

20424
4



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"**

**COMUNICACIÓN Y ASESORÍA DE NEGOCIOS:
FUSIÓN DE CAPITAL IMPORTANCIA**

**MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A :
LINO GABRIEL ALVARADO SÁNCHEZ**

ASESOR: LIC. MARCOS CASTAÑEDA CONTRERAS.

ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO. NOVIEMBRE DE 2003





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CAPÍTULO 3

La práctica no hace al maestro sino que proporciona experiencia (Exposición de estrategia de solución de casos prácticos)	97
3.1. Folleto general de servicios (Sinergia Integral)	98
3.2. Folletos ERS	111
3.3. Campaña de seguridad	135
3.4. Inducción	161

CAPÍTULO 4

La comunicación y la asesoría profesional forman parte del mismo negocio	189
4.1. Características de la formación de profesionales	190
4.2. Aportaciones de la formación de profesionales	191
4.3. Limitaciones de la formación profesional	192
4.4. Recomendaciones para mejorar la formación profesional	193
4.5. Recomendaciones para mejorar la actividad profesional	195
4.6. Importancia del trabajo de memoria de desempeño profesional	196
CONCLUSIONES	199
BIBLIOGRAFÍA	206
HEMEROGRAFÍA	208
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	209

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La asesoría de negocios o servicios profesionales de consultoría es un término que está muy en boga en el mundo empresarial actual, para darse una idea acerca del rol de este tipo de servicios basta ver publicaciones especializadas como Expansión, Mundo Ejecutivo, El Asesor Comercial, Fortune, que dedican números completos para hablar acerca de este tipo de corporaciones, en los que los lectores pueden conocer su reputación, clientes, cobertura, servicios, estadísticas comparativas, entre otros temas; del mismo modo, al realizar una búsqueda en Internet se pueden encontrar innumerables empresas de este giro por todo el mundo.

En consecuencia, los corporativos recurren a las consultoras no sólo porque responde a una moda impuesta por una época o un mercado globalizado, sino porque a través de asesoría contable, fiscal, legal, tecnológica, financiera, de administración de riesgo o auditoría han mejorado su forma de operar, han cumplido con los preceptos vigentes en cada país respecto a la apertura, funcionamiento y observancia de disposiciones de impuestos, por ejemplo en México con los fijados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para todos los asuntos fiscales, de comercio exterior, de aduanas; o con los estipulados por la Secretaría de Economía en lo que se refiere a la apertura de nuevas empresas, permisos legales, reglamentos ambientales, construcción, etcétera; inclusive se puede obtener una evaluación de la seguridad en los equipos informáticos, o por ejemplo las compañías dedicadas al manejo de dinero como son los bancos o las casas de cambio pueden ser orientadas sobre medidas de prevención de fraude y lavado de dinero.

Al mismo tiempo también ofrecen asesoría relacionada con instancias como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Infonavit, para cumplir la legislación con los empleados, así como para ser auditadas respecto al manejo de sus finanzas, gastos, ingresos, utilidades; obtener amparos en caso de ser necesario; tener la renta de infraestructura en la

que no pueden invertir, analizar sus equipos y operaciones para evaluar si pueden competir en el negocio digital, en fin todo lo que implique el funcionamiento de una empresa, por pequeña que sea. A los empresarios extranjeros, por ejemplo, se les asesora desde la elección del mejor lugar del país para invertir hasta la operación de su compañía.

De esta forma, la consultoría y asesoría de negocios se ha convertido en una herramienta que le ha permitido a la comunidad empresarial mejorar sus finanzas, acceder a nuevas tecnologías, mejorar aspectos contables, administrativos y de operación, entre otros beneficios, por consiguiente, los grandes corporativos nacionales y transnacionales, las pequeñas, medianas e incluso las micro empresas de cualquier giro, han encontrado soluciones de negocios que les han permitido potenciar su expansión y fijarse metas de más largo alcance.

Uno de los beneficios tangibles de la asesoría de negocios es que se traduce directamente en información, herramienta que es de vital importancia para la alta dirección de cualquier compañía al momento de tomar decisiones, ya sea para cumplir con mandatos fiscales o legales; para crear competencias que les permitan tener una mayor penetración en el mercado; para expandirse hacia otras naciones o ámbitos, e incluso para desarrollar las mismas estrategias de negocios, de ventas u operativas que se han fijado.

Ahora bien, parte indispensable de los servicios profesionales de consultoría y asesoría de negocios es la comunicación organizacional, herramienta que facilita a Deloitte & Touche –firma mundial especializada en proporcionar este tipo de servicios y que se expone en este trabajo– crear las estrategias que le permitan aproximarse a sus públicos tanto internos como externos.

Con los primeros maneja su discurso institucional para integrarlos totalmente a la organización, mientras que con los clientes –aparte de emplear parte de su mensaje corporativo– busca promover sus servicios para ser elegida al momento de requerir este tipo de asesoría.

Así, en esta memoria reflexiva el lector conocerá el papel que juega un profesional de la comunicación como creativo o creador de contenidos de folletería, mensajes, campañas, comunicados, discursos, entre otros, en una corporación de este tipo; sobre todo tendrá un acercamiento a un método de trabajo que busca vincular la teoría con la práctica mediante la creatividad, se le ofrecerá un panorama sobre cómo se formulan los mensajes que llegan a los públicos internos y externos, así como la manera con la cual se intenta conquistar a los mismos.

Mantener una posición de liderazgo en el mercado para ser la primera opción de elección, es decir, estar siempre presente en la mente de los clientes, comúnmente identificado como *top of mind* y ser reconocida por consumidores, público en general y comunidad empresarial son algunos de los objetivos de Deloitte & Touche, lograrlos no es una tarea fácil pues implica que su personal esté realmente comprometido con ella y que los clientes sean convencidos, cautivados, por tal motivo es necesario crear estrategias de comunicación para que los mensajes cumplan tal fin, además que deben estar perfectamente dirigidos a cada público, sin dejar de contemplar que también deben apegarse al discurso institucional.

La intención de este trabajo es recapacitar y exponer un panorama respecto de las actividades de un profesional de la comunicación en el campo de la consultoría y asesoría de negocios, específicamente en un área integrante del departamento de Mercadotecnia; de esta forma, a partir de las labores cotidianas desarrolladas dentro de Servicios Creativos, así como mediante la exposición de solución de cuatro proyectos específicos y la realización

de los productos comunicativos finales, se busca dejar claro cuál es la aportación de un profesional de la comunicación y cuáles son sus actividades diarias, las cuales deben complementarse con un equipo multidisciplinario, pues el fin último es sacar adelante cada proyecto.

Al recorrer las páginas de esta memoria de reflexión, el lector conocerá a esta firma en cuanto organización, su historia, estructura, su cultura organizacional, los servicios que presta, su participación en el mercado y dentro de las Big Four, sus clientes, su estructura, esto con el fin de ubicar a la corporación para comprender el papel que juega dentro del ámbito de los negocios, para ello se incluyen gráficos que ilustran algunos de estos apartados.

Asimismo, para identificar su estructura y a partir de ésta considerar a la firma como un sistema social, cultural y organizacional, tendrá un acercamiento a la misma desde un punto de vista administrativo y comunicativo. Finalmente, conocerá cómo se solucionaron cuatro casos prácticos (dos para públicos internos y dos para públicos externos), de los cuales se incluyen muestras del material final; al hacerlo de esta manera se pretende que el lector perciba que la comunicación organizacional y la identidad corporativa forman parte de la estrategia de negocio de esta organización.

Cabe aclarar que la exposición de este trabajo comprende de agosto de 2000 a agosto de 2002, y no porque ya no se desarrollen las actividades de comunicación organizacional en esta firma, sino porque como hubo un proceso de fusión con otra firma de este tipo, entonces se reestructuró toda la forma de trabajar y por consiguiente se decidió no incluirla, puesto que podría ser un tema de investigación aparte y, sobre todo, porque dicha combinación aún no termina.

La realización de este trabajo se basó principalmente en la observación, esta metodología fue complementada con la experiencia personal, así como con comentarios y entrevistas informales con el personal tanto del área de Mercadotecnia como con algunos empleados de la firma.

Finalmente, entre los propósitos de este trabajo es que una vez que el lector dé vuelta a la última hoja concluya que la comunicación y la asesoría de negocios forman parte del mismo negocio y que son –a final de cuentas– una fusión de capital importancia, tanto por los retos que se enfrentan y resultados que se logran, como por los millones de pesos que están en juego en cada negocio.

CAPÍTULO 1

Deloitte & Touche

(Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.)

una firma que construye su negocio

La intención de este primer capítulo es presentar a Deloitte & Touche en cuanto organización, su estructura, su cultura organizacional, los servicios que presta, su historia, su participación en el mercado y dentro de las Big Four, sus clientes; asimismo se muestra la forma como está organizada y a partir de ésta se hace un análisis administrativo y comunicativo de la misma.

Hablar de Deloitte & Touche es referirse a una organización que empezó a fundarse hace más de 80 años como un despacho de contadores; a lo largo de su trayectoria ha sabido adaptarse a los cambios y necesidades que requieren las empresas, razón por la cual actualmente es la principal firma en México y en el mundo que ofrece servicios profesionales de consultoría y asesoría de negocios, auditoría, legales, fiscales, asesoría de negocios, finanzas corporativas, administración del riesgo, práctica japonesa, entre otros.

Ahora bien, estas continuas transformaciones obedecen a que sus clientes son empresas que debido a la globalización deben cubrir sus necesidades, especialmente cuando son varios millones de pesos y una reputación los que están en juego, pues recurren a esta prestigiada firma de consultoría y asesoría de negocios ya sea para establecer una compañía o para mejorar su funcionamiento actual, es decir, buscan instalarse en nuestro país, ampliar su cobertura, tener mayor penetración en el mercado, extenderse hacia otras naciones, ámbitos o mercados, o simple y sencillamente para cumplir con los requisitos que marcan las leyes de nuestro país.

Para conocer un poco más de esta organización mundial a continuación se incluye una reseña de su historia, construida a partir de la revista interna Vínculos de los meses de diciembre de 1999, diciembre de 2000 y septiembre de 2001.

1.1. HISTORIA

Los orígenes de Deloitte & Touche México/Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. se remontan a 1920, año en el que Alfredo Chavero, uno de los pioneros de la contaduría pública en nuestro país y pilares de esta organización, fundó el despacho Alfredo Chavero y Cía., cuyo nombre cambiaría más tarde por el de Chavero, Prieto y Cía.

Fue precisamente en Chavero, Prieto y Cía. donde inició su actividad profesional Antonio Galaz, otro de los fundadores de esta firma, quien después de pertenecer al despacho decide independizarse. Así, en 1945, Antonio Galaz fundó su despacho de contadores y lo registró bajo su propio nombre.

Por su parte, la firma creada por los contadores públicos Andrés Ruiz y Nicolás Urquiza inició operaciones en 1947.

Primera asociación estratégica

No había pasado mucho tiempo cuando el despacho comenzó a crecer de tal manera que Antonio Galaz se dio cuenta de que no podría ir solo, por lo que decidió asociarse con Rodrigo Calderón y después, en 1951, con Enrique Carstens. Este hecho marcaría el cambio de nombre del despacho Antonio Galaz y Cía. por el de Galaz, Carstens y Cía.

Así como el tiempo seguía su curso, también continuaba el crecimiento tanto de la firma Chavero, Prieto y Cía., como de Galaz, Carstens y Cía., a esta última organización se integrarían grandes personalidades de la contaduría pública como Leopoldo Romero, Javier Saucedo, Benjamín Lozano y Héctor Lozano, entre otros.

Paralelamente, otra historia de éxitos comenzaría en 1951, cuando Joaquín Gómez Morfín establecía su primer despacho bajo la razón social de Despacho Gómez Morfín y Cía., en un edificio de San Juan de Letrán.

Proyección internacional

En 1954 Galaz, Carstens y Cía. dio un paso decisivo que marcó el rumbo de su futuro al iniciar relaciones con la firma que se convertiría después en Touche Ross International; unión que se concretó en 1959, cuando Galaz, Carstens y Cía. se incorporó como una de las primeras firmas miembro de Touche Ross International.

Al llegar la década de los 60, el despacho Galaz, Carstens y Cía. consolida su presencia en el interior de la República Mexicana al reunir a los diez despachos más importantes del país, con lo que adquiere –en 1962– el carácter de firma nacional.

Similar trayectoria siguió Ruiz, Urquiza, cuando en 1955 decide afiliarse a la organización mundial Arthur Andersen, con la cual estuvo vinculada hasta 2002 y contribuyó mediante un comportamiento de alta calidad en el servicio, lo cual le valió para tener una excelente reputación en el mercado mexicano.

Integración Chavero, Yamazaki

Al inicio de los años 70 ocurría otro suceso que trascendería en esta firma: la alianza de Alfredo Chavero y Benito Yamazaki, quienes se unieron además con Javier Labrador, Mario Chavero y Gustavo Montiel para constituir el despacho Chavero, Yamazaki y Asociados.

De esta forma siguió su curso la década de los 70 y en 1977 se realizó la fusión de prácticas entre Galaz, Carstens y Cía. (despacho que tenía

relación internacional con Touche Rouse y, por ende, conocía la metodología aplicada por los norteamericanos) y el despacho Chavero, Yamazaki y Asociados, el cual contaba con una excelente cartera de clientes japoneses y nacionales, unión que dio lugar a la razón social Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaki.

Era ya la década de los 80 y aún sin tener relación con Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaki, el despacho Gómez Morfín y Cía. cumplía en 1986 su 35 aniversario de servir como una organización de contadores públicos y consultores con proyección también internacional, por ser parte de Grant Thornton International.

Alianza Gómez Morfín

Tras años de alianzas de estas organizaciones con otros despachos, cada una por su cuenta, no pasó mucho tiempo para que las dos grandes firmas se unieran, y fue en 1987 cuando la firma nacional concreta la fusión con el despacho Gómez Morfín, el cual contaba con aproximadamente 200 colaboradores en tres ciudades del país: DF, Guadalajara y Monterrey.

Gracias a esta unión la firma adquirió mayor fortaleza para seguir proporcionando a sus clientes servicios profesionales de la más alta calidad, pues para ese tiempo la organización contaba ya con 1,200 expertos en siete oficinas directas, cuatro asociadas y nueve representantes en las principales ciudades del territorio nacional.

Firma internacional

Y así, de la misma forma como crecía la firma nacional, también la organización internacional experimentaría nuevas etapas de desarrollo cuando, en 1989, tuvo lugar una de las mayores fusiones en la historia de la profesión: la que se dio entre Touche Ross International y Deloitte Haskins &

Sells. Este fue un hecho que llevaría a la organización a ostentar el nombre con el que se conoce actualmente: Deloitte Touche Tohmatsu, reconocida hoy en día como una de las mayores firmas de auditores y contadores en el mundo, de las cuatro existentes.

En 1997, la firma nacional, como integrante de una organización de carácter mundial, estandariza su imagen corporativa bajo el concepto Deloitte & Touche y a partir de ese año se identifica comercialmente bajo este nombre, pero conserva íntegra la razón social con la que inició: Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C.

Y la historia continúa

En los últimos años la organización ha seguido fortaleciéndose a través de la incorporación de firmas profesionales exitosas. Tal es el caso de las fusiones y asociaciones registradas en las oficinas de Aguascalientes, León, Tijuana, Puebla, Mexicali y, más recientemente, en Ciudad Juárez, con la asociación del despacho de abogados Toulet, Caballero y Díaz Marín, así como en la oficina de Monterrey, al incorporarse la práctica de Roberto Lozano Garza.

Para el año 2000 se da un proceso de globalización de la firma, en el cual México se incluye en la corriente de estandarización, creación y apalancamiento de la práctica nacional.

Ya inmersos en el siglo XXI, durante el año 2002, esta organización realiza un nuevo proceso de fusión, esta vez es con Ruiz, Urquiza, S.C., institución de servicios contables y legales que también tenía presencia mundial, pues era el representante en México de Arthur Andersen, extinta firma perteneciente a las Big Five (cuando existían), la cual después del escándalo Enron inicia su disolución mundial debido al desprestigio que empieza a envolverla, especialmente en los Estados Unidos.

Como podemos ver, a esta organización le ha llevado años construir su identidad actual, aunque es a partir de 1997 cuando en esta firma empieza a dársele el peso a la comunicación para los procesos de integración derivados de las fusiones, especialmente en el año 2000, que es cuando la organización Deloitte Touche Tohmatsu empieza a estandarizar y, por consiguiente, a normar su imagen, sobre todo a difundir que las prácticas de cada país a pesar de funcionar como entidad independiente, prestan servicios de clase mundial de asesoría y consultoría de negocios, por lo tanto deben presentar una personalidad alineada a la cultura corporativa, para que así tenga el reconocimiento como corporación y como marca.

Pertenecer a una corporación mundial tan fuerte implica un doble compromiso, por un lado debe mantener altos estándares de calidad en la prestación de sus servicios y por otro debe cuidar tanto su identidad como su cultura, estos últimos aspectos es donde entra en juego la comunicación organizacional y son precisamente donde se centra la exposición de este trabajo.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Debido a su presencia y reconocimiento mundial, esta institución cuenta con una serie de principios que la guían, los cuales se conocen como cultura organizacional, la cual se expone a continuación, misma que fue retomada de la revista Vínculos del mes de septiembre de 2001 y del folleto mundial titulado Our Global Strategies, publicado en febrero de 2000:

Cultura

En este caso en particular, por cultura se entiende la idiosincracia de esta organización, es decir, los principios y objetivos bajo los que se guía en la prestación de sus servicios.

La Cultura de Deloitte Touche Tohmatsu parte de un reto básico y consiste en ser una sola firma mundial con visión, misión y valores compartidos por toda su gente.

Tenemos entonces que el objetivo principal de la cultura de esta firma es ser reconocidos en todo el mundo como una sola firma destacada por sus servicios, así como tener principios comunes que guíen el trabajo de sus empleados.

Visión

Para esta firma visión es el estado meta al que desea llegar, en términos de comunicación, es el referente que desea crear en la comunidad en la que se desenvuelve y entre el público en general.

La Visión de la organización es ser reconocidos como la mejor firma de servicios profesionales en el mundo.

Como podemos ver, este punto está muy ligado con el anterior, lo que la corporación busca a final de cuentas es ser identificada plenamente dentro de la comunidad empresarial, no sólo de un o unos países, sino a nivel mundial.

Misión

En Deloitte & Touche se entiende por misión todo aquello que deben hacer sus integrantes para ser reconocidos como los mejores, es decir, los objetivos y la forma como se trabaja con cada cliente y con el personal para ser los mejores en la prestación de este tipo de asesoría.

La Misión entonces es Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente.

Esta característica establece un compromiso recíproco entre los clientes, firma y personal, puesto que deja claro que tanto clientes como personal son importantes para la corporación.

La cultura antes expuesta respalda a la organización en el mercado y la distingue de su competencia, al mismo tiempo, la guía en la forma en que toma decisiones, en la forma como trata a sus clientes y en la forma como se relacionan sus empleados, sin importar la región del mundo en la que se encuentren.

Sin embargo, al menos en nuestro país, a pesar de que las continuas integraciones que ha vivido esta firma le han permitido consolidarse y ser parte de una corporación mundial, del otro lado son el principal obstáculo para crear una cultura sólida, puesto que se pierde la continuidad necesaria para establecerla, ya que el trabajo se ve interrumpido cuando hay que readaptar o fusionar dos culturas diferentes en una sola y, desde un particular punto de vista, son lo que han dificultado llegar a un estado meta de tener una cultura fuerte.

1.3. LAS BIG FOUR O FINAL FOUR

Hasta principios del año 2002 se conocían como las Big Five, pero ahora sólo quedan cuatro y se identifican como las Big Four o Final Four, las cuales son organizaciones que se caracterizan porque iniciaron dedicadas a la práctica de la contaduría y con el paso del tiempo y el aumento de las necesidades de orientación de sus clientes, se transformaron para brindar actualmente, en mayor o menor medida, asesoría de negocios.

El prestigio de estas Big Four radica en su eficiencia en el ámbito de la auditoría, de ahí deriva precisamente su trascendencia, dichas instituciones tienen presencia mundial y ofrecen casi los mismos servicios (algunos más o algunos menos) que varían por nombre, aunque también

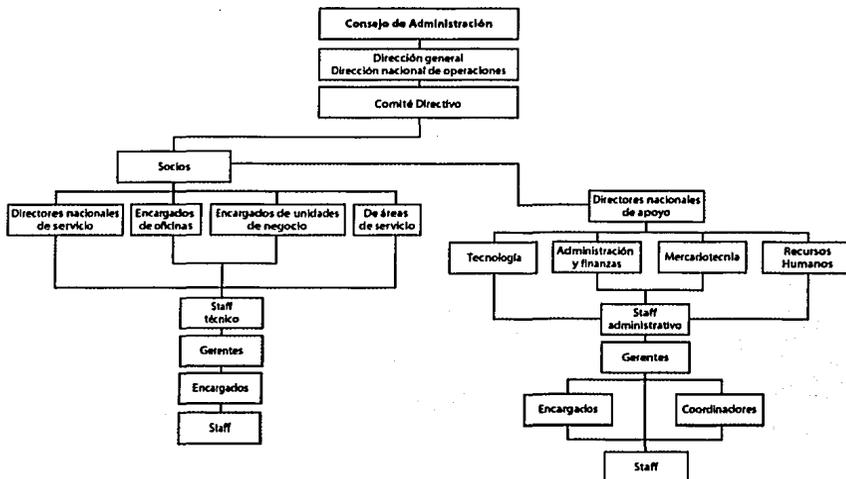
se diferencian por la cantidad de clientes, número de personal, prestigio, así como por facturación anual y participación en el mercado.

Las llamadas Big Four son: PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG y Deloitte & Touche, cabe señalar que Arthur Andersen era la quinta firma, sin embargo, después del escándalo Enron –y con el fin de evitar un mayor desprestigio, especialmente en Estados Unidos– fue absorbida en varias partes del mundo, en el caso de nuestro país se integró a Deloitte & Touche (firma que se expone en este trabajo).

Estas Big Four deben su presencia y trascendencia mundial a su estructura, la cual les permite compartir metodologías, personal, oficinas, herramientas y estándares de control de calidad, los cuales son regulados por un organismo internacional denominado Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, por sus siglas en inglés).

1.4. ESTRUCTURA

La estructura organizacional de Deloitte & Touche es la siguiente:



Organigrama que muestra la estructura de Deloitte & Touche¹

El organigrama anterior permite ver cómo opera Deloitte & Touche, el tipo de relaciones que se establecen en cada nivel, así como las jerarquías existentes, lo que sienta las bases para entender el tipo de comunicación que impera en la firma y que se explica en un breve análisis comunicativo realizado en páginas posteriores.

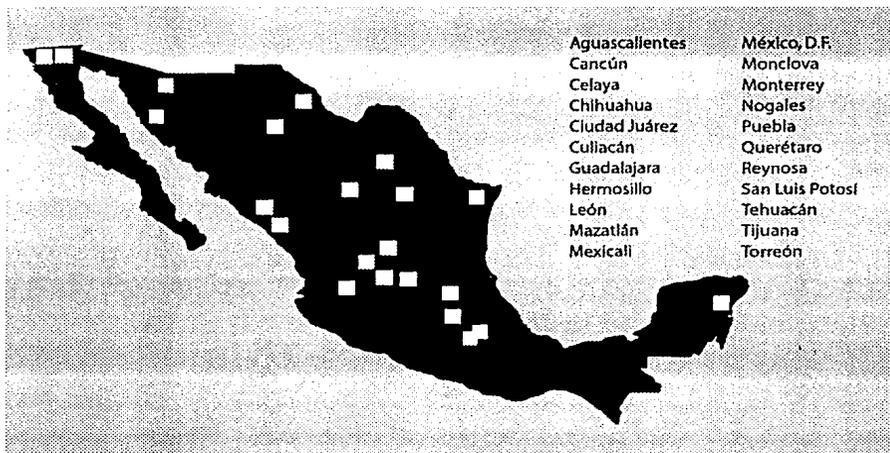
1.5. RED DE OFICINAS

Deloitte & Touche tiene una red de oficinas ubicadas estratégicamente en las 22 ciudades más importantes del país, lo que le permite cubrir en forma dinámica y oportuna las principales zonas del país, entre las que se

¹ Organigrama creado por Mercadotecnia en enero de 2002 para identificar la estructura de funcionamiento de la firma.

encuentran, además de los mayores centros económicos de la República, ciudades fronterizas, medias o eminentemente turísticas.

A continuación se ilustra la red de oficinas que tiene Deloitte & Touche en nuestro país:



Mapa que ilustra ubicación de oficinas²

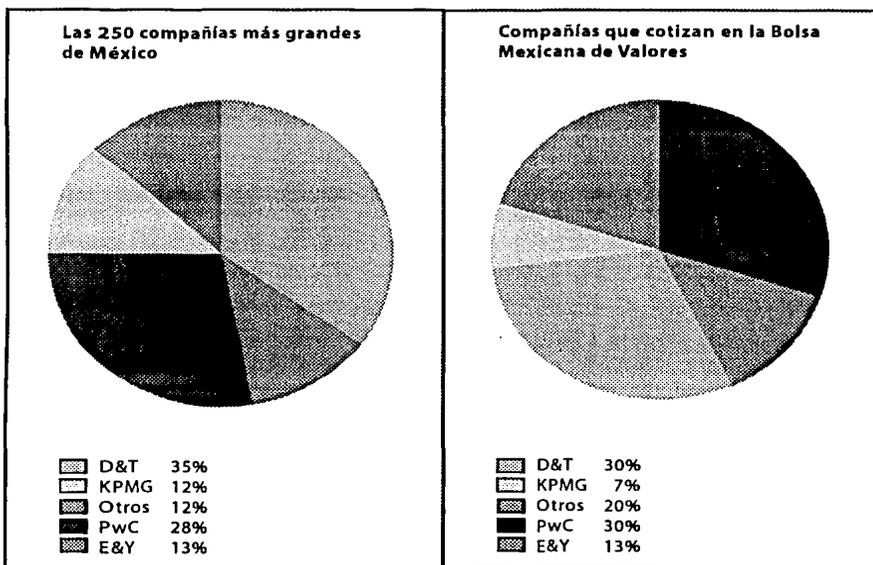
Como se puede ver en el mapa anterior, la corporación tiene presencia en la mayor parte del territorio nacional; en la región norte y fronteriza obedece a que presta servicios a la industria maquiladora y transformadora, principalmente, mientras que en el centro del país atiende a las ciudades consideradas como centros económicos y su presencia en zonas netamente turísticas radica en que también brinda asesoría de este tipo.

² Mapa actualizado por Servicios Creativos en enero de 2003 para mostrar cobertura geográfica.

1.6. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

En el plano económico, la participación en el mercado de Deloitte & Touche México es la siguiente: cuenta con la cartera de clientes más sólida, entre los cuales se encuentran el 35 por ciento de las 250 empresas más grandes según la revista Expansión, más del 30 por ciento de los activos del sector financiero y más del 40 por ciento de los activos de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, así como 31 de las 100 compañías más importantes a junio de 2003, según la base de datos Radar.

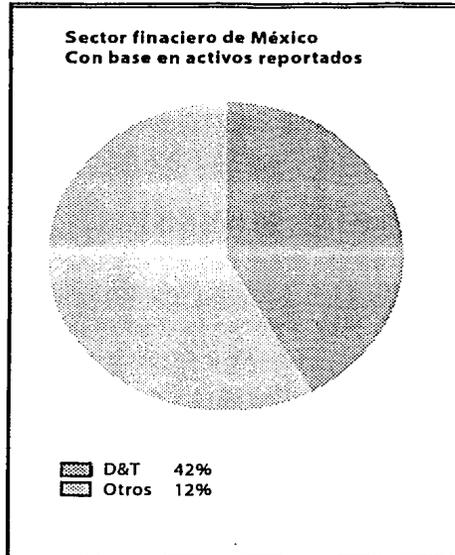
Las gráficas siguientes ilustran esta presencia en el mercado:



Gráficas que muestran porcentaje de participación con las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y con las 250 más grandes de México, según la revista Expansión.³

³ Gráficas creadas por Mercadotecnia en noviembre de 2002 para identificar participación en el mercado mexicano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



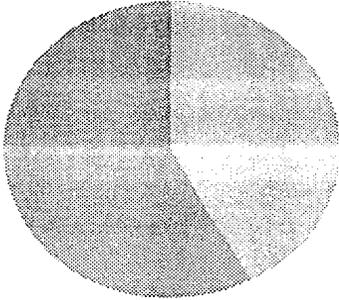
Gráfica que muestra porcentaje de participación en el sector financiero de México, según la revista Expansión.³

En Latinoamérica, Deloitte & Touche ocupa el 58 por ciento del mercado como proveedor de servicios integrales entre las 500 compañías más grandes de la región, lo cual la convierte en líder en esta zona, según la revista América Economía; asimismo encabeza las posiciones en los sectores de telecomunicaciones (58 por ciento), manufactura (38 por ciento), recursos naturales (48 por ciento) y productos de consumo (34 por ciento), principalmente.

En las gráficas que se muestran a continuación se ilustra su participación en esta región:

³ Gráficas creadas por Mercadotecnia en noviembre de 2002 para identificar participación en el mercado mexicano.

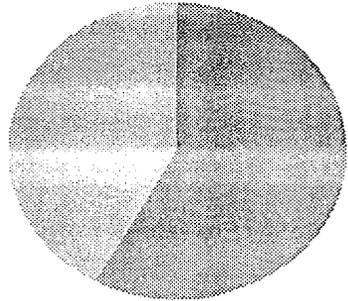
**Proveedor líder de servicios
integrales entre las 500 compañías
más grandes de la región**



D&T 42%
Otros 58%

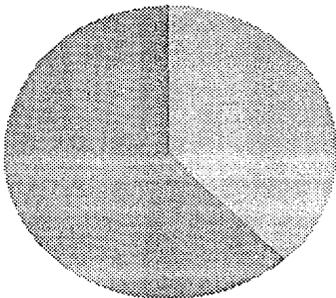
Fuente: América Economía

**Proveedor líder de industria
Telecomunicaciones**



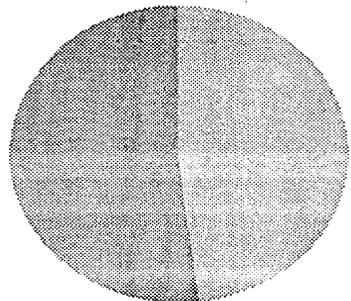
D&T 58%
Otros 42%

**Proveedor líder de industria
Manufactura**



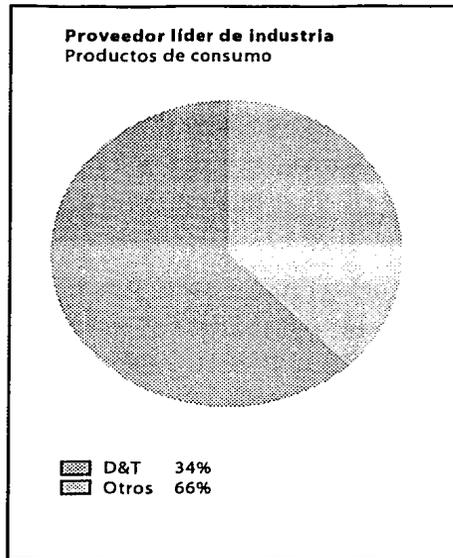
D&T 38%
Otros 62%

**Proveedor líder de industria
Recursos naturales**



D&T 48%
Otros 52%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Gráficas elaboradas a partir de los datos obtenidos en la revista América Economía, que muestran porcentaje de participación en el mercado latinoamericano con las compañías más grandes de la región, así como en las industrias de telecomunicaciones, manufactura, recursos naturales y productos de consumo.⁴

Las gráficas anteriores mostraron claramente la hegemonía de esta firma en en nuestro país y la región latinoamericana , de esta forma es posible ubicar la trascendencia de la organización con la prestación de los servicios que ofrece.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁴ Gráficas creadas por Mercadotecnia en noviembre de 2002 para identificar participación en el mercado latinoamericano.

1.7. SERVICIOS

Deloitte & Touche ofrece servicios profesionales integrales de auditoría, impuestos, legal, asesoría de negocios, finanzas corporativas y servicios a clientes japoneses, entre otros. Por área, las soluciones de negocio y algunas líneas de servicio específicas son las siguientes:

Auditoría

Este tipo de asesoría se encarga de evaluar estados financieros, aspectos contables, así como los relacionados con el IMSS e Infonavit, con el fin de comprobar que las empresas tienen estabilidad y prácticas contables sanas, según lo establecido en las leyes. Los servicios específicos que se prestan son:

- * Dictámenes
- * Revisiones
- * Asesoría sobre fusiones, adquisiciones, liquidaciones y reorganizaciones
- * Registro en la Bolsa Mexicana de Valores
- * Exámenes de estados financieros
- * Auditoría para compra de empresas

Business Process Outsourcing

Por medio de *outsourcing* o subcontratación de servicios externos, las compañías pueden acceder a sistemas y procesos administrativos que les permiten tener bajo control aspectos de operación como:

- * Contabilidad e impuestos recurrentes
- * Servicios administrativos
- * Nóminas

Asesoría de Negocios

Este servicio consiste en brindar a los clientes soluciones tecnológicas para el funcionamiento de su compañía, estas implementaciones de sistemas o equipos permiten satisfacer sus necesidades de operación, procesos y flujos, incluso pueden tenerlas por medio de una renta mensual. Algunos de los servicios ofrecidos son:

- * Tecnología de información
- * Operaciones
- * Servicios ASP

Comercio Exterior y Aduanas

Con este tipo de asesoría, las compañías cuya operación depende en gran medida de importaciones y exportaciones encuentran respuestas a los preceptos que deben cumplir para realizar satisfactoriamente los trámites relacionados con estos aspectos, para ello se ofrecen los siguientes servicios:

- * Consultoría y gestión
- * Programas y esquemas Pitex, Altex, Ecex
- * Auditoría

Enterprise Risk Services (ERS)

Con este servicio los clientes pueden conocer los riesgos existentes en su empresa relacionados con seguridad informática o en redes, arquitectura, industrial, entre otras, así como, protección civil, probabilidad de que ocurran fraudes o lavado de dinero, para ello se ofrecen las siguientes soluciones:

- * Auditoría interna
- * Identificación, administración y seguimiento de riesgos
- * Cumplimiento regulatorio

- * Seguridad en tecnologías de comercio electrónico e Internet
- * Integración de procesos y tecnología

e-Business

A aquellas compañías que deseen operar su negocio por medio de Internet, se les ofrece asesoría completa respecto a la infraestructura y seguridad que requieren para tener éxito en el campo de la economía digital. Entre los servicios que se proporcionan se encuentran:

- * Evaluación y consultoría
- * Estrategia de comercio electrónico y análisis de mercado
- * Administración de proyectos
- * Desarrollo e implementación de aplicaciones en Internet
- * Selección e integración de infraestructura
- * Determinación y certificación de integridad y privacidad
- * Reingeniería de procesos

ISO 9000

El fin de esta asesoría es que las compañías cumplan con los requisitos de calidad establecidos por estándares internacionales respecto a la adopción de procesos de normalización y certificación que les permitan garantizar seguridad y certidumbre en sus procesos para ser certificadas bajo esta normatividad, para ello se ofrecen los siguientes servicios:

- * Desarrollo de proyectos completos
- * Auditorías externas al sistema
- * Desarrollo de programas de mantenimiento
- * Planes de emigración de sistemas
- * Cursos de capacitación

Japanese Service Group (División de la Práctica Japonesa)

Es una división que atiende exclusivamente a compañías o clientes japoneses que requieren de asesoría relacionada con los procedimientos administrativos, financieros, contables y fiscales de nuestro país.

