGUNTA 3

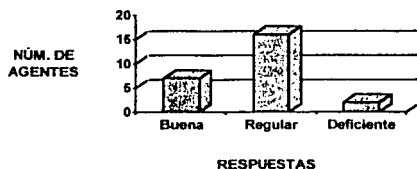


Los agentes que contestaron Si, consideraron que la información va al día.

Los agentes que contestaron No, consideraron que la información difiere porque no está actualizada, llega tarde y en ocasiones el cliente es quien se entera primero.

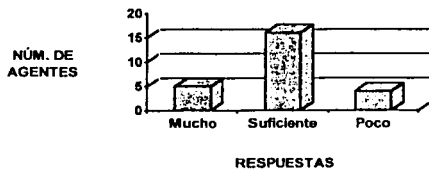
4.- ¿Cómo consideras a la Capacitación que recibes para realizar tus funciones?

PREGUNTA 4



5.-¿Qué tanto conoces sobre el proceso de envíos de DHL desde que éstos se recolectan hasta que se entregan?

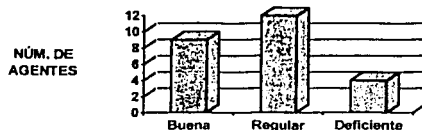
PREGUNTA 5



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- ¿Qué percepción tienen los clientes sobre la calidad de la información proporcionada en el "call center" ?

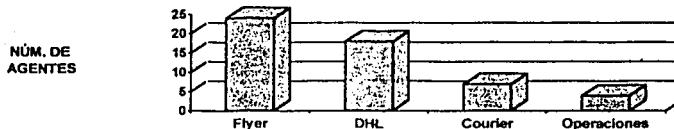
PREGUNTA 6



RESPUESTAS

7.- ¿Qué publicaciones de DHL conoces y has leído?

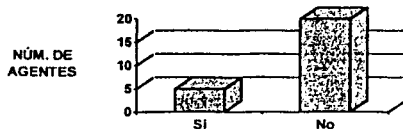
PREGUNTA 7



RESPUESTAS

8.- ¿La información que contienen estas publicaciones es suficiente para las actividades que realizas como agente de atención telefónica?

PREGUNTA 8



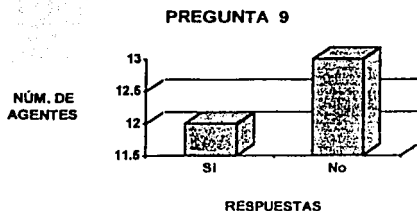
RESPUESTAS

Los agentes cuya respuesta fue Si, consideraron que dicha información es útil y desde luego existe comunicación con otras áreas.

Los agentes cuya respuesta fue No, consideraron que no toda la información difundida tiene relación con el área y no hay información específica o suficiente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

9.-¿Consideras que existe una retroalimentación y motivación dentro de tu área de trabajo?



Los agentes que contestaron Si, consideraron que a parte de los incentivos económicos que los motiva, existen las juntas para las sugerencias y comentarios.

Los agentes cuya respuesta fue No, consideraron que a parte de los incentivos económicos es necesaria más comunicación dentro y fuera del área, una mejora en la información y capacitación para realizar mejor sus funciones.

10.- Si existiera una publicación para el "call center", señala qué contenido te gustaría que hubiera en ella:

Las temas más llamativos para los agentes fueron:

Información de exportaciones e importaciones(23 agentes)
 Tips de atención a clientes.....(18 agentes)
 Recordar las actualizaciones del mes.....(18 agentes)
 Conocer la productividad del Hexágono.....(17 agentes)

Como se puede apreciar, la mayoría de los agentes expresó que la comunicación en el área es regular y la información que se les proporciona no está del todo actualizada, además de que no es homogénea como se ha planteado en el desarrollo de este capítulo.

De esta forma se llega a la propuesta de la creación de un boletín informativo interno, órgano que ayudará a que el área de atención a clientes pueda trabajar de una manera más

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

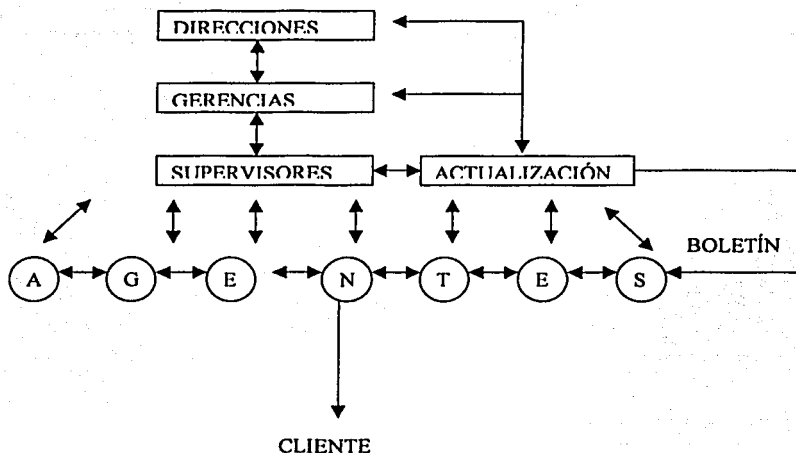
eficiente en lo que se refiere al manejo de la información dentro del área de trabajo y su relación con las demás.

Como se ha explicado, la propuesta de un boletín surge de la necesidad de información e integración del área. Si bien existen otros medios informativos que cumplen con la misma función, debido a las necesidades particulares del área es muy importante mantenerse actualizado sobre los principales cambios que afectan a la operación y al servicio al cliente, y también a la integración del área de atención a clientes como equipo hacia un solo objetivo. En esta labor es primordial que cada agente de atención telefónica conozca la mayor parte del proceso de envíos y asimismo, se lo trasmita al cliente.

Por tal motivo, la propuesta de la creación de un boletín interno en esta área de servicio ayudará a unificar información precisa y a tiempo en torno a cualquier acontecimiento que se genere a nivel local, nacional o internacional. La creación de dicha publicación no reemplazará al resto de las herramientas de trabajo porque cada una tiene su utilidad dentro del protocolo de atención al clientes; será una herramienta más de apoyo, información y actualización que conjunte información obtenida de otras áreas en particular la de operaciones para que a través de este contacto continuo los mensajes importantes puedan ser publicados en este medio.