- * Servicios integrales a empresas de capital japonés

Finanzas Corporativas

Esta asesoría es de gran ayuda para las empresas o corporativos que piensan adquirir a otra compañía o incursionar en otras áreas de negocio, pues le permite conocer rentabilidad y utilidad, es por eso que se ofrecen servicios especializados en:

- * Fusiones y adquisiciones
- * Ingeniería financiera
- * Planeación estratégica

Impuestos

Cada año hay cambios en la legislación fiscal de nuestro país, por tal motivo se ofrece asesoría especializada en las ramas tributarias, el fin es que los clientes cumplan sus obligaciones fiscales y, al mismo tiempo, obtengan los máximos beneficios fiscales posibles. Los servicios que se ofrecen son:

- * Asesoría, consultoría y planeación
- * Revisiones
- * Auditorías de IMSS e Infonavit
- * Estudios de beneficios fiscales

Legal

Se ofrece asesoría en las áreas corporativa y fiscal para el establecimiento, control y operación de una compañía, así como en todo tipo de asuntos legales, algunos de los servicios de esta área son:

- * Negociación y elaboración de contratos
- * Auditorías completas y preliminares
- * Fusión, escisión, migración, propiedad intelectual

Precios de Transferencia

Esta asesoría ayuda a los clientes en el cumplimiento de disposiciones fiscales y permite a las empresas multinacionales desarrollar y establecer políticas fiscales dentro de su corporación, entre los servicios que se prestan se encuentran:

- * Administración y asesoría
- * Planeación fiscal
- * Coordinación bilateral o multinacional

Seguridad Social

El principal objetivo de este tipo de asesoría es orientar a los clientes para evitar diferencias con cargo a los patrones, recargos, actualizaciones y multas, para ello se ofrecen estos servicios:

- * Resolución de cualquier consulta
- * Gestiones ante IMSS e Infonavit
- * Dictámenes sobre cumplimiento de obligaciones

Servicios a Expatriados

A través de este servicio los clientes cuentan con asesoría respecto a impuestos nacionales e internacionales, con el fin de ahorrar contribu-

ciones, así como reducir la carga impositiva por los servicios internacionales ofrecidos con empleados expatriados. Algunos de los servicios que se brindan son:

- * Consultoría y creación de estrategias
- * Igualación de impuestos (Tax Equalization)
- * Cálculos: nómina, ISR e IMSS

Asimismo, Deloitte & Touche ofrece servicios multidisciplinarios específicos para las siguientes industrias y sectores:

Productos de consumo, detallistas y servicios

- * Detallistas
- * Servicios
- * Productos

Servicios financieros

- * Bancos
- * Aseguradoras
- * Fondos mutuos de inversión

Tecnología, medios y telecomunicaciones

- * Tecnología
- * Medios
- * Telecomunicaciones

Recursos naturales

- * Electricidad y agua
- * Minería
- * Petróleo y gas

Bienes raíces

- * Bienes inmuebles
- * Constructoras

Sector público

- * Gobierno
- * Organizaciones no lucrativas

Manufactura

- * Automotriz
- * Transformadoras
- * Maquiladoras
- * Metalmecánica
- * Farmacéuticos

1.8. CLIENTES

Entre los clientes más representativos de Deloitte & Touche se encuentran:

Bachoco	Grupo México
Banco de México	Grupo Rotoplas
BBVA Bancomer	Grupo Satmex
Bimbo	Grupo Vitro
Bolsa Mexicana de Valores	Hewlett Packard
Bridgestone/Firestone	Honda
Carrefour	ICA
Coca-Cola FEMSA	IUSA
Comisión Federal de Electricidad	Kimberly-Clark
DaimlerChrysler	Merrill Lynch
Dow Chemical	Microsoft
FEMSA	Mitsubishi de México
Flextronics de México	MVS Comunicaciones
FRISCO	Nabisco
General Motors	Nextel

Gigante	Nissan Mexicana
Grupo BASF	Panasonic
Grupo Cadbury	Procter & Gamble
Grupo Carso	Productos Verde Valle
Grupo Delphi	Renault
Grupo Desc	Siemens VDO
Grupo Financiero Santander Serfin	Sony Ericsson Mobile Communications
Grupo IMSA	Soriana

A pesar de que no es la última lista de clientes, se puede observar que Deloitte & Touche atiende a compañías muy importantes de nuestro país y del resto del mundo, sin embargo, esto no quiere decir que sólo a este tipo de empresas preste sus servicios, es simplemente estrategia de mercadotecnia para respaldar tanto su nombre como la asesoría de negocios que proporciona.

1.9. CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN

Deloitte & Touche/Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. es la mayor de las firmas en México que ofrece servicios profesionales de auditoría, impuestos, legal, asesoría de negocios, finanzas corporativas y servicios a clientes japoneses, entre otros.

Cuenta con más de 80 años de experiencia en la atención a empresas del sector comercial, industrial y de servicios en las principales ciudades del país. Ello le ha permitido conocer a fondo las áreas de trabajo y las necesidades específicas de sus clientes, a fin de asegurar el cumplimiento de su misión: Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente.

Nivel nacional

En nuestro país, la organización está integrada por una red de oficinas ubicadas estratégicamente en las 22 ciudades más importantes de México. Ello le permite cubrir en forma dinámica y oportuna las principales zonas del país, entre las que se encuentran, además de los mayores centros económicos de la República, ciudades fronterizas, medias o eminentemente turísticas.

Esta cobertura incluye oficinas que brindan servicios especializados con los más altos estándares de calidad y respaldan el crecimiento de la industria de acuerdo con las características propias de cada región.

Con el fin de atender oportuna y eficientemente las necesidades de sus clientes, cuenta en México con un equipo de trabajo integrado por casi cuatro mil profesionales, entre los cuales destacan más de 200 socios, quienes prestan servicios uniformes con altos niveles de calidad y excelencia.

Nivel mundial

A nivel mundial, Deloitte Touche Tohmatsu cuenta con más de 680 oficinas, lo que le confiere una presencia equilibrada en los tres mercados más importantes del mundo: Asia-Pacífico, Europa y Norteamérica.

La organización global Deloitte Touche Tohmatsu es una de las firmas líderes en el mundo en auditoría, consultoría, servicios fiscales, asesoría de negocios y finanzas corporativas. A través de sus oficinas en cada país sirve a empresas nacionales y multinacionales, instituciones públicas y miles de medianos y pequeños negocios en rápido crecimiento. Atiende a más de la mitad de las compañías más importantes del mundo, así como a grandes empresas nacionales, instituciones públicas y empresas exi-

tosas de rápido crecimiento global. Tiene más de 119,000 personas en 140 países, quienes proporcionan servicios estandarizados en cualquier parte donde operen sus clientes.

Como se ha podido ver a lo largo de la exposición de este capítulo, la organización tiene renombre a nivel mundial y nacional, el cual es producto de la calidad de sus servicios, así como de la diversidad de soluciones que ofrece a la comunidad empresarial en general; obviamente entre más servicios al mercado ofrezca, mayor es la probabilidad de que sea elegida para cubrir necesidades de asesoría de negocios.

1.10. CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO Y COMUNICATIVO

Enfoque administrativo

Como se puede apreciar, esta organización tiene una estructura bien definida, misma que se acercaría mucho –en términos de Administración de Empresas– a la de una Sociedad Anónima, compuesta por los siguientes órganos principales:

- 1º. Grupo de accionistas;
- 2º. Consejo administrativo;
- 3º. Dirección general;
- 4º. Direcciones regionales (socios directores nacionales de servicio);
- 5º. Ingenieros principales (socios encargados de oficina);
- 6º. Jefes de servicios (socios de áreas de servicio);
- 7º. Socios encargados de unidades de negocio;

8º. Jefes de talleres (gerentes);

9º. Obreros (staff)

Ahora se explicarán las funciones que tendrían estos órganos de administración desde la perspectiva de Henri Fayol, quien a pesar de que hace un análisis a partir de un punto de vista industrial, ya que su área de especialización es la Administración de Empresas, sienta las bases para el caso que nos ocupa; en algunas cuestiones se hizo la adaptación al caso de estudio y en otras tal como las propone el autor, esto debido a razones de confidencialidad:

1º. Accionistas (socios)

Su papel consiste principalmente en:

1. Nombrar los miembros del Consejo Administrativo y ser los líderes en la prestación del servicio;
2. Deliberar acerca de las proposiciones del Consejo Administrativo.

2º. Consejo Administrativo

El Consejo Administrativo posee poderes estatutarios muy amplios. Estos poderes son colectivos.

Generalmente delega una gran parte de ellos en la dirección general nombrada por el mismo.

Está capacitado para evaluar las proposiciones de la dirección general y para ejercer un control general.

3º. Dirección General

La Dirección General es la encargada de conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone. Es el poder ejecutivo.

Establece el programa de acción, recluta el personal, ordena el movimiento, asegura y controla la ejecución de las operaciones.

Se compone de uno solo o de varios directores generales.

El director general único puede estar en contacto directo, sea con los directores locales, sea con los intermediarios (jefes de grupos de establecimiento o jefes de servicios generales, técnicos, comerciales, etcétera).

Los directores generales múltiples se distribuyen las atribuciones de la dirección general de diversas maneras.

Como quedó plasmado en el organigrama de Deloitte & Touche, la dirección general se apoya de las direcciones nacionales de servicio (Auditoría, Consultoría y Asesoría de Negocios, Administración de Riesgos de Negocio ERS, División de la Práctica Japonesa, Finanzas Coporativas, Impuestos, Legal), en lo que se refiere a la parte técnica, mientras que para el área de funcionamiento o administrativa, cuenta con el apoyo de las direcciones nacionales de servicio, que en este caso son: Tecnología, Administración y Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos.

4º. Direcciones regionales

(socios directores nacionales de servicio)

Este órgano de administración tiene como finalidad la estructuración de la práctica de servicio a nivel nacional, con el fin de cumplir sus planes estratégicos y objetivos de negocio.

5°. Ingenieros principales (socios directores de oficina)

Los socios encargados de oficina son los encargados de prestar un buen servicio en su área de influencia.

6°. Jefes de servicios (socios de áreas de servicio)

Cada servicio tiene un socio líder, quien a su vez cuenta con el apoyo de otros homólogos para dar la atención a los clientes y coordinar a los equipos de trabajo.

7°. Socios encargados de unidades de negocio

Aunque esta categoría no cabe en la estructura que Henri Fayol maneja, se decidió incluirla ya que ellos tienen la responsabilidad de crear las estrategias para abrir nuevos mercados y, al mismo tiempo, fortalecer los que ya se tienen, por ejemplo: Comunicación; Construcción Financiero, Detallistas; Manufactura; Productos de Consumo, por citar algunos.

8°. Jefes de talleres (gerentes)

Son el enlace entre los socios y clientes, también tienen la responsabilidad de coordinar los trabajos del staff.

9°. Obreros (staff)

Es la parte en la que recae todo el trabajo de producción.

Esta visión de la Administración de Empresas nos permite comprender la estructura de Deloitte & Touche, entender porqué funciona de esta manera, aunque –a manera de sugerencia– bien valdría la pena hacer un cambio en su estructura de mando, el cual podría basarse en lo que en esta disciplina se conoce como el Sistema Taylor, específicamente en lo

que es la Negación del principio de la unidad de mando, en la que se plantea que *“es preciso abandonar el tipo ordinario de organización, que él designa, no sin cierto desdén, con el nombre de tipo militar de organización, »en el que los obreros reciben las órdenes de un solo hombre, jefe de taller o jefe de equipo«.*⁵

Enfoque comunicativo

Esta visión de la Administración de Empresas nos da una perspectiva desde otra disciplina y sirve precisamente para complementarla y ahondar con nuestra área de especialización que es la Comunicación, no sin antes mencionar que para la administración las principales características de una buena dirección son casi exclusivamente de este orden.

Esta materia plantea que cuando la previsión, la organización, el mando, la coordinación y el control se ejercen eficazmente en todas las partes de la empresa, todas las funciones se cumplen convenientemente y la marcha de la misma es satisfactoria.

A esta aseveración hay que agregarle otro elemento que es la comunicación, puesto que es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Es el proceso social más importante, por lo tanto, si está íntimamente vinculado a cualquier forma de relación humana, también estará profundamente ligado a la organización, por lo tanto hay que considerar a ésta como un sistema (social, organizacional y cultural).

Para concebir a esta como un sistema se retomó a Manuel Martín Serrano, quien dice que un sistema son *“Aquellos conjuntos constituidos por componentes implicados, diferenciados y dependientes”*⁶

5 Fayol, Henry, Administración Industrial y general, segunda parte, p. 24.

6 Martín Serrano, Manuel, Teoría de la comunicación, p. 102.

El autor establece ciertas particularidades de los componentes para que puedan analizarse como sistema, mismas que retomo para que Deloitte & Touche, en cuanto organización, sea vista como tal, puesto que sus componentes presentan las siguientes características:

- * Han sido seleccionados (forman parte integrante del mismo sistema);
- * Se distinguen entre sí (ninguno es igual al otro);
- * Se relacionan entre sí (tienen algún tipo de relación);

Concluye el autor que *"esas características pueden ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema."*

Bajo este panorama, tenemos entonces que una organización (empresa, compañía) es un sistema, como tal tiene dos aspectos fundamentales: estructura y funcionalidad. La estructura está integrada por un número finito de partes (componentes, los cuales fueron presentados en el organigrama) y por un número (potencialmente) infinito de relaciones entre éstas. La estructura de una organización está representada por su organigrama.

Las relaciones que se pueden establecer entre estas partes de la organización son potencialmente infinitas en número y en especie, aparte de que pueden ser de dos tipos: relaciones interpersonales y organizacionales.

Las relaciones interpersonales son aquellas que establecen las partes en tanto personas. Las relaciones organizacionales son las que mantienen los individuos en tanto miembros de una organización, adscritos a una función en la misma.

7 Martín Serrano, Manuel, Op. cit., p. 102.

Por su parte, la funcionalidad se refiere a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades y no hacia otras. Podemos decir entonces que la funcionalidad está determinada por dos factores: el giro y la misión.

El giro se refiere al tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o consumidor, que en el caso de Deloitte & Touche son servicios profesionales de asesoría de negocios. Mientras que la misión se relaciona con el estado meta que la propia organización, en tanto sistema, se ha propuesto alcanzar.

La misión recibe diferentes nombres según el giro de la organización: programa político-ideológico, ideario, objetivos generales, metas, propósitos, credo, etcétera. La misión entonces son los principios que rigen y orientan las actividades de la organización en su totalidad, el conjunto de valores que especifican lo que la corporación como unidad integral pretende lograr.

Otro aspecto que también refuerza esta concepción sistemática radica en el hecho de que la organización constituye un sistema cultural, ya que tiene, por un lado, valores y creencias, y por otro, una serie de manifestaciones culturales, elementos que constituyen su cultura organizacional.

Por cultura organizacional hay que entender el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una corporación.

El que una compañía tenga o no una cultura organizacional definida hace la diferencia, ya que distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones, es decir, le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

*"Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y qué deportes practican. Debido a este impacto, creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios."*⁸

Como elementos constitutivos de la cultura están los valores y las creencias. Los primeros determinan lo que es importante para la organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de como las cosas funcionan o deberían hacerlo.

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto. Se mueven en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo.

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. Los valores se mueven y manifiestan en el plano emocional.

En el sistema cultural, la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones conductuales son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

⁸ Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en las organizaciones, p. 97.

Las manifestaciones estructurales son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.

Por su parte, las manifestaciones materiales comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Entre la cultura y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus expresiones; por otra, las revelaciones alimentan y enriquecen a la cultura.

Ante este escenario, bien vale la pena retomar a los autores Hickman y Silva, quienes señalan que *"una cultura fuerte, exitosa, es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une en torno a un propósito común, logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros. Una cultura excelente es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia corporativa."*⁹

Por consiguiente, cualquier corporación con una cultura organizacional tiene, entonces, sus propios símbolos, mitos, ritos y héroes; descubrirlos y aprovecharlos es fundamental para crear, reforzar o modificar su cultura.

*"Aplicado a la organización, son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, relaciones espaciales, que reflejan el "sustrato inconsciente" de la misma, y que representan sus valores y principios más arraigados."*¹⁰

En la cultura organizacional también hay otro elemento que juega un papel importante y que está ligado al símbolo, es decir, el mito. Referido al ámbito corporativo, corresponde a aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de

⁹ Fernández Collado, Carlos, Op. cit, p. 98.

¹⁰ Ídem., p 99.

“historia sagrada”, con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente porqué y cómo la organización llegó a ser lo que es.

Para resaltar la importancia de la organización y en la misma, podemos contemplar tres géneros de recursos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales.

Históricos.- Incluyen la historia de la organización, sus mitos, sus héroes, sus batallas, sus gestas, sus incidentes críticos y todo aquello que constituye tanto su historia “oficial” como su historia “sagrada”.

Políticos.- Corresponde a los valores, normas, estándares, creencias, etcétera, es decir, son lo que la gente de la organización y la corporación misma consideran bueno y deseable, porque ha mostrado su efectividad tanto en la solución de problemas como en la implantación de acciones exitosas.

Ceremoniales.- Incluyen las diferentes clases de ritual, fechas, así como eventos significativos para la organización, tales como aniversarios, apertura de plantas, inauguración de equipos tecnológicos, *open houses* (visitas a las instalaciones), en general, acciones que refuercen el sentido comunitario por un lado, así como fomenten la integración y la “comunidad”, a través de una “liturgia” plena de significado simbólico, por el otro.

Entran también en este género los “ritos de paso”, es decir, los rituales que se realizan para “iniciar” a los nuevos miembros, o bien, para manifestar el tránsito de una situación a otra (por ejemplo, un ascenso o un cambio de funciones).

Como señalan los autores Hickman y Silva, cada una de las manifestaciones descritas anteriormente y aplicadas a la organización, comprenderá los siguientes aspectos:

- a) Conceptual-simbólicas:** incluyen la filosofía organizacional (misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas), su aparato simbólico y su mitología.
- b) Conductuales:** comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- c) Estructurales:** están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.
- d) Materiales:** incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.

Con todos los aspectos expuestos anteriormente, se puede concluir entonces que el patrimonio cultural de una empresa radica en poseer una cultura interna, construir una personalidad empresarial o corporativa, tener una simbología propia, adquirir un estilo de actuación, son elementos que pueden ser considerados como un verdadero legado.

Otro apunte que permite conocer de la importancia de la comunicación en la construcción del patrimonio cultural es el que hace James Lull, quien sostiene que *"Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos a un alto nivel, su dirección deberá instaurar un sistema de comunicación". Para*

Level & Galle (1988) la comunicación entre los miembros de la organización es la primera actividad de control y coordinación.”¹¹

Para este autor, la concepción de la corporación como un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales, nos remite al uso de nuevas técnicas de comunicación para lograr los objetivos de la organización.

Desde esta visión, el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectados por éste. Esta perspectiva sistemática ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no se consideran lineales, sino procesales, es decir, hechos sin principio ni fin.

La lógica de esta teoría podría resumirse como: *“Todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización”¹²*. Es decir, la corporación es un sistema que opera, para lograr un objetivo común necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

A partir de lo expuesto, se puede ver que la firma presentada en este trabajo tiene una cultura organizacional sólida, basada en una serie de principios y objetivos que guían su conducta y le confieren una identidad propia, aparte de que es un sistema perfectamente unido e interrelacionado.

Otro aspecto a considerar en el trabajo expuesto, es que aunque la red de comunicación puede manifestarse en una triple modalidad: comunicación unidireccional o descendente, comunicación bidireccional y comunicación

11 Reynaga Morales Adriana, Ciberl@ndia, p. 1. 5/diciembre/2002
12 Idem.

integral multidireccional; con base en la experiencia personal, la personalidad conservadora de la institución y a partir del organigrama de Deloitte & Touche, podemos ver que la estructura refleja el manejo de una comunicación descendente o en sentido único, esto obedece a que para fines prácticos (delegar y organizar el trabajo) es considerablemente más rápida que si fuera en ambos sentidos.

De esta forma, tenemos que al imperar la comunicación descendente, la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica, es decir, el fin de la información es ayudar a las personas a comprender mejor su función y la de los demás, incrementar el sentido de pertenencia con la empresa y reforzar la motivación o autoestima de los trabajadores.

Sin embargo y aunque para fines laborales la comunicación unidireccional es clara y ordenada (cualidades que favorecen el equilibrio indispensable entre la unidad y la complejidad de toda organización), ¿quién puede sacar provecho de la comunicación lateral? o ¿para qué sirve este tipo de comunicación?, ¿es funcional?

Al responder a las interrogantes planteadas, vemos que este tipo de comunicación favorece principalmente a los jefes o a quienes van ocupando una jerarquía mayor en el organigrama, pues utilizan la comunicación en sentido único para mantener una distancia respecto de sus subordinados. De esta forma, pueden proteger su poder y salvaguardar su seguridad psicológica.

Por su parte, al mismo tiempo que se quejan de ella y que afecta la moral de los participantes ya que marca de forma tajante la jerarquía, los subordinados pueden acomodarse a la misma para hacer algo similar con sus jefes, es decir, mantenerlos a distancia, en consecuencia, constituye una manera de salvaguardar una parte de independencia respecto de ellos, pues la comunicación lateral evita siempre enfrentarse con el interlocutor.

Podemos concluir entonces que la comunicación lateral permite un distanciamiento de los interlocutores, destinado a marcar y conservar su poder o independencia. Mientras que la comunicación bidireccional es la que impera en las relaciones interpersonales.

Al mismo tiempo, dadas las características de esta organización, el capital humano se desarrolla dentro de un modelo o tipo cultural que se identifica como Exigente¹³, aunque también retoma ciertos aspectos del modelo denominado Apático¹⁴.

Estas condiciones se desarrollan dada la misma naturaleza de la organización, ya que indirectamente crea un ambiente competitivo que compensará a quienes tengan más clientes, generen más honorarios, y que son a final de cuentas quienes se integrarán como socios.

En este primer capítulo hemos tenido oportunidad de conocer a la organización que se expone, su estructura, jerarquías, el tipo de relaciones que imperan en ella, su cultura, su participación en el mercado. Se hizo un breve análisis administrativo, no tanto para comprenderla desde esta disciplina, sino para ver cómo está estructurada, lo que permite entender que el tipo de relaciones existentes obedecen a su propia naturaleza de operación, situación que quedó comprobada a través de su organigrama y que fue complementada con un acercamiento desde el punto de vista organizacional.

Esta última visión fue empleada para analizar su cultura, ciertamente se puede concluir que la organización tiene todos los recursos que permiten

13 Características de un modelo Exigente: Se premian los éxitos individuales, hay competencia interna. La seguridad laboral está vinculada al desempeño. Se juzga por la productividad. Se pone énfasis en los resultados. La retribución está vinculada a los resultados. Los centros de televenta son un claro ejemplo.

14 Características del tipo cultural denominado Apático: Se rige por reglas y procedimientos. Prudencia en la administración. La organización no cambia, ni innova. Muchos organismos estatales se manejan dentro de este esquema.

sentar las bases para explotar este recurso, aunque en gran medida el éxito que ha logrado no ha dependido de ello, sino más bien de relaciones interpersonales, no obstante es importante que efectúe una adaptación al respecto puesto que los tiempos de globalización que vivimos son más exigentes y tarde o temprano le requerirán que así lo haga.

Hasta aquí llega la exposición de este primer capítulo, en el siguiente apartado podremos acercarnos a lo que es el ejercicio profesional de la Comunicación en Deloitte & Touche y conocer porqué es tan importante la práctica de la comunicación para esta firma.

CAPÍTULO 2

La práctica de la comunicación: un elemento clave en la estrategia de negocio de Deloitte & Touche

2.1. EL CAMPO DE ACCIÓN PROFESIONAL DENTRO DE DELOITTE & TOUCHE

Como quedó expuesto en el capítulo anterior, fue posible identificar que Deloitte & Touche es un sistema interrelacionado, con infinidad de elementos e interrelaciones entre éstos, así como tener un acercamiento a lo que es la organización en sí, a su cultura y qué teorías y elementos de la teoría de la comunicación permiten evaluar este sistema.

En el capítulo II se conocerá el trabajo diario que realiza un profesional de la comunicación en una organización dedicada a la consultoría y asesoría de negocios y qué papel juega esta labor y el mismo personal para su estrategia de negocio.

“La modernidad debe ser entendida en un nivel institucional”, dice Giddens. De manera que las características que las organizaciones presentan hoy en día, parecen no diferir mucho de aquellas presentadas por los individuos y las sociedades en general. Desde esta perspectiva, las organizaciones modernas están afrontando actualmente un enorme despliegue de cambios que las están obligando a adoptar nuevas prácticas administrativas y comunicativas.

Las características organizacionales actuales difieren mucho de aquellas de las organizaciones tradicionales o anteriores a esta época de globalización, sobretodo en la rapidez con la que deben adaptarse a los cambios que se presentan con tanta celeridad.”¹⁵

Giddens dice al respecto: *“Las instituciones modernas difieren de las anteriores formas de orden social, en primer lugar, en su dinamismo, fruto del cual se desgastan los hábitos y costumbres tradicionales, y, en segundo lugar, en su*

15 Reynaga Morales Adriana, Ciberl@ndia, p. 1. 5/diciembre/2002

impacto global. Sin embargo, éstas no son únicamente transformaciones extensivas: la modernidad altera radicalmente la naturaleza de la vida cotidiana y afecta a las dimensiones más íntimas de nuestra experiencia”¹⁶

La citas anteriores permiten conocer algunas características de estos tiempos, la situación a la que se enfrentan las organizaciones modernas, lo que conlleva la globalización, que se puede resumir en cambios, adaptación y comunicación, desde este panorama lleno de movimiento abordemos esta corporación inmersa en la aldea global.

El objetivo principal de Deloitte & Touche es mantener una posición de liderazgo en la prestación de servicios de asesoría de negocios y entre las Big Four, para ello cuida su imagen y la forma como se dirige a sus clientes actuales y potenciales, socios y personal, razón por la cual las actividades profesionales de un experto de la comunicación están directamente relacionadas con las metas de la institución.

Deloitte & Touche busca entonces proyectar, a través de su imagen, aspectos como:

- * Organización bien administrada, esto lo logra mediante la auditoría de sus estados financieros y aspectos contables, para mostrar finanzas sanas
- * Alta calidad en sus productos o servicios, para lo cual se apega a estándares mundiales impuestos por la propia organización y por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
- * Liderazgo, a pesar de que en las gráficas del capítulo anterior se destacó su participación en México y Latinoamérica, también es notoria su presencia en Europa, Norteamérica y Australia, principal-

¹⁶ Reynaga Morales Adriana, Ciberl@ndia, p. 1. 5/diciembre/2002

mente, donde ha sido elegida como una de las mejores compañías para trabajar

- * Contribución al país, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) la ha reconocido como Empresa Socialmente Responsable, gracias a los trabajos y ayuda que les ha ofrecido desinteresadamente a algunas instituciones
- * Organización bien comunicada con el público, para ello envía cartas de notificación de cambio de domicilio, de razón social, difunde apertura de sus nuevas oficinas, cambios de imagen, patrocina algunos eventos, entre otros aspectos
- * Organización activa y no pasiva, en este rubro, algunos socios y gerentes realizan análisis fiscales, tienen participaciones eventuales con medios, en foros, son integrantes de órganos colegiados

El que Deloitte & Touche busque destacarse obedece a que el mercado o comunidad de negocios es el escenario donde se realiza la firma. Por lo tanto, su identidad corporativa debe ir orientada a otorgarle una personalidad, de modo que se diferencie de las demás firmas de consultoría y asesoría de negocios, ya que a final de cuentas lo que posiciona a una u otra firma y organización en general es tanto la identidad como la imagen de la misma, principalmente esta última.

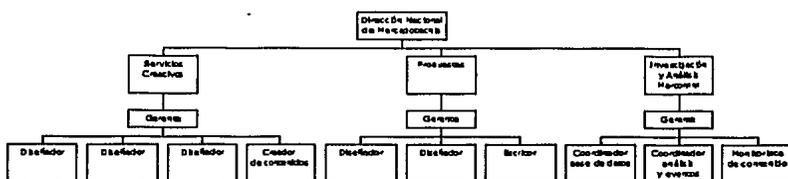
Con el fin de desarrollar, coordinar y ejecutar estrategias y prácticas de mercadotecnia, promoción e imagen que permitan lograr las metas y objetivos institucionales, impulsar el aumento de las utilidades y asegurar el crecimiento de la firma, Deloitte & Touche tiene una Dirección Nacional de Mercadotecnia encargada de todas las labores que permitan lograr dichos objetivos.

La Dirección Nacional de Mercadotecnia atiende solicitudes de oficinas directas y asociadas, a las cuales proporciona los elementos necesarios para dar a conocer y promover los servicios que se ofrecen, tanto al personal como a clientes.

Desde su creación, esta dirección ha desarrollado proyectos para diversas áreas y direcciones, entre las que se encuentran: Asesoría de Negocios, Auditoría, Dirección de oficina México y las del interior del país, Enterprise Risk Services (ERS), Finanzas Corporativas, Fiscal, Legal, Promoción de Negocios, Recursos Humanos, Servicios a Gobierno, Servicios de Oficina y Tecnología.

Las actividades de la Dirección Nacional de Mercadotecnia incluyen, entre otras estrategias de mercado, acciones enfocadas a nuevos servicios, planes de comunicación, difusión de la imagen y comunicación de la firma en diversos medios, participación en juntas periódicas celebradas por las direcciones de mercadotecnia de las "Big Four", así como la supervisión de departamentos que integran el área.

Departamentos y funciones del departamento de Mercadotecnia de Deloitte & Touche



En el organigrama anterior se ilustra la forma como está integrado el departamento de Mercadotecnia, a continuación se explican algunas de las funciones específicas de cada área:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Servicios Creativos

- * Redacción, diseño y producción de folletos
- * Coordinación y actualización de imagen corporativa
- * Diseño y corrección de presentaciones en PowerPoint
- * Diseño de imagen y material impreso para eventos
- * Diseño y redacción de mensajes publicitarios
- * Diseño y actualización de página Internet
- * Redacción y corrección de contenidos de comunicación organizacional

Propuestas

- * Redacción, diseño y producción de propuestas de servicios profesionales
- * Control, seguimiento y evaluación de resultados de las propuestas elaboradas
- * Diseño de presentaciones en PowerPoint dirigidas a clientes
- * Selección y presentación de la información diaria del boletín electrónico
- * Redacción y producción de publicaciones y boletines de prensa
- * Manejo de medios de comunicación (apoyo a socios, directores y gerentes en la elaboración de artículos para prensa especializada)

Investigación y Análisis

- * Obtención e incorporación de fuentes de información del mercado que permitan soportar propuestas, proyectos y toma de decisiones
- * Monitoreo de actividades, servicios y estrategias de la competencia
- * Administración y actualización de la base de datos de clientes actuales y potenciales
- * Control y acceso a bases de datos a nivel mundial
- * Seguimiento y evaluación de página Internet
- * Desarrollo de investigaciones de mercado

- * Coordinación de estrategias de relaciones públicas
- * Coordinación de la presencia de la firma en ferias y eventos
- * Control y provisión de artículos promocionales
- * Desarrollo de correo directo para promover proyectos especiales productos, servicios o eventos
- * Manejo de la comunicación corporativa
- * Desarrollo de estrategias de publicidad
- * Obtención y análisis de información de mercado

Tenemos entonces que, entre otras actividades, el área de Mercadotecnia es la encargada de crear la comunicación organizacional de Deloitte & Touche.

Antes de explicar lo que debemos entender por comunicación organizacional, hay que tomar en cuenta lo que Manuel Martín Serrano considera para la comunicación en los sistemas:

a) La práctica de la comunicación presupone siempre la participación de más de un componente. El repertorio mínimo de elementos que pueden existir en cualquier práctica comunicativa son los siguientes:

- * Dos actores (en este caso la firma y sus clientes externos e internos)
- * Una sustancia expresiva (el mensaje que se desea transmitir)
- * Un instrumento biológico o tecnológico de modificación de la sustancia expresiva (el medio por el que se emite el mensaje, puede ser el cuerpo o alguno de los canales que tiene la firma y que más adelante se explicarán)
- * Un instrumento biológico o tecnológico de captación de señales (el que usan los receptores, también puede ser físico o tecnológico)
- * Una representación (el mensaje que se queda en la mente de los públicos)

- b)** Los componentes de cualquier sistema de comunicación, en la práctica comunicativa, están siempre organizados, característica que da pie a la utilización de un medio sistemático de estudio.
- c)** Cada sistema de comunicación implica necesariamente la existencia de determinados componentes seleccionados para que aquél pueda cumplir sus funciones. Una correcta definición del sistema de comunicación que se estudia, permite saber cuáles son los componentes implicados de forma optativa.

Como se recordará, en el capítulo 1 se retomó a Manuel Martín Serrano para hacer una concepción de esta organización como sistema, de esta forma fue posible vislumbrar cómo se estructura, cómo se relaciona el sistema, así como el tipo de relaciones existentes del sistema con sus partes y entre éstas, en esta parte del capítulo 2 concluyen los elementos retomados de este autor con la exposición de ciertas características que hay que considerar para la comunicación de los sistemas, las cuales permitieron complementar la comprensión sistemática de esta organización.

Una vez que presentó el aspecto sistemático y funcional de la firma expuesta y puesto que el trabajo que se realiza es dentro de la comunicación organizacional, se retomó al autor Carlos Fernández Collado y a partir de lo que él expone hay que entender por comunicación organizacional el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se permutan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorandos, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o a través de los medios de comunicación masiva.

Para llegar a numerosos públicos externos, se pueden emplear canales verbales y no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Un segundo significado presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Finalmente, Carlos Fernández Collado dice que se entiende 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 ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la corporación, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos."*¹⁷

En la comunicación organizacional lo más conveniente es separar los públicos internos de los externos, ya que en muchos de los casos, la cualidad, forma, intención y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje, tienden a ser distintos. Esta especificación permite y potencia la conformación de dos tipos de imágenes: la imagen corporativa interna y la externa.

La comunicación interna se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados, se refiere a los programas dirigidos al personal de la corporación (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Son todas las actividades efectuadas por cualquier corporación para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

17 Reynaga Morales, Adriana, Ciberl@ndia, p. 2. 5/diciembre/2002

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

De esta forma, las funciones específicas de esta comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Por su parte, Gary Kreps la describe así: *"Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización"*.¹⁸

El autor James Lull dice que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, y que la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización.

Por otro lado, la comunicación externa es la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores, se dirige a los diferentes públicos externos de la organización. Conciernen a todas las relaciones que tiene la compañía con el ámbito exterior y con el público para transmitir la identidad corporativa. Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

18 Reynaga Morales, Adriana, Ciberl@ndia, p. 2. 5/diciembre/2002

La comunicación externa comprende tres dimensiones: publicidad, relaciones públicas e información comercial.

1.- La publicidad corporativa es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de la empresa, evoca una imagen favorable de la misma. Trata la imagen de la empresa, más que la de un producto. El público es visto como sujeto activo de consumo potencial.

En el caso que se expone, se realizan publirreportajes, existe un folleto en el que se promociona tanto la organización como sus servicios, los socios participan en entrevistas radiofónicas, televisivas, en periódicos o revistas.

2.- Por su parte, las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman y rodean a la organización, son la diplomacia de la empresa y el fundamento de su "política exterior" para colocar su imagen en el sistema económico y social al que pertenece. Este tipo de comunicación se enfoca al público en general, más allá de los consumidores. Trata al público como un sujeto de opinión.

No se orienta a la parte comercial, sino a la promoción fuera del círculo de ventas, es decir, están más encaminadas a los eventos que coloquen la imagen de la empresa por encima de todo aspecto comercial. Trata las relaciones de la empresa con el público masivo, así participa en la dinámica nacional, como unidad social de la opinión pública.

En esta comunicación el mensaje no es tan importante, sino la creación de ambientes, escenarios, eventos, etcétera, en suma, el objetivo es el posicionamiento del nombre de la organización, con el fin de que esté en el *top of mind* de los consumidores.

Este tipo de comunicación cuenta con dos tipos de canales que le permiten dar sentido a la comunicación que se quiere lograr: canales informativos (boletines de prensa, comunicados públicos, revistas, cartas especiales a clientes), canales promocionales (atención a clientes, eventos, seminarios, congresos <patrocinios>).

Dentro de esta dimensión, la firma participa como patrocinador en eventos económicos, financieros, de análisis; ayuda a instituciones de beneficencia, es reconocida como Empresa Socialmente Responsable por el Centro Mexicano para la Filantropía, lo cual le permite el manejo de su imagen sin necesidad de promover directamente sus servicios.

3.- Finalmente, la información comercial es la comunicación de las relaciones directas comerciales que la empresa tiene con sus clientes y proveedores. Se basa en los vínculos de negocios existentes. El fin es buscar lealtad hacia la compañía. Aunque tiene un origen personalizado, ya sea individual o corporativo, siempre debe estar guiada por la cultura corporativa.

En este último apartado, el trabajo está en manos de socios y gerentes, pues ellos son quienes se encargan de hablar directamente con los clientes y de emplear estrategias personales para ser contratados o para obtener los mejores precios, en el caso de proveedores.

Ahora bien, la actividad profesional de la comunicación dentro de Deloitte & Touche cumple un rol primordial, pues su papel es crear los mensajes para los medios disponibles, que permitan estar en contacto con los clientes (internos y externos). Su función es precisamente servir de enlace entre la parte técnica (personal encargado de prestar servicios de consultoría y asesoría de negocios) y los clientes, así como ser un vínculo entre las áreas internas con el personal o clientes internos.

En Deloitte & Touche el campo de trabajo de un profesional de la comunicación se encuentra en el departamento de Mercadotecnia; puede ser en cualquiera de las tres áreas que lo integran y en este trabajo se exponen las actividades concernientes al creador de contenidos o creativo de Servicios Creativos, las cuales son parte importante en la construcción de los mensajes a transmitir, ya sean persuasivos, comerciales o informativos, pues se parte del principio de que el mensaje debe ser atractivo tanto en contenido como en diseño, además de cumplir su objetivo.

Para realizar la funciones encomendadas, el área de Servicios Creativos está integrada por cuatro diseñadores gráficos (uno de ellos gerente) y un profesional de la comunicación, quienes se encargan de crear los materiales necesarios para dirigirse a los públicos internos o externos.

Así, tenemos entonces que la actividad profesional en esta firma cumple diferentes funciones, dependiendo del público al que va dirigido el mensaje. Con el público interno tiene la finalidad de informar, de hacer partícipe al personal, de hacerlo sentir parte fundamental de la organización.

Mientras que con el público externo el fin es promover la mejor imagen para así poder ofrecer servicios profesionales con altos estándares de calidad y ser reconocidos ampliamente en el mercado; dentro de estos públicos externos también hay que incluir a posibles candidatos, con quienes se debe proyectar una imagen de que la corporación es un buen lugar para trabajar y desarrollarse.

Sin darle más peso a uno u otro receptor, el fin es conquistar al público, ya sea interno o externo, clientes actuales y potenciales, el referente que tenga el público es vital para la consolidación de su imagen como la mejor firma de servicios profesionales.

En esta organización el objetivo de un profesional de la comunicación es impactar a un microgrupo, dotado de intereses y expectativas a nivel individual y grupal, entonces es necesario saber cómo llegar a ellos. En primer lugar, hay que definir cuáles son los propósitos del mensaje y medio a emplear y, en seguida, plantear qué elementos justifican su existencia.

Al momento de planear un proyecto es necesario clasificar y dividir a los públicos, así se deslindan los internos y los externos. Respecto a los internos, los criterios de categorización pueden atender, con base en lo más elemental, a su ubicación por nivel en la estructura de la organización; a su ubicación formal (divisiones o áreas que integran la empresa) y, finalmente, por ubicación geográfica (sucursales nacionales e internacionales).

Para crear el mensaje también hay que tomar en cuenta los medios de comunicación empleados en la firma, los cuales son canales. *“Se deberá recurrir a ellos en la medida en que nos permitan alcanzar de mejor forma nuestros objetivos, pues existen tantas variantes (impresas, electrónicas) como la imaginación lo permita. Lo importante es la elección del más adecuado “transporte” para el mensaje, que reduzca distancias entre propósitos y efectos.”*¹⁹

“La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones en una organización se pueden dividir en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos “software” en su difusión, y los que utilizan métodos “hardware”. Los últimos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar; los primeros, de la capacidad y de la habilidad individual (particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros. En los métodos software se incluyen actividades de comunicación orales (cara a cara),

¹⁹ Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en las organizaciones, p. 200.

como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades escritas, por ejemplo, memorando, cartas, boletines, informes, etcétera."²⁰

En las labores desarrolladas por el creador de contenidos y con el fin de elaborar la estrategia adecuada para el objetivo que se quiere conseguir, se toma en cuenta lo que en la teoría de la comunicación planteada por Carlos Fernández Collado se conoce como funciones de la comunicación en las organizaciones, las cuales se identifican como: producción y regulación, mantenimiento, adaptación y dirección, mismas que se describen a continuación:

Función de producción y regulación

Esta función se enfoca hacia lo que es la producción en sí misma, es decir, se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios. Por lo tanto, busca: Determinar metas y objetivos; ubicar las áreas problema; evaluar el rendimiento; coordinar funcionalmente las labores interdependientes; definir las normas del resultado del rendimiento; dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes; instruir, decir a los empleados cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos o políticas; guiar e influir.

Bajo esta característica, tenemos entonces que se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar su trabajo; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias, ideas, etcétera.

Dentro de Deloitte & Touche tenemos como ejemplo los mensajes emitidos por la dirección general en los que se informa a los empleados respecto de

²⁰ Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 199.

las acciones y objetivos que se pretenden alcanzar en el año, también están los del área de Recursos Humanos en los que invita a los cursos de entrenamiento para staff, gerentes e incluso a los socios, o los de clases de inglés, incluso los de educación en línea o e-Learning, por citar algunos.

Función de innovación

Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización, aunque en el estricto sentido del término no lo sea.

Existen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- * Las innovaciones de la organización
- * Las innovaciones en la organización

Las innovaciones de la organización son las que se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto.

Por su parte, las innovaciones en la organización son aquellas que se realizan al interior de la misma, por lo tanto, requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo, la implantación de un círculo de calidad.

La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de todos sus integrantes, desde los directivos hasta el nivel más bajo, hacia ella para lograr metas organizacionales.

Como ejemplo de este tipo de función en la firma expuesta, están los programas Client Service Matrix (CSM) o INC (Incentivo por Nuevos Clientes), los cuales mediante una remuneración extra motivaron a participar a los empleados para aportar ideas vinculadas a aspectos fiscales y contables

que pudieran implantarse con los clientes, en el caso del primero, o que atrajeran más clientes o se les prestara más servicios a los clientes que ya se tenían, en el caso del segundo.

De hecho, dos casos que se exponen en el capítulo 3 se encuentran dentro de este tipo de función.

Función de mantenimiento

Esta función busca la integración (del personal), afecta el mantenimiento de la autoestima de los empleados, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y la conservación de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano, propicia las relaciones interpersonales en la organización, es una motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

El ejemplo que puede ilustrar esta función en esta exposición, es que en la intranet a veces se incluían comentarios relacionados con actividades destacadas del personal, por ejemplo cuando conseguían nuevos clientes, cuando eran premiados por alguna institución o por los programas internos, incluso si habían participado como expositores en algún foro o evento.

Función de dirección

El objetivo de la función de dirección es mantener la trayectoria que ya tiene la organización, para lo cual es necesario realizar el diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente,

así como el apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional.

También busca el apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Con el público externo, esta función es la que predomina.

En Deloitte & Touche este tipo de función se usa principalmente con los clientes, a quienes se les busca vender tanto los servicios como la marca, esto se logra mediante la prestación de servicios de calidad y mantener el mismo discurso institucional que se ha manejado.

En el aspecto interno, también se maneja la identidad y se busca que todos los materiales elaborados por los empleados, ya que es imposible que una sola área realice todo el trabajo, tengan homogeneidad, transmitan adecuadamente el discurso institucional, así como que se apeguen al correcto usos de logotipo y demás elementos de la identidad. Además de que también se busca que tengan presente la cultura organizacional.

Una vez que en la labor cotidiana como creador de contenidos se ha definido a qué función corresponde el mensaje a transmitir, también se consideran aspectos como: ¿Cuál es la importancia real que tiene para los receptores lo que se dice? Asimismo, se toma en cuenta que nuestros destinatarios potenciales son gente preparada, por lo tanto, debemos procurar no adoptar roles paternalistas en nuestro papel de emisores, y conceder valor a las capacidades de nuestro público en el momento de decidir el contenido, aunque –como se verá más adelante en el desarrollo de esta exposición– muchas veces esto queda de lado porque a veces el contenido depende de una decisión unilateral.

Algo que hay que destacar y considerar en la comunicación organizacional, y por consiguiente en las actividades que se realizan, es que las

comunicaciones internas en la empresa pueden asumir un rol decisivo al otorgar a la persona, ya sea de nuevo ingreso o a la ya incorporada:

- * Sentido de pertenencia;
- * Información acerca de hechos, políticas, antecedentes, modos de hacer y filosofía que permitan interpretar el entorno en el que se hace y en el que, de cierto modo, se es;
- * Redescubrir y alentar el sentido productivo del trabajo;
- * Integrar;
- * Manejar una imagen corporativa involucrante.

Además de las funciones, la comunicación organizacional identifica tres niveles para desarrollar sus tareas:

1.- Nivel Individual: Orientado al trabajo de las personas. En este nivel, independientemente de lo que se quiera decir, lo importante es generar un estándar, un patrón de comportamiento que dirija las habilidades comunicativo-organizacionales para asegurar la correcta emisión de mensajes importantes para el funcionamiento de la organización.

En Deloitte & Touche por ejemplo, el personal tiene acceso a una Guía de Estilo para comunicados internos y externos, en la cual se dan los lineamientos generales para que cada persona cree el mensaje que necesita, sin que esta diversidad comunicativa afecte la identidad general de la firma, es decir, están alineados con la cultura de la misma, ya que se ajustan a la forma, pues el estilo es personal.

2.- Nivel Grupal: Orientado a la integración de las personas en función del grupo al que pertenecen. Vía la comunicación deben integrarse las aspiraciones personales con la obtención de logros grupales, por el bien de la organización: Esto es imbricar lo que cada uno busca y el lugar al

que todos deben llegar, lograr la complementariedad de las personas en los grupos.

A manera de ejemplo, en Deloitte & Touche se organizan eventos por área de servicio en los que conviven todos los integrantes de la misma, se les capacita, incluso aunque muy irregular en este nivel también está la Inducción.

3.- Nivel Organizacional: Orientado al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura organizacional que los cobija, con el fin de cumplir las metas. En función de estos niveles de operación existen herramientas que atacan sus deficiencias: Gestión del cambio organizacional, administración de cultura organizacional, análisis de redes y canales de comunicación, programas de comunicación en situaciones de crisis, programa estratégico de comunicación global, definición y/o reorientación de la filosofía organizacional, identificación de públicos organizacionales, diagnóstico de cultura organizacional, diagnóstico de clima organizacional, diagnóstico de necesidades de comunicación interna y externa, diagnóstico de imagen corporativa y de producto, programa de relaciones públicas para organizaciones y personas, programa de identidad gráfica, elaboración de productos comunicativos, tales como: Informes anuales, revistas internas, manuales de inducción, folletería organizacional.

Al respecto, a lo largo de este trabajo se han expuesto las innumerables actividades que realiza Deloitte & Touche dentro de este nivel, pues su fin último es conquistar a sus públicos internos y externos. Esto le sirve para mantener lealtad y liderazgo, objetivos que busca mediante su cultura.

Otro aspecto que considera el creador de contenidos en su labor diaria al crear cualquier estrategia, son los principales componentes de la comuni

cación, tales como: fuente, mensaje, canal, receptor y efectos, entendiendo por éstos:

Fuente o emisor.- Son las personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad entera de la compañía y para el progreso de la entidad. Origina el mensaje, la constituyen los individuos como parte de la organización. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente, que en el caso expuesto es el área de Mercadotecnia, ya sea por iniciativa propia o a petición de una solicitud, es decir, generalmente se emiten los mensajes solicitados por las otras áreas.

Mensaje.- Estímulo que la fuente transmite al receptor, es la idea que se comunica. Se compone de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. Toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención.

En Deloitte & Touche sirven de ejemplo todos los mensajes creados, ya sea folletos, boletines, comunicados, memorándums, dirigidos tanto al personal como a los clientes.

Canal.- Vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor. Los canales públicos o formales permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio (boletines, carteles (póster), convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos, entre otros), mientras que los interpersonales o informales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño (departamentos, secretarías, mensajeros, personas), quienes son emisores y receptores a la vez.

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a

la fuente con el receptor. Posee tres características principales:

- * Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado "medio"
- * Transporta –en mayor o menor medida– unidades estructuradas de materia-energía que reciben el nombre de información.
- * Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.
- * El canal, al cual se prefiere denominar "medio" vincula tres elementos principales:
 - Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
 - Un mensaje que es enviado a través de él.
 - Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

Los medios de comunicación visibles (el receptor puede escuchar y ver la fuente) son los que logran, por lo general, mayor impacto e influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación. Los medios de comunicación interna pueden utilizarse en distintos niveles: dos personas, diádico; entre un grupo de individuos, grupal, o a nivel de toda la organización, organizacional.

En el caso de esta organización, sirven como canal la intranet, la página de Internet, la folletería, los videos, la revista interna, etcétera.

Receptor.- Simboliza el objeto de la comunicación. Hay fuentes orientadas hacia el receptor que eligen el canal adecuado y elaboran sus mensajes de acuerdo con las características de éste. En consecuencia, las fuentes con tal orientación suelen ser más selectivas en su comunicación.

Para Deloitte & Touche sus receptores son tanto los empleados como los clientes actuales, potenciales, así como la comunidad de negocios.

Efectos.- Ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando se habla de comunicación efectiva se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.

Los efectos están en el ámbito cualitativo, por lo cual son más difíciles de evaluar, pero si con los mensajes creados un cliente contrata los servicios de la firma o los empleados participan o responden a los mensajes emitidos, entonces se logró un efecto positivo y la labor del creador de contenidos cumplió su cometido.

Una vez que ya se planteó la teoría y metodología seguida para trabajar, ahora se explicarán cuáles son las principales actividades del creador de contenidos dentro de Servicios Creativos, entre las que se encuentran contribuir a crear las estrategias y los contenidos de los mensajes que se buscan transmitir, que éstos cumplan el objetivo y condiciones que se requieren, es decir, elaborar mensajes que sean eficientes y estén dirigidos al público objetivo y a la ocasión, para lo cual realiza lo siguiente:

Asistir a las juntas de planeación con los socios, directores, gerentes y/o personas interesadas en que se les desarrolle algún proyecto. A dichas reuniones también van los diseñadores y, si es necesario, el director, el gerente y el coordinador de mercadotecnia.

En estas juntas los "clientes" plantean las necesidades del proyecto que requieren, el público al que va dirigido (interno o externo), si se va a usar póster, si es un folleto, cd, cd card, si la información también se va a poner en Internet, o se van a emplear diferentes medios, si el material se va a utilizar en un evento determinado y si éste va a tener difusión en los medios masivos, además si se va a desarrollar toda una campaña o sólo algunos materiales de apoyo.

El fin de esta junta es que las necesidades queden lo más claras posibles para que posteriormente el área de Servicios Creativos se reúna a hacer una lluvia de ideas para definir un concepto general a usar y desarrollar en el proyecto. Si en éste se van a emplear varios medios, entonces se determina el contenido a incluir en cada uno.

Antes de proceder a desarrollar cualquier material es necesario considerar los lineamientos de identidad corporativa respecto a imagen corporativa y global, restricciones tanto sobre el manejo como del uso del logotipo, áreas de protección, colores corporativos, razón social, así como tipografía a emplear, aunque más bien son los diseñadores quienes más contemplan dichos elementos, ya que ellos trabajan directamente con éstos, por lo tanto, deben tomarlos en cuenta al elaborar cada pieza; el creador de contenidos no se encarga de manejarlos, su única función es revisar que estén bien empleados en el producto, sin que sea su responsabilidad directa, aparte de que la organización mundial no impone restricciones en cuanto a contenidos, pues éstos deben estar tropicalizados y adaptados a la idiosincrasia del ambiente o comunidad que tendrá acceso a ellos.

Producción de material impreso (folletos, dípticos, pósters, flyers, etcétera)

A continuación se describen las actividades correspondientes del creador de contenidos para la realización de material impreso.

Puesto que son productos que van directamente a los lectores reciben el nombre de literatura directa, la cual puede ser de dos tipos: Folletos y hojas sencillas o dobladas. Este tipo de material se usa para hacer comunicación interna y externa de manera formal, el contenido puede ser comercial o publicitario, o informativo.

Antes de hacer una explicación de la función del creador de contenidos en este tipo de materiales, se hará una definición de cada uno de los mismos; así un folleto es un medio de difusión impresa que proporciona información ya sea genérica, específica –o ambas– de un producto o servicio. Generalmente esta información está integrada por textos informativos o descriptivos e imágenes que pueden ser ilustraciones de cualquier tipo

o fotografías, las cuales –además de transmitir mensajes específicos– tienen la función de reforzar los textos.

Existen diversos formatos de folletos, entre los más comunes podemos encontrar los folletos encuadernados, los trípticos, los dípticos y los flyers o volantes.

Folleto encuadernado.- Está integrado por diversas páginas encuadernadas, el número de hojas está en función del contenido. Los formatos más comunes varían entre un tamaño poco mayor a carta hasta piezas inferiores a media carta. Generalmente, en la portada de un folleto encuadernado se presenta el mensaje central a comunicar, es decir, el título y una frase vinculada con los textos; posteriormente, en la primera página se hace una presentación o introducción del producto o servicio y en los interiores se desarrolla la información específica, finalmente en la contraportada se incluyen contactos y sus datos.

Tríptico.- Es un impreso, frente y vuelta, doblado dos veces, de manera que se creen tres paneles por cada lado (seis páginas), que constan de: portada, solapa, contraportada (al frente) y tres páginas centrales (a la vuelta). Su contenido puede ser texto exclusivamente, o texto e imágenes. La información debe ser concisa, con el propósito de comunicar el tema de manera muy general, se debe leer en poco tiempo.

Díptico.- Es un impreso, frente y vuelta que presenta cuatro páginas, es decir, se dobla por la mitad, consta de: portada, contraportada y dos páginas centrales. Su contenido es muy similar al tríptico, sin embargo, éste se emplea cuando la extensión del texto así lo permite, igualmente sus características de diseño son similares.

Flyer o volante. Se trata de una hoja impresa por un solo lado o por ambos, su tamaño varía dependiendo de la extensión de la información e

imágenes, sin embargo, el estándar es media carta. Su objetivo es crear expectativa, pues sólo se proporciona la información básica, puede decirse que funciona como la presentación inicial de un producto o un servicio, además se entrega masivamente. A diferencia del tríptico y el díptico, la información debe ser sumamente concisa para que se lea rápidamente.

Cartel o póster.- Pieza eminentemente ilustrativa cuya característica principal es que está adherido en lugares estratégicos. La definición más gráfica y que mejor que ninguna otra expresa la intención de este medio es que es un grito (emisión poderosa de voz capaz de llamar la atención en un instante) pegado en la pared.

La primera característica del cartel es la sencillez. Tiene la misión de llamar la atención y de informar de un solo vistazo, por lo tanto, en él no caben grandes textos, aunque es necesario incluir una redacción que refuerce o complemente el mensaje. Debido a que puede ser visto desde lejos, sin un esfuerzo especial, le da al cartel una gran penetración.

Una vez que se eligió la pieza a desarrollar, el primer paso es definir la estrategia y el concepto con el cual se va a relacionar el proyecto, posteriormente el creador de contenidos procede a definir a su receptor, hace una investigación del tema elegido (para ello puede valerse de libros, Internet y todos los medios a su alcance), con el fin de profundizar en el mismo y tener más claros los elementos del concepto para, de esta forma, tener más dominio del tema y así sea más sencilla la creación del texto.

Algo muy importante en todo el proceso de investigación y creación es la profundización que se pueda obtener del tema objetivo y del servicio o proyecto, ya que se busca que en todo el contenido a desarrollar se ligue –de alguna u otra forma– el concepto definido con el servicio o proyecto mediante líneas que establezcan dicho vínculo y, al mismo tiempo, promocionen el mismo.

Por su parte, los diseñadores crean bocetos en los que también se maneje el concepto elegido. Una vez que el texto se termina, se pasa a revisión con la persona o área que solicitó el proyecto para su autorización y/o modificación y, al mismo tiempo, se entrega a los diseñadores para que trabajen en el diseño y formato del producto a desarrollar.

Una vez que se hacen las observaciones al texto (si las hay), éste se corrige, se manda a autorizar y se procede a hacer un dummy del material a entregar, en el cual ya están relacionados con el concepto tanto el texto, como el diseño y las imágenes, para su aprobación definitiva por parte del socio o de quien lo solicitó.

Finalmente se imprime ya sea en la impresora a color con la que se cuenta (si son pocos ejemplares, 200 máximo) o en offset –cuando el tiraje excede este número–.

Cabe aclarar que este proceso no se sigue para todos los productos comunicativos, básicamente es sólo para folletos, algunos dípticos o trípticos, en los cuales la presencia e identidad de la firma es más requerida; en los flyers y carteles puede hacerse siempre y cuando haya un concepto definido, sino sólo se le da forma a la información y no se trabaja bajo un concepto sino bajo una idea.

Producción de material a usarse con nuevas tecnologías (Internet, intranet, mail, cd, video Flash, etcétera)

A este tipo de medios el autor Daniel Bell los denomina telemática o *cumpunications*, que no es otra cosa más que la "fusión del teléfono, del ordenador y de la televisión en un sistema único, aunque diferenciado, que permite la transmisión de datos, la acción recíproca entre individuos o entre ordenadores mediante cables, enlaces o satélite de ondas, de forma que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se puede a la vez acelerar la comunicación y organizarla de manera totalmente distinta.”²¹

En la firma, estos medios también se usan para la comunicación organizacional formal (interna y externa), ya sea que la información tenga fines comerciales o informativos. Cuando se debe elaborar un cd, cd card o video Flash, para la creación del contenido también se toma como punto de partida el concepto que se definió como tema general, en todo momento se busca que el texto se vincule con éste, la diferencia es que se trata de adaptar al medio en uso, de tal forma que los materiales tecnológicos sean complemento de los impresos y viceversa, con el fin de que los clientes o personal encuentren diversidad en la información (aunque sea repetitiva) y no sólo sea la misma presentada en otro medio, es decir, el objetivo es explotar el medio, con base en las posibilidades que ofrece cada uno, en este caso en particular el usuario final cuenta con un recurso adicional que es la interacción.

En las siguientes líneas se explican las principales características de cada uno de este tipo de medios.

Internet. Se conoce como la red de redes. Es un lugar de acceso público. Desde el punto de vista técnico, Internet es un gran conjunto de redes de ordenadores interconectadas. Desde otro punto de vista, Internet es un fenómeno sociocultural. Un usuario desde su equipo de cómputo, tiene acceso a la mayor fuente de información que existe con sólo escribir una dirección o por medio de buscadores.

El usuario puede conectarse a través de red, del teléfono o del satélite. Cada red mantiene su independencia y se une cooperativamente al resto respetando una serie de normas de interconexión o dominios, entre los

21 Moragas, Miquel de, Sociología de la comunicación de masas, p. 38.

que se encuentran .com para contenido comercial, .edu para educativo, .gob para gobierno, .org para organizaciones no lucrativas, principalmente, este dominio en ocasiones se complementa con la identificación dada internacionalmente al país, así por ejemplo México es .mx, España .es, Argentina .ar, y así sucesivamente.

Intranet.- Es una infraestructura basada en los estándares y tecnologías de Internet, sólo que se comparte información dentro de un grupo bien definido y limitado. Es una red restringida a la que tienen acceso los usuarios pertenecientes a esos grupos, empresas o corporaciones.

Mail.- Es un mensaje que se le envía a los usuarios a través de un buzón electrónico que emplea el mismo principio de Internet, es decir, el usuario puede enviar y recibir información a distancia, para acceder a él puede tener una cuenta propia o puede haber una general a la que todos tienen acceso.

CD.- Es un disco compacto en el cual se almacena información específica que se quiere utilizar o que se le quiere entregar a una persona. Este medio ofrece la ventaja de que se puede entregar personalmente y el usuario puede consultarlo desde su equipo y transportarlo a cualquier lado.

Video Flash.- Son pequeños videos sólo que hechos en computadora, la información que se presenta es muy breve y concisa, o sólo sirve para crear expectativa. Su intención es cautivar más al usuario.

Respecto a las actividades del creador de contenidos en estos medios, tenemos que la comunicación que se difunde en la intranet varía un poco puesto que es de uso interno, en esta empresa en particular este medio se utiliza para dar información a los empleados, puede ser la que generan las áreas de servicio interno (Recursos Humanos, Informática, Servicios de Oficina, así como todas la que deseen emplear el este medio para hacer

un comunicado), para dar a conocer métodos y procedimientos, políticas, cursos, suspensión de servicios (red, teléfonos), fumigaciones, descuentos, convenios o servicios que ofrecen diversas compañías al personal, entre otras.

Asimismo, esta intranet incluye una breve sección de noticias relacionadas con impuestos, la situación económica del país, de clientes y de la competencia. Uno de sus objetivos es alinear a toda la firma, así como crear sentimientos de pertenencia y motivación.

Cabe mencionar que aunque el área de Servicios Creativos no es directamente responsable de la redacción y creación de este medio, en diversas ocasiones se brinda apoyo para elaborarla y además el fin de incluirla es presentarla como un medio existente en esta organización, en el cual también se sigue cierto patrón para crear su contenido.

Por lo que respecta a Internet, se busca que la información esté más completa y al mismo tiempo sea más fácil de leer, para ello se incluyen ligas por medio de las cuales el usuario pueda interactuar con el contenido, aunque el diseño final depende directamente de los diseñadores, quienes además deben sujetarse a los estándares fijados por la firma internacional desde Nueva York. En este medio no se trabaja directamente con el concepto definido, esto obedece a razones de identidad, puesto que cada concepto es diferente y, en consecuencia, restaría uniformidad.

Sin embargo, este medio nos da la posibilidad de crear ligas a los materiales creados bajo un concepto, con lo cual los receptores pueden acceder a ellos, ya sea para consultarlos directamente en la computadora, guardarlos como un archivo e incluso imprimirlos.

ESTA TIRADA NO SALE
DE LA REDACCION

Presentaciones PowerPoint

Las presentaciones PowerPoint son exposiciones que se preparan para ser explicadas por una persona, la información se arma de lámina en lámina, a las cuales se les pueden incluir texto, gráficos, ilustraciones, animación, entre otros componentes. Este tipo de material sirve de soporte al orador, en el caso Deloitte & Touche se emplean para presentar a la firma o sólo algunos servicios o cierta información que se requiera tenga estas características.

Por lo que respecta a las actividades del creador de contenidos en las presentaciones de PowerPoint, material empleado para comunicación organizacional formal, sólo se circunscriben a corrección de estilo y un poco de redacción, ya que un área específica de la firma desarrolla el material y lo envía a Servicios Creativos para revisar ortografía, hacer corrección de estilo y para aplicarle diseño.

En este tipo de proyectos también se trabaja junto con el diseñador para mejorar las presentaciones que se van a usar con los clientes, eventos o asambleas de socios, con el fin de mostrar una imagen homogénea y así tener un mejor impacto con los clientes, ya sea internos o externos.

Producción de comunicados, notas informativas y publitreportajes

Antes de detallar las actividades del creador de contenidos , se explicará brevemente lo que es cada concepto.

Comunicado.- Es emitir cierta información oficial difundida por los medios de comunicación con los que cuenta la organización. Se dan a conocer aspectos relevantes para algunos grupos dentro de la firma o para toda la corporación, para lograr tal fin se usa generalmente el mail.

Notas informativas.- Son escritos en los que se adaptan a una estructura noticiosa los acontecimientos que ha vivido la firma o sus integrantes, con el fin de hacerlos más relevantes.

Publirreportaje.- Generalmente este tipo de materiales son inserciones pagadas de una nota informativa dentro de algún medio. El contenido y extensión de los mismos varía porque está en función del evento o producto a partir del cual se alabora. Generalmente se hace una reseña de algún evento en el que se participó y se busca hablar bien de la firma, su personal y de sus servicios.

Ahora se presentarán las actividades del creador de contenidos cuando es necesario elaborar comunicados para los socios, gerentes, oficinas y personal en general, cartas a socios u oficinas, algunos discursos para la dirección general y socios; aunque su desarrollo pudiera parecer más sencillo ya que sólo se ajusta a las necesidades del cliente, pues ellos son quienes plantean sus requerimientos y con base en éstos se crea el documento, para lo cual es necesario tomar en cuenta los lineamientos de la firma para dirigirse a sus públicos.

En ocasiones también se elaboran notas informativas y publirreportajes, especialmente cuando se lanza una nueva línea de servicio o la firma participó directamente en un evento masivo, o como los que se preparan en esta etapa de integración por la cual atraviesa la organización.

Periódicamente se recopila toda la información respecto a patrocinios de la firma, eventos organizados por ésta, participación de la firma o socios en congresos, mesas redondas, actos públicos, reconocimientos entregados a la organización o a su personal, nuevos clientes ganados, en fin todo lo que tenga que ver con ella, para usarla en la revista interna Vínculos e Intranet, así como para enviarla a Nueva York y se difunda entre toda la firma a nivel mundial.

Este tipo de material se usa para hacer comunicación interna y externa de manera formal, el contenido puede ser comercial o publicitario, o informativo, e incluso para cumplir otra de las funciones propias de la comunicación, que es la de entretenimiento, como es el caso de uno que otro discurso creado para tal fin.