Tales son las necesidades de comunicación dentro de la empresa y dentro de cada área que tiene contacto con el cliente como es el caso del área de ventas que recientemente se percató de la importancia de estar comunicados entre sí y decidió publicar su propio boletín. Esto no significa que a pesar de que dentro de la organización existan diversos medios informativos, los mensajes no sean recibidos adecuadamente en su totalidad, sino que existe información la cual debe ser difundida particularmente en cada área por las funciones realizadas en ellas.

COMUNICACIÓN EN EL AREA DE ATENCIÓN A CLIENTES (PROPUESTA)



Así, el área de actualización quien será la encargada de la publicación es la que tendrá como función recopilar aquella información de interés para el área, generada desde todos los niveles de la empresa pasando por supervisores, gerentes o directores, quienes a su vez notificarán directamente o por correo electrónico algún cambio o hecho que consideren importante comunicar al área de Servicio a Clientes para así contar con información de primera fuente para la elaboración del boletín.

Una vez que éste sea dado a conocer a los agentes habrá una mayor integración tanto de la información como en el área de trabajo para que así se cumplan los objetivos que busca dicha publicación.

3.4 OBJETIVOS COMUNICACIONALES DEL BOLETÍN INFORMATIVO.

El boletín informativo persigue los siguientes objetivos :

- **Crear un espacio de información y difusión dentro del área de atención a clientes.-** Esta área es clave dentro de la empresa de tal forma que hay que estar informados de los cambios que afectan los intereses de la empresa y de los clientes como consumidores.
- **Mantener una comunicación directa dentro del área y con otras áreas.-** Se ha visto que la comunicación es un factor importante en el cumplimiento de los objetivos de una organización, de tal forma que este boletín manejará información relacionada directamente con el quehacer del área y sus funciones.
- **Difundir información nueva a los agentes de atención telefónica sobre el proceso de envíos de DHL.-** A través de esta información los agentes podrán comprender mejor o conocer aún más este proceso para proporcionarle al cliente datos específicos.
- **Manejar información unificada dentro del proceso operativo de los envíos a nivel nacional e internacional.-** Es relevante que todas las herramientas de trabajo estén actualizadas con el propósito de brindar al cliente información homogénea. El boletín será el medio que refuerce todos estos cambios.
- **Mantener una buena imagen corporativa en todos los niveles de servicio y clientes en general con información correcta.-** Un cliente está satisfecho cuando se le brinda información de calidad así como un buen servicio en general, lo cual beneficia automáticamente a la imagen de la empresa, sin embargo, es un trabajo en equipo y de todas las áreas.
- **Dar a conocer el nivel de productividad del área de atención telefónica y otro tipo de información de interés para los agentes.-** Esto permitirá saber a los agentes del área cómo es que su trabajo y nivel de productividad afecta a los intereses y objetivos de la empresa y sobre todo si éstos se están cumpliendo.
- **Conocer los objetivos de la Dirección de Servicio a Cliente a mediano y largo plazo.-** Uno de los objetivos de la Comunicación Interna es hacer que el personal se sienta identificado con la empresa y hacerla funcionar conforme a lo establecido por medio de la información, integración, motivación y el acercamiento directo de quienes dirigen el área.

El boletín propone un espacio de comunicación al Director del área para que pueda expresar toda duda o dirigir todos los cambios y políticas llevadas a cabo y así al personal este entendido.

- Trabajar en conjunto con otras áreas para mostrar los cambios y actualizaciones de toda la estructura de la empresa.
- A través de la información difundida, generar un canal más de retroalimentación en las reuniones de trabajo.- Las horas de trabajo continuas en el centro de llamadas no hacen posible que exista una retroalimentación en ese tiempo, sin embargo, podría utilizarse las reuniones y horas de trabajo para abrir ese espacio y así manifestar preocupaciones y sugerencias.

VALORES Y BENEFICIOS DEL SALTIN.

Este boletín informativo reflejara y propondrá lo siguiente:

- **LA INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.-** La empresa está enfocada hacia un objetivo, y todos deben estar conscientes de eso. La función realizada por cada uno o la forma en cómo lo realice genera buenos o malos resultados, por tal motivo, es importante que todos tengan una comunicación que permita abrir canales de información y retroalimentación. No sólo basta atender a un cliente con cortesía y amabilidad desde un principio si los resultados finales pueden ser negativos.
- **LA INFORMACIÓN DE INTERÉS.-** Otras publicaciones en la empresa ofrecen información general que permiten el conocimiento del mercado en que la empresa se mueve, los clientes, estrategias y procesos. Este boletín contendrá información sobre preguntas frecuentes de los clientes y agentes sobre exportaciones e importaciones al momento de hacer sus llamadas de información y asesoría.
- **EL CONOCIMIENTO DEL PROCESO.-** Un agente de atención telefónica que cuente con la información y capacitación correctas, ofrecerá soluciones y alternativas a los clientes siempre enfocados a la obtención del servicio, todo esto con información respaldada y no espontánea.

- **EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS.-** Hacer la promoción necesaria de cada uno de los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes, de igual forma con información veraz y honesta para la adquisición del servicio.
- **LA ACTITUD DE SERVICIO Y CALIDAD.-** Uno de los aspectos importantes del área de atención telefónica es la velocidad con la que se contesta el teléfono en cuanto a calidad por el número de llamadas en espera, sin embargo, no por cantidad debe de estar en riesgo la calidad, y para alcanzar una calidad en la información, ésta debe fluir correctamente y llegar al destinatario final quien es el cliente.

Este boletín reforzará la calidad de la información dada a conocer por el agente.

3.5 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL BOLETÍN.

La estructura de este boletín debe corresponder a las necesidades informativas del área de atención a clientes y a su integración en este ámbito. Si bien las publicaciones oficiales de la empresa hacia el personal manejan información de interés general, este boletín permitirá tener una mayor flexibilidad en la información de tipo operativo, la que principalmente se maneja dentro del área por los constantes cambios en las funciones operativas de DHL, los cuales hay que dar a conocer al personal que tiene contacto directo con los clientes.

Así, la estructura de esta publicación, por el tipo de información manejada, puede estar sujeta a cambios basados en la funcionalidad del boletín, así como en la participación de los agentes. Básicamente esta propuesta está enfocada en los siguientes contenidos:

-MENSAJE DEL DIRECTOR DE SERVICIO AL CLIENTE.- Como se mencionó antes, es importante conocer la situación y los cambios generados en el área y quien mejor que el Director para darlos a conocer. Esto permitirá un acercamiento de ideas entre el Director de Servicio al Cliente y los agentes del área lo cual es elemental para conocer los principales objetivos y el porqué de los cambios que llegaran a suscitarse.

-INFORMACIÓN DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.- Esta es una parte clave del porqué del boletín. Se ha dicho que el área de operaciones tiene su propio boletín informativo cuya información es de interés para el área de atención a clientes, por tal motivo, es importante obtener información de esta área que apoye y complemente la información utilizada por los agentes de atención telefónica enfocada a las importaciones y exportaciones porque en esta parte existe poco conocimiento sobre requisitos y aspectos generales del comercio exterior, cuando los clientes están interesados en obtener información para realizar un envío.

La información referente a importaciones y exportaciones servirá para capacitar a los agentes en este campo, ya que si no existe la posibilidad de tener capacitación directa por las exigencias del área (en cuanto a las horas de trabajo), esta información permitirá tener un mayor conocimiento del proceso de envíos y así conocer quiénes forman parte directa en él. Por tal razón, esta parte del boletín se centra en información relativa a funciones y objetivos del personal que labora en esas áreas, así como requisitos y restricciones de mercancías enviadas frecuentemente.

-ACTUALIZACIONES.- Cada cambio generado a nivel nacional e internacional es dado a conocer a través de hojas informativas cuando existe información muy importante. Esta parte reforzará las actualizaciones de gran incidencia para que los agentes de teléfonos hagan los cambios correspondientes en sus directorios y así todos manejen la misma información.

Asimismo, otras áreas de la empresa podrán dar a conocer información que consideren relevante para esta área. En general, las actualizaciones se referirán a los tiempos de tránsito, localidades, centros de atención, horarios de atención, zonas de recolección y nuevos productos de DHL.

-REPORTE DE PRODUCTIVIDAD.- Se dará a conocer mensualmente el nivel de productividad del área para que los agentes conozcan los parámetros tomados en su productividad como equipo y sus resultados dentro del área para hacerlos partícipes de dicha

información y así saber cómo es que está funcionando el área en base a los objetivos establecidos.

-TIPS DE ATENCIÓN A CLIENTES.- En el trato diario que se tiene con los clientes se presentan situaciones ante las cuales uno no sabe cómo reaccionar o como tratar a un cliente para hacer la llamada telefónica más efectiva. Este boletín propone un espacio que cuente con información referente a mejorar nuestra calidad en el servicio con herramientas útiles para lograrlo y con temas relacionados con dichas situaciones cotidianas en el entorno laboral.

-CUMPLEAÑOS DEL MES Y HUMOR.- A pesar de estar físicamente cerca, dentro del área no se maneja una lista de las personas que cumplen años. Este boletín propone una sección de cumpleaños del mes, la cual permitirá conocer a los demás agentes, quiénes serán los compañeros que cumplirán años y esto ayudará a promover una integración del área.

Además, el humor es importante en un área donde la carga de trabajo es considerable, este boletín contendrá algo de humor manifestado en chistes con la finalidad de no darle una carga totalmente informativa, sino que el agente lo perciba hasta cierto punto relajado, como un medio de información y entretenimiento cuando no tenga una llamada telefónica.

-COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.- Este medio de comunicación abrirá la posibilidad de generar retroalimentación dentro del área basada en la información difundida o en las inquietudes de los agentes donde emitan opiniones, preguntas, sugerencias encaminadas a mejorar las actividades dentro del área de trabajo, aunque también las juntas de trabajo pueden ayudar a esta interacción.

Así, tomando en cuenta que ellos son los principales receptores, al final de cada edición habrá una leyenda invitándolos a su participación sobre cualquier tema incluido en la publicación, la forma de hacerlo podrá ser acudiendo directamente al área de actualización o bien, sugerirlo en las juntas de trabajo donde se puede generar información para la siguiente edición.

3.6 PERIODICIDAD Y FORMATO

Tomando en cuenta las diferentes formas de comunicación en el área de atención a clientes y al presupuesto destinado por la empresa a las publicaciones internas, en particular a la revista Flyer Noticias y publicaciones de otras áreas, se propone una periodicidad mensual para este boletín. Tiempo suficiente para recopilar la información necesaria en el área que a corto plazo puede llegar a olvidarse o perderse en las hojas informativos o avisos.

Por otra parte, al tener una periodicidad mensual se podrá prever qué mensajes deben ser emitidos para lograr una mayor eficiencia dentro del área y así cada agente cuente con información de primera mano para proporcionársela al cliente cuando éste último necesite de algún dato o requisito al efectuar un envío. En este medio de comunicación interna se difundirán y se darán a conocer de igual forma los objetivos del área al recopilar la información relevante para su buen funcionamiento como tal.

Esta publicación está dirigida a los agentes de atención telefónica por la naturaleza de sus funciones de servicio directo al cliente, de tal modo que cada agente contará con un ejemplar cuya distribución se hará de forma directa. Posteriormente, puede estar sujeta a la aprobación y distribución entre los agentes de rastreo porque podría ser una herramienta de apoyo en cuanto al manejo de la información uniforme y conocimiento del proceso de envíos.

Con la edición de este boletín se procurará cumplir con los objetivos propios de la Comunicación Organizacional y el papel específico de la Comunicación Interna como se ha visto en el primer capítulo :

- A) Sentido de pertenencia
- B) Información sobre hechos, políticas y cambios del entorno laboral
- C) Integrar
- D) Manejo de una imagen corporativa involucrante

Además, cabe señalar que el tamaño de esta publicación será igual al resto de los boletines de otras áreas dependientes de Comunicación Interna, para llevar una continuidad con el proveedor contratado en su edición técnica y no afectar los costos de la empresa.

Las características de este boletín son :

Papel: Couche de 135 gramos.

Tamaño: Doble carta

Número de tintas: dos, rojo y negro.

Número de páginas : 8

Programa de Diseño: Page Maker

Edición Técnica : La Agencia (empresa proveedora de DHL para sus publicaciones)

Costo : \$6350 más IVA por 100 ejemplares. El costo varía conforme al número de ejemplares.

Tiraje: Sujeto a aprobación.

Fuente : La Agencia

ELABORACIÓN DEL BOLETÍN.

La elaboración del boletín estará a cargo del área de actualización. Sin embargo, para mejorar sus funciones se propone que sean dos personas que estén a cargo de la edición del boletín y del área en general. Una que sea de la carrera de Comunicación para la integración de la información y su estructura, además de poner en práctica las actividades de la Comunicación Interna y la otra para que recopile la información y se asistan mutuamente en las funciones propias del área y en la elaboración de la publicación para un mayor rendimiento y desarrollo de ideas.