Ahora bien, para realizar las actividades anteriormente descritas, el creativo o creador de contenidos retoma algunos fundamentos proporcionados por la teoría de la comunicación organizacional, los cuales ya se tienen tan interiorizados que guían de manera un tanto automática el trabajo, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- * Conocer a los receptores tan a fondo como sea posible.
- * Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- * Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- * Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.
- * Utilizar la retroalimentación (cuando es posible).
- * Utilizar la redundancia, es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de distintos medios.
- * Comprender claramente la función de los roles en la interacción.
- * Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto y utilizarlas adecuadamente.
- * Emplear canales alternativos.
- * No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.

Uno de los objetivos del área de comunicación, en este caso Mercadotecnia, es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, esto se logra al

adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes.

El fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional es crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, así como con los clientes o prospectos, una actitud positiva de y en la empresa.

En concordancia con el objetivo general (fin último), los objetivos específicos de la comunicación organizacional son fomentar por medio de la difusión de información:

- * La integración de la empresa
- * Unión entre el personal
- * La continuación del personal en la compañía y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles
- * La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal
- * La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal
- * El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo
- * La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano
- * Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendentes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo

Retomando los conceptos del autor Edward Hall respecto a la importancia de la cultura organizacional para definir el contexto de interrelación, como él lo denomina, enfrentamos un amplio panorama que es necesario abarcar de una u otra forma: *"El hecho de que los mensajes fluyan libremente en*

todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o que se oculte o distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el "estilo" comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de "contexto alto" o de "contexto bajo"²².

En una cultura de contexto alto, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En el segundo, las personas están relativamente poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido, alienadas.

Una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquel en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en la persona, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Mientras que en una comunicación de contexto bajo la gran masa de la información se vuelca en el código explícito.

Una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su

22 Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en las organizaciones, p. 196.

acción, y con directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu, más que las reglas organizacionales, el que se observa.

Como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorandos, circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que generalmente implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo.

De esta forma, según conceptos del autor Nonaka, en Deloitte & Touche o en cualquier organización que maneje perfectamente su comunicación organizacional, nos acercáramos a lo que él denomina Gestión del conocimiento.

Gestión del conocimiento

Según este autor, la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

La Gestión del conocimiento como sistema para dirigir la recopilación, organización, procesamiento, análisis y distribución de la experiencia dentro de una institución debe asegurar las funciones de la misma y también satisfacer las necesidades de nuevos conocimientos de sus integrantes, del mayor o menor éxito en esta gestión, dependerá en alto grado el cumplimiento de la misión de la organización.

Los avances en la globalización en aspectos culturales, tecnológicos y comerciales ha llevado a la búsqueda de instrumentos más eficaces y eficientes, razón por la cual la educación permanente es ahora más importante que nunca.

El conocimiento aprendido en las aulas, aunado a la creatividad con la que se resuelven los proyectos son una característica o habilidad personal, que cuando es compartida puede transformarse en un activo de cualquier organización. Ese conocimiento una vez estructurado puede hacer que la corporación sea más eficaz y eficiente, porque nos dice cuáles son las cosas importantes, cuáles son las acciones que funcionan o sirven, cuáles pueden ser los problemas, cuáles son las soluciones y cuál es nuestro aprendizaje.

Específicamente dentro de las organizaciones, la Gestión del conocimiento comienza con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gestión del conocimiento implica administrar los flujos de comunicación y llevar la información correcta a las personas que la necesitan para que actúen con rapidez.

El correcto estudio que se pueda lograr de la relación entre el uso de tecnología en las organizaciones y la correcta administración del conocimiento como una función primordial de la comunicación organizacional, permitirá determinar el desarrollo y la adaptación al entorno que pudieran tener las instituciones como reflejos permanentes de la evolución social.

2.2. OBSTÁCULOS QUE COMPLICAN EL DESARROLLO DEL TRABAJO DIARIO

En las líneas anteriores se presentaron las principales actividades que se realizan, y a pesar de que se refleja una organización con una cultura organizacional cimentada o cultura fuerte, la realidad es que no todo es tan sencillo como parece, en primer lugar como se manifestó en el capítulo anterior, el modelo cultural que desarrolla el capital humano se encuentra entre los que se denominan Exigente y Apático, aunado a que en términos

objetivos es una organización con una cultura inmersa dentro de lo que se conoce como comunicación de contexto bajo, asimismo, existen diversos problemas a los que uno debe enfrentarse y que son finalmente los que condimentan un poco el quehacer diario.

Por lo que se refiere a la comunicación interna, uno de los principales problemas es la apatía del personal, a pesar de que se cuenta con diversos medios que fomentan este tipo de comunicación, lo cierto es que el público es indiferente y, en consecuencia, los resultados no se han logrado en un ciento por ciento, ya que ignoran lo que se está comunicando o sólo ponen atención a lo que es realmente de su interés; no obstante, nuestra obligación y responsabilidad es remar contra corriente para acercarnos lo más posible al objetivo, sin importar que creemos mensajes para *“personas poco involucradas entre sí, muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido, alienadas”*²³, como las clasifica Edward Hall.

Aunque es difícil medir cuantitativamente el trabajo que se realiza, dadas las pocas señales provenientes de los receptores para bien o para mal, siempre se tiene en mente a H.J. Leavitt, quien dice que *“la comunicación en sentido único corre el riesgo de no ser comunicación en absoluto (...). En primer lugar, comunicar es enviar una información y lograr un objetivo, es decir, estar seguro de que realmente ha llegado al interesado. Sólo enviar no es comunicar. En segundo lugar, para tener probabilidades de lograr el fin de un modo que no sea el puro azar, es indispensable que el tirador reciba, del blanco, unas indicaciones sobre la precisión de su tiro”*²⁴

Por otro lado, en esta organización las decisiones las toma el Consejo de Administración (órgano mediante el cual los socios administran la firma, integrado por un presidente y grupos de socios (consejeros propietarios

23 Fernández Collado, Carlos, La Comunicación en las organizaciones, p. 196.

24 Varios, La comunicación, p. 51.

y suplentes)) y los mismos socios, lo cual se vuelve una barrera que complica aún más el trabajo, ya que aunque el departamento de Servicios Creativos hace un esfuerzo por plantear la estrategia que mejor se adecue a las necesidades del proyecto en cuestión, éste no es aprobado si el(los) socio(s) interesado(s) no lo encuentra(n) totalmente satisfactorio –según su apreciación–, lo cual vuelve un tanto cuanto subjetivo el resultado final, pues no está en función de las necesidades reales sino del gusto de una persona que no siempre tiene la razón, pero por ser el cliente se tiene que ser accesible y muchas veces ceder a caprichos más que a razones; de esta forma, en ocasiones, las decisiones unilaterales le restan seriedad a toda la estrategia planeada para crear el producto final.

Otro problema –y quizá el más importante de todos– es la falta de planeación para los proyectos, con lo cual las cosas se tienen que hacer con demasiada premura y con los planteamientos más rudimentarios con el fin de entregar el producto a tiempo, aunque éste no siempre sea de la calidad requerida y no tanto por falta de talento de quienes crean los productos comunicativos, sino que son consecuencia directa del escaso período que se tiene para producirlo.

Lo peor del caso es cuando se logran buenos productos (en los que hubo una estrategia comunicativa más cimentada) y se conciben excelentes proyectos en los que el trabajo de la creación de contenido va más allá del aspecto descriptivo, es decir, se llega a un nivel de conceptualización que permite hacer textos más dinámicos, enriquecedores, más trabajados y por ende más creativos, complementados con el trabajo de diseño.

En casos como éste hay varios proyectos, los cuales lastimosamente no han pasado del tintero porque dependen de la decisión de un órgano como el Consejo de Administración o de un socio o gerente. Enfrentarse a este tipo de situaciones, además de que desarrolla un fuerte sentido de frustración,

desencadena cierta apatía y temor cuando es necesario elaborar un nuevo proyecto, no obstante, hay que demostrar que se tiene la suficiente ética profesional y no mostrar que este tipo de problemas abaten el espíritu.

Por si esto no fuera poco, hay que agregarle que la mayoría de los clientes no tiene ni la más remota noción de lo que necesitan, aunque se justifica y por este motivo recurren a la asistencia de quienes se dedican a la creación de estrategias y materiales, pero como ellos se aferran a la idea que tienen en mente no se puede hacer el mejor producto y, en consecuencia, no se tiene continuidad y por lo mismo pareciera que se carece de una identidad propia, aunque se ha trabajado mucho en este aspecto y poco a poco los materiales han adquirido una personalidad característica.

Un aspecto a considerar y que está íntimamente ligado con el anterior, es que desde el punto de vista de los clientes, los medios que se tienen deben emplearse para decir lo mismo una y otra vez, aunque el área de Servicios Creativos ha hecho mucho hincapié en que no es así y que lo mejor es explotar cada medio con información redundante pero diferente, adaptado a las propias características del mismo, con lo cual se tienen productos distintos pero con la misma personalidad y dentro del mismo concepto; para ello ha sido necesario hablar con los clientes y convencerlos de que lo mejor es hacer redacciones y productos más sencillos aunque no por ello carentes de significado.

De esta forma se han hecho proyectos a partir de la redacción comercial con profundo significado, concisos y sobre todo convincentes, especialmente si se toma en cuenta el segmento de mercado al que van dirigidos, que son ejecutivos y directores con capacidad de decisión, integrantes del mundo empresarial, no sólo de México sino también del orbe.

Otro tipo de problemas con los que se debe convivir son los estructurales o los que limitan/afectan la actividad profesional, dentro de los que se encuentra nuevamente la participación de los socios, gerentes y Consejo de Administración, la cual no destaca tanto por su aportación sino por la complejidad que caracteriza a estas personas y que va directamente en detrimento del trabajo a realizar, pues la decisión final la hacen ellos y en ocasiones el trabajo realizado no se toma en cuenta.

Aunado a lo anterior, también hay que considerar las políticas para las *Firewalls*, las cuales son barreras instaladas en los servidores informáticos de la firma, cuyo propósito es proteger las redes, los sistemas y los equipos de la intromisión de algún virus, sin embargo, la utilidad de estas herramientas se vuelve un obstáculo cuando la gente encargada de la administración de estos equipos establece atributos que por default bloquean el acceso a cierto tipo de información disponible en Internet, medio que es muy socorrido para hacer algunas investigaciones sobre ciertos temas, especialmente si no se dispone de mucho tiempo como para ir a alguna biblioteca.

Ligado directamente con los sistemas tecnológicos, un factor que también hay que tomar en cuenta es el aspecto de presupuesto, ya que lejos de ser un elemento que potencie el desarrollo del personal cumple una función totalmente diferente, pues no se utiliza para la preparación, actualización y capacitación de la gente, aparte de que este aspecto está ligado a una política que acaba por desmotivar a quien tiene interés en prepararse.

Si este es el panorama en capacitación, similar situación tenemos para la adquisición de equipo de cómputo, el cual ya es obsoleto para las labores a realizar. Cuando se acude con el jefe directo y se le plantean los problemas existentes con el equipo, lo escucha a uno pero o nunca pide el equipo o

nunca se lo autorizan, enigma que no se puede desentrañar y uno mejor acaba por cesar en el intento de actualización de equipo o esperar hasta que otra área deseche uno por ahí y que pueda reutilizarse para el desempeño de las labores.

Aunque si bien es cierto que para desarrollar el trabajo sólo se necesita un equipo con procesador de textos, también se requiere de mejores computadoras para ver los productos finales, especialmente los de multimedia, porque se concibe, se participa en su desarrollo y al final se desconoce el producto final, el cual también debe ser revisado.

Aquí también juega un papel importante la concepción de las actividades que un profesional de la comunicación puede realizar, por una parte se sabe que se tienen los elementos para ser parte activa en la concepción de ideas y por la otra a la hora de diseñar el producto los diseñadores crean el producto a partir de sus propios conceptos. Asimismo hay que incluir las actividades que el mismo director de mercadotecnia cree que se pueden realizar, que a veces él llega a confundir con secretariales y solicita infinidad de cartas y comunicados que una persona con estudios de secretariado puede desarrollar.

Otras de las condiciones que afectan aunque sea indirectamente la actividad diaria, es la falta de planeación para el trabajo, ya que como se mencionó anteriormente, la premura lleva a la concepción de un producto hecho al vapor y a actividades vinculadas al desgaste físico por el desvelo en el que a veces se da.

Por lo que respecta a los problemas coyunturales (limitan/afectan actividad profesional), nuevamente los socios y/o gerentes toman parte activa en los mismos. Solicitan el trabajo, facilitan el material para la creación del mismo, se desarrolla el concepto y el producto pero a la hora de entregárselos para que lo revisen se tardan demasiado en tal proceso o

piden que se les deje el contenido total que proporcionaron originalmente, así se trate de un contenido extenso y muy poco atractivo.

Al mismo tiempo, a los socios y/o gerentes les falta compromiso, proyección y planeación con el trabajo que deben realizar; en lugar de hacer una calendarización de los eventos en los que quieren o en los que van a participar todo lo dejan hasta el último momento, lo cual como ya se manifestó anteriormente, demerita el producto comunicativo que se puede generar.

Muchas veces solicitan el trabajo para la misma semana y si no de un día para otro, pero lo peor es que el material de apoyo aún no lo tienen listo y lo entregan hasta en la tarde o altas horas de la noche y a pesar de esto se tiene que sacar el producto, no importa que uno se desvele y al otro día se presente a trabajar en su horario normal, sin entender que esto se traduce en cansancio y por ende, el rendimiento no es el mismo.

Ligado directamente a lo anteriormente expuesto está la producción del material, cuando solicitan un trabajo cuya reproducción es menor de 200 ejemplares no hay problema, porque se tiene una impresora de color de gran capacidad que soporta un tiraje que permite salir del apuro, pero si la reproducción es en offset entonces la situación se complica, ya que con el poco margen que dejan para concebir el producto final, la elaboración del mismo se dificulta aún más al tener que imprimirlo por fuera.

Otro problema a contemplar en este campo es el exceso de tiempo que se toman en hacer revisiones, especialmente si consideramos que el correo electrónico facilita la transmisión para una revisión previa antes de la reproducción final, pero al ver el tiempo que invierten en esta labor se concluye o que el trabajo no era tan urgente o que realmente no era tan importante, y ni qué decir cuando se entrega un dummy armado y estructurado como el producto comunicativo final, este ejemplar pasa de mano

en mano para que varias personas den su punto de vista, lo autoricen o complementen la información, pero resulta que cuando lo regresan hay que actualizar ciertos datos y hay que pasarlo nuevamente a revisión, lo cual se convierte en un círculo vicioso que impide avanzar.

Debido al tamaño y estructura de esta firma es necesario seguir un proceso para solicitar la elaboración de algún producto, principalmente para tener un control y jerarquizar las prioridades, no obstante, nunca falta alguien que quiere alterar el procedimiento y aprovechar a sus amistades del área con el fin de tener más rápido su trabajo.

Como se expresó anteriormente, cuando se hace un esfuerzo por concebir productos comunicativos que en ocasiones se vuelven letra muerta, se desarrolla un sentido de frustración, lo cual genera desmotivación y en general falta incentivar más al personal, es necesario que desde el momento que la persona que se incorpora a esta firma se sienta parte de ella.

Toda persona de nuevo ingreso desconoce cómo y cuándo pagan, dónde se recogen los recibos de nómina, dónde están las áreas más vinculadas con la actividad, en fin, son tantas cosas que bien valdría la pena que se diera un curso de inducción (aunque ya se estructuró, el producto aún sigue en revisión). Lo rescatable de este proceso de desinformación es que se desarrolla un instinto de supervivencia que permite la interacción con otras personas y beneficia el desarrollo interpersonal.

Complementario a esta desmotivación está el poco apoyo que se le da a las personas que quieren capacitarse, ya que aunque este aspecto existe y es real, hay que sujetarse a ciertas políticas que ponen a las personas a pensar y mejor se acaba por desistir.

Así, los principales problemas que afectan la práctica profesional son la falta de planeación y las decisiones unilaterales, que como se comentó

desde un principio, propician un alto sentido de frustración por los materiales que se desarrollan, los cuales a pesar de que se hacen con gusto, no son del todo como quisieran elaborarse.

Repercusiones

Con todos estos problemas lo más lógico es que repercutan de alguna u otra forma en el desarrollo de las actividades; hasta el momento los efectos sólo han sido morales, aunque el creador de contenidos ha tenido algunos errores como todo humano y como todo profesional, no han tenido grandes secuelas –afortunadamente–, sin embargo, el que afecte moralmente es muy desalentador porque se acaba por hacer materiales a satisfacción del cliente, en lugar de mejores productos, lo cual no quiere decir que no lo sean, pero es necesario comprometerse con cada proyecto para que dé los frutos esperados y sea más enriquecedor el trabajo.

Como consecuencia de estas repercusiones, los costos para la institución han sido mínimos, al menos los monetarios, los errores han sido en tirajes pequeños y como se cuenta con una impresora a color de gran capacidad, el problema se ha resuelto internamente.

Por lo que respecta a contar con personal desmotivado, poco importa a la firma este tipo de situación, al menos en la planta administrativa, a final de cuentas tienen el material que necesitan, su imagen con los clientes externos es buena –aunque no la mejor– y sacan adelante el proyecto o evento en cuestión, ya que mucho del éxito de conseguir un cliente se basa en las relaciones interpersonales y el material elaborado sólo sirve de soporte, no como la principal fuente de acercamiento.

Pese a todas estas adversidades, hay que concebirlas como parte del sistema que se expone y como objetivo quedaría integrar la comunicación organizacional con lo que Pedro Avejera denomina la comunicación

educativa institucional, misma que define así: *“Es el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta.”*²⁵

Esas actividades de comunicación –explica Avejera– se llaman: información pública, extensión, orientación al usuario y capacitación.

Este autor argumenta que para el profesional de la comunicación, tales demandas, sean manifiestas o latentes, pueden caracterizarse como el conjunto de conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas cotidianos necesarios para establecer, consolidar y desarrollar estrategias de sobrevivencia y desarrollo económico, político y cultural en los planos personal, familiar, comunitario, regional y de clase social.

Según él, dichas actividades son servicios de comunicación complementarios a los bienes o servicios específicos que brinda la institución y que coadyuvan a su mejor prestación u oferta, su ausencia o déficit contribuye a la alienación de las relaciones con los públicos meta.

Cuando Avejera dice que las actividades de comunicación responden a “necesidades, problemas y demandas” de las poblaciones meta nos remite a un modelo comunicativo participativo y dialogal. Ya no se trata solamente de enviar información desde una institución fuente a sus destinatarios. El reconocimiento de las demandas de los públicos y la posibilidad de participación otorgada a los mismos en los procesos de comunicación, determina la figura de los interlocutores del proceso más que de los emisores y receptores. Así, este autor habla de actividades de comuni

25 Reynaga Morales, Adriana, Ciberl@ndia, p. 3. 5/diciembre/2002

cación como aquellas que se construyen en la práctica cotidiana de relación entre los miembros de la institución y sus públicos meta.

Aquí concluye la exposición del capítulo II de este trabajo, como se pudo apreciar se ligaron los conceptos y teorías aprendidos en las aulas, durante la vida académica, con la práctica profesional en el centro de trabajo.

Se tuvo oportunidad de saber porqué se elaboran de cierta forma los productos comunicativos, cuál es el objetivo que se persigue, cómo se clasifica a los receptores. Otro aspecto a considerar es que se planteó la importancia que para esta organización tiene la comunicación organizacional, independientemente de los obstáculos que entorpecen la práctica de esta actividad.

En el próximo capítulo se presentarán cuatro casos prácticos, con lo cual quedará más clara la forma como se vincula la teoría de las aulas con la práctica profesional. Los ejemplos que se exponen (dos para públicos internos y dos para externos) parten desde su génesis hasta su presentación final, y pretenden ilustrar un poco la comunicación organizacional e identidad corporativa de Deloitte & Touche.

CAPÍTULO 3

**La práctica no hace al maestro
sino que proporciona experiencia
(Exposición de estrategia de solución
de casos prácticos)**

En esta etapa se expondrá la forma como se solucionaron cuatro casos prácticos (dos para públicos internos y dos para públicos externos). Se eligieron estos proyectos dada su trascendencia para la firma, para la propia área de Servicios Creativos, debido al alcance y trabajo que implicaron, y para la experiencia personal, ya que han sido algunos de los más satisfactorios; aunque hay que aclarar que sólo el que se realizó para el área de ERS se quedó en el tintero, y no porque la estrategia estuviera mal planeada o el producto final no fuera de calidad, sino debido a factores como la autorización y consenso de los socios, la fusión con la otra firma de servicios profesionales y el cambio a las nuevas oficinas, agentes que finalmente detuvieron todos los proyectos en puerta.

3.1. FOLLETO GENERAL DE SERVICIOS (SINERGIA INTEGRAL)

Este proyecto fue bastante ambicioso. Dentro de la experiencia personal ha sido de lo más complejo pero al mismo tiempo de lo más enriquecedor que se ha realizado, ya que el concepto que se eligió para desarrollar era sumamente abstracto, pues fue una obra artística. Además también había que incluir la relación entre la obra y el autor con la firma y los servicios proporcionados, así como con el título del folleto (Sinergia Integral).

El producto comunicativo final tuvo gran aceptación entre el público –principalmente entre la dirección y Consejo de Administración de la firma, pues finalmente autorizaron su producción, aunque sólo fue por medio electrónico y no impreso–, el cual a pesar de la complejidad de los mensajes (escritos y gráficos) con que se creó, logró su objetivo si tomamos en cuenta el público al que se dirigió.

Ahora se explicarán cada uno de los pasos seguidos para realizar este proyecto.

Antecedentes: Para promocionar sus servicios Deloitte & Touche utilizaba un tríptico para cada solución de negocio, así al final se tenían muchos y diversos ejemplares, lo que propiciaba que los clientes tuvieran información repetitiva y tal vez hasta poco útil. Pero si querían obtener datos de otros servicios tenían que recurrir al socio, gerentes o staff del servicio específico para que les proporcionaran el material.

Esta diversidad de elementos iba en contra del concepto que se quería transmitir de servicios integrales, por ello surgió la necesidad de crear un folleto en el que se incluyeran todos los servicios para demostrar que eran complementarios, y que se podía solicitar la asesoría en uno o varios de ellos. Si se quería agregar más información en alguna práctica entonces podían incluirse encartes.

Fue así como nació el proyecto de servicios generales Sinergia Integral, concepto cuyo mensaje principal fue la interacción y complementariedad de servicios.

Objetivo: Crear un producto comunicativo del tipo literatura directa (folleto general de servicios) para promover los servicios de la firma (publicidad). Emplear un medio formal de comunicación para tal fin.

Problema: Plasmar que la diversidad de servicios ofrecidos forma un todo común, es decir, son integrales y están interrelacionados.

Estrategia: Nos auxiliamos de la Teoría de Sistemas para plasmar los servicios como un todo interrelacionado; asimismo después de hacer una revisión de las funciones de la comunicación en las organizaciones, concluimos que este proyecto correspondía a la de Dirección, ya que el producto iba dirigido al público externo, y tal como lo plantea el principio de esta función, se busca reforzar y manejar la imagen corporativa de la

empresa, tanto a nivel interno como externo, principalmente en este último, al menos en este proyecto.

Una vez que se definieron las consideraciones comunicativas para la concepción de este proyecto, se procedió a una lluvia de ideas en el área de Servicios Creativos; un diseñador que conocía la obra de Mathias Goeritz propuso la pieza Torres en medio círculo como concepto para vincular el objetivo con el problema.

Después de hacer una investigación acerca de lo que el autor quería representar con esta obra para ver si era posible adaptarla a nuestro proyecto, se decidió que era factible y empezamos a profundizar tanto en el autor como en la escultura. El fin era tener información útil que permitiera sensibilizar al creador de contenidos y a los diseñadores para así crear un producto comunicativo de alto impacto y con un gran contenido.

Decidimos que para este folleto era necesario incluir fotografías de la obra, a las que se les daría un tratamiento especial para tener una presentación diferente; no podía hacerse otra cosa puesto que el concepto era demasiado abstracto y si se elaboraba algo más complejo, entonces se complicaría la interpretación del mensaje.

Una vez resuelta esta cuestión, nos dimos a la tarea de obtener bibliografía. Por otro lado, dos diseñadores buscaron a los hijos de Mathias Goeritz para solicitarles su autorización y hacer un contrato que estableciera el pago de regalías por el uso de la pieza, ya que la obra está registrada y tiene derechos de autor.

Para realizar este folleto fue necesario que los diseñadores se trasladaran a la ciudad de Córdoba, Ver., a la casa del autor, donde se encontraba la escultura. Procedieron a explicar el proyecto y a definir los términos de un

contrato, al mismo tiempo tomaron las fotografías y profundizaron más en el trabajo del escultor.

Finalmente, ya con un stock de fotografías, elaboraron bocetos para el folleto. En la parte de contenido, en primera instancia se retomaron algunos fundamentos proporcionados por la teoría de la comunicación organizacional, los cuales iban enfocados a:

- * Conocer a los receptores tan a fondo como fuera posible.
- * Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- * Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- * Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.
- * Utilizar la redundancia, es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de distintos medios.
- * Emplear canales alternativos (en este caso fue un mini cd).

Una vez contemplados estos elementos, en segundo término se trató de plasmar lo que –desde el enfoque elegido– eran los conceptos integrar e integración, mismos que guiaron este proyecto, los cuales se articularon a partir del material consultado y se vincularon desde el primer momento ya fuera con la personalidad de Mathias Goeritz o con la esencia de la obra Torres en medio círculo.

La obra Torres en medio círculo es una pieza integrada por una serie de prismas que pueden moverse arbitrariamente según el gusto de quien la aprecie, de esta manera se pueden tener innumerables percepciones distintas de la misma.

Con esta obra se quiso transmitir el mensaje de que el movimiento continuo de los componentes prismáticos que conforman la obra le

proporcionaban una diversidad de interpretaciones al autor, al mismo tiempo que descubría la belleza y armonía de las formas, así como posibilidades infinitas de combinación.

En Servicios Creativos se asoció la diversidad de servicios con estos prismas, aunque no necesariamente fue uno a uno; se le ofrecieron a los clientes distintas combinaciones de servicios y soluciones de negocio, tal como la esencia de la obra. Se partía de una necesidad o interés individual para llegar a la conformación de un todo, ejercicio por medio del cual los profesionales de las áreas especializadas de servicio buscan la innovación y diversidad, premisa empleada para promocionar los servicios de la firma.

Al mismo tiempo se retomaron las características de la personalidad de Mathias Goeritz, personaje crítico e innovador, para vincularlas con la de Deloitte & Touche, firma que desarrolla proyectos críticos y transformadores.

Es pertinente aclarar que el contenido de la parte técnica o servicios ya estaba estructurado, la labor del creador de contenidos fue elaborar textos o mensajes que establecieran la analogía entre el concepto, los servicios y el mensaje institucional.

A continuación se incluye el texto íntegro y muestras del folleto final:

**Deloitte
& Touche**

DELOITTE & TOUCHE

Oficina Nacional
Jaime Balmes No. 11, Edificio 8
Col. Los Morales, Polanco
11510 México, D.F.
Tel: (52) 52 48-77-77
Fax: (52) 52 43-76-00
www.deloitte.com.mx

ENERGIA INTEGRAL
Un nuevo concepto en servicios

© 2011 Deloitte & Touche (Galicia, Gómez Merino, Chousa, Tomazán), S.C.
Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción total o parcial.

Diseño gráfico e integración: Bernardo Torres y Gustavo Posada.
Redacción y conversión: Lina Abadado.
Servicios Creativos, Dirección Nacional de Mercadotecnia.
Impreso en México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Deloitte
& Touche
Advisors

INTEGRAR
ES PRODUCTO DE
LA COMUNICACIÓN, DEL
INTERCAMBIO PERMANENTE
QUE ENRIQUECE Y HACE CRECER DE

UNA BÚSQUEDA COMÚN HACIENDO

UN HORIZONTE COMPARTIDO

CONSTRUIDO EN COMUNIDAD.

LA INTEGRACIÓN ES ENTONCES UN DESARROLLO

QUE SE DESARROLLA EN UN CAMINO

DEBEMOS INTEGRAR A NUESTROS CLIENTES

EN NUESTRO PROCESO DE INTEGRACIÓN

NUESTRO ENFOQUE INTEGRAL

En Delella & Teuchies, a firma de servicios profesionales con experiencia nacional e internacional por más de ocho décadas, sabemos muy bien que hoy en día nuestros clientes prefieren obtener todos los servicios de una sola fuente, en lugar de tratar con diversas compañías que operan entre sí de manera diferente.

Comprendemos también que las necesidades de cada empresa son únicas y requieren de respuestas específicas, diseñadas según su actividad, dimensión e intereses particulares. Por ello, el enfoque global de nuestra práctica profesional nos permite ofrecer a nuestros clientes soluciones de negocios y servicios integrales para cubrir eficazmente sus requerimientos.

La consolidación absoluta de un equipo multidisciplinario hace posible que nuestros expertos (contadores públicos, abogados, ingenieros, asesores, etc.) trabajen conjuntamente, de forma coordinada y con un mismo enfoque. De esta manera, nuestros Clientes pueden estar seguros de que sus asesores y consultores asesoran y laboran unidos en proyectos específicos, obteniendo beneficios que incrementan y mejoran los resultados, además de ahorrarles tiempo y dinero.

TESIS CON
PAUTA DE ORIGEN

104

ENFOQUE INTEGRAL
SERVICIOS PROFESIONALES
DELELLA & TEUCHIES

PONEMOS NUESTRA
EXPERIENCIA AL SERVICIO DE NUESTROS CLIENTES

Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Merino, Cheever,
Yamaazaki, S.C. tiene presencia internacional como firma

integrante de Deloitte Touche Tohmatsu, lo que nos permite
servir en las necesidades de nuestros clientes en el extranjero,
así como atender a corporaciones internacionales con
respecto a sus operaciones en México.

Deloitte Touche Tohmatsu es una firma líder en el
mundo "Big Five" en la prestación de servicios
profesionales en materia de auditoría y asesoría,
consultoría y servicios fiscales a grandes empresas
nacionales y multinacionales, instituciones
públicas y privadas, así como decenas de miles de
empresas en rápido crecimiento.

La amplia cobertura geográfica de nuestra
firma global incluye a miles de profesionales
distribuidos en Medio Oriente, África y
Latinoamérica, además de tener presencia
equilibrada en los tres mercados más impor-
tantes del mundo: Asia-Pacífico, Europa y
Norteamérica. Lo que nos permite servir a
clientes de empresas multinacionales
muchas de ellas reconocidas y
admiradas universalmente. En nuestra
cartera de clientes se encuentran
algunos de los bancos más grandes
del mundo, algunos de los mayores
fabricantes del planeta y algunos de
los compañías comerciales más
importantes del orbe.

TODOS
INTEGRAN
DELOITTE &
TENEMOS
CO
BRINDAR
DE CLASE M
NUESTROS C

UNA FIRMA CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL

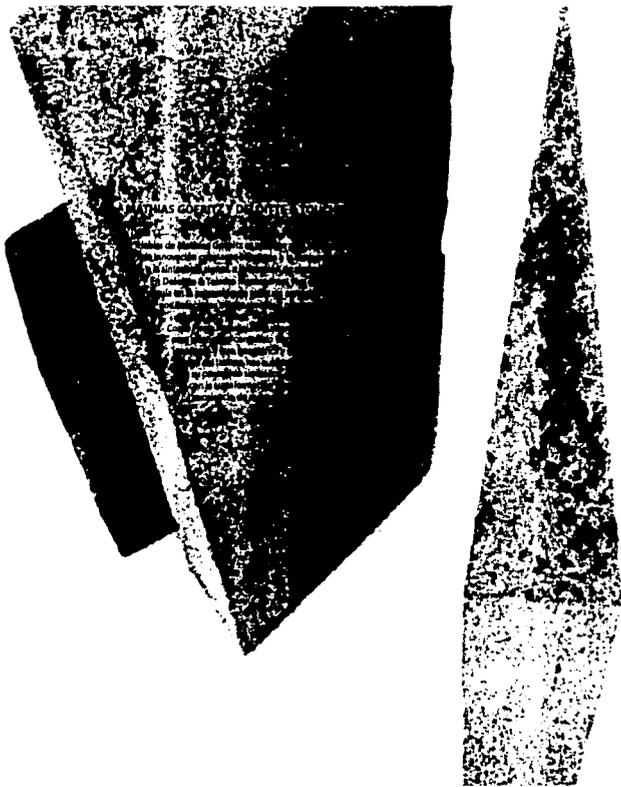
Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Merino, Cheever,
Yamaazaki, S.C. tiene presencia internacional como firma
integrante de Deloitte Touche Tohmatsu, lo que nos permite
servir en las necesidades de nuestros clientes en el extranjero,
así como atender a corporaciones internacionales con
respecto a sus operaciones en México.

Deloitte Touche Tohmatsu es una firma líder en el
mundo "Big Five" en la prestación de servicios
profesionales en materia de auditoría y asesoría,
consultoría y servicios fiscales a grandes empresas
nacionales y multinacionales, instituciones
públicas y privadas, así como decenas de miles de
empresas en rápido crecimiento.

La amplia cobertura geográfica de nuestra
firma global incluye a miles de profesionales
distribuidos en Medio Oriente, África y
Latinoamérica, además de tener presencia
equilibrada en los tres mercados más impor-
tantes del mundo: Asia-Pacífico, Europa y
Norteamérica. Lo que nos permite servir a
clientes de empresas multinacionales
muchas de ellas reconocidas y
admiradas universalmente. En nuestra
cartera de clientes se encuentran
algunos de los bancos más grandes
del mundo, algunos de los mayores
fabricantes del planeta y algunos de
los compañías comerciales más
importantes del orbe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Geertz se alzó en la búsqueda del lenguaje de los movimientos escultóricos que actuarán como mecánicas del individuo en grupos. Bajo este principio transformamos establecemos un diálogo enriquecedor con su obra *Torres en medio círculo*, es la manera de representar nuestros servicios, es decir, partimos de un elemento individual para llegar a la conformación de un todo, una total síntesis y es la que ponemos a la disposición de nuestros clientes.

Así como estas torres semejan escalones que llevan hacia arriba o un fragmento de espiral que nunca se detiene, en Deloitte & Touche subimos esta escalera con nuestros clientes, juntos recorremos esa espiral. Para nosotros cada cliente y cada servicio es un camino que requiere ser trabajado para concluir la obra.