Actualmente una sola persona se encarga de las actualizaciones, entre otras actividades, y es por la cantidad de trabajo que recae sólo en ella que las actualizaciones no se den por completo y exista una desinformación o mal entendidos en el área de trabajo como se vio en los resultados del cuestionario aplicado a los agentes.

Por un lado, la carga de trabajo ya no será tan fuerte para ella y por otro, familiarizadas con la información permitirá tener un mayor criterio sobre qué tipo de artículos (en colaboración con los agentes de atención telefónica) y qué tipo de notas serán tratadas en cada edición, apoyados de igual manera en otras áreas de la empresa para contar con información amplia y directa.

Además, contará con el apoyo del Gerente de Servicio a Clientes y Comunicación Interna para la edición técnica del boletín y para contactar a otras áreas y así obtener información de interés.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Las principales fuentes de información serán las áreas pertenecientes a operaciones tanto de importación como de exportación para información relativa al proceso de envíos que es donde hay más dudas por parte de los agentes.

Las personas encargadas de actualización, basadas en los cuestionamientos de los agentes, solicitarán a estas áreas su colaboración por vía mail (que es lo más usual dentro de DHL) o personal en la obtención de la información para formar los artículos con anticipación y contar con dicha información detallada. Lo mismo sucederá con otras áreas y con los gerentes de las diferentes estaciones en provincia, se pedirá su apoyo para mandar inmediatamente algún cambio de tipo operativo o de atención a clientes para que una vez publicados en el boletín los directorios puedan actualizarse de forma general.

Dentro del área de atención telefónica se mantendrá contacto directo con los supervisores para notificar algún cambio de forma verbal o escrita y obtener asimismo los niveles de productividad del "call center". La Internet también será un medio de apoyo para la búsqueda de contenidos atractivos en el sitio de la empresa, por ejemplo. De igual forma, se consultarán fuentes bibliográficas sobre temas enfocados hacia la atención a clientes.

En general, tomando en cuenta el tipo de público al que va dirigido el boletín y por sus actividades dentro del área, el lenguaje será sencillo, ágil para su lectura y con términos utilizados por las mensajerías ya conocidos por los agentes.

Finalmente, en lo referente al nombre del boletín, se pensó en alguno con el que todos se sintieran identificados y al mismo tiempo formara parte del área de trabajo. Por eso, el boletín se llamará "EL HEXÁGONO", nombre común del "call center" (por su estructura física), aunque la elección del nombre puede estar sujeta a la participación de los agentes del área.

Tomando en cuenta esto, se diseñó un **Dummy** (al final de la Bibliografía) en el que se presentan las secciones y contenidos, cuyo orden corresponde a que toda la información presentada sea ágil y de interés general en el área de trabajo como un medio informativo.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha mencionado la importancia de la comunicación en las empresas independientemente de su tamaño. La Comunicación Interna funge como un elemento primordial en el desarrollo de éstas porque una de sus funciones es la de permitir una mayor integración y cohesión entre el personal, por medio de mensajes y actividades que permitan cumplir con sus propósitos y este trabajo es un ejemplo claro.

Todas las acciones encaminadas por quienes dirigen las organizaciones deben ser dadas a conocer a todo el personal con el fin de que se entiendan los mensajes y se realicen mejor las funciones en el campo laboral para obtener los resultados deseados tanto interna como externamente, ya que la Comunicación Externa es el resultado de cómo es la Comunicación Interna.

Definitivamente la comunicación es una parte sustantiva en el desarrollo de toda organización y debido a esta gran importancia, es igual considerable que todas las organizaciones de cualquier tipo estén conscientes de que una comunicación bien dirigida puede generar resultados positivos en beneficio de la organización y de sus objetivos, misión, productos o servicios. En la práctica o mundo real debe existir una coherencia entre lo que se pretende y cómo se pretende, y en esta aplicación entra la comunicación como factor de integración, cohesión y cambio.

Particularmente en DHL cuyo giro comercial es el servicio de paquetería y mensajería el grado de comunicación existente dentro de la empresa es el reflejo de la calidad en el servicio al cliente porque es éste quien al final de todo el proceso de envíos se da cuenta qué tan eficiente o deficiente es el servicio, por eso es muy importante que todas las partes de la empresa permanezcan en contacto continuo entre sí, y sobre todo que los canales de comunicación sean los adecuados para permitir un flujo de mensajes correcto.

En empresas de gran tamaño como DHL, la comunicación es determinante y sobre todo la información debe fluir correctamente entre todo el personal y asimismo, conocer mucho mejor

a la empresa en cuanto a sus funciones y actividades, especialmente aquellas personas que tienen un contacto directo con los clientes deben contar con información accesible para poderse la proporcionar a éste quien percibe de igual modo cuando alguien está bien informado y contesta correctamente sus cuestionamientos o inquietudes.

Así, se aprecia una estrecha relación entre Comunicación Interna y Externa. Para el funcionamiento de la segunda, la primera debe funcionar eficientemente porque la empresa en la persecución de un beneficio común debe tomar en cuenta principalmente a sus públicos internos; ellos le van ayudar a cumplirlo perfectamente siempre y cuando exista un conocimiento constante de la empresa, de sus estrategias, mercado, servicios, productos, operaciones, etc, basados en una comunicación conjunta a través de medios accesibles y efectivos en los públicos internos.

Conscientes del papel de la comunicación dentro de las empresas no debe sacrificarse alguna estrategia o medio que ayude a facilitar el proceso comunicativo en los públicos internos por cuestiones de costos o ahorro de presupuesto sobre todo si estas empresas son de gran tamaño y laboran en ellas un gran número de personal, de ahí la importancia de abrir espacios a los comunicólogos en sus empresas para la previsión de resultados positivos.

El realizar este trabajo me ayudó a conocer mejor la práctica de la Comunicación Organizacional, así como el funcionamiento de la empresa donde laboro y como Comunicóloga a detectar qué factores impiden que la comunicación no se dé completamente.

Por eso, la Comunicación Interna, inherente al desarrollo de las organizaciones debe ser concebida como una herramienta más de trabajo que permita llegar a completar eficazmente los procesos de comunicación con información suficiente y contextualizada para sus integrantes, quienes con información a la mano se enteran qué es lo que sucede en su entorno laboral para una mejor optimización de las relaciones sociales y laborales.

En general la comunicación dentro de DHL necesita ser reforzada porque a pesar de que existen diversas formas y medios de comunicación, no todos tienen el mismo impacto entre sus

públicos internos debido a su magnitud y áreas, de ahí el interés de proponer un medio informativo dentro de un área específica y clave en la empresa que ayudará a manejar principalmente información uniforme, pero de igual forma es importante llevar a la comunicación más allá de medios informativos o formas de comunicación para una retroalimentación orientada a reforzar la imagen hacia el interior y exterior haciéndola competente y productiva.

Ante estas necesidades considero al boletín como un medio idóneo para conseguir lo que la empresa pretende lograr como área de servicio a clientes, ya que de acuerdo a las labores desempeñadas dentro del área las cuales exigen estar conectado a una línea telefónica y a una terminal de computadora, los agentes pueden utilizarlo como un medio de información y hasta de entretenimiento porque frecuentemente leen libros y revistas durante el tiempo en que no atienden a algún cliente, además de que no existe una conexión en la Internet por ser un medio restringido.

Con esta propuesta del boletín informativo se cubre una necesidad primordialmente de información de los agentes de atención telefónica, pero también de integración y conocimiento del quehacer diario de la empresa en su conjunto para una mejor calidad en el servicio, lo cual reforzará su imagen positivamente a través de esta área. Por otro lado, la creación de dicho boletín no suplirá a los otros medios de comunicación inmediatos dentro del área de trabajo, sino que fungirá como una herramienta más que recopile lo sobresaliente para brindar un mejor servicio en cuanto a información se refiere, enfocada de igual forma hacia la integración como un equipo de trabajo tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.

BIBLIOGRAFÍA:

- Arrieta Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, 1991.
- Baena Paz, Guillermina y Sergio Montero Olivares. *Tests en 30 días*. Ed. Editores Mexicanos Unidos. México, 1990.
- Bartoli Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1992.
- Bland, Michael y Peter Jackson. *Comunicación interna eficiente*. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Bogotá, 1992.
- Elías, Joan y José Mascaray. *Mas allá de la Comunicación interna. La intracomunicación*. Gestión 2000. Barcelona, 1998.
- Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. 1ª Reimpresión. México, 1995.
- García Jiménez, Jesús. *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos. Madrid, España, 1998.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. 9ª. Reimpresión. México, 1998.
- González Reyna, Susana. *Manual de Redacción e Investigación Documental*. Ed. Trillas. 1ª Reimpresión. México, 1991.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La Comunicación en la Empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1999.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Martín Martín, Fernando y Jesús Timoteo Álvarez. *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Universidad de Salamanca, 1995.

Muñoz Razo, Carlos. *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. Prentice Hal, Hispanoamericana, 1998.

Ramos Padilla, Carlos G. *La Comunicación, un punto de vista organizacional*. Ed.Trillas, México, 1998.

Rebeil Corella, Ma Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés Editores/Univ. Iberoamericana, México, 1998.

Roggero, G.A. *Relaciones Públicas*. Bilbao, 1978

HEMEROGRAFÍA:

Preciado, Guillermo. "¿ Qué es un Call Center ? ". *Emprendedores*. Num. 76. México. FCA. Julio-Agosto. 2002. pág. 21

SITIOS DE INTERNET:

www.dhl.com

www.Adlatina.com

www.chistes.com.mx

PUBLICACIONES DHL (Internas y Externas):

Manual de Capacitación. DHL. Gerencia de Capacitación, México, 2000.

PUBLICACIONES DHL (Internas y Externas):

Flyer Noticias. Comunicación Interna. Mensual. México. DHL Internacional de México. Núms. 28, 31, 37, 41, 42, 43 y 55

DHL Expressed. Gerencia de Comunicaciones Internas de DHL Latinoamérica. Mensual. Florida. E.U.A. Octubre, Noviembre, 2002.

Operaciones. Comunicación Interna. Mensual. México. DHL Internacional de México. Núm. 17. Agosto. 2002.

Boletín de Ventas. Comunicación Interna. Mensual. México. DHL Internacional de México. Núm. 1. Octubre 2002.

El Courier. Mercadotecnia. Mensual. México. DHL Internacional de México. Núm. 35. Octubre de 2002.

EL DUMMY

Mensaje de nuestro Director de Área

UN PASO MÁS

*B*ienvenidos a la primera edición de este boletín para el área de Atención Telefónica que será nuestra fuente oficial de información. Su creación responde a las necesidades de homogeneizar la información que día a día proporcionamos a nuestros clientes, la cual debe satisfacer sus necesidades si queremos seguir en esta carrera como empresa de mensajería de calidad.

Es un medio que nos permitirá estar en mayor contacto y un intento por fortalecer el sentido de unión en nuestra área.

Hemos sido testigos que durante más de 25 años, DHL ha sido el líder del mercado en Latinoamérica y ha avanzado con piloto automático, encontrando difícil acelerar a veces. Pero ahora, hay otros en la misma ruta que están ganando velocidad rápidamente y ahora es tiempo que cambiemos la marcha y tomemos el debido paso.

Uno de los objetivos particulares del área es intensificar nuestra productividad y continuar trabajando duro para cumplir nuestra meta de ingresos. Esto no es posible. Sin embargo, es un reto y los programas del PIP están jugando un papel contribuyendo positivamente a que lo logremos. También estoy orgulloso del arduo trabajo que estamos realizando para cumplir nuestras metas.

A lo largo de este año, Servicio a Clientes será reestructurada para hacerla más eficiente, esos cambios se les darán a conocer en las próximas ediciones donde hablaremos más sobre los proyectos que se están desarrollando e implementando.

Sin más por el momento, sólo me queda exhortarlos a su participación y a que utilicen este foro como suyo con sus opiniones y sugerencias hacia una mejor área de trabajo.

Pablo Toscano
Director de Servicio a Clientes

En esta Edición

Mensaje del Director de Servicio a Clientes

Adiana

DHL Aviación

Productividad del Hexágono

Convencer por Teléfono

Actualizaciones del mes



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMPORTACIONES

El objetivo del área de Importación
Liberar los envíos el mismo día del arribo

Una de las preguntas más frecuentes de los clientes en nuestra área de atención telefónica al recibir un envío de importación es saber cuándo se va entregar éste, por eso es importante que conozcamos cómo es que está constituida el área de Importación y qué actividades se desarrollan en ella.

El Sr. Jaime Monterrubio, Gerente de Importación nos informó cómo está dividida esta área encargada de liberar los envíos de nuestros clientes y cuál es su objetivo:

¿Cómo está dividido el almacén fiscalizado de DHL?