A Geertz el movimiento de componentes primarios le proporcionaba grandes posibilidades para ensayar distintas opciones de colocación. Tratar de desentrañar su obra múltiple y polivalente es como jugar un lenguaje, singular y rompedoras chinos, cuyas siete formas básicas permiten crear incontables figuras distintas. En Deloitte & Touche hacemos lo mismo, cambiamos la posición de nuestros servicios y de nuestros clientes, ejercicio basado en una búsqueda de innovación y diversidad que permite descubrir la integración y armonía de las formas, es decir, las posibilidades infinitas de combinación respecto a los negocios de nuestros clientes y nuestros servicios.

En suma, la aportación más importante de Geertz fue su compromiso con el arte total, a través del cual mantuvo una búsqueda constante por integrar proyectos multidisciplinarios y cuya muestra más representativa es el museo experimental *El arte de 1953*, el cual es, al mismo tiempo, ejemplo de su famosa arquitectura emocional, concepto con el cual obtuvo fama y reconocimiento en todo el mundo. Del mismo modo, Deloitte & Touche quiere continuar esta senda a través del concepto *servicios profesionales integrales* ofrecidos con los más altos estándares de calidad y profesionalismo a nivel mundial.

Mathias Geertz y Deloitte & Touche estamos unidos por un fin común: mantenemos una búsqueda constante para crear proyectos críticos y transformadores, el para el arte, nosotros para nuestros clientes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ESTRUCTURA DE NUESTRO SERVICIO

Nuestra mejor carta de presentación es la satisfacción de nuestros clientes, ya que ellos son quienes finalmente nos evalúan y querrán, con base en nuestros servicios de excelencia, confiar en nosotros y nos recomendarán.

Nos sentimos orgullosos de tener en nuestra Firma Nacional una cartera integrada por más de cinco mil clientes, la cual comprende empresas de diversas magnitudes y diversos sectores: agrícola, industrial, comercial, gubernamental y de servicios.

VISIÓN GLOBAL

- Ser parte de una verdadera firma global
- Completar cobertura mundial
- Amplia experiencia sectorial
- Servicios uniformes en todo el mundo

QUÉ OBTIENEN NUESTROS CLIENTES

- El respaldo diverso de nuestras socios
- Experiencia y capacidad de nuestros profesionales
- Eficiencia que se refleja en el entrega oportuna de resultados
- Atención personalizada, sin importar el tipo, complejidad o tamaño de su negocio
 - Entendimiento de sus necesidades
- Una amplia gama de servicios especializados, apoyados en tecnología propia de vanguardia

EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES

- Servicio mundial
- Consistencia en la calidad del servicio
 - Responsabilidad en los precios
 - Experiencia en la industria
 - Equipos sólidos de trabajo
- Socios encargarse con responsabilidad a nivel mundial
 - Rapidez mundial
 - Lealtad, flexibilidad y escalabilidad
- Clientes multinacionales que esperan excelente servicio, pero con pagos diferidos
 - Valor agregado en nuestros servicios
 - Atención de las expectativas en cuanto a tecnología
- Disponibilidad para cubrir eventuales adicionales por el valor agregado
 - Sólida imagen de carácter mundial
 - Transparencia presupuestal para una mejor canalidad

ASESORÍA DE NEGOCIOS

Nuestro valor lo es el desarrollo de negocios eficientes y sostenibles, que permitan a nuestros clientes enfrentar los retos de un mundo en constante cambio. Nuestra experiencia en el desarrollo de negocios eficientes y sostenibles, nos permite ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de servicios que les permitan mejorar su competitividad y rentabilidad. Nuestros servicios se centran en la identificación de oportunidades de negocio, la evaluación de riesgos y la implementación de estrategias de negocio.

Además, contamos con un equipo de profesionales altamente capacitados que les brindamos un apoyo integral en la gestión de sus negocios. Nuestro equipo de expertos les ayuda a tomar decisiones informadas y a maximizar el valor de sus negocios. Nuestro compromiso es brindarles un servicio de excelencia que les permita alcanzar sus objetivos de negocio.

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Reservados y desarrollo de sistemas de información y servicios tecnológicos
 Soluciones e implementaciones de ERP y aplicativos financieros
 Servicios de plataformas PC y LAN/WAN
 Planeación estratégica de sistemas de información - TISP

OPERACIONES

- Identificar y optimizar los procesos de producción
- Evaluar los procesos de negocio
- Mejora y rediseño de procesos de negocio
- Eliminación de procesos de baja o la implementación de un ERP

OUTSOURCING

- Obligaciones fiscales recurrentes
- Brevetas
- Contabilidad
- Control de gastos
- Nómina
- Software administrativo
- Telecomunicaciones

COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS

Integramos un equipo con amplia experiencia en el comercio exterior y aduanas, que les permite enfrentar los retos de un mundo en constante cambio. Nuestro equipo de expertos les ayuda a maximizar el valor de sus negocios. Nuestro compromiso es brindarles un servicio de excelencia que les permita alcanzar sus objetivos de negocio.

PROGRAMAS Y ESCUELAS DE FORMACIÓN

- Maestrías, PÓS GRADO, ALTA, PROFESIONAL y Doctorado

TRATADOS INTERNACIONALES

- Consultoría para aprovechar los beneficios de los tratados comerciales
- Asesoría para la participación, gestión de socios y relaciones entre socios dentro del ámbito de los acuerdos
- Determinación de impuestos a pagar por el cumplimiento de los tratados comerciales del TLCAN

INDUSTRIAS AUTOMOTRIZ

- Registro de empresas de la industria automotriz de importación y producción nacionales
- Estructuración de la cadena de valor de divisas
- Auditoría y determinación de Excluidos de la administración del depósito fiscal en la industria automotriz

PRACTICAS DESLEALES DE COMERCIO INTERNACIONAL

- Análisis de medidas de dumping y subsidios

OTROS

- Calificación y análisis de empresas importadoras
- Defensa legal del comercio de importación en el sector importador PARESI y otras denominaciones
- Auditorías en comercio de importación
- Sistema informático IMPULSO para el control de importaciones
- Contabilidad y gestión de importaciones

FALLA DE ORIGEN
TEJES CON

CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS ENTERPRISE RISK SERVICES (ERS)

SERVICIO DE ASSESSMENT

ERS ofrece una variedad de servicios disponibles para identificar, evaluar y controlar los riesgos y proporcionar recomendaciones de control dentro un presupuesto de operación de negocios y la obtención de información de negocios entre centros.

- Mantener como parte de la rutina de los activos financieros y como servicio de los administradores, requisitos de cambios regulatorios, contables y representaciones de nuevos tecnologías.

SERVICIO DE AUDITORIA INTERNA

ERS ofrece un servicio externo de auditoría independiente para los servicios de auditoría interna a fin de evaluar el control interno, el cumplimiento de requisitos y la efectividad operativa. Los años de experiencia y el conocimiento de nuestros clientes brindan un rango completo de servicios de auditoría interna, cumplimiento y demás planes departamentales de auditoría interna. Los niveles de requisitos de cumplimiento existentes, desde normas, procedimientos e historias incluyendo compliance de los niveles de auditoría interna.

DIVISIÓN DE LA PRÁCTICA JAPONESA

Nuestra División de la Práctica Japonesa (Yamato) (Tokio, Taipeh, Osaka) cuenta con más de 40 años de experiencia atendiendo a empresas japonesas en México. A través de ella atendimos a nuestros clientes que requieren servicios globales que proporcionamos con los países de Japón, Corea, Singapur, Tailandia y Filipinas en nuestro país.

Nuestra estructura local técnica y humana nos permite apoyar y servir en su propio idioma a clientes japoneses en cualquier lugar y en cualquier momento, asegurando así que reciban exactamente la asesoría que necesitan. Asimismo, el servicio global que proporcionamos con los países de Japón, Corea, Singapur, Tailandia y Filipinas, resulta especialmente atractivo para las empresas que desean establecerse en la República.

En Deloitte & Touche atendemos y apoyamos a nuestros clientes japoneses en los siguientes áreas:

- Auditoría
- Asesoría Fiscal
- Procesos de transformación
- Servicios integrales administrativos, fiscales y contables
- Servicios legales corporativos
- Servicios de comercio exterior

FINANZAS CORPORATIVAS

En las corporaciones, el flujo de efectivo es el elemento clave de los resultados de operación. Además, el flujo de efectivo también es un indicador clave de la liquidez y el riesgo de crédito de una corporación. El flujo de efectivo es el resultado de la actividad de operación y el flujo de efectivo es el resultado de la actividad de inversión y el flujo de efectivo es el resultado de la actividad de financiamiento.

OPORTUNES Y ADQUISICIONES

- Análisis de inversiones
- Fusiones y adquisiciones
- Compra y venta de empresas
- Valuación de empresas como soporte en el mercado
- Retiros y transacciones de reestructuración en la integración total o parcial de empresas

GOBIERNO FINANCIERO

- Reestructuración de deudas bancarias
- Planes de Reestructuración
- Obtención de financiamiento público y privado
- Capitalización

PROMOCIÓN Y BÚSQUEDA DE INVERSIONALES

- Evaluación de inversiones
- Fuentes de inversión
- Sustentabilidad de inversión
- Instrumentos de financiamiento
- Herramientas de cobro

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ASesoría CORPORATIVA

- Análisis en la inversión de los instrumentos financieros y comerciales
- Evaluación de planes de inversión (rentabilidad)
- Evaluación de proyectos de inversión

MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

- Administración de grandes sistemas
- Proyectos de modernización tecnológica
- Estudios de factibilidad por implementación y desarrollo

ANÁLISIS DE OPERACIONES

- Administración
- De producción

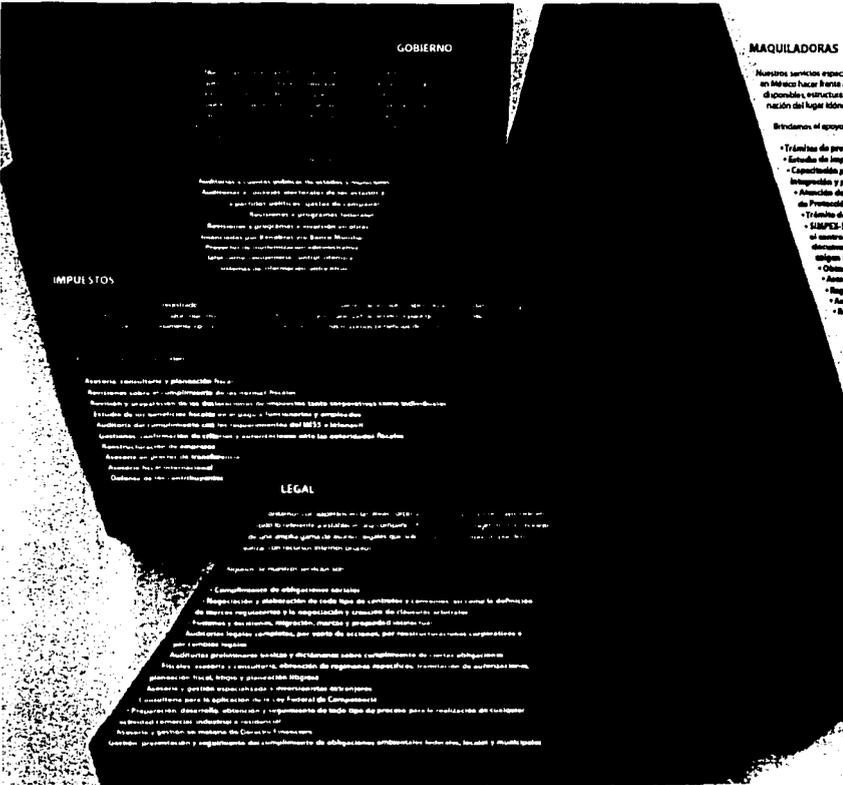
Evaluación y consultoría

- Estrategia de comercio electrónico y análisis de mercado
- Administración de proyectos
- Desarrollo e implementación de plataformas en Internet, portales y páginas
- Selección e integración de subestructuras
- Desmembración y certificación de la integridad, privacidad y otros características que deben cumplir los negocios de comercio electrónico
- Implementación de procesos que apoyen la transformación de un negocio actual en un negocio global basado en comercio electrónico

E-BUSINESS

La tendencia actual hacia el comercio electrónico marca a la diferencia entre las empresas que están o no dentro de este mercado. Por ello, nuestra presencia en el negocio electrónico brinda los servicios necesarios para que cualquier compañía logre a ser un negocio globalmente establecido para crecer, sobrevivir o defender su modelo de negocios de manera rápida, segura y que le dé ventaja a nuestros clientes no sólo comprar sino ganar en el campo de la compañía económica digital.

Especialistas en la administración de negocios en comercio electrónico, comercio internacional, aspectos fiscales y legales, así como la integración tecnológica de comercio electrónico y software, se encargan en una estrategia personalizada para cada uno de nuestros clientes, lo que nos coloca como la mejor alternativa en e-Business al contar con los siguientes servicios:



GOBIERNO

... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...

IMPUESTOS

... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...

Asesoría fiscal y planeación fiscal
 ... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...

LEGAL

... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...

... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...

MAQUILADORAS

... de los servicios de los organismos de control...
 ... de los servicios de los organismos de control...

Brindando el apoyo necesario en todo lo referente a:

- Trámites de programas de maquila
- Estudios de impacto ambiental
- Capacitación para la subvención documental de insumos y en la elaboración, inscripción y presentación de documentos de comercio exterior
- Asesoría de procesos aduaneros a través de unidades por la Procuraduría Federal de Protección al Ahorro (PROFEPA) y otras autoridades aduaneras
- Trámites de todo tipo de permisos y autorizaciones en materia ambiental
- SIMPEX-SOFT V. 6.5. Software de control de insumos que subvierte a el control de importaciones, exportaciones, mercancías, relación con documentación de subvención americana, así como los reportes que obligan las autoridades gubernamentales
- Obtención de registros como empresas maquiladoras
- Asesoría en el manejo y la diligenciamiento de los mismos programas
- Registro en los Programas de Promoción Exterior (PROPEC)
- Asesoría en regulaciones y inspecciones de aduanas
- Regulaciones y cambios de régimen de mercancías

PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Esta área cumple con dos objetivos principales regular al contribuyente en el cumplimiento de las disposiciones fiscales establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y permitir a las empresas multinacionales desarrollar y establecer prácticas fiscales globales dentro del grupo.

Para lo que, nuestro equipo de profesionales cuenta con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de estrategias globales de precios de transferencia que apoyan tanto la planeación fiscal internacional como el cumplimiento de las disposiciones legales y conforman la mejor defensa legal posible.

Realiza las principales actividades en:

- Administración y asesoría en la determinación de precios de transferencia
- Coordinación bilateral o multilateral de los negociaciones con las autoridades fiscales, a fin de alcanzar acuerdos globales consistentes
- Análisis y elaboración de la documentación sustentatoria de precios de transferencia
- Desarrollo y negociación de "Advance Price Agreements" (APA)
- Planeación fiscal fundamentada en precios de transferencia

3.2. FOLLETOS ERS

A continuación se expondrá el siguiente caso para públicos externos, los folletos para el área especializada en el Control y Administración de Riesgos (ERS). Este material también se considera importante dentro de los productos que se han realizado, por el concepto elegido y por el trabajo de investigación que hubo atrás de ellos.

Lo único lamentable en los productos finales fue que desgraciadamente se quedaron en el tintero, con lo cual todo el trabajo de creación de contenidos y diseño se vino abajo, a pesar de que eran materiales bastante satisfactorios, aunque no fueron aprobados no por el producto en sí, sino porque como se comentó anteriormente, factores como la integración, el cambio de oficinas y el consenso de los socios fueron los que afectaron directamente su producción.

Ahora se presentarán las necesidades para crear estos materiales y el procedimiento seguido para tal fin.

Antecedentes: En septiembre de 2001 inició su transformación el área de ERS (Entreprise Risk Services), durante dos meses los socios de ésta vislumbraron sus necesidades y contrataron la asesoría de un consultor externo, quien ya había colaborado con la práctica de ERS en el país de Chile, él evaluó todos los procesos, la forma de organizar y delegar el trabajo, las funciones, e incluso analizó la forma de presentarse a los clientes y los materiales creados para tal fin.

Así, a principios de noviembre, aproximadamente, los integrantes de ERS plantearon a Servicios Creativos la necesidad que tenían de crear sus folletos de apoyo para promover el área. Esta vez pidieron que Servicios Creativos trabajará directamente con el consultor, quien ya tenía cierta experiencia con la firma y con el servicio. De esta forma, se inició el proceso de creación bajo la asesoría directa de esta persona, quien puso como

requisito que los materiales debían ser muy claros y concisos, vincular el servicio con un riesgo pero sin asociarlo al miedo sino al éxito.

Objetivos:

Crear productos comunicativos del tipo literatura directa (folletos) para promover el área especializada de ERS con base en la misma metodología seguida en Chile por esta misma solución de negocio, la cual le dio a la práctica de ese país muy buen posicionamiento.

Posicionar a la práctica de ERS México como una solución de negocio de Deloitte & Touche.

Crear productos comunicativos (folletos de servicios) para promover los servicios de la firma (publicidad). Emplear un medio formal de comunicación para tal fin.

Problema: Vincular el servicio con un riesgo y a su vez con el éxito.

Estrategia: Nuevamente se recurrió a la Teoría de Sistemas, esta vez fue para ver que cada uno de los servicios de esta área forman parte de un todo con infinidad de interrelaciones. Después de hacer una revisión de las funciones de la comunicación en las organizaciones, se concluyó que este proyecto correspondía a la de Dirección, ya que el producto iba dirigido al público externo, y tal como lo plantea el principio de esta función, se busca reforzar y manejar la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo, principalmente en este último, al menos en este proyecto.

En esta ocasión fue necesario buscar un concepto que permitiera tanto en contenido como en gráficos crear una historia en la que se plasmara una introducción, un nudo y un desenlace, pero tenía que ser muy breve. En las juntas de trabajo con el asesor externo, sugirió que por el público al que

estaba dirigido el material lo más importante era ser lo más directos posibles, lo esencial era promocionar el servicio y al mismo tiempo los beneficios que tendrían los clientes, es decir, la información a incluir en los folletos tenía que enfocarse en estos aspectos.

Así, con la orientación de esta persona, se llegó a la concepción de una matriz denominada B-C (Beneficio-Componente), que consistía en vaciar en dos columnas el beneficio obtenido –por un lado– y del otro el servicio o medio que permitiría lograrlo. Este método de trabajo ayudó mucho a simplificar el contenido de los folletos y a comprender la parte técnica de los servicios de esta área.

Al mismo tiempo, la gran aportación de esta matriz fue que permitió hacer contenidos más reducidos en los que sólo se incluyó lo necesario. Esta práctica en especial aceptó que el texto sólo iba a tener una pequeña introducción, los beneficios y componentes, así como una breve información sobre la firma, con lo cual ya no se producían los folletos extensos a los que estaba acostumbrado el personal de la firma.

El siguiente paso fue que ERS designó una persona por línea de servicio para que se encargara de construir la propia matriz B-C de esa división; por su parte, Servicios Creativos se dio a la tarea de buscar un concepto que permitiera construir una historia que vinculara el servicio con el riesgo y con el éxito. Se procedió como siempre a hacer una lluvia de ideas y después de varias opciones se eligieron las tres que funcionaban mejor: Construcción de puentes, deportes extremos y la danza.

Para Servicios Creativos estas tres actividades cumplían las condicionantes, ya que implicaban riesgo, había éxito, podían vincularse con el servicio y –como valor agregado– la gente que se dedicaba a ellas disfrutaba al hacerlas, con lo cual el riesgo se ligaba a oportunidad y satisfacción. Se procedió entonces a presentárselas a las personas designadas

para trabajar con Servicios Creativos y al consultor externo; para cada idea se elaboró una argumentación de los motivos por los cuales podía servir, esta parte fue fundamental pues finalmente se iba a convencer a un cliente.

Una vez expuestos los temas mencionados, el concepto elegido fue el de deportes extremos, entonces el grupo de Servicios Creativos investigó sobre diferentes actividades de este tipo, con el fin de encontrar la más adecuada a cada servicio.

El creador de contenidos retomó nuevamente algunos aspectos proporcionados por la teoría de la comunicación organizacional, los cuales iban enfocados a:

- * Conocer a los receptores tan a fondo como fuera posible.
- * Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- * Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- * Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.
- * Utilizar la redundancia, es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de distintos medios.
- * Emplear canales alternativos.

Del mismo modo, se buscó material para entender cada deporte y así encontrar puntos de relación con cada servicio, con el fin de hacer un texto en el que se plasmara la actividad y la forma como los profesionales del área hacían algo similar en cada servicio prestado, por su parte, los diseñadores se dedicaron a buscar imágenes que permitieran cerrar esa línea de vinculación con el texto.

De esta forma se lograron establecer las siguientes analogías: Auditoría interna-Espeleología; Enterprise Risk Management (ERM)-Rafting o descenso en ríos; System Project Assurance (SPA)-Vuelo de globo aerostático, entre otros. Las razones por las que se vincularon estos deportes con cada servicio son las siguientes: Auditoría interna-Espeleología, para Servicios Creativos el fin de este servicio es adentrarse en las actividades financieras de las empresas para hallar elementos que pudieran afectar el desempeño de las mismas, en la espeleología las personas que practican este deporte también se internan en lugares que les permiten descubrir entornos ocultos, entonces los conceptos mediante los cuales se establecieron vínculo radicaron precisamente en las acciones de profundizar y descubrir.

Para el servicio de ERM (el cual ayuda a las compañías a superar con éxito aquellos riesgos operativos, organizacionales, financieros, crediticios y estratégicos que pueden impedir que el negocio llegue a sus objetivos), se eligió el Rafting o descenso en ríos, se hizo así porque en este deporte una persona funge como líder de la embarcación y en consecuencia encauza todos los esfuerzos en una misma dirección, actividad que pareció la más idónea para vincular el deporte con el servicio.

Por lo que respecta al servicio de SPA, el cual consiste en ayudar a los clientes a formular soluciones técnicas de sistemas que no sólo den soporte y mejoren las prácticas del negocio, sino que sean económicamente eficientes y efectivas, de tal manera que los proyectos de sistemas sean completados en tiempo, presupuesto y tengan la funcionalidad requerida, se asoció con el vuelo de globo aerostático, actividad en la que quien lo dirija debe ser un experto en mantener el rumbo del globo, así como administrar correctamente la cantidad de calor que se necesita para desplazarlo en el aire y así pueda llegar a su destino, entonces esta habilidad fue la que se quiso resaltar y relacionar.

A continuación se anexan muestras de los tres productos comunicativos finales que se crearon, los cuales no han sido aprobados por factores como la integración, el cambio de oficinas y el consenso de los socios, que fueron los que afectaron directamente su producción , así como muestras del producto comunicativo final:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Deloitte
& Touche**

AUDITORÍA INTERNA (AI)

HALLAMOS EL CAMINO QUE NOS PERMITE CONOCER UNA FRONTERA INEXPLORADA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

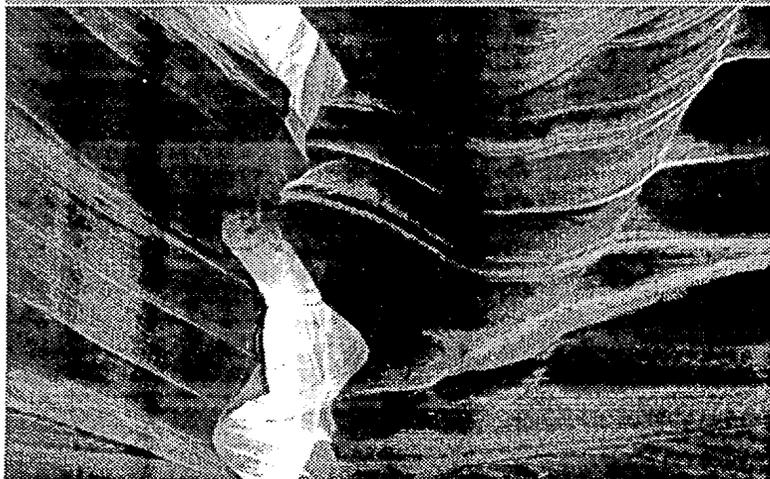
PODEMOS AYUDARLO

Necesidades actuales de las empresas para ser competitivas:

Aumentar su productividad y cumplir sus objetivos de negocio • Contar con soluciones proactivas e innovadoras en lugar de reactivas • Tener soluciones que se enfoquen en el riesgo y no en acciones de control • Funciones de consultoría en lugar de evaluación • Valor agregado para mejorar el desempeño del negocio • Las mejores prácticas de negocios para establecer niveles aceptables de exposición a riesgos • Resultados en lugar de procesos

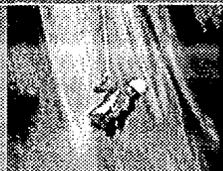
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Riesgos



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las compañías en crecimiento y las ya establecidas, PARA QUE TIENAN QUE enfrentarse al crecimiento de cualquier forma y no por ser empujados desde el frente por el mercado, se ven obligadas a adoptar nuevas estrategias de crecimiento, ya sea a través de las alianzas de negocios y otros modelos de negocio. Bajo estas condiciones, las empresas se ven obligadas a hacer más con menos, deben realizar una inversión en lugar de un gasto recurrente, en consecuencia, desean el mayor retorno por su capital y buscan apoyo en financiación para mejorar procesos, especialmente en las áreas de mayor riesgo, lo que les permitirá fortalecer los controles internos y aumentar su productividad y cumplir sus objetivos de negocio.



EN FABRICO NO SIEMPRE CUENTAN CON LOS RECURSOS PARA ADEPTAR DE LA NUEVA TECNOLOGIA Y MEJORES PROCESOS DE PRODUCCION Y SERVICIO, POR CONSECUENTE LOS RIESGOS LATENTES SE HACEN VISIBLES, LOS CUALES SI NO SE CONTROLAN PUEDEN ACABAR CON LA ORGANIZACION.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA INTERNA

Administración de los riesgos de su negocio y ante todo su seguridad

Nuestro objetivo. Por medio de nuestros análisis internos podemos:

1. Apoyar a la alta dirección para la toma de decisiones del negocio.
2. Lograr la confiabilidad de nuestros clientes, de sus sistemas y procesos empresariales.

Qué hacemos. Ya sea bajo un esquema de responsabilidad total por nuestra parte (Outsourcing) o complementando las habilidades y necesidades de su equipo de trabajo (Cosourcing) podemos internarnos en las actividades de su negocio para:

1. Analizar el cumplimiento de políticas internas y regulaciones existentes, apoyar en capacitación y enfocarnos principalmente en la mejora de procesos, con su consecuente beneficio económico.
2. Identificar y aprovechar oportunidades que permitan obtener ganancias y disminuir costos.
3. Transmitir confianza a la gerencia a través de nuestra capacidad, objetividad y certeza.
4. Asesorar directamente a la alta dirección en el valor organizacional y accionario

Cómo lo hacemos. Para llegar a esa faceta diferente del negocio:

1. Formamos equipos multidisciplinarios con personal experimentado en diversas áreas, para ser considerado una inversión indispensable en el negocio.
2. Tenemos las herramientas y metodologías de clase mundial que le permiten a su empresa igualar niveles de actuación de las mejores compañías del mundo.
3. Otorgamos valor inmediato, sin tener que incursionar por largo tiempo en capacitación y desarrollo de personal para proyectos especiales y no planeados.
4. Hacemos observaciones operativas de alto valor y siempre razonables en relación a la capacidad de implantación del negocio.
5. Existe un alto nivel de involucramiento de nuestro personal responsable del trabajo.
6. Seleccionamos el equipo considerando las necesidades particulares de cada cliente y proyecto, así como seguimiento de la actuación del personal en forma recurrente.
7. Contamos con la metodología internacional D&T, resultado de años de investigación en nuestros centros internacionales de desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nuestros servicios

Análisis estratégico
Revisión de aseguramiento de la calidad
Calificación
Desarrollo de planes estratégicos
Herramientas estadísticas de aseguramiento
Funciones completas de outsourcing

NUESTROS PROFESIONALES UNEN SUS FUERTES PARA OFERTAR SERVICIOS QUE PUEDEN AYUDAR A
TU ORGANIZACIÓN A AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD, REDUCIR COSTOS Y MEJORAR SU
CALIDAD PARA AMPLIAR SU BASE DE CLIENTES Y CREAR NUEVOS PRODUCTOS Y
SERVICIOS. ÚNENOS Y AUMENTAREMOS TU EFECTIVIDAD OPERATIVA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Folleto Enterprise Risk Management (ERM)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PODEMOS AYUDARLO

Permítanos preocuparnos por usted si para llegar a su destino su negocio tiene:
Crecimiento veloz y cambio estructural • Consolidación de industrias por fusiones y adquisiciones,
cambios en procesos y actividades, etcétera • Convergencia de industrias por venta de nuevos pro-
ductos, participación en nuevos mercados • Efectos por globalización • Sistemas complejos de
información de alta nivel • Ambiente regulatorio sofocante • Nueva tecnología • Comercio exterior
e Internet • Outsourcing • Problemas de recursos humanos en cuanto a políticas se refiere

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Riesgos



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Hemos hecho lo suficiente para medir el riesgo? ¿Cómo podríamos haber previsto que parte de nuestra organización estaba fuera de control?



¿Hemos hecho lo suficiente para medir el riesgo? ¿Cómo podríamos haber previsto que parte de nuestra organización estaba fuera de control?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Administración de los riesgos de su negocio y ante todo su seguridad

Nuestro objetivo es otorgar tranquilidad a la alta gerencia y los accionistas mediante:

1. Identificación, administración y control de sus riesgos de negocio, tanto operativos como financieros.
2. Incremento de sus resultados a través de la mejora de eficiencia, calidad y manejo de tiempos.
3. Asesoría en ambientes cambiantes con factores externos que pueden afectar el desempeño esperado.

Cómo lo hacemos: Empleamos equipos multidisciplinarios expertos en diversas áreas, lo que nos permite:

1. Entender y apoyar al desarrollo de su estrategia.
2. Ligar objetivos estratégicos con procesos claves de negocio.
3. Analizar a detalle las actividades de los procesos considerando eficiencia, tiempos de desempeño y calidad existente.
4. Ligar factores críticos de éxito con indicadores claves de desempeño que apoyen a la alta gerencia a controlar lo que realmente le interesa.

Le antes mencionada analiza los riesgos con respecto a su posibilidad de ocurrencia e impacto, lo cual nos permite presentarle matrices de identificación, para que usted decida qué nivel de control desea tener en su empresa, considerando una relación directa de costo-beneficio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nuestros servicios

Administración de riesgos. Análisis profundo de su empresa, desde la estrategia hasta la operación. Cuando factores críticos de éxito e identificando actividades donde la exposición puede tener un impacto negativo en lo que usted espera de sus resultados.

Control de la continuidad de negocio y su resiliencia. En circunstancias donde previamente se ha identificado un problema, interactuamos con su personal para descubrir las causas a detalle y nos enfocamos en su solución, involucrando al personal encargado y buscando un trabajo en equipo que llegue a ser crítico, para evitar la generación del mismo problema e una subsiguiente en áreas de impacto.

Procesos y procedimientos. Identificación de riesgos e implantación de controles en procesos y/o funciones donde la gerencia tiene certeza o duda de su correcto desempeño y desarrollo.

Integración de riesgos con el ciclo de vida de un producto, servicio o proyecto. Desde el inicio del mismo, desde la definición de los requerimientos, el diseño y desarrollo, así como durante la implementación y operación del mismo, para asegurar que los riesgos se manejen de manera adecuada y controlada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Folleto System Project Assurance (SPA)

Deloitte
& Touche

SYSTEM PROJECT ASSURANCE (SPA)
CONTRIBUIMOS A MANTENER UN RUMBO FIRME PARA LLEGAR AL HORIZONTE DESEADO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

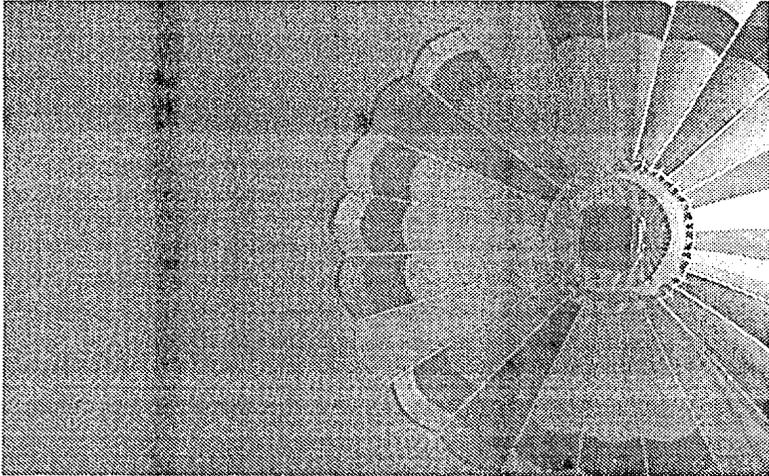
PODEMOS AYUDARLO

Síntomas que pueden desviar el rumbo en proyectos de sistemas:

Incertidumbre acerca de cómo cumplirá el nuevo sistema las necesidades del negocio • Incapacidad de cumplir con los tiempos y presupuestos establecidos • Incapacidad de integrar rápidamente la complejidad de nuevas tecnologías • Incumplimiento de características esperadas y necesidad de trabajo manual adicional • Deficiencias en control del estado del proyecto y costos asociados • Deficiencia de conocimientos técnicos y alto grado de rotación del personal.