-Por áreas de trabajo: Almacén, Revalidación, Notificación dividida en México menores a 1000 , México mayores a 1000, Provincia menos a 1000, Provincia mayor a 1000, DDP (Todo pagado), RTO (Retorno), EXPORT, Cuentas Preferenciales y Regulares y Agentes Aduanales y Externos.

En nuestro almacén pero de otra Gerencia: Operaciones Aeropuerto, Caja y la Gerencia de carga DHL Aviation.

¿Qué objetivo tienen?

-Alcanzar el 90 % de la Liberación de los envíos el mismo día de arribo. Actualmente hemos logrado un 86 % y esperamos

incrementarlo en un futuro próximo.

LAS ACTIVIDADES MÁS SOBRESALIENTES DEL ÁREA DE IMPORTACIÓN

- * Asesorar a clientes internos y externos en materia de aduana (vía mail y telefónica)
- * Retroalimentación con el agente aduanal para agilizar las liberaciones de aduana.
- * Supervisar y monitorear la calidad del servicio y tiempos de liberación de los envíos detenidos.
- * Elaboración de reportes de envíos con cuenta 96.
- * Relacionar y distribuir los documentos de envíos detenidos a los agentes de importación para su oportuna notificación.
- * Turnar la documentación correspondiente al agente aduanal para la liberación de envíos.
- * Elaboración de reporte diario de envíos turnados por consolidados unitarios.
- * Turnar al área de Transport Collect los datos fiscales para la correcta facturación de los envíos por liberar.
- * Envío de mensajes a origen de los envíos con subdivisión para su retorno.
- * Elaboración de reporte estadístico de productividad del área de Cuentas Preferenciales.
- * Notificar vía telefónica y vía e-mail el arribo del material a los clientes.
- * Realizar el trámite de retorno de los envíos de importación.
- * Estandarizar los procesos operativos y administrativos de la importación en los diferentes Gateways para asegurar homogeneidad del servicio.
- * Negociar, con apoyo del área Jurídica, con autoridades aduanales (PFF, PGR, SSA) condiciones que permitan agilizar la operación de liberación de material.



Almacén Fiscalizado

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EXPORTACIONES



DHL AVIACIÓN provee sus servicios a DHL International. Adicionalmente, DHL Aviación permite acceso a su red de servicios a una amplia gama de proveedores de servicios de logística.

Asegurándose de la alta utilización de sus aeronaves, mantiene una red en constante expansión, la cual es compatible con los cambiantes requerimientos de los mercados mundiales y por ende de sus clientes.

Todos los clientes de DHL Aviación reciben los beneficios de trabajar con la red. Desde rastreo de embarques hasta pruebas de entrega. Además DHL Aviación ofrece servicios que requieren manejo especial, DHL funciona como una empresa local en cada punto que ofrece como destino y se adapta a las necesidades especiales de todos sus clientes.

DHL Aviación cuenta con clientes como:

- * Agencias de carga y mudanzas
- * Otras líneas aéreas
- * Correos postales
- * Compañías de correo expreso

El departamento de Operaciones se asegura que el servicio cumpla con los más altos estándares para que cada embarque, por ejemplo, caballos de carreras, perecederos, artículos restringidos o carga general.

El departamento Comercial de DHL Aviación también se encarga de establecer relaciones comerciales con otras aerolíneas para su expansión constante de operaciones aéreas. Esto implica también la venta de servicios charter, particularmente disponibles durante horas del día y fines de semana.

DHL Aviación en América Latina y el Caribe es apoyada por un grupo de líneas aéreas regionales, en las cuales DHL tiene participación accionaria. Este grupo de líneas aéreas tienen actividades en tres áreas principales:

- * Planificación de la red de operaciones
- * Control de la red de operaciones aéreas
- * Comercialización de capacidad aérea

Este grupo también coordina todos los aspectos inherentes a la optimización de operaciones, observación de condiciones climatológicas, mantenimiento de la flota y evaluación de condiciones de aeropuertos.

Una división de DHL Aviación, también es responsable de la compra de capacidades de carga en aerolíneas comerciales, lo cual constituye un apoyo importante en caso que nuestra empresa no cubra algún sector específico de transporte.

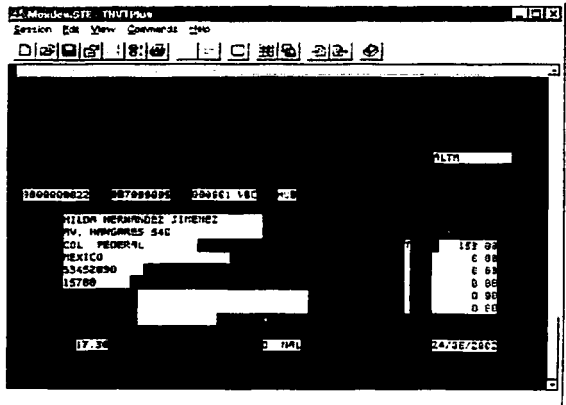
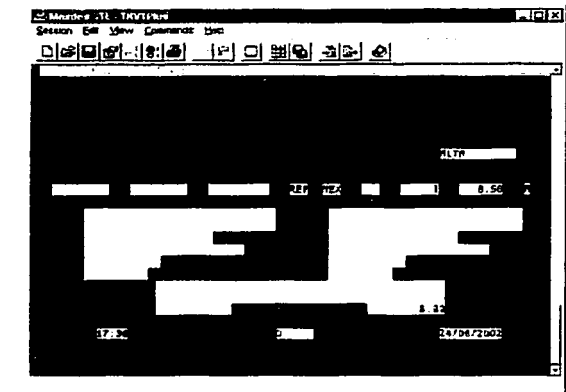
Información proporcionada por José Benavides, Gerente de Aviación Comercial.



Servicios de DHL Aviación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REPORTE DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

SERVICIO A CLIENTES



Call Center

TIPS DE ATENCIÓN A CLIENTES CONVENCER POR TELÉFONO.

A pesar de que hoy en día casi todo el mundo dispone de un teléfono, muy pocos saben cómo utilizarlo correctamente desde un punto de vista profesional. No podemos vivir sin él pero, paradójicamente puede convertirse en nuestro peor enemigo.

Así, tomando en cuenta que la relación con nuestros clientes se da únicamente vía telefónica, a continuación se te presentan algunos tips para hacer más efectivas tus llamadas.

Los problemas de comunicación que podemos tener a la hora de hablar por teléfono son los siguientes:

- ausencia absoluta de señales visuales
- riesgo de perder el control de la conversación
- necesidad de brevedad
- el teléfono es considerado comúnmente por la gente como una intrusión.

Durante la última década se ha prestado mucha atención a la relación con el cliente. Muchos eslóganes lo demuestran: "lo nuestro es un negocio con la gente", "el cliente es el rey", "la satisfacción del cliente lo es todo".

El énfasis ya no recae en nuestro esfuerzo por convencer a los otros sino en lo bien que sabemos relacionarnos con ellos. Por ello, es esencial que la atmósfera que creamos por teléfono se estructure según los valores, creencias, necesidades y deseos de la otra persona.

Además es mucho mejor hacer una llamada larga que no varias cortas. Hay que tomarse tiempo para familiarizarse con otras persona y reafirmar la relación, ya que puede reportar grandes beneficios.

En 1979 el corredor de bolsa americano Merrill Lynch hizo un estudio y encontró que la razón principal por la que un comprador escogía un agente de bolsa fue porque le gustó la



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

persona con quien estaba tratando.

La sinceridad y confianza vinieron en segundo y tercer lugar respectivamente. En último lugar estaba la habilidad de hacer dinero.



En la comunicación telefónica el contenido y la forma son importantes.

La comunicación por teléfono puede resumirse en dos partes: el contenido y la forma en que se comunica. Cuando pensamos en nuestra voz, solemos concentrarnos en el tono. Cuando nos esforzamos por afianzar una relación, el tono es una parte de los que podemos controlar.

También tienen importancia:

- el ritmo y la velocidad de las palabras
- el volumen en que hablamos
- las expresiones y el vocabulario que empleamos

El énfasis que se da a cada palabra pronunciada puede cambiar radicalmente el significado recibido de nuestra comunicación, de ahí que sea importante controlar la velocidad del discurso, conseguirlo es bastante fácil, pero olvidarse y pasarlo por alto lo es mucho más. Sin embargo, es uno de los modos más eficaces y sutiles de conectar con la otra persona y entablar rápidamente una relación a pesar de que no la vea y hablen por teléfono.

LAS PALABRAS QUE DEBEN UTILIZARSE POR TELÉFONO

Las oraciones cortas y claras sugieren decisión. Las oraciones largas que se van por las ramas y están llenas de frases subordinadas sólo provocan confusión. Lamentablemente cada vez es más frecuente encontrarse con personas que hablan de esta manera: "Si entiendes el significado, quiero decir que la mayoría de nosotros lo hace de vez en cuando, bueno, quizá no la mayoría que muchos lo hacen, me imagino que lo habrás visto ¿me equivoco?". Si no se sigue el hilo con atención es muy fácil perderse y acabar afirmando algo que no tiene ni pies ni cabeza.

Cada día es más habitual tutear a las personas que no conocemos. Es recomendable que al momento de recibir una llamada, se identifiquen con su nombre al principio de la conversación, quizás una o dos veces en el transcurso de la misma y por supuesto al final. Sin embargo, no hay que abusar de los nombres de las personas que no conoce por teléfono. Al cabo de un tiempo puede resultar molesto.

Richard Storey
El arte de la comunicación eficaz y persuasiva.
Ed. De Vecchi, 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTUALIZACIONES DEL MES

NACIONALES:

MÉXICO: Cambiar el horario de C.E. Patriotismo de lunes a viernes, a partir del 7 de abril será de 10:00 a 19:00 hrs.

Corregir el rango de códigos postales para México, D.F. en el directorio nacional. La corrección es 01000-16909.

MINATITLÁN: Se le notifica que el C.E. ubicado en Guerrero 302, Coatzacoalcos, Ver. Se cierra a partir del 2 de abril del 2003.

La nueva ubicación es:
Av. Hidalgo 1002, entre Abasolo y Aldama
C.P. 96400 Col. Centro
Coatzacoalcos, Ver.

Horario:

Lunes a viernes 8:30 a 19:30 hrs
Sábados 8:30 a 14:00 hrs



QUERÉTARO:

Hacer la siguiente corrección en el Directorio Nacional, en el C.E. de San Juan del Río, Qro, en el horario sabatino debe decir CERRADO.

INTERNACIONALES:

Durante los próximos días el área Comercial enviará a los clientes avisos en el cambio de seguros de transporte internacional.

Para optimizar la adquisición del "seguro de transporte", se han simplificado y actualizado las cuotas, a partir del 1 de mayo la tarifa del seguro nacional se alineará a la tarifa de seguro nacional.

CUMPLEAÑOS DEL PRÓXIMO MES



Abigail Villaseñor	(9 de mayo)
Ivonne Chávez	(21 de mayo)
Perla Armenta	(24 de mayo)
Raquel García	(30 de mayo)

HUMOR Y ALGO MAS ...



¿Cuál es la diferencia entre un gallego y una vela?

R= Que la vela es más brillante.

El amor es ciego, pero el matrimonio le devuelve la vista. (Refrán Normando)

En la antigüedad, los sacrificios se hacían ante el altar. Actualmente esa costumbre perdura. (Helen Rowland)

¡Al exorcista!

Un borracho llega a su casa cantando y haciendo barullo en eso se asoma un vecino y le dice:

- ¡Ps!! no haga ruido que su mujer se va a despertar!!
- No se preocupe! cuando llego así mi mujer y yo jugamos al exorcista!!
- ¿Ah sí? ¿y como es eso?
- ella me sermonea y yo vomito!

Máximas de la vida

- 1. El dinero no hace la felicidad; la compra hecha.
- 2. El amor eterno dura tres meses.
- 3. No te metas en el mundo de las drogas... somos muchos y hay muy poca.
- 4. Todo tiempo pasado fue anterior.
- 5. Tener la conciencia limpia es síntoma de mala memoria.
- 6. El que nace pobre y feo tiene grandes posibilidades de que al crecer se le desarrollen ambas

condiciones.

- 7. Toda cuestión tiene dos puntos de vista: el equivocado y el nuestro.
- 8. Hay un mundo mejor, pero es carísimo.
- 9. Los honestos son inadaptados sociales.
- 10. Pez que lucha contra la corriente muere electrocutado.

El contable

Estaban reunidos un matemático, un economista y un contable. Y pregunta un señor que también estaba en la reunión:

- '¿Cuánto es uno más uno?'

El matemático dice:

- 'Exactamente dos'.

El economista dice:

- 'Puede que sean dos'.