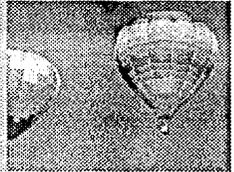
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Riesgos

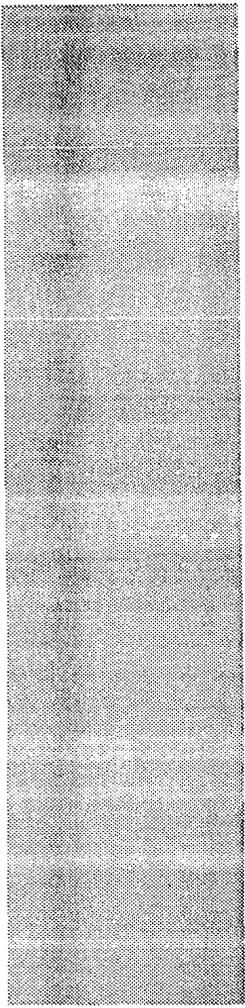


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

para responder a realidades cambiantes de los mercados; mejorar la eficiencia operativa; obtener una ventaja competitiva, o simplemente para brindar un mejor servicio.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



SYSTEM PROJECT ASSURANCE

Administración de los riesgos de su negocio y ante todo su seguridad

Nuestro objetivo:

1. Ayudar a nuestros clientes a resolver problemas, de tal manera que los proyectos de sistemas sean completados en tiempo, con el presupuesto y la funcionalidad requerida.
2. Trabajar conjuntamente con los clientes para desarrollar soluciones técnicas que no solamente den soporte y mejoren las prácticas del negocio, sino que también sean económicamente eficientes y efectivas.
3. Revisar cada aspecto del proyecto -incluyendo todas las actividades, procesos y productos- para identificar y administrar posibles retos antes de que se conviertan en problemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nuestros servicios

Administración de proyectos de sistemas. Brindamos evaluación de "puesta a prueba" para determinar si un proyecto de sistemas está listo para liberarse, de acuerdo a lo planeado, alcanzando las características y beneficios esperados, implementando controles aceptados o listos para convertir y liberar. Esta involucra identificar riesgos potenciales en áreas críticas del proyecto, incluyendo administración del mesón, composición del equipo, metodología, controles, características del sistema y procedimientos de desarrollo.

Administración de proyectos de sistemas. Brindamos asistencia en el desarrollo de planes y prácticas de implementación para una efectiva administración de proyectos y del staff (cuando sea necesario). También auxiliamos en el desarrollo e implementación de estándares, guías y procesos para el control de la administración de proyectos.

Administración de sistemas de información. Evaluación continua del estado de proyectos comparado contra las mejores prácticas.

Pruebas de aceptación de sistemas. Realizamos pruebas durante las diferentes fases del ciclo de vida de un proyecto de sistemas. Esto involucra evaluación independiente de unidades, integración, sistemas o pruebas de aceptación de usuario para asegurar la calidad y minuciosidad del enfoque de pruebas, planes y scripts. Asimismo, brindamos pruebas de desarrollo y administración para asistir a los usuarios a que conduzcan las pruebas de escenario, ejecución, documentación y administración.

Pruebas de aceptación de sistemas. Proporcionamos asistencia relativa a la implementación y mejora de la administración de proyectos y prácticas de seguridad de calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3. CAMPAÑA DE SEGURIDAD

El que se haya incluido un proyecto como éste obedece principalmente a que fue integral, es decir, no sólo consistió en hacer un cartel, un aviso o un folleto como producto aislado, sino que fue necesario crear toda una campaña para los diferentes medios que se tienen en la firma. Al ser para públicos internos el contenido de los textos y la forma de dirigirse a ellos fue más suelta, más libre y en consecuencia, más familiar, sin dejar de lado la importancia de la información que se transmitió en los materiales y el mismo discurso institucional.

Ahora se explicará la metodología para la concepción de estos materiales.

Antecedentes: Como consecuencia de los altos índices de delincuencia registrados en los últimos años en la Ciudad de México, y con base en un análisis de riesgo a ser víctimas de robos o secuestros por la zona en la que se ubicaban las oficinas, el área de Servicios de Oficina, a la cual está adscrita la de Seguridad, solicitó realizar una campaña en la que se previniera al personal por medio de medidas prácticas que le ayudaran a conservar su integridad, patrimonio y bienes.

Pidieron utilizar la mayor cantidad de medios disponibles en la firma para informar al personal, los requisitos principales eran: que la información debía manejarse con absoluta confidencialidad y, lo más importante, no atemorizar al personal, por el contrario, que sintieran que se estaba preocupados por ellos –sin ser paternalistas– e interesaba que se cuidaran. La distribución del material dependió de Servicios de Oficina, quien decidió hacer una entrega quincenal de cada tema.

Objetivo: Crear una campaña interna de seguridad para el personal de la firma, concientizar a los empleados para tomar medidas preventivas, utilizar los medios a nuestro alcance para difundirla.

Problema: Se iba en contra de la apatía del personal, ya que por experiencias anteriores se había podido percibir que muy pocas cosas les interesaban. Otro factor que limitaba este proyecto era el presupuesto, pues no se imprimiría en offset, sólo se haría un original y se fotocopiaría. Los únicos que tendrían calidad de impresión serían los pósters y el folleto original.

Estrategia: En el plano comunicativo, esta organización es concebida como un sistema, por lo tanto ahora se trataba de aportar elementos que fomentaran las interrelaciones entre los componentes, por lo tanto se retomó nuevamente la Teoría de Sistemas y en esta ocasión los mensajes estarían enfocados a la estancia de los empleados en la organización.

Por lo que respecta a la funciones de la comunicación en las organizaciones, este proyecto se apegó a las siguientes: Función de producción y regulación, ya que los mensajes denominados de producción –aparte de informar a los empleados cómo realizar su trabajo– también consideran actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias, ideas, etcétera, y precisamente en la última parte es donde tenía cabida este proyecto.

También se apegó a la Función de innovación, específicamente al tipo de innovación en la organización, ya que era una práctica nueva que se implantaba y requería de un cambio en la actitud de todos los integrantes. La Función de mantenimiento fue otra que orientó este proyecto, ya que buscó de cierta forma la integración y socialización del personal.

Del mismo modo, la Función de dirección contribuyó a guiar este proyecto, ya que (por definición) algunas de las actividades de esta función son: mantener la trayectoria que ya tiene la organización, así como el apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional. Además busca el apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Otro factor que también se consideró para la concepción de este proyecto fue que al ser comunicación interna la difusión de información debía fomentar:

- * La integración de la empresa.
- * Unión entre el personal.
- * La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- * La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
- * El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
- * La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
- * Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendentes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Nuevamente se tomaron aspectos claves para la elaboración de los mensajes, tales como:

- * Conocer a los receptores tan a fondo como sea posible.
- * Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- * Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- * Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.
- * Utilizar la retroalimentación.
- * Utilizar la redundancia, es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de distintos medios.

- * Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto y utilizarlas adecuadamente.
- * Emplear canales alternativos.

Asimismo, también contemplamos algunas recomendaciones de la teoría de la comunicación organizacional, las cuales señalan que las comunicaciones internas en la empresa pueden asumir un rol decisivo al otorgar a la persona, ya sea de nuevo ingreso o a la ya incorporada:

- * Un incipiente sentido de pertenencia.
- * Información acerca de hechos, políticas, antecedentes, modos de hacer y filosofía que permitan interpretar el entorno en el que se hace y en el que, de cierto modo, se es.
- * Redescubrir y alentar el sentido productivo del trabajo.
- * Integrar; manejar una imagen corporativa involucrante.

Debido a que era una campaña interna se decidió hacer algo más familiar, que fuera lo suficientemente sencillo pero que al mismo tiempo resultara atractivo para el público, ya que lo primordial era crear expectativa con el fin de que leyeran el material (folleto), lo compartieran y, lo más importante, lo conservaran.

En esta ocasión se abordaba un tema relacionado con la estancia en la organización, se tenía un estilo más libre para crear los contenidos y los gráficos. La información entregada se distribuyó en cuatro folletos diferentes por los temas a tratar. Respecto a la creación de textos, nos entregaron cierto contenido que se adaptó para hacerlo más sencillo, directo y con cierta rima –sin que fueran precisamente poético–, se trató de explotar este recurso para crear un mensaje que resultara fácil de recordar por su misma sencillez y ocurrencia, el fin era que en la primera parte del mensaje se transmitiera la idea principal.

Para complementar el contenido se tomaron ilustraciones de personajes muy simples, eran pura plasta, sin asociación alguna, excepto que pudiera ser cualquier persona, los cuales recreaban de cierta forma el mensaje transmitido.

Para esta campaña se empleó abiertamente la redundancia, se envió el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios. Se creó expectativa a través de carteles que se pegaron en los tableros destinados para tal fin, se usó la intranet y el mail para ampliar un poco más la información sin concentrarla en estos medios, ya que el objetivo era que se interesaran por el material que incluía las medidas preventivas, es decir, el folleto.

De hecho esta campaña fue tan sencilla que se hizo en blanco y negro, la producción de los carteles fue interna y los folletos fueron fotocopiados, aunque esto obedeció a una cuestión de presupuesto, pero no fue motivo para hacer un trabajo carente de contenido y relevancia, por el contrario, se demostró que se pueden hacer cosas muy buenas aunque no se tenga el dinero.

A continuación se incluye el contenido de los materiales creados para esta campaña, así como muestras de los mismos:

Consejos para prevenir robo interno

Póster

El que
previene...
su patrimonio
mantiene...

**Deloitte
& Touche**



No dejes
tu **seguridad**
a la suerte

Consejos para evitar
el robo o extravío
en la oficina *

Esta es una campaña desarrollada por el área de Servicios de Oficina de **Deloitte & Touche**, cuyo objetivo es informarte acerca de algunas medidas de prevención que te ayudarán a tomar ciertas precauciones en tu persona, con tus bienes, en casa, vehículo o cualquier otro lugar que frecuentes.

* Los detalles de estos puntos los encuentras en el tríptico que se entregará esta quincena

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Intranet

Dadas las condiciones de inseguridad prevalecientes en la actualidad, en Deloitte & Touche hemos desarrollado una campaña de Seguridad para informarte acerca de algunas medidas de prevención que te ayudarán a tomar ciertas precauciones con tus pertenencias, persona, casa y vehículo.

Dicha campaña consiste en la creación de folletos que serán entregados quincenalmente a todo el personal. En su primera etapa, este plan comprenderá temas orientados a la prevención de robo en la oficina, en la calle, en el hogar y en el auto; la segunda etapa, que iniciará el próximo año, se enfocará a temas de protección civil y brigadas de emergencia.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo, y evita que llegue a manos de la delincuencia, pues algunas veces incluirá información sumamente confidencial. Recuerda: ¡Nuestra seguridad no es cuestión de suerte!

Mail

Debido a la inseguridad existente en la actualidad, en Deloitte & Touche hemos desarrollado una campaña de Seguridad para informarte acerca de algunas medidas de prevención que te ayudarán a tomar ciertas precauciones con tus pertenencias, persona, casa y vehículo.

Dicha campaña consiste en la creación de folletos que serán entregados quincenalmente a todo el personal. En su primera etapa, este plan comprenderá temas orientados a la prevención de robo en la oficina, en la calle, en el hogar y en el auto; la segunda fase, que iniciará el próximo año, se enfocará a temas de protección civil y brigadas de emergencia.

El tríptico correspondiente a la quincena del 1 al 15 de noviembre es el de Robo Interno, el cual realizamos tomando en consideración que gran

parte de nuestro tiempo lo pasamos en nuestro centro de trabajo y, en consecuencia, traemos aparatos que nos hacen más agradable nuestra estancia, instrumentos para organizarnos u objetos para mejorar nuestra imagen personal.

El que previene... su patrimonio mantiene, es el nombre del folleto en el que te damos una serie de sugerencias para prevenir, en la medida de lo posible, que tus cosas personales sean tomadas por otras personas o que se extravíen, esperamos que estas recomendaciones sean útiles y las utilices para prevenir y no para remediar.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo, y evita que llegue a manos de la delincuencia, pues algunas veces incluirá información sumamente confidencial. Recuerda: ¡Nuestra seguridad no es cuestión de suerte!

Deloitte
& Touche

Consejos para evitar el robo o extravío en la oficina

Gran parte de nuestro tiempo lo pasamos en nuestro centro de trabajo, por lo tanto, procuramos tener objetos que nos hacen más agradable nuestra estancia (*radio, walkman, discman, etc.*).

También usamos aquellos que mejoran nuestra apariencia personal (*alhajas, joyas*), inclusive contamos con otros artículos (*localizadores, teléfonos celulares, agendas electrónicas, entre otros*).

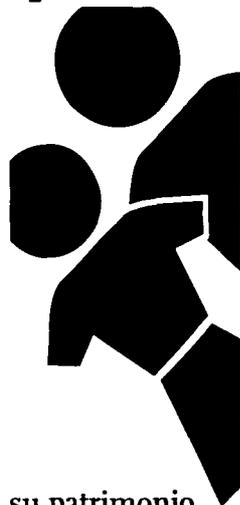
Sin embargo, algunos de ellos son bastante atractivos y llegan a ser codiciados por otras personas.

Dirección de Administración y Finanzas
Controlaría
Gerencia de Servicios de Oficina
Jefatura de Seguridad e Higiene
Sr. José Moctezuma
Jaime Balmes No. 11
Edificio B, Piso 4
Polanco
11510 México, D.F.
Tel.: 52 53 68 12
Fax: 52 79 70 90

© 2000 Deloitte & Touche /
Galaz, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C.
Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción total o parcial.
Impreso en México.

Deloitte
Touche
Yamazaki

El que previene...



su patrimonio mantiene...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conscientes de esta situación, en Deloitte & Touche hemos desarrollado una campaña de Seguridad para prevenir la pérdida o robo dentro de las instalaciones y a continuación te damos a conocer algunas medidas para evitarlo:



Sólo lo necesario

Porta sólo el efectivo, tarjetas bancarias e identificaciones indispensables.



Llévalo contigo

Si tienes radiolocalizador, teléfono celular, calculadora, agenda electrónica, organizador o semejantes, procura no dejarlos y evita recargar la batería en la oficina, para así prevenir que alguien lo tome.



En un lugar seguro

Si manejas dinero en la oficina, ponlo bajo llave y en un sitio confiable.



De inmediato

En caso de robo o extravío de cheques o tarjetas bancarias notifica cuanto antes al banco emisor para cancelar la cuenta respectiva.



Repórtalo

Si encuentras un artículo personal o de la firma, que sea de valor, avisa a Seguridad o a Servicios de Oficina para que procedan a su resguardo y/o devolución.



Encarga

Si vas a ausentarte de tu lugar, encarga tus cosas y lugar a tus compañeros.



Si no te es útil, no lo traigas

Procura no introducir artículos que no te ayuden en tus labores y/o causen tentación.



Discreción

No te muestres ostentoso con tus pertenencias y modera tu conducta.



Cuídalos, son tuyos

Los aparatos eléctricos (*discman, walkman, tv, etc.*) que introduzcas, no están bajo custodia de la firma, por lo tanto, no se hace responsable por la pérdida o reposición parcial total de los mismos.



Recuerda

El robo es un delito que se persigue de oficio y está sancionado por el Código Penal para el D.F., pudiendo alcanzar una pena hasta por diez años de prisión.

¡Sólo tú cuidas
tu patrimonio!

¡Sólo tú puedes
ayudarnos a prevenir
un delito!

¡Participa y
Denúncialo!

Consejos para prevenir robo de artículos propiedad de la Firma

Póster

**Deloitte
& Touche**

Mis
instrumentos
para trabajar

también
los voy a
cuidar



Medidas para
prevenir el extravío
de artículos propiedad
de la Firma*

* Encuentra en tu tríptico los detalles de estos puntos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Intranet

Para realizar nuestras funciones óptimamente, la Firma nos asigna los instrumentos necesarios, tales como computadoras personales o móviles (lap-top), así como algunos artículos que nos sirven de apoyo para lograr tal fin (engrapadoras, plumas, mobiliario, entre otros).

El número actual de nuestra Campaña de Seguridad (Mis instrumentos para trabajar también los voy a cuidar (consejos para prevenir el robo de artículos propiedad de la Firma)) está dedicado a la prevención del robo de los bienes de la Firma que, al igual que los propios, deben ser resguardados y protegidos, para ello es necesario que todo el personal participe directamente en el control y conservación de estos activos, así como de los bienes susceptibles de sustracción o extravío.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo. Además, por la importancia de la información contenida en los folletos, nuestra responsabilidad es compartida, evita que lleguen a manos de la delincuencia. ¡No dejes tu seguridad a la suerte!

Si por algún motivo no recibiste el tríptico correspondiente, llama a Servicios de Oficina o búscalo en los revisteros de cada piso.

Mail

Para realizar nuestras funciones óptimamente, la Firma nos asigna los instrumentos necesarios, tales como computadoras personales o móviles (lap-top), así como algunos artículos que nos sirven de apoyo para lograr tal fin (engrapadoras, plumas, mobiliario, entre otros).

El número actual de nuestra Campaña de Seguridad (Mis instrumentos para trabajar también los voy a cuidar (consejos para prevenir el robo de

artículos propiedad de la Firma)) está dedicado a la prevención del robo de los bienes de la Firma que, al igual que los propios, deben ser resguardados y protegidos, para ello es necesario que todo el personal participe directamente en el control y conservación de estos activos, así como de los bienes susceptibles de sustracción o extravío.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo. Además, por la importancia de la información contenida en los folletos, nuestra responsabilidad es compartida, evita que lleguen a manos de la delincuencia. ¡No dejes tu seguridad a la suerte!

Si por algún motivo no recibiste el tríptico correspondiente, llama a Servicios de Oficina o búscalos en los revisteros de cada piso.

Atentamente

Servicios de Oficina

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Firma nos provee de los instrumentos necesarios para que podamos realizar óptimamente nuestras funciones, para ello se nos asignan equipos de escritorio (*computadoras personales*) o móviles (*lap-top*), así como algunos artículos que nos sirven de apoyo para lograr tal fin (*engrapadoras, plumas, mobiliario, entre otros*).



Del mismo modo que lo hacemos con nuestras cosas personales, los bienes de la Firma también deben ser resguardados y protegidos, razón por la cual es necesario adoptar medidas preventivas que permitan disminuir el robo, para ello es necesario que todo el personal participe directamente en el control y conservación de estos activos, así como de los bienes susceptibles de sustracción o extravío.

Dirección de Administración y Finanzas
 Contraloría/Servicios de Oficina
 Seguridad
 Carmen Flores Loera
 Jaime Balmes No. 11
 Edificio B, Piso 4
 Polanco
 11510 México, D.F.
 Tel.: 52 83 77 77 Ext. 8742
 Fax: 52 79 70 90

© 2001 Deloitte & Touche
 Galaz, Gómez Morán, Chavero, Yamazaki, S.C.
 Todos los derechos reservados.
 Prohibida su reproducción total o parcial.
 Impreso en México.

**Deloitte
 Touche
 Tohmatsu**

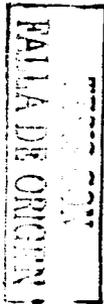
**Deloitte
 & Touche**

Mis
 instrumentos
 para
 trabajar



Medidas
 para evitar el
 extravío de artículos
 propiedad de la Firma

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



A continuación te hacemos algunas recomendaciones para proteger y cuidar los recursos de nuestra Firma:

Vigila, controla y protege

Los bienes que se te han asignado para el desempeño de tus labores.

Escritorio limpio

Por seguridad y confidencialidad, mantén limpio tu lugar de trabajo.

Con ella a la vista no hay puerta que se resista

Es importante que portes tu credencial en un lugar visible, tanto en horarios y días hábiles como en inhábiles, ya que ésta te identifica como miembro de la Firma.

Dale una vuelta a la chapa

Procura guardar todas tus cosas, artículos, equipos (excepto fijos), valores e información, déjalos en un lugar seguro y cuando te vayas cierra con llave tus cajones.

Avisa a seguridad para más tranquilidad

Cuando necesites poner bajo custodia valores, equipos, etc., informa oportunamente a Seguridad, especificando claramente las condiciones y el tiempo de resguardo.

A los extraños inmediatamente los reportamos

Si detectas la presencia de cualquier persona ajena a tu área de trabajo o en actitud sospechosa, avisa inmediatamente a Seguridad.

Cuando hay muchas manos menos objetos de valor guardamos

Procura no guardar dinero, artículos llamativos, valores o información en lockers, escritorios, cajones, muebles o lugares inseguros donde tenga acceso más de una persona o gente ajena.

Si son muy valiosos lo mejor es ser cautelosos

Los valores: cheques, títulos de crédito, pagarés, etc., deben guardarse en lugares totalmente seguros (cajas fuertes o archiveros con chapas de alta seguridad).

Los privados también deben quedar cerrados

Si te retiras momentáneamente de tu área de trabajo, protege tus artículos de oficina y objetos personales; cuando saigas cierra con llave tu privado y escritorios.

En un lugar seguro

Evita dejar dinero en tu lugar de trabajo, si manejas efectivo en la oficina, ponlo bajo llave y en un sitio confiable.

Cambia la cerradura y evita una cara dura

Cuando extravíes las llaves de tu mobiliario u oficina solicita cuanto antes el cambio de combinación de cerraduras, si están en mal estado pide su reparación y si no tienen chapa solicita su instalación.

Siempre con candado

Cuando estés en la oficina ponle el candado a tu equipo móvil (lap-top).

Haz cachitos

Destruye toda la información confidencial que se maneja en la Firma y que tiras a la basura.

Entre amigos

Si alguno de tus compañeros no se encuentra en su lugar, procura estar al pendiente de sus cosas y área de trabajo.

Recuerda: Tu participación activa con estas acciones contribuirá a la conservación de los bienes de nuestra Firma.

Nota: Por la importancia de la información contenida en este folleto nuestra responsabilidad es compartida, evita que caiga en manos de la delincuencia.

¡Consérvalo y Compártelo!



Consejos para evitar el robo y la delincuencia fuera de la oficina

Póster

**Deloitte
& Touche**

En la
calle...
me fijo en cada
detalle...

Consejos
para evitar
el robo y la
delincuencia
fuera de la oficina*



* Los detalles de estos puntos los encuentras en el tríptico que se entregará esta quincena.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Intranet

Continuamos con nuestra Campaña de Seguridad y para esta quincena hemos elaborado un tríptico dedicado al robo y delincuencia externa, el cual realizamos considerando la gran cantidad de hechos de violencia que vivimos a diario, entre los que destacan: el robo, el homicidio y la privación ilegal de la libertad (secuestro).

En el tríptico ¡En la calle me fijo en cada detalle! incluimos algunas sugerencias para prevenir, en la medida de lo posible, un encuentro con los delincuentes, así como ciertos patrones de conducta seguidos por ellos.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo. Además, por la importancia de la información revelada en los folletos, nuestra responsabilidad es compartida, evita que lleguen a manos de la delincuencia. ¡No dejes tu seguridad a la suerte!

Mail

Continuamos con nuestra Campaña de Seguridad y para esta quincena hemos elaborado un tríptico dedicado al robo y delincuencia externa, el cual realizamos considerando la gran cantidad de hechos de violencia que vivimos a diario, entre los que destacan: el robo, el homicidio y la privación ilegal de la libertad (secuestro).

En el tríptico ¡En la calle me fijo en cada detalle! incluimos algunas sugerencias para prevenir, en la medida de lo posible, un encuentro con los delincuentes, así como ciertos patrones de conducta seguidos por ellos.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo. Además, por la importancia de la información revelada en los folletos, nuestra responsabilidad es compartida,

evita que lleguen a manos de la delincuencia. ¡No dejes tu seguridad a la suerte!

Folleto

**Deloitte
& Touche**

En la
me calle...
fijo en cada
detalle...



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Consejos para
evitar el robo
y la delincuencia
fuera de la
oficina**

Continuamos con la Campaña de Seguridad de **Deloitte & Touche** y para ello hemos preparado este número dedicado especialmente al robo y delincuencia fuera de las instalaciones, aspecto que no podemos dejar de lado dada la gran cantidad de hechos de violencia que vivimos a diario, entre los que destacan: el robo, el homicidio y la privación ilegal de la libertad (*secuestro*).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación te damos una serie de sugerencias para prevenir, en la medida de lo posible, un encuentro de este tipo



Sólo lo necesario

Porta sólo el efectivo, e identificaciones indispensables.



Acompañado es mejor

Procura salir de las instalaciones en compañía de otra persona.



Observa

El entorno y la ruta que transitarás; ubica posibles sospechosos en tu camino, incluso si estás en un estacionamiento.



Modifica tu ruta

Si detectas que te siguen, ve a lugares concurridos donde puedan ayudarte.



En sentido contrario

Camina sobre la acera en dirección contraria a los vehículos.



Siempre a la expectativa

Principalmente cuando transites por calles o avenidas donde se realicen excavaciones.



No todo lo que brilla...

Evita utilizar relojes, joyas y alhajas muy valiosos o llamativas.



Transitadas y con luz

Si te es posible, no pases por calles solitarias y poco iluminadas.



Discreción

Procura no ser ostentosa con tus pertenencias y modera tu conducta.



Evita a los extraños

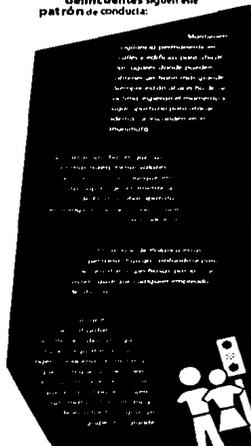
Evade a vendedores ocasionales o personas desconocidas.



Mejor el del 8

De preferencia, usa el cajero de Serfin ubicado en el 8o. piso y sólo retira lo necesario.

Además de las observaciones anteriores, ten en cuenta que generalmente los delincuentes siguen este patrón de conducta:



Nota: Muy importante de recordar es que cada vez que te encuentres en una oportunidad en compañía, presta que a los ojos de la delincuencia.

Conservarlo y Compártelo!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Dirección de Administración y Finanzas
Contraloría/Servicios de Oficina
Seguridad**

Sr. Joel Moctezuma
Jaime Balmes No. 11
Edificio B, Piso 4
Polanco
11510 México, D.F.
Tel: 52 83 68 12
Fax: 52 79 70 90

© 2000 Deloitte & Touche /
Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C.
Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción total o parcial.
Impreso en México.

**Deloitte
Touche
Tohmatsu**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Consejos para prevenir el robo en casa

Póster

**Deloitte
& Touche**



Consejos
para evitar el
robo en casa y auto*

* Los detalles de estos puntos los encuentras en el tríptico que se entregará esta quincena.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Intranet

En el tercer número de nuestra Campaña de Seguridad hacemos algunas recomendaciones para evitar que los ladrones se introduzcan en nuestras casas (especialmente cuando las dejamos solas porque salimos de vacaciones, a divertirnos o por algún motivo) o bien, traten de sorprendernos al entrar, salir y cuando estemos en ellas.

En el tríptico ¡En mi casa y en mi auto... también pongo un alto! damos algunas sugerencias para prevenir, en la medida de lo posible, que un delincuente pueda entrar a nuestros hogares.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo. Además, por la importancia de la información contenida en los folletos, nuestra responsabilidad es compartida, evita que lleguen a manos de la delincuencia. ¡No dejes tu seguridad a la suerte!

Si por algún motivo no recibiste el tríptico correspondiente, llama a Servicios de Oficina o búscalo en los revisteros de cada piso.

Mail

En el tercer número de nuestra Campaña de Seguridad hacemos algunas recomendaciones para evitar que los ladrones se introduzcan en nuestras casas (especialmente cuando las dejamos solas porque salimos de vacaciones, a divertirnos o por algún motivo) o bien, traten de sorprendernos al entrar, salir y cuando estemos en ellas.

En el tríptico ¡En mi casa y en mi auto... también pongo un alto! damos algunas sugerencias para prevenir, en la medida de lo posible, que un delincuente pueda entrar a nuestros hogares.

Recuerda que el material está hecho especialmente para ti y tu familia, procura conservarlo y compartirlo. Además, por la importancia de la información contenida en los folletos, nuestra responsabilidad es compartida, evita que lleguen a manos de la delincuencia. ¡No dejes tu seguridad a la suerte!

Si por algún motivo no recibiste el tríptico correspondiente, llama a Servicios de Oficina o búscalo en los revisteros de cada piso.

Atentamente

Servicios de Oficina

Este folleto es la primera parte de las medidas de seguridad en la casa. En el próximo número te daremos a conocer algunos hábitos que debes adoptar junto con tu familia, así como algunas acciones cuando uses tu auto.

A continuación hacemos algunas sugerencias para evitar que los ladrones se introduzcan en nuestras casas (especialmente cuando dejamos solas porque salimos de vacaciones, a divertirnos o por algún motivo) o bien, traten de sorprendernos al entrar, salir y cuando estemos en ellas.

Puertas



Un par

Coloca dos chapas de seguridad con una pulgada de largo en los pasadores.



Con dos aparatos evitas malos ratos

Instala una mirilla y/o interfono para averiguar quién toca la puerta.



En la principal es más vital

Coloca chapas y candados de seguridad. Si te es posible, instala un dispositivo eléctrico de apertura sin bajarte del auto.

Dirección de Administración y Finanzas
 Contraloría/Servicios de Oficina
 Seguridad
 Carmen Flores Loera
 Jaime Balmes No. 11
 Edificio B, Piso 4
 Polanco
 11510 México, D.F.
 Tel.: 52 83 87 42
 Fax: 52 79 70 90

© 2000 Deloitte & Touche
 Galaz, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C.
 Todos los derechos reservados.
 Prohibida su reproducción total o parcial.
 Impreso en México.



Consejos
 para evitar el
 robo en casa

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Ventanas



Proteger para repeler

Coloca protecciones metálicas a tus ventanas por fuera; si son de guillotina, instala un pasador entre el riel y la parte inferior de la ventana para impedir su apertura y protege con película transparente por dentro para evitar que corten los cristales.

Fachadas, bardas, jardines y azoteas



Con el número basta

Evita poner placas con el nombre de la familia, tu número oficial es suficiente.



Mientras más altas menos se saltan

Instalare bardas de una altura considerable colocá sobre ellas alfileres de puros o botellas de vidrio rotas. Instala barandas de hierro con quezales pronunciados y en ángulo grande. Coloca interruptores de intrusión, como es el triple agua, circuito cerrado de televisión o alarmas electrónicas.



Limpio, podado e iluminado

Manten limpio tu Jardín, con el pasto, plantas y árboles recortados y bien iluminado. No dejes escaleras de servicio que faciliten la intrusión.



En mi azotea no se pasea

Instala rejas o protecciones que eviten el paso de una casa a otra; asegure los domos con varillas en el interior y con cinturones metálicos en el exterior; si tienes escalera fija para subir, coloca una reja con chapa o candado para bloquear el paso.

Medidas adicionales



Evita a los extraños

No dejes entrar a desconocidos o vendedores, ni aceptes paquetes que no esperas.



Confianza plena

No contrates trabajadores o servidumbre que no te inspiren confianza.



Doble cilindro

Si tu puerta es de vidrio, te recomendamos poner una cerradura de doble cilindro, es decir, de las que sólo abren con la llave tanto por fuera como por dentro.



Cerrada no pasa nada

La puerta principal debe permanecer cerrada, aunque salgas por un momento.



Si es frágil es más fácil

Instala protecciones en ventanas y puertas que tengan vidrios o materiales plásticos.



Con un foco veo otro poco

Ilumina el exterior de tu casa lo suficiente para que puedas observar cualquier acción sospechosa.



Antes de entrar, al salir y cuando estés ahí...

Observa a tu alrededor para ubicar personas o vehículos sospechosos, si es así avisa inmediatamente a la policía o a un vecino, sin exponer tu integridad.

Nota: Por la importancia de la información contenida en este folleto nuestra responsabilidad es compartida, evita que caiga en manos de la delincuencia. ¡Consérvalo y Compártelo!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4. INDUCCIÓN

El último ejemplo que se expondrá es el correspondiente a la Inducción, proyecto que también se considera importante dentro de la trayectoria personal, por el trabajo que implicó su realización. De alguna forma se trató de acabar con la desinformación que enfrenta una persona cuando entra a esta corporación; aparte el reto era cautivar al público (tanto a los que ya estaban en la organización como a los de nuevo ingreso), especialmente al que ya estaba incorporado, pues es quien tenía más aspectos negativos acerca de la falta de información al momento de su integración.

Asimismo, en este proyecto también se tuvo la oportunidad de elaborar contenidos con un estilo más libre. Se planteó la creación de una campaña integral que comprendía desde la primera entrevista de posibles candidatos a entrar a la organización hasta su incorporación, si es que resultaban seleccionados, en una primera parte, ya que el objetivo era cubrir tres etapas por la que atraviesa el empleado: su ingreso, su estancia y su salida de la organización.

Aunque sólo se desarrolló la parte correspondiente a su posible ingreso y una incorporación en forma, las cuales aún están en revisión y adaptación, pues los cambios son frecuentes, especialmente con la fusión que actualmente se vive, el resultado final fue un producto comunicativo interactivo bastante atractivo y, principalmente, incluyente, que era el principal objetivo.

Con el fin de que resulte más ilustrativa, se incluye toda la estrategia aunque no se desarrolló en su totalidad puesto que aún no se autoriza; los carteles, la presentación Flash para la solicitud y la carta de bienvenida se encuentran en espera incluso de ser diseñados.

Antecedentes: Por su naturaleza en esta firma, el área de Mercadotecnia es de servicio interno, por tal motivo parte de sus funciones son cubrir las necesidades de los otros departamentos, tanto los de servicio a cliente

como los que conforman la organización. En esta ocasión fue Recursos Humanos quien solicitó crear una estrategia de comunicación interna y sus materiales.

El principal objetivo de este proyecto fue transmitir mensajes que crearan un sentimiento de pertenencia al personal, para que se sintieran orgullos de trabajar en esta firma. El principal reto era acabar con vicios del pasado en los cuales no se impartía inducción alguna y si se hacía era después de un tiempo y no a todo el personal, sólo a algunos, entonces parte del trabajo consistía en cambiar la mentalidad de toda la gente del lugar pues la mayoría, por no decir que todos, había vivido la desinformación, por lo tanto, había que crear materiales que cautivaran al público y que rompieran con esa mala imagen.

Objetivo: Crear una estrategia de comunicación interna enfocada principalmente en la estructuración de un curso de Inducción para el personal de nuevo ingreso y en segundo término para el que ya estaba incorporado, sin importar su antigüedad.