El contable contesta en voz baja:

- '¿Cuánto quieres que sea?'

www.chistes.com.mx

ESTA PUBLICACIÓN ES PARA TI SI TIENES ALGUNA SUGERENCIA O COMENTARIO PARA CUALQUIER TEMA INCLUIDO EN ELLA, ACUDE DIRECTAMENTE AL ÁREA DE ACTUALIZACIÓN O SUGIÉRELO EN LAS JUNTAS DE TRABAJO.
¡ Gracias !

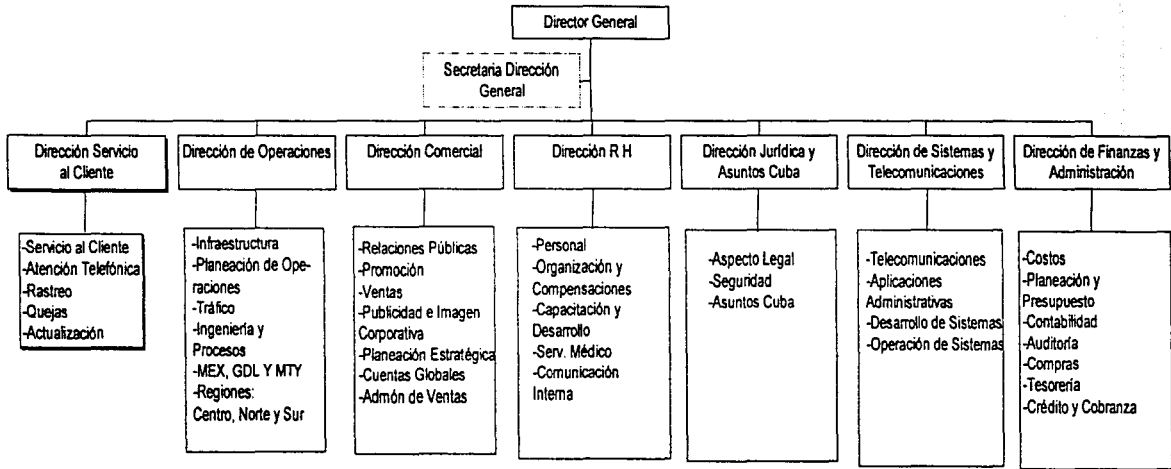
DIRECTORIO:

El Hexágono es una publicación mensual editada por la Dirección de Servicio a Clientes, a través de su área de Actualización y Comunicación Interna.
 Mario Sotres, Director Gral. Pablo Toscano, Director de Servicio a Clientes. Abigail Villaseñor, Coordinadora de Edición y Diseño Edición Técnica. La Agencia. Av Hangares 540, Col. Federal. C.P. 15700, México, D.F.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ANEXO I ORGANIGRAMA DHL MÉXICO



Fuente: Gerencia de Organización y Compensaciones DHL

ANEXO II

PUBLICACIONES DHL

1.- Flyer Noticias

flyer

No. 16 Mayo 2000 DHL, International de México, S.A. de C.V.

Presentes Especiales y Ship Direct se consolidan en una sola área de servicio

Un nuevo reconocimiento a nuestros Ejecutivos de Cabecera

Su excelente desempeño es reconocido

DHL

2.- DHL Expressed

DHL EXPRESSED

Programa de Estímulos para Clientes
 ¿Qué es el Programa de Estímulos para Clientes? ¿Cómo funciona? ¿Qué beneficios ofrece? ¿Cómo solicitarlo? ¿Qué requisitos debe cumplir? ¿Qué documentación se requiere? ¿Qué condiciones de uso tiene? ¿Qué excepciones existen? ¿Qué dudas frecuentes se tienen? ¿Qué información adicional se necesita? ¿Qué contacto se debe tener? ¿Qué información adicional se necesita? ¿Qué contacto se debe tener? ¿Qué información adicional se necesita? ¿Qué contacto se debe tener?

En Esta Edición

En Cada Edición

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.- Boletín de Operaciones

Operaciones
No. 17 - Agosto 1988

Actualización y programas de Captura Lógica

El desarrollo de los sistemas de captura de datos en el país se inició en 1970, con el programa de Captura Lógica de la CIMA. Este programa fue el primer sistema de captura de datos en el país, desarrollado en lenguaje ensamblador y con un lenguaje propio para la descripción de los datos a capturar. Este programa permitió la captura de datos de los sistemas de información de la CIMA, lo que permitió la actualización de los datos de los sistemas de información de la CIMA.

Este es un artículo de actualización y programas de captura de datos en el país.

El programa de captura de datos se trata de un programa de captura de datos que permite la captura de datos de los sistemas de información de la CIMA. Este programa fue desarrollado en lenguaje ensamblador y con un lenguaje propio para la descripción de los datos a capturar. Este programa permitió la captura de datos de los sistemas de información de la CIMA, lo que permitió la actualización de los datos de los sistemas de información de la CIMA.

Este programa fue desarrollado en lenguaje ensamblador y con un lenguaje propio para la descripción de los datos a capturar. Este programa permitió la captura de datos de los sistemas de información de la CIMA, lo que permitió la actualización de los datos de los sistemas de información de la CIMA.

4.- Boletín de Ventas

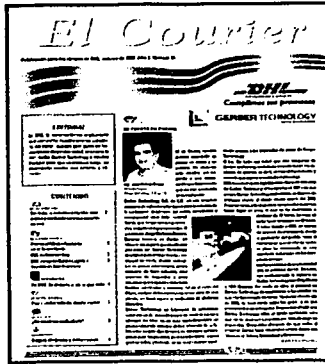
LOS EXHORTO A QUE UTILICEN ESTE FORO COMO SUYO

Este boletín de ventas es un foro para que los usuarios de los sistemas de información de la CIMA puedan compartir sus experiencias y conocimientos. Este foro es un espacio para que los usuarios de los sistemas de información de la CIMA puedan compartir sus experiencias y conocimientos. Este foro es un espacio para que los usuarios de los sistemas de información de la CIMA puedan compartir sus experiencias y conocimientos.

Este foro es un espacio para que los usuarios de los sistemas de información de la CIMA puedan compartir sus experiencias y conocimientos. Este foro es un espacio para que los usuarios de los sistemas de información de la CIMA puedan compartir sus experiencias y conocimientos. Este foro es un espacio para que los usuarios de los sistemas de información de la CIMA puedan compartir sus experiencias y conocimientos.

TIENE CON FALLA DE CROMO

5.-El Courier



TESIS CON FALLA DE ORIGEN