Problema: Cambiar la percepción general de la gente de que al ingresar a esta firma se le abandona a su propia suerte, romper viejos esquemas y formas de pensar.

Estrategia: Nuevamente se recurrió a la Teoría de Sistemas, en tanto que la organización fue concebida como tal, esta vez se buscaba mejorar las relaciones entre sus componentes.

Al igual que en todos los proyectos, también se tomó en cuenta la teoría de las funciones de la comunicación en las organizaciones, y se vio que este proyecto comprendía las siguientes: Función de producción y regu-

lación, puesto que de alguna forma se preocupaba por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios. Buscaba determinar metas y objetivos; evaluar el rendimiento; determinar las normas del resultado del rendimiento; dirigir, decir qué hacer a las personas, desarrollar procedimientos o políticas; guiar e influir, establecer objetivos, etcétera.

Aunque la Inducción no era nueva en la organización, en el estricto sentido del término, se buscaba que fuera impartida quincenalmente y sí resultara una innovación esta práctica en la corporación dada esta continuidad y el concepto creado para la misma, sin dejar de mencionar que requería de un cambio en el comportamiento de los individuos, con lo cual también estaba presente la Función de innovación.

A través de la Inducción se buscaba la integración del personal, con lo cual de una u otra forma se afectaba el mantenimiento de la autoestima de los empleados, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación, lo que habilitaba la Función de mantenimiento, y como se expuso en el capítulo anterior, las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente.

La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano, propicia las relaciones interpersonales en la organización, es una motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

En este proyecto de Inducción también estaba presente la Función de dirección, cuyo objetivo es mantener la trayectoria que ya tiene la organización, para lo cual, en este caso en particular, era necesario conformar el clima social y organizacional prevalente, así como apuntalar los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional. Al mismo tiempo,

buscaba el apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

Una vez definidas las funciones de la comunicación en las organizaciones se contempló que la difusión de información debía fomentar:

- * La integración de la organización.
- * Unión entre el personal.
- * La continuación del personal en la firma y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- * La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- * La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
- * El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la corporación como grupo.
- * La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
- * Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendentes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Asimismo, para estructurar los mensajes se retomaron algunos elementos proporcionados por la teoría de la comunicación organizacional, tales como:

- * Conocer a los receptores tan a fondo como sea posible.
- * Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- * Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- * Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más ni menos.

- * Utilizar la retroalimentación.
- * Utilizar la redundancia, es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de distintos medios.
- * Comprender claramente la función de los roles en la interacción.
- * Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto y utilizarlas adecuadamente.
- * Emplear canales alternativos.

Otro aspecto que sirvió para plantear este proyecto en términos comunicativos fue que –tal y como lo plantea la teoría de la comunicación organizacional– algo que hay que destacar y considerar en la comunicación organizacional es que las comunicaciones internas en la empresa pueden asumir un rol decisivo al otorgar a la persona, ya sea de nuevo ingreso o a la ya incorporada:

- * Un incipiente sentido de pertenencia.
- * Información acerca de hechos, políticas, antecedentes, modos de hacer y filosofía que permitan interpretar el entorno en el que se hace y en el que, de cierto modo, se es.
- * Redescubrir y alentar el sentido productivo del trabajo.
- * Integrar; manejar una imagen corporativa involucrante.

Una vez definido el aspecto teórico que fundamentaría este proyecto, al igual que en la Campaña de Seguridad, en esta ocasión se podían crear materiales con un estilo más libre y atractivos, se decidió entonces hacer carteles para la Sala de Reclutamiento en los cuales se dijera un poco acerca de la organización; asimismo, para reforzar este mensaje era necesario crear un video Flash con información complementaria, para que corriera antes de que el candidato iniciara el llenado de su solicitud electrónica, esto con el fin de crear expectativa en ellos y desde ese momento se sintieran motivados para incorporarse a nuestra firma.

Como parte de la estrategia de crear ese sentido de pertenencia, se elaboró una carta en la cual se transmitió el mensaje de que el nuevo integrante era bienvenido, que la firma se comprometía con él y que estaba orgullosa de ese nuevo talento.

Finalmente, se estructuró el contenido de la Inducción, la cual contemplaría un folleto y un curso para PowerPoint, finalmente el folleto se cambió por un CD con el fin de que el personal tuviera un material interactivo y pudiera consultarlo cada vez que quisiera y en el lugar que fuera.

El resultado final fue un CD con una presentación en Flash en la cual se encontraba toda la información que requiriera la persona, relacionada con la firma, el diseño se basó en un código de colores dentro de los que se encontraba dicha información. Las pantallas siguientes ilustran la forma como se resolvió:

A continuación se incluyen los ejemplos ilustrativos de lo que fue la carta de bienvenida, el texto para los carteles y de la presentación Flash. En la parte del CD de Inducción sólo se comentará cómo se estructuró y se incluirán algunos extractos como ejemplos, puesto que tiene información que por razones de ética profesional y cuestiones de seguridad sólo debe manejarse internamente.

Carteles de sala de reclutamiento

Somos parte de Deloitte Touche Tohmatsu, firma de servicios profesionales con presencia y reconocimiento mundial

Pertenece al mundo de las Big Five, firmas reconocidas mundialmente por la calidad de sus servicios

En México contamos con más de 80 años de experiencia (Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C.)

Nuestros servicios: auditoría, asesoría de negocios, comercio exterior y aduanas, ERS, e-business, expatriados, finanzas corporativas, gobierno, impuestos, legal, maquiladoras, práctica japonesa, precios de transferencia, seguro social

Nuestra misión: Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente

Nuestra visión: Ser reconocidos como la mejor firma de servicios profesionales en el mundo

Amplia cartera de clientes nacionales y multinacionales

Presencia en los principales mercados: África, Asia-Pacífico, Europa, Latinoamérica y Caribe, Medio Oriente, Norteamérica

En México tenemos oficinas en los principales centros económicos, ciudades fronterizas, medias o eminentemente turísticas

Presentación flash

asesoría profesional/soluciones innovadoras

Servicios profesionales integrales con las más altas normas de calidad internacional

Cultura Deloitte Touche Tohmatsu: Ser una sola firma con visión, misión y valores compartidos por toda nuestra gente

Somos una organización integrada a Deloitte Touche Tohmatsu, una de las Big Five de servicios profesionales con presencia y reconocimiento mundial

Más de 93 mil profesionales en el mundo

Presencia en 138 países

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

748 oficinas en el mundo

En México contamos con una red de 23 oficinas en las 20 principales ciudades, más de dos mil profesionales, 123 socios

Nuestro potencial está en nuestro capital humano

Nos gusta atraer, desarrollar y retener a la mejor gente

¡Suerte!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CARTA DE BIENVENIDA

¡Al fin te encontramos!

Por este medio queremos comunicarte que eres la persona que estábamos buscando, es decir, ya formas parte de Deloitte & Touche (Galaz, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C.), Firma líder en el mundo en servicios profesionales de asesoría de negocios.

Esperamos que este sea el inicio de una relación duradera y juntos recorramos una senda de éxitos compartidos. Por nuestra parte nos sentimos orgullosos de contar con un profesional como tú, sabemos que tienes un gran potencial que esperamos compartas con nosotros y nuestros clientes.

Queremos decirte también que desde hoy empiezas tu labor como emprendedor, ya que estás contribuyendo a forjar nuestra marca y a consolidar nuestra fortaleza. Hay dos cosas que deseamos que no se te olviden mientras estemos juntos y son Nuestra misión: Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente, y Nuestra visión: Ser reconocidos como la mejor firma de servicios profesionales en el mundo.

Finalmente, sólo nos resta decirte que te esperamos a partir del próximo día y número de mes del presente, a las 08:30 Hrs. en el 7o. piso, con nombre , para que firmes tu contrato y te incorpores formalmente a nuestro equipo de trabajo, asimismo te solicitamos que ese día nos traigas la siguiente documentación para integrarla a tu expediente:

Acta de nacimiento (1 fotocopia)	Identificación oficial (IFE, pasaporte o Cédula Profesional) (2 fotocopias)
Comprobante de domicilio (2 fotocopias)	Hoja rosa del IMSS (1 fotocopia)
CURP (1 fotocopia)	RFC con homoclave (1 fotocopia)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cartilla liberada (1 fotocopia)	Constancia de percepciones (en caso de haber tenido un trabajo anterior) (1 fotocopia)
Tres cartas de recomendación (no familiares) (1 fotocopia de cada una)	Constancia de estudios (1 fotocopia)
Bienvenido!	
Si tienes alguna duda llama con toda confianza a Nombres, teléfonos	

Interactivo

En esta parte se hablará del CD de Inducción, para realizarlo se estructuró de la siguiente manera:

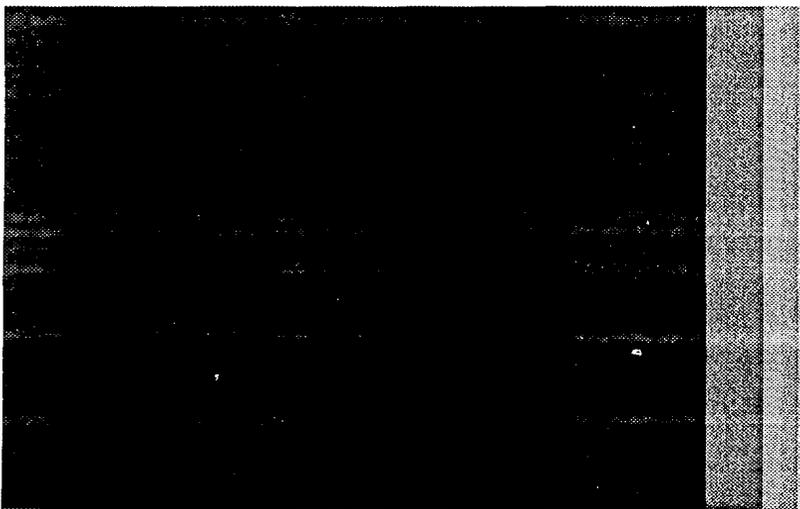
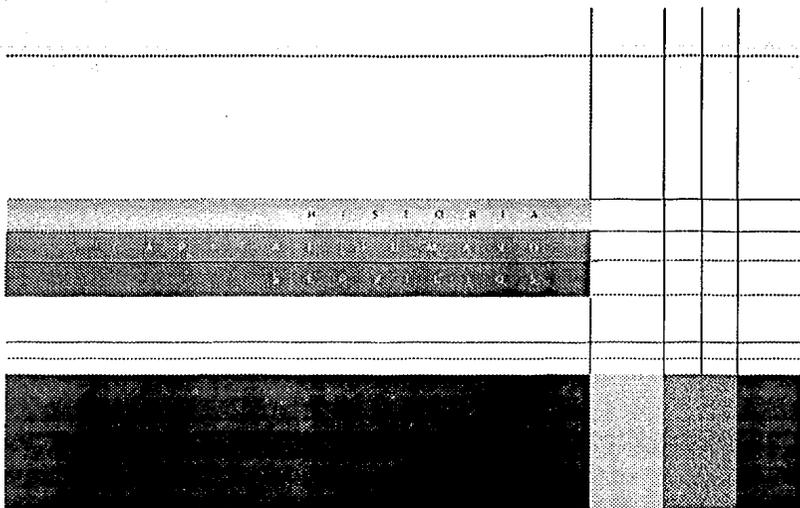
Historia

Tal como lo plantea la teoría de la comunicación organizacional, cualquier corporación con una cultura organizacional tiene sus propios símbolos, mitos, ritos y héroes; descubrirlos y aprovecharlos es fundamental para crear, reforzar o modificar su cultura.

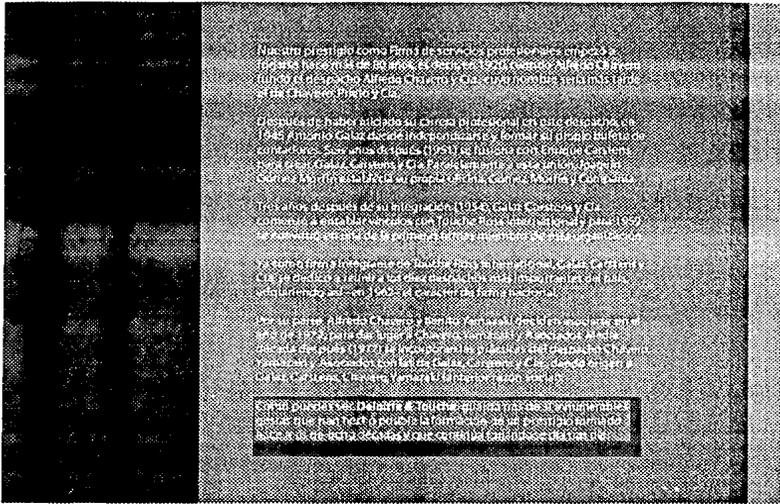
Con base en este fundamento, en esta parte se habló de la trayectoria de la organización desde sus inicios, las fusiones y transformaciones que ha tenido, y todo lo que estuviera ligado a la forma como se ha consolidado hasta la fecha. Por medio de un mensaje incluyente se trató de hacer una historia atractiva para el personal y no sólo una reseña con un cúmulo de fechas.

A continuación se incluyen algunas pantallas que muestran el contenido de este apartado:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

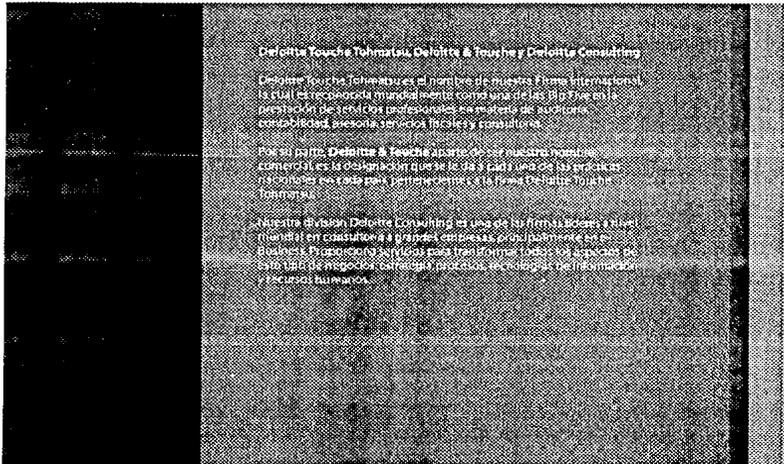


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Deloitte Touche Tohmatsu, Deloitte & Touche y Deloitte Consulting

La siguiente pantalla presenta la forma como se estructuró el contenido de este concepto:

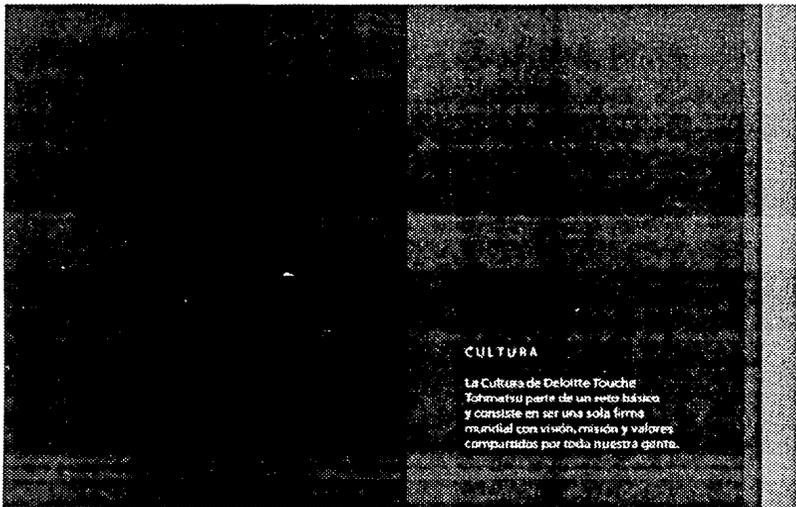


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

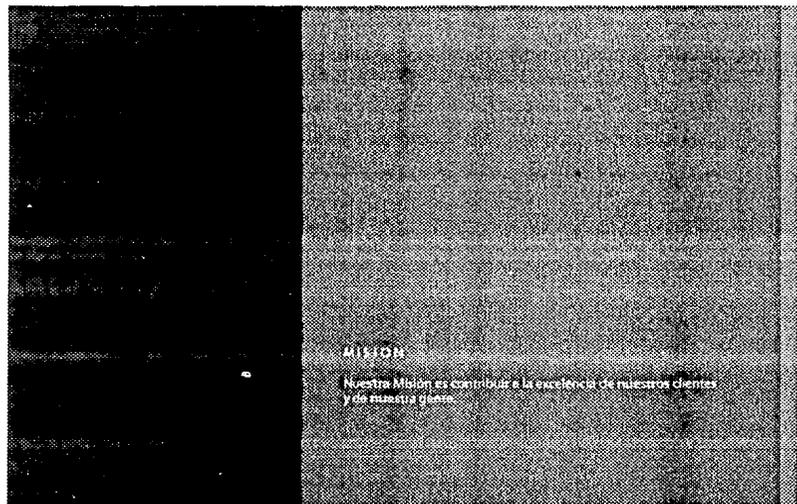
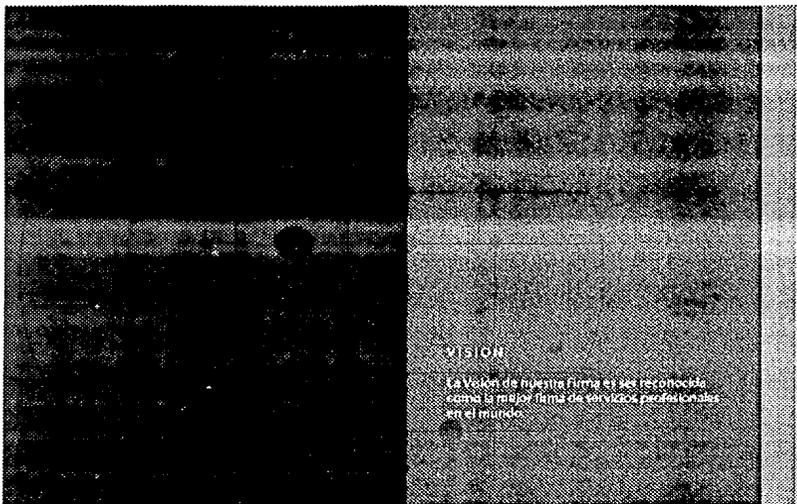
¿Quiénes somos?

Aquí se incluyeron todos los aspectos que forman la Cultura de la organización, tales como: Visión, Misión, Valores Compartidos y Estrategias de Negocio Globales, los cuales le dan el peso y el carácter para ser una organización mundialmente reconocida.

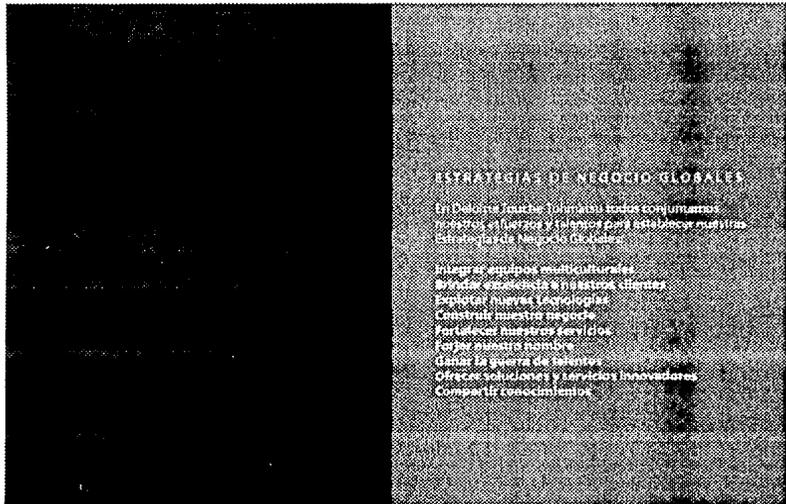
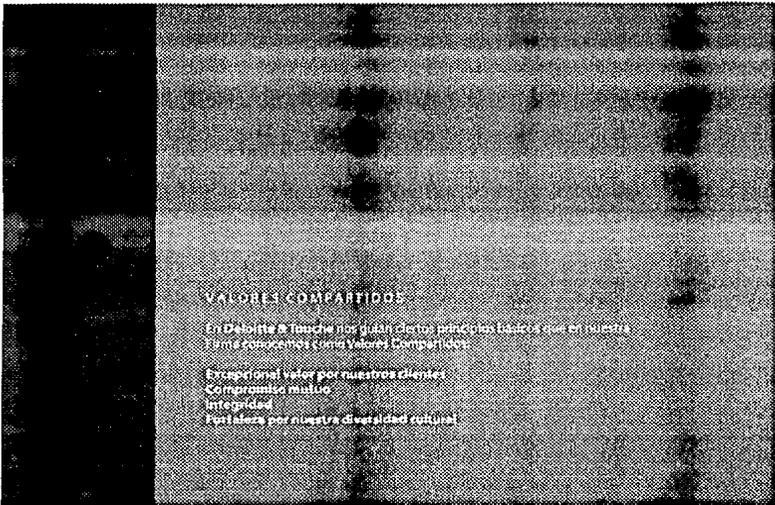
A continuación se muestran ejemplos que ilustran el contenido de esta sección:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



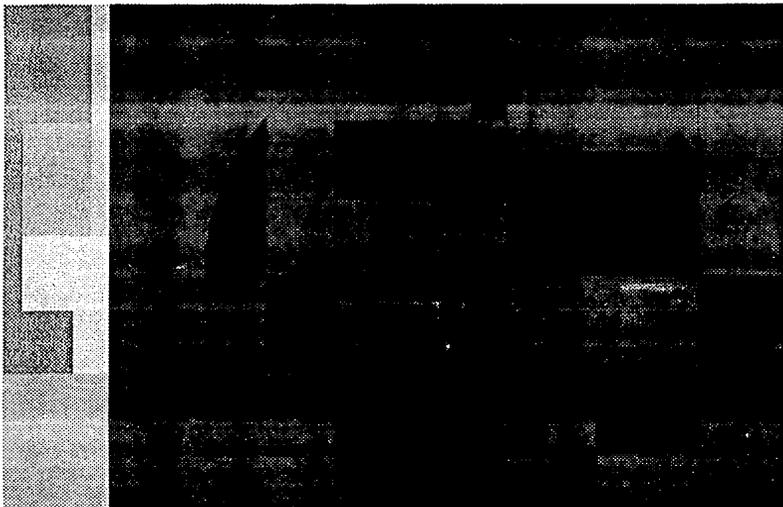
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capital Humano

La siguiente pantalla sirvió de introducción a este tema, cada color correspondió a un tema específico:



En este apartado sólo se contemplaron aspectos relacionados con el total de personal y su distribución por regiones, tanto a nivel nacional como internacional. En la siguiente pantalla se muestra el ejemplo de cómo se incorporó el contenido de este tema:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITAL HUMANO

En Deloitte & Touche sabemos que nuestro potencial está en nuestros empleados, ya que ellos constituyen nuestro principal diferencial competitivo.

A nivel internacional contamos con 95 mil profesionales distribuidos en 688 oficinas en 140 países, que sirven aproximadamente a la quinta parte de las mayores corporaciones del mundo, a grandes empresas nacionales y multinacionales, instituciones públicas y miles de medianas y pequeños negocios en rápido crecimiento.

Actualmente tenemos 1,118 profesionales en Medio Oriente; 34,527 en Norteamérica; 30,759 en Europa; 7,512 en Latinoamérica; 4,580 en África; y 14,743 en Asia-Pacífico.

En México nuestro equipo está integrado por más de dos mil doscientos profesionales y 125 socios, quienes se encargan de prestar servicios profesionales de primer nivel a todos nuestros clientes nacionales y multinacionales, a través de nuestra red de 24 oficinas que nos permite cubrir dinámicamente las principales regiones del país (centros económicos, ciudades fronterizas, medias y empujamiento turísticos).

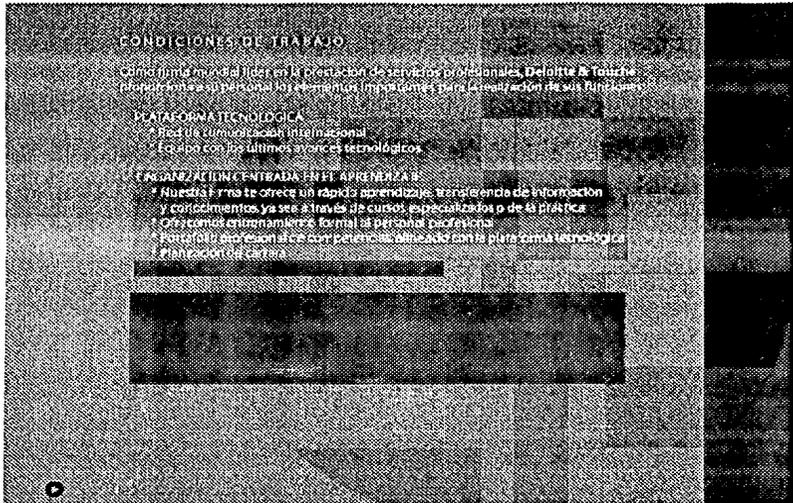
Este capital de expertos se integra de la siguiente forma: Auditoría 1,034; Impuestos 389; Legal 74; Práctica Japonesa 158; Asesora de Negocios 148; Staff 453, incluyendo 122 Socios.

Condiciones de trabajo

Esta sección explica al personal los recursos de Plataforma tecnológica y Aplicaciones computarizadas de uso global de que dispone, al mismo tiempo también se le mencionan las políticas implantadas en la firma para su crecimiento dentro de la misma, aspectos que se abarcaron en los siguientes rubros: Organización centrada en el trabajo, Apoyar el éxito y Competencias.

Las siguiente pantalla ilustra este apartado:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

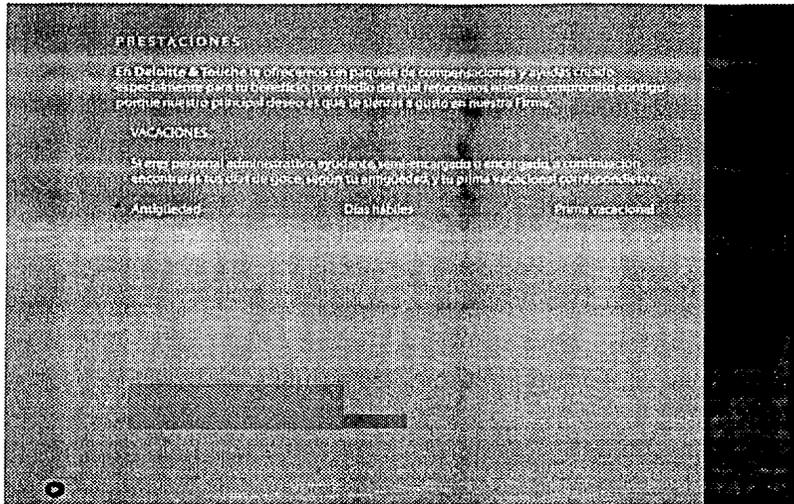


Prestaciones

Este apartado detalló los porcentajes, días y remuneración correspondientes a: Vacaciones, Aguinaldo, Bono PTU, Vales de despensa, Seguros de Gastos Médicos Mayores y de Vida.

La pantalla siguiente muestra a grandes rasgos la forma como se estructuró este contenido:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Ayudas

Como beneficio adicional, Deloitte & Touche ofrece a su personal ciertas ayudas y/o estímulos económicos por afiliaciones al Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) u otros órganos colegiados; por Titulación; ayuda económica por Clases de inglés; Bono adicional por idioma inglés; licencias por Matrimonio; ayuda para membresía de Club deportivo; incentivo por la impartición de Cátedra; convenios o descuentos con algunas empresas, y Uniformes para el personal que debe usarlos.

A continuación se presentan extractos de algunas pantallas para ejemplificar estos conceptos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SÍNTESIS

Este estudio se fundamenta en el análisis de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El primer capítulo trata de la descripción de la muestra y de las características de la población estudiada.

El segundo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El tercer capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El cuarto capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El quinto capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

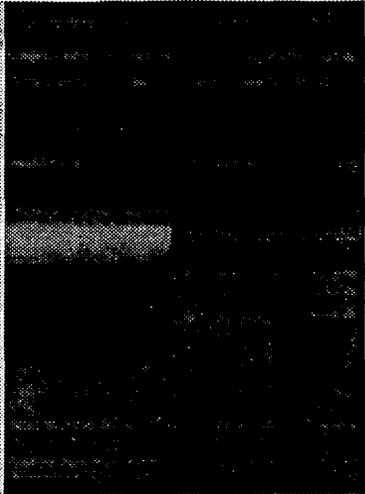
El sexto capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El séptimo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El octavo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El noveno capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El décimo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.



CONCLUSIÓN

En el presente estudio se ha demostrado que...

El primer capítulo trata de la descripción de la muestra y de las características de la población estudiada.

El segundo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El tercer capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El cuarto capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El quinto capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El sexto capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El séptimo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El octavo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El noveno capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

El décimo capítulo trata de la descripción de los datos estadísticos que se han obtenido en el curso de la investigación.

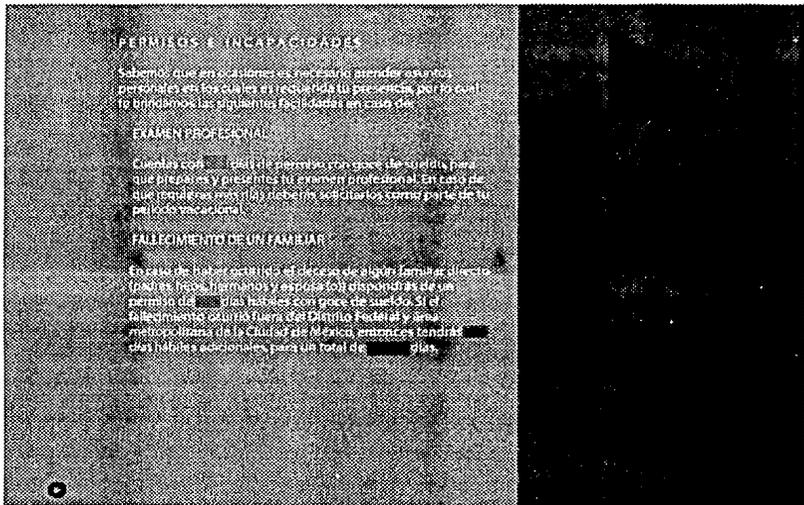


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Permisos e incapacidades

Con el fin de que los empleados atiendan sus asuntos personales sin ningún contratiempo, se detallaron los días de permiso que se tienen en los siguientes casos: Examen profesional; Fallecimiento de un familiar; Incapacidades, y Días festivos

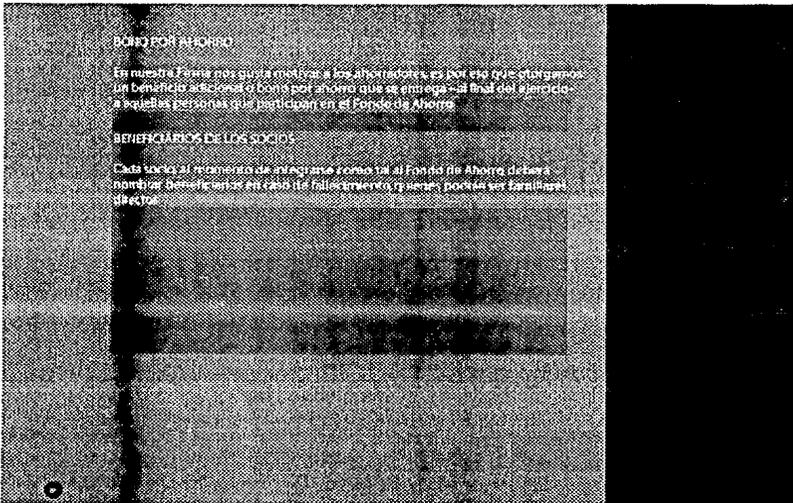
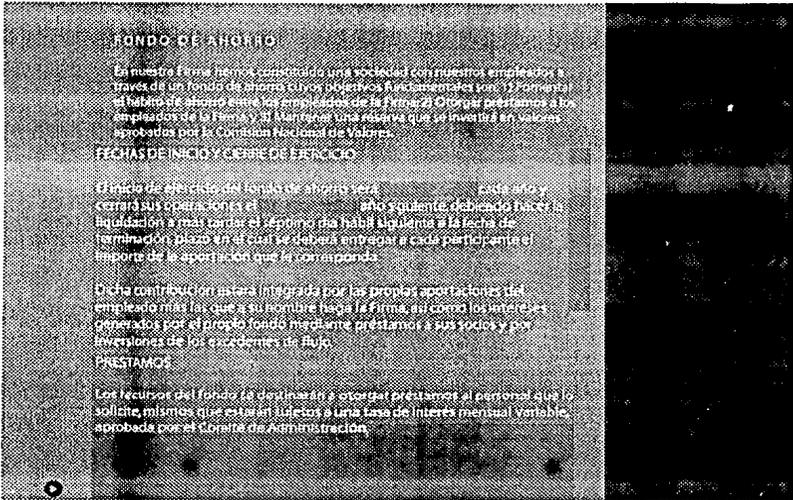
A continuación se ilustra el contenido correspondiente a este tema:



Fondo de ahorro

Aquí sólo se amplió la información relacionada con este tema, con el fin de que los conceptos acerca de Cómo se integra; Fechas de inicio y cierre; Obligaciones; Préstamos; Tipos de préstamo; Bono por ahorro, y Beneficiarios fueran más entendibles y así el trabajador despejara sus dudas en cualquier momento sin tener que recurrir necesariamente a la persona encargada del manejo de este fondo.

Los ejemplos que se muestran en las siguientes pantallas permiten tener un acercamiento al contenido

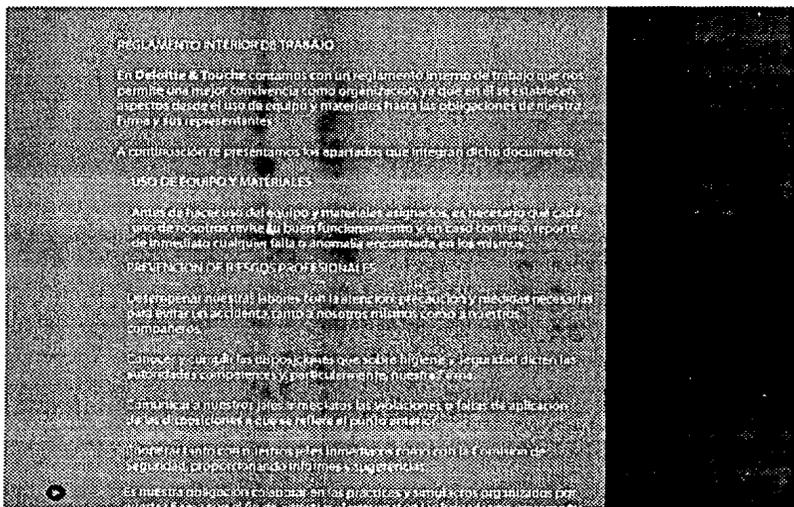


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

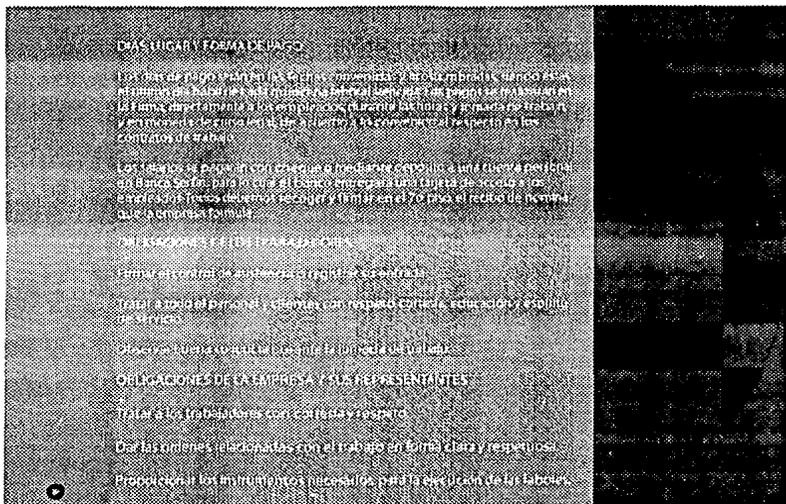
Reglamento interior de trabajo

Sin la intención de ser coercitivos se presenta el reglamento interior de trabajo, el cual a final de cuentas es parte integrante de la organización y sólo detalla aspectos como Uso y equipo de materiales; Prevención de riesgos profesionales; Procedimiento ante un accidente de trabajo; Exámenes médicos; Jornada de trabajo; Puntualidad y asistencia; Días, lugar y forma de pago; Obligaciones de los trabajadores, y Obligaciones de la empresa y sus representantes

A continuación se incluyen algunas pantallas del texto en cuestión.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Servicios

Se habla de forma muy breve, de cada uno de los servicios que ofrece la firma y algunas actividades específicas de los mismos. Las siguientes pantallas muestran la sección de introducción a este apartado, así como la forma como se presentó el contenido correspondiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



SERVICIOS

En Deloitte & Touche nos distinguimos por la calidad de nuestros servicios profesionales integrales, prestados con las más altas normas de calidad internacionales, conformes con un amplio abanico que nos permite superar las expectativas de nuestros clientes y ofrecer ideas innovadoras.

Nuestros servicios son los siguientes:

AUDITORIA

- * Dictámenes
- * Revisamos
- * Asesoría sobre fusiones, adquisiciones, liquidaciones y reorganizaciones
- * Registro en la Bolsa Mexicana de Valores
- * Exámenes de estados financieros
- * Auditoría para compra de empresas

COMERCIO EXTERNO Y AJENAS

- * Consultoría y gestión
- * Programas y proyectos PMA, ATEA, ECA
- * Asistencias

GESTIÓN

- * Auditorías
- * Revisión
- * Proyectos de modernización de sistemas

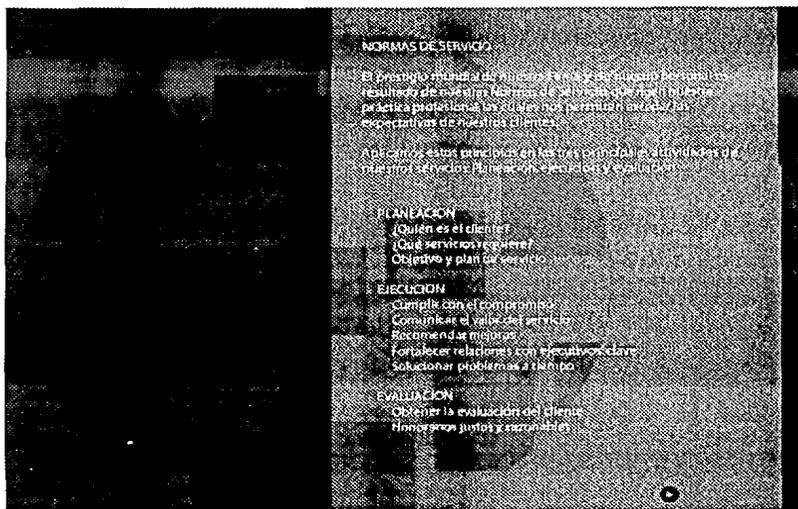
RECURSOS HUMANOS

- * Administración y personal
- * Planeación fiscal
- * Coordinación laboral o sindical

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Normas de servicio

Se explican los lineamientos de servicio que rigen la práctica profesional, así como las actividades que se aplican al momento de prestar el servicio. La siguiente pantalla muestra el contenido de este tema:

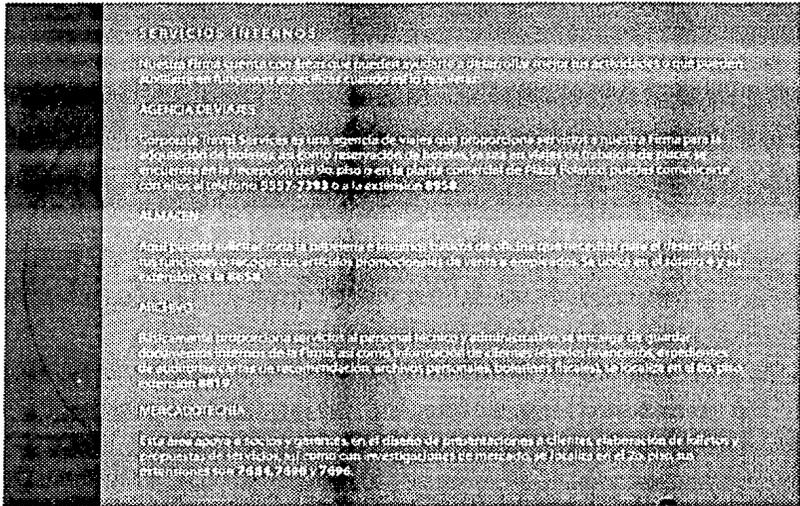


Servicios internos

Se incluyeron todas las áreas de Servicio interno con las que se puede tener contacto, su ubicación física y la extensión donde se localizan.

En la siguiente pantalla se puede observar un extracto del contenido referente a este apartado:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Hasta aquí llega la exposición de este tercer capítulo, el cual tuvo la intención de mostrar al lector un poco de las actividades que se realizan, la forma como se abordan los proyectos y también cómo se plantean y solucionan las propuestas que se desean desarrollar. Al mismo tiempo, buscó plasmar de forma clara la forma como se vinculan la teoría y la práctica en el quehacer diario.

El próximo capítulo, y último, contendrá reflexiones acerca de la forma como se vinculan las teorías vistas durante la vida académica con el campo profesional de la comunicación organizacional en el área de la consultoría y asesoría de negocios, así como exponer la utilidad que reviste la participación de un profesional de la comunicación en una organización que presta este tipo de servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

La comunicación y la asesoría profesional forman parte del mismo negocio

En este capítulo se expondrá la forma como se vinculan los conocimientos adquiridos en la universidad con el trabajo diario, nuestras capacidades, la utilidad de nuestra práctica en una organización como la que se expone en este trabajo, así como –lo que desde una particular perspectiva– puede enriquecer los planes de estudio.

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES

Es reconfortante saber lo vasta que es el área de nuestra especialización, especialmente reconocer que los conocimientos adquiridos durante nuestro paso por la universidad sientan las bases para desarrollar las habilidades requeridas en el mercado, el cual cada día es más global y, en consecuencia, más exigente.

Si bien es cierto que al egresar se tienen los conocimientos teóricos para poder incursionar en el campo laboral, también hay que reconocer que falta vincularlos aún más con el mundo real, entendiendo por éste el laboral, ya que incluso los planes de estudio llegan a estar un tanto cuanto desfasados con lo que requiere el mercado, aunque esto es más bien un círculo vicioso que nunca podrá cerrarse, y no tanto porque no se tenga la iniciativa sino porque entran en juego infinidad de factores internos y externos en los cuales si uno intenta adentrarse es desarrollar otra investigación.

El reto de las instituciones es que deben formar profesionales capaces de afrontar los retos de la nueva economía, al mismo tiempo deben hacerles incapié en que este conocimiento, aunque es su especialización, sólo es temporal, y no porque al cabo de los años sea inservible, sino porque tarde o temprano se verá rebasado y será necesario mantenerse en continua actualización y capacitación.

Al mismo tiempo, es necesario romper con esquemas y reconocer que esta transformación constante trae consigo nuevos campos de oportunidad que deben ser identificados, con lo cual aparte de los medios ya tradicionales y por excelencia, existen áreas que nos llevan directamente a organizaciones en las que es necesaria la participación de una persona profesional, aparte de que representan un campo que puede ser explotado.

4.2. APORTACIONES DE LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES

Con el conocimiento que se egresa de la universidad se tienen los elementos para legitimar la práctica de la comunicación, especialmente la organizacional, la cual durante mucho tiempo ha estado a la deriva y sin rumbo e incluso las empresas aún no saben con cuál área vincularla, si con Recursos Humanos o con Mercadotecnia, siendo que la comunicación organizacional es un campo estratégico para el funcionamiento de las empresas, ya sean públicas o privadas, convirtiéndose así en una veta que puede ser explotada por quienes estén interesados y por lo tanto los profesionales de esta área deben sentar las bases que permitan comprender que la comunicación es un campo de especialización que también debe existir como entidad independiente y no sólo como área ligada forzosamente a otra.

Especialmente, en sus manos y conocimientos está demostrar que la actividad de la comunicación debe ser realizada por un profesional de la materia, porque hay demasiada gente improvisada, sin conocimientos especializados, que se dice experta y lo único que hace es desprestigiar esta profesión y complicar el trabajo de los expertos. Aparte, el mercado y las tendencias globales exigen personal más competente, capaz de adaptarse a cambios permanentes.

Del mismo modo, los profesionales deben dejar claro que la comuni-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cación organizacional es una actividad que se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere, con el fin de dotar a la organización una personalidad única que la distinga de cualquier otra.

Al hacer ahora una reflexión acerca de lo aprendido en las aulas y su relación con la actividad y experiencia profesional, se rescatan las teorías, las metodologías, los géneros periodísticos, seminarios, la propia preespecialidad, elementos que en conjunto permiten estructurar un pensamiento lógico para crear la mejor estrategia que permita lograr el fin propuesto, y a pesar de que en un principio no se puede tener un dominio absoluto, poco a poco con el tiempo, la experiencia y la práctica se va perfeccionando.

Hay que destacar también que la formación recibida en la universidad nos capacita para poder aspirar a los puestos estratégicos de las compañías, ya que nuestros conocimientos nos permiten estar a la altura de los egresados de otras instituciones de enseñanza, tal vez en lo que nos lleven ventaja es que sus planes de estudio se adecuan más pronto a lo que exige el mercado y por eso logran ubicarse en la mejores posiciones; sin embargo, no nos es imposible superar esta barrera, ya que nosotros también podemos desarrollar ese espíritu emprendedor con base en explorar en nuevos campos y nuevos lugares para el desarrollo de la comunicación, es decir, picar piedra en otros ámbitos y abrirnos a nuevos retos.

4.3. LIMITACIONES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Con esta memoria de reflexión se tiene la posibilidad de analizar los conocimientos y habilidades desarrolladas y, al mismo tiempo, también se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reconocen alcances y limitaciones, principalmente estas últimas, ya que actualmente las compañías no nos ven como profesionales de la comunicación sino como todólogos, y qué bueno que nos vean así y no duden de nuestra capacidad, pero hay que ser realistas y admitir que nosotros sólo tenemos una serie de competencias.

En este caso en particular, faltó conocer un poco más de las teorías de la comunicación organizacional, de la redacción comercial y organizacional, de la edición y más cuestiones de diseño y composición de imágenes y mensajes, es decir, ahondar un poco más en lo que es la comunicación gráfica, de esta forma se tendrían más claros los conceptos para armar un folleto, un díptico, cartel, tríptico, flyer, etcétera; de tal forma que se pudiera tener una conciencia más real respecto de la importancia del papel que juegan cada uno de los componentes y, de esta forma, lograr un equilibrio entre imágenes y texto, habilidades que finalmente se adquieren con la práctica y el trabajo diario.

Se reconoce que no es obligación de la Universidad darnos todos estos conocimientos, sin embargo en este momento es lo que requiere el mercado laboral, que es a final de cuentas el lugar donde tarde o temprano tendremos que desarrollarnos y es precisamente en las aulas donde podemos tener un acercamiento con estos aspectos.

4.4. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Algunos aspectos de la universidad que pueden enriquecer la práctica profesional es la inclusión en la formación docente de la redacción comercial y organizacional, la cual si bien es cierto que a pesar de que ya es una necesidad en el mundo laboral, este campo aún es virgen en lo que a textos especializados en la materia se refiere, es por eso que en este

trabajo se expusieron algunos ejemplos cuya intención fue mostrar cómo se puede atacar o abordar al público.

Aunque ya se manifestó indirectamente en líneas anteriores, es necesario contar con conocimientos de comunicación gráfica, lo cual vendría a ser un excelente complemento con las teorías vistas, pues se tendrían más elementos para proponer la estructura gráfica de los mensajes y nuestra labor no sólo sería crear estrategias, recomendaciones y conceptos, es decir, concebiríamos un mensaje integral.

Otro aspecto que es importante contemplar es la celebración de acuerdos con instituciones públicas y/o privadas en las que los alumnos tengan oportunidad de hacer prácticas, incorporarse como becarios e incluso como parte de la planta laboral; de hecho si esto no fuera posible por medio de la universidad creo que es obligación de nuestra parte integrarnos de esta forma al mercado laboral, especialmente ahora, que la experiencia es punto clave en cualquier contratación, y si uno espera hasta egresar para empezar a trabajar, entonces se cierran las oportunidades y se retardan las posibilidades de desarrollo.

Debido a que vivimos en un mercado donde las economías están completamente interrelacionadas y en el que la mayoría de las corporaciones son transnacionales, se vuelve imprescindible la posesión de una segunda lengua, por tal motivo, se sugiere incluir dentro de los requisitos de la licenciatura el dominio del idioma inglés y la comprensión de lectura de otra lengua, esto con el fin de que los egresados tengan más y mejores herramientas para incorporarse a una corporación.

Al hacer esta retroalimentación se pretende proporcionar al Alma Mater elementos que le permitan vislumbrar en sus actualizaciones de planes de estudio este tipo de preparación y así formar profesionales mejor capaci-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tados, emprendedores y capaces de hacer frente a las necesidades comunicativas de cualquier tipo de empresa, por más importante que sea el nombre de la misma.

4.5. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Es importante que los profesionales de la comunicación hagamos conciencia de que no sólo basta con saber escribir bien, conocer de metodologías y teorías para estructurar las mejores estrategias, debemos prepararnos y facilitarnos las herramientas que nos permitan perfeccionar nuestro trabajo para alcanzar más fácilmente nuestro objetivo, inclusive debemos adelantarnos a las exigencias y tendencias de los públicos, esto sólo se logra mediante la capacitación y retroalimentación continua.

Al mismo tiempo, es necesario vincular ese conocimiento adquirido con la práctica, ya que sólo así se puede conocer qué tan cercano o qué tan alejado está de la realidad laboral, especialmente.

El conocimiento que tenemos nunca será ni el último ni la verdad absoluta, de hecho nosotros mismos podemos contribuir a la investigación de la comunicación con trabajos que enriquezcan nuestra práctica, aquellos que permitan conocer más de cerca cuáles son los retos que se enfrentan y la forma como se hace, es decir, los que a través del análisis y la práctica sirvan precisamente de enlace con la teoría.

Del mismo modo, entre las intenciones de este trabajo se busca que Deloitte & Touche esté consciente de la trascendencia que tiene el área de Mercadotecnia y el rol estratégico que juega la creación de productos comunicativos (contenido y diseño), para que en el futuro se le dé más peso y se contemple la posibilidad de crear un área especializada en lo que es creación de contenidos o comunicación organizacional como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tal, sin dejar de lado que también pueda servir para darle importancia a la capacitación de las personas encargadas de estas actividades.

4.6. IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

La importancia de una memoria de reflexión sirve en primera instancia para quien la desarrolla, pues sólo de esta forma evalúa objetivamente el trabajo realizado en una organización y se da cuenta de lo importante que es su actividad para la misma. Analiza los conocimientos y habilidades desarrolladas y, al mismo tiempo, también tiene la posibilidad de reconocer sus alcances y limitaciones.

Asimismo, al ofrecer un panorama de las funciones que cumple la comunicación organizacional en el campo de la consultoría y asesoría de negocios, su contribución es de gran importancia, ya que poco se conoce del trabajo realizado por un profesional de la comunicación en firmas como ésta, y el papel que nosotros desempeñamos es importante en la concepción de productos comunicativos para los diferentes públicos y al final para la imagen y presencia misma de la firma, por lo tanto, es un campo aún fértil en el que hay mucho por hacer y en el que tenemos cabida.

Uno de los principales soportes para realizar un trabajo de este tipo son la experiencia, el conocimiento y la habilidad desarrollados en lo que a redacción comercial y organizacional se refiere, las cuales son el principal ingrediente del quehacer diario de un profesional de la comunicación en una empresa de consultoría y asesoría de negocios.

Al mismo tiempo, con esta memoria de reflexión se busca legitimar nuestra actividad en este tipo de empresas, pues con los productos comunicativos desarrollados se atrae o se pierde un cliente, ya sea interno o externo, y como dice un viejo principio mercantilista: "un cliente perdido es una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

venta no recuperada”, entonces es más importante atraerlos y retenerlos que perderlos, así sean los internos.

Con esta memoria de reflexión se busca –a corto plazo– beneficiar a las personas encargadas de la comunicación organizacional en Deloitte & Touche, ya que al mostrar el peso que tienen sus actividades en la consecución de los clientes tanto internos como externos se puede legitimar su actividad, la cual debe ser realizada por un profesional de la comunicación.

Asimismo, al exponer las actividades del creador de contenidos, se pretende ilustrar que un trabajo como éste no es por demás sencillo, ya que se debe ejecutar una estrategia que permita crear el mejor producto comunicativo que cumpla eficaz y eficientemente su objetivo, labor que está en nuestras manos y que puede resultar interesante, especialmente para quienes deseen incursionar en el campo de la comunicación organizacional. Por consiguiente, se pretende dejar claro que la comunicación organizacional es una actividad que va mucho más allá de las actividades secretariales con las que se busca confundir, en ocasiones, la actividad profesional.

Con las personas que apenas empiezan a interesarse por un campo específico de la comunicación, el compartir la experiencia en comunicación organizacional dentro de la consultoría y asesoría de negocios les mostrará las actividades que se desarrollan en esta área, cuál es nuestra importancia en la construcción de los mensajes y el peso que tiene la comunicación en las actividades de este tipo de organizaciones.

A mediano plazo el objetivo es sentar las bases para que la producción de materiales en donde es necesaria la creación de contenidos se planifique y, de esta manera, se dejen a un lado vicios que la han afectado durante años.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A largo plazo, los objetivos de este trabajo son contribuir de alguna forma con muestras del trabajo cotidiano desarrollado por los profesionales de la comunicación, las cuales puedan servir de base para mejorar los planes y programas de carrera que permitan enfrentar de mejor forma las necesidades del campo laboral, es decir, que a partir de necesidades reales poco a poco se vaya cerrando esa barrera –que parece inalcanzable– entre planes de estudio y mercado de trabajo.

Al llegar al final de esta memoria de desempeño profesional, lo más gratificante es la evaluación objetiva del trabajo realizado en la organización, la cual permite darse cuenta de lo importante que es el trabajo de un profesional de la comunicación para la misma y más trascendental aún la formación, sin la cual seguramente no se tendría oportunidad de estar haciendo lo que se hace con el profesionalismo que se requiere y, en consecuencia, no se tendría ocasión de exponer este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al estar inmersos en una época de total apertura comercial, tecnológica, cultural, principalmente, el panorama que se tiene es tan vasto como lo permita la imaginación, y aunque estos cambios conllevan un sinnúmero de adaptaciones, estos tiempos –a pesar de la competencia abierta que los caracteriza– ofrecen oportunidades en todos los ámbitos, incluso para una especialización como la comunicación.

Las continuas transformaciones de esta era de globalización han permitido a los profesionales de la comunicación, por ejemplo, involucrarse en otras áreas de oportunidad y desarrollo, sin descuidar los medios tradicionales por excelencia, mismos que incluso han tenido que hacer modificaciones para amoldarse a esta época o de lo contrario están confinados a la extinción.

En esta memoria reflexiva se tuvo oportunidad de conocer el trabajo diario de un profesional de la comunicación dentro de la consultoría y asesoría de negocios, actividad realizada principalmente por contadores, abogados, especialistas en sistemas, administradores, entre otros expertos, quienes finalmente requieren de la ayuda de profesionales de la comunicación para crear las estrategias que les permitan dirigirse a sus clientes y personal para así mantener e incrementar su negocio.

Como se pudo apreciar a lo largo de este trabajo, dentro de esta área se tiene cabida, desafortunadamente, poco se conoce de las actividades realizadas en ella; probablemente esto se deba a factores como falta de interés, formas de ver tradicionales que impiden contemplar más allá de los medios o incluso maneras de pensar en las que no se establece una relación interdisciplinaria directa entre estas especialidades; aunque siempre se ha tenido conciencia de que los negocios son producto de la comunicación, pocas veces se detiene uno a pensar el rol estratégico que ésta juega para dirigirse a sus destinatarios tanto internos como externos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Afortunadamente ya se ha empezado a incursionar dentro de la consultoría y asesoría de negocios, y a pesar de que se expusieron las actividades realizadas por un creativo, como lo es el creador de contenidos, esto no quiere decir que así se hace en todas las corporaciones de este tipo, ni que sea la única manera de realizarlo, ni mucho menos que sea un paradigma, porque finalmente todo depende de la estructura, objetivos, cultura de la organización, así como de la pasión y entrega de quien la realiza, principalmente estas últimas.

Dentro de las actividades aquí expuestas, un elemento a considerar es precisamente la creatividad, componente que no se encuentra en las aulas pero que sí se complementa y potencia con la formación profesional, además es característica de cada persona, para ello es necesario mantener una mente abierta, es decir, conservar una capacidad de asombro, así como ver los objetos desde otra perspectiva, aunque el reto más difícil es crear un vínculo con las actividades o materiales.

En este caso en particular, no importa carecer de los resultados de las investigaciones de mercado, no tener un perfil más certero de los destinatarios, especialmente cuando son externos, además de apegarse a textos inmodificables, de los cuales sólo es posible hacer una adaptación comercial de los mismos a partir de un concepto, lo importante es la forma de solucionar estos aspectos, así como los proyectos, elementos que no se encuentran en ningún libro ni teoría, sino en cada equipo de trabajo.

Es claro que lo ideal sería sentarse a planear cada material, crear una estrategia apegada a una teoría, tanto para el área de comunicación como para la de diseño, esto con el fin de que el trabajo lleve un razonamiento teórico, lamentablemente el único argumento válido es la relatividad del tiempo (porque hay que entregarlo cuanto antes) y, finalmente, en estos casos a la organización no le interesan estrategias sino resultados, vender

sus servicios, posicionar su marca, así como pretender construir cierto clima organizacional sano.

Bajo estas condiciones pareciera que cualquier persona puede desarrollar esta actividad pero no es así, es necesario contar con ciertas habilidades de análisis, jerarquización y un pensamiento sistemático y estructurado que no lo proporciona la práctica sino una profesión, o si lo hace la praxis es después de muchos años, asimismo también es imprescindible tener claros los elementos que intervienen en la comunicación, su rol e importancia, especialmente a la hora de estructurar los mensajes, aspectos que no contempla el empirismo.

Incluso es necesario tener disposición para integrarse a un equipo de trabajo interdisciplinario de diseñadores y profesionales de la comunicación que logran complementarse para que así los proyectos cumplan su objetivo y sean más impactantes.

Es necesario aclarar que en Servicios Creativos cada especialista realiza su trabajo sin intervenir directamente en el del otro, sino a manera de sugerencia; de esta forma, después de elegir un concepto entre todos los integrantes (un profesional de la comunicación y cuatro diseñadores gráficos, uno de ellos gerente), los diseñadores se encargan de elegir formatos de presentación, colores, tipografía, elementos de composición, mientras que el creador de contenidos sólo se encarga de esta parte, apegado a espacios, al mensaje institucional, concepto y mensaje que se desea transmitir a los clientes.

Del mismo modo, aparte de la investigación en temas específicos, es necesario consultar cierta literatura especializada en negocios dirigida a la alta dirección, tal como revistas, periódicos, sitios Internet, entre otra, esto con el fin de conocer acerca de la forma como se estructuran los contenidos orientados a estos públicos, y no necesariamente para copiarles puesto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que por fortuna se cuenta con un estilo, bueno o malo, pero propio, mismo que detonó en la universidad pero que se ha perfeccionado con la experiencia.

Como integrante de esta firma y producto de este trabajo de análisis, se detectaron áreas de oportunidad en la organización, así como las debilidades, y ciertamente es triste aceptar que una corporación que cuenta con todo para tener una cultura organizacional fuerte carece de ella; no obstante, es necesario redoblar esfuerzos para legitimar la práctica de la comunicación dentro de la misma e incluso sentar las bases para que la corporación comprenda que el área de comunicación debe ser una entidad independiente.

Esto deriva de que a pesar de los más de 80 años de experiencia que Deloitte & Touche tiene en el mundo de los negocios la práctica de comunicación no ha podido posicionarse, y no tanto porque la firma no disponga de los elementos sino porque el mismo departamento de Mercadotecnia no es concebido como un área estratégica y fundamental de la consultoría y asesoría de negocios, sino como un mero satisfactor de las necesidades surgidas en el momento, o peor aún, que sólo cumple funciones meramente estéticas, es decir, sólo hace el producto más convincente y más agradable a la vista.

Al mismo tiempo, con esta memoria se pudo comprender que no basta tener el control de lo que se dice, se presenta o de la identidad, tampoco es suficiente construir el referente que se busca tengan integrantes y clientes, es más importante conocer puntos de vista, expresiones, críticas, es decir, el reto más grande es activar la retroalimentación, la comunicación y no sólo generar información.

Por consiguiente, es necesario fomentar una retroalimentación efectiva para así tener una evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del

trabajo, que permitir crear precisamente la mejor estrategia para construir una cultura organizacional fuerte que permita tener elementos totalmente integrados y comprometidos con su corporación, por un lado, y por otro, allegarse de los clientes más fieles y convencidos de que se les ofrece el mejor servicio.

Sólo al hacer una reflexión de las actividades se puede comprender la trascendencia del trabajo que se realiza, que sólo se es un eslabón de la cadena, pero que sin éste no tendría continuidad. La metodología de establecer analogías ha dado resultados, la forma de estructurar los mensajes ha cumplido su cometido, por lo tanto se puede concluir que la práctica ha sido funcional.

Tal vez haya una mejor manera de resolver cada proyecto, que exista una mejor forma de trabajo, pero el momento en el que se requirieron esos proyectos, las necesidades que se plantearon y cubrieron con los mismos fueron específicas de ese lapso, por lo tanto es grato haberlos resuelto de esa forma y haber cumplido el objetivo trazado al inicio de cada trabajo.

Tal como se ha manifestado a lo largo de esta memoria de reflexión, en nuestras manos está legitimar nuestra práctica, también tenemos la posibilidad de aventurarnos a nuevas oportunidades, siempre y cuando estemos dispuestos a iniciar desde cero, a picar piedra, tarea que no es fácil, sobre todo porque primero debemos convencernos a nosotros mismos y posteriormente a los demás –especialmente a las empresas– de que la comunicación no es un accesorio, sino un componente indispensable, ya que es un proceso social que se da naturalmente en toda organización y como tal siempre estará presente mientras las corporaciones estén integradas por personas.

Independientemente del giro, lo más importante radica en la concepción de la organización, de ésta y cualquier empresa, la cual a final de cuentas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

es un sistema con innumerables relaciones entre sus partes y de esta forma tiene cabida la comunicación organizacional, área que es inagotable e interesante para quien desee incursionar en ella.

Sin importar el público al que se dirige el mensaje, lo más esencial es conservar la objetividad, dejar a un lado las frustraciones y problemas que se viven día a día, evitar que estos factores influyan en nuestra actividad, porque problemas siempre habrá en todos lados y en todas las organizaciones, lo que no siempre existirá serán las mejores estrategias de comunicación, los mejores mensajes y los mejores profesionales para realizarlas.

Ése es el reto y ésa es nuestra labor, de nosotros depende hacer de la comunicación el mejor negocio de nuestras vidas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- BAENA Paz, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. Editores Mexicanos Unidos, México, 1989.
- 2.- BELTRÁN y Cruces, Raúl Ernesto. Publicidad en medios impresos. Trillas, México, 1997.
- 3.- DE MORAGAS SPA, Miquel. Sociología de la comunicación de masas IV. Nuevos problemas y transformación tecnológica. Gustavo Gili, Barcelona 1985.
- 4.- DELOITTE Touche Tohmatsu. Our Glogbal Strategies. Deloitte Touche Tohmatsu, 2000.
- 5.- FAYOL, Henri. Administración Industrial y General: Previsión, organización, mando, coordinación, control. Biblioteca digital Universidad de Chile (<http://trantor.sisb.uchile.cl/bdigital>), 1971.
- 6.- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991.
- 7.- GALAZ, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Guía de identidad corporativa Deloitte & Touche. Dirección Nacional de Mercadotecnia/Servicios Creativos, México, 2000.
- 8.- GALAZ, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Manual de identidad corporativa Deloitte & Touche. Dirección Nacional de Mercadotecnia/Servicios Creativos, México, 2000.
- 9.- MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM, ENEP Acatlán, México, 1991.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.- TURNBOLL, Arthut T., RUSELL, N. Baira. Comunicación gráfica. Trillas, México, 1995.

11.- VARIOS. Antología de lecturas del Módulo I Imagen Corporativa del Diplomado en Comunicación Social e Imagen Corporativa. UNAM, FCPyS, División de Intercambio Académico, Educación Continua y Vinculación, México, 1996.

12.- VARIOS. Antología de lecturas del Módulo III Comunicación social y técnicas psicológicas motivacionales del Diplomado en Comunicación Social e Imagen Corporativa. UNAM, FCPyS, División de Intercambio Académico, Educación Continua y Vinculación, México, 1996.

13.- VARIOS. Antología de lecturas del Módulo IV La comunicación visual y su importancia en la imagen corporativa del Diplomado en Comunicación Social e Imagen Corporativa. UNAM, FCPyS, División de Intercambio Académico, Educación Continua y Vinculación, México, 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HEMEROGRAFÍA

- 1.- VÍNCULOS, revista interna. Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Vol. 1, No. 2, mayo 1999.
- 2.- VÍNCULOS, revista interna. Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Vol. 1, No. 3, diciembre 1999.
- 3.- VÍNCULOS, revista interna. Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Vol. 1, No. 4, julio 2000.
- 4.- VÍNCULOS, revista interna. Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Vol. 1, No. 5, diciembre 2000.
- 5.- VÍNCULOS, revista interna. Deloitte & Touche/Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki. Vol. 1, No. 6, septiembre 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- 1.- ALMAGUER González, José de Jesús. La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral. Revista Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en tópicos de comunicación. Número 25, febrero-marzo 2002. www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/jalmaguer.html 15/noviembre/2002
- 2.- CARLZON, Jan. La comunicación en el ámbito laboral. www.cegs.itesm.mx/redaccion/comunicacion/cont_amblab.htm 8/enero/2003
- 3.- FORMANCHUK, Alejandro Ezequiel. Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global. Revista Sincronía verano 2001. <http://sincronia.cucsh.udg.mx/comun2.htm> 8/enero/2003
- 4.- MEJÍA, Martha. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Revista Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en tópicos de comunicación. Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996. www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/sotres.htm 15/noviembre/2002
- 5.- REYNAGA Morales, Adriana. La comunicación organizacional en la sociedad de la información. Ciberl@ndia, UNAM, México, 2001. <http://dgep.posgrado.unam.mx/ppcpys/ciberland/articulo/articulo-comunicación-organizacional.htm> 5/diciembre/2002
- 6.- SOTRES, Bertha Eugenia. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Revista Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en tópicos de comunicación. Número 4,



Año 1, septiembre-noviembre 1996.

www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/sotres.htm
15/noviembre/2002

7.- TORRIJOS, Blanca. La comunicación . organizacional.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm 19/febrero/2003

8.- ZALDÍVAR, Gabriel. Operación de la comunicación organizacional. Tres niveles de acción. Mi espacio. Relaciones públicas, publicidad, promoción: Una nueva era. www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/opera.htm 12/febrero/2003

9.- www.uco.es/ccg/glosario/glosario.html 24/mayo/2003

10.- www.monografias.com/trabajos6/sein/sein.shtml 24/mayo/2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN