



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

“UN ANILLO PARA GOBERNARLOS, ENCONTRARLOS, ATRAERLOS Y
ATARLOS EN... ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE LOS CAMBIOS
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
MEDIANTE LA INNOVACIÓN”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

GABRIELA YOLANDA HERRERA VALENCIA

ASESORA: MAESTRA SYLVIA GRANILLO VÁZQUEZ

NOVIEMBRE

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darme la oportunidad de existir, conocer la vida y llegar a este momento.

A LA VIDA, por mostrarme su belleza y permitirme conocer la felicidad.

AL PASADO, sus sinsabores, aciertos y experiencias me ayudan a construir este presente, que será la base de mi futuro.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (FES ACATLÁN) la máxima casa de estudios que generosamente me acogió dentro de sus aulas, por segunda ocasión (carrera simultánea), para conducir mi educación profesional y motivar el desarrollo y perfeccionamiento de mis cualidades intelectuales. El caudal de conocimientos adquiridos me ha fortalecido nuevamente el espíritu y ampliado mi horizonte de aspiraciones, no sólo en el plano profesional, sino como ser humano integral. Además, como universitaria refrendo la obligación ante la sociedad de conducirme con responsabilidad y prudencia en el desempeño de mis actividades profesionales.

A TODOS AQUELLOS PROFESORES que compartieron conmigo el cúmulo de experiencias y sabiduría adquiridas a lo largo de mi formación académica (primero como Licenciada en Administración y ahora como Licenciada en Comunicación), quienes con sus conocimientos, motivación e ímpetu de enseñanza, me señalaron el camino para lograr el éxito profesional.

A MI ASESORA MAESTRA SYLVIA GRANILLO VÁZQUEZ por el tiempo otorgado a esta investigación, por sus correcciones, aportaciones y comentarios oportunos; por su apoyo, entusiasmo y dedicación, ya que sin ello no hubiera sido posible la realización y culminación de este trabajo.

“A todos ellos... muchas gracias”

L.A. Gabriela Yolanda Herrera Valencia

DEDICATORIAS

DEDICATORIAS

A mi Madre Yolanda:

Por haberme dado la vida y por ser la persona mas importante para mí, la que con su amor, consejos y apoyo incondicional hizo posible este esfuerzo, porque con su carácter, tenacidad, honestidad y mentalidad ganadora marcó e inspiró mi camino, pero sobre todo, por ser mi mejor amiga, esto es un presente para ti, gracias *"Babycin"*.

A mi Padre Emilio:

Por su apoyo, cariño e interés en mi desarrollo profesional, gracias *"Miniux"*.

A mi Hermano Edtson Emilio:

Por su amor, responsabilidad y apoyo incondicional cuando lo necesité, por su interés en mi formación académica, por compartir conmigo sus enseñanzas, estar en mis momentos de alegría, tristeza e ilusión; estoy orgullosa de ti, gracias *"Pirik"*.

A mi Abuela Maria Luisa⁺:

Por su amor de madre, cuidados, responsabilidad y paciencia; donde quiera que estés te siento conmigo en todo momento, gracias *"Lichillo"*.

A mi Sobrina Camila Isabela:

Por ser un ángel que vino a iluminar mi existencia y la de mi familia; además, me ha enseñado a ver y entender la vida de otra manera, gracias por existir *"Camilawer"*.

A mis Abuelos Luz y Roberto⁺:

Por su cariño, cuidados y paciencia, gracias *"Lucha y Beto"*.

**"Gracias a ustedes soy lo que soy... los amo profundamente, son mi vida e
inspiración"**

L.A. Gabriela Yolanda Herrera Valencia

ÍNDICE

ÍNDICE

Núm. de hoja:

INTRODUCCIÓN...	
LA COMUNIDAD DEL ANILLO, VILLAVICENCIO & ASOCIADOS (V&A).	
CAPÍTULO I UNA REUNIÓN MUY ESPERADA...	
ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE V&A.	1
1. LA SOMBRA DEL PASADO... ANÁLISIS DE V&A.	1
1.1 ORÍGENES.	1
1.1.1 Características.	2
1.1.2 Trayectoria.	5
1.1.3 Filosofía.	9
1.1.4 Misión.	9
1.1.5 Visión.	10
1.1.6 Valores.	10
1.2 ESTRUCTURA GENERAL.	12
1.3 EXPECTATIVAS GENERALES.	15
1.3.1 Metas.	16
1.3.2 Planes.	17
1.3.3 Aspiraciones.	18
CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA...	
PERSPECTIVA PERSONAL, APROXIMACIÓN AL MUNDO DE V&A.	21
2. EL BOSQUE VIEJO... INDUCCIÓN AL TRABAJO.	21
2.1 IMPRESIONES ACERCA DEL TRABAJO (HIPÓTESIS DE TRABAJO).	21
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS FORMALES DE TRABAJO.	24
2.3 OPINIÓN DE MI JEFE Y DIRECTIVOS.	26
2.4 RETOS GENERALES DE V&A.	29
2.5 OBJETIVOS GENERALES DE V&A.	30

2.6 OBJETIVOS PERSONALES DE MI JEFE Y DIRECTIVOS.	32
CAPÍTULO III NIEBLA EN LAS QUEBRADAS DE LOS TÚMULOS... IMAGEN DE V&A EN SU MEDIO AMBIENTE.	34
3. HUÍDA HACIA EL VADO... ANÁLISIS DEL ENTORNO.	34
3.1 APARATO TEÓRICO.	34
3.2 EL ÁMBITO DE TRABAJO.	36
3.3 IMÁGENES Y RELACIONES CON EL GOBIERNO.	37
3.4 LA COMPETENCIA.	40
3.5 LAS ASOCIACIONES, INSTITUCIONES Y/O CONFEDERACIONES DEL RAMO.	42
3.6 LOS CLIENTES.	46
3.7 LOS PROVEEDORES.	47
3.8 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA.	49
3.9 LA OPINIÓN PÚBLICA.	51
CAPÍTULO IV EL CONCILIO DE ELROND... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DE LA FUNDADORA Y PRESIDENTA.	55
4. MUCHOS ENCUENTROS... ANÁLISIS DE LIDERAZGO.	55
4.1 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO (I).	55
4.1.1 Caracterización de la Fundadora y Presidenta de V&A.	55
4.2 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO (II).	59
4.2.1 Rumbo a V&A.	59
4.2.2 Problemas o retos de V&A.	60
4.2.3 Opinión de la competencia, clientes y proveedores de V&A en la sociedad.	60
4.2.4 Opinión de los procesos de trabajo.	61
4.2.5 Opinión de los trabajadores y/o empleados.	61
4.2.6 Opinión de las autoridades y funcionarios.	62
4.2.7 Definición de una organización deseable.	62

4.2.8 Definición de una organización indeseable.	63
4.2.9 Visión del futuro probable.	63
4.3 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO (III).	64
4.3.1 Mensaje más importante hacia V&A.	64
4.3.2 Expectativas y planes personales en relación a V&A.	65
CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR...	
OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.	67
5. EL PUENTE DE KHAZAD-DÛM... DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN INTERNA.	67
5.1 MAPA CULTURAL I (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).	67
5.1.1 Verificación e Identificación de los grupos informales.	67
5.2. MAPA CULTURAL II (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).	69
5.2.1 Esquematización de los grupos informales.	69
5.3 MAPA CULTURAL III (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).	72
5.3.1 Cartografía.	72
5.4 MAPA CULTURAL IV (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).	73
5.4.1 Caracterización de los grupos informales.	73
5.5 MAPA CULTURAL V (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).	75
5.5.1 Código de relaciones.	75
5.6 MAPA CULTURAL VI (ESTRATEGIA DE APROXIMACIÓN E INVESTIGACIÓN DE GRUPOS INFORMALES).	75
5.7 LA ENCUESTA.	76
5.8 LA CODIFICACIÓN.	78
5.9 LA CONTABILIZACIÓN.	80
5.10 LA SISTEMATIZACIÓN.	82
5.11 LA ENTREVISTA.	92
5.12 LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	101

CAPÍTULO VI	LOTHLÓRIEN...	
	COMUNICACIÓN Y CULTURA EN V&A.	114
6.	EL ESPEJO DE GALADRIEL... LA ORGANIZACIÓN.	114
6.1	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE V&A (SISTEMATIZACIÓN).	114
6.2	PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE V&A (SISTEMATIZACIÓN).	122
6.3	METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN.	123
	6.3.1 Sinopsis de la novela, personajes principales y analogía con el objeto de estudio.	123
CAPÍTULO VII	ADIÓS A LÓRIEN...	
	DISEÑO DE ESTRATEGIAS.	
7.	EL RÍO GRANDE... ESCENARIO TÁCTICO.	132
7.1	PLATAFORMA ESTRATÉGICA.	132
	7.1.1 Retos, debilidades, riesgos, problemas y/o conflictos detectados que son necesarios neutralizar.	132
	7.1.2 Oportunidades, fortalezas, ventajas y/o cualidades que es necesario aprovechar.	133
	7.1.3 Estrategia de Comunicación.	135
7.2	PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN.	137
	7.2.1 El Manual de Organización.	138
	7.2.2 Propuesta de Reestructuración del Manual de Organización de V&A.	141
	CONCLUSIONES...	
	LA DISOLUCIÓN DE LA COMUNIDAD.	
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	

INTRODUCCIÓN...
LA COMUNIDAD DEL ANILLO, VILLAVICENCIO Y
ASOCIADOS (V&A)

INTRODUCCIÓN

LA COMUNIDAD DEL ANILLO... VILLAVICENCIO & ASOCIADOS (V&A).

En México la Comunicación Organizacional es una de las disciplinas de aplicación más recientes, busca ser reconocida como elemento importante de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y dispuesta a desempeñar un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Además, la Comunicación Organizacional reseña la conducta de los individuos a través de sus formas de comunicarse y permite comprender y analizar estos comportamientos, pero también proporciona herramientas (Manual de Organización) para evaluar y diagnosticar su pertinencia. Se entiende, entonces, cuándo un estilo de comunicación es o no efectiva y cuándo es necesario establecer cambios para elevar su efectividad. Un sistema de comunicación efectivo determinará la cultura, el logro de objetivos y metas de una organización. Por lo tanto, es relevante su evaluación constante, para establecer estrategias de mejora que corrijan los defectos de dicho sistema.

Esta investigación, se fundamenta en la tesis como opción de titulación -trabajo escrito individual o grupal, de carácter monográfico, que desarrolla un tema determinado poco explorado o con un enfoque nuevo, de acuerdo a la licenciatura cursada- y en la adaptación del Manual "Imágenes de la Organización" de Jaime Pérez Dávila, muestra la implementación de mejoras en la Agencia de Publicidad Mexicana VILLAVICENCIO & ASOCIADOS, S.A. DE C.V. (V&S), por medio de su formalización (propuesta de reestructuración del Manual de Organización) que tiene como finalidad representar una estrategia

comunicativa para lograr un mayor entendimiento de las funciones a desempeñar por parte del personal, a través de su implementación y aprovechamiento, de acuerdo a los objetivos planteados y a la ejecución de medidas correctivas oportunas.

Es pertinente señalar que para la realización de “UN ANILLO PARA GOBERNARLOS, ENCONTRARLOS, ATRAERLOS Y ATARLOS EN... ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE LOS CAMBIOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INNOVACIÓN”, elegí la metáfora de “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo” (del escritor J. R. R. Tolkien), porque en ella se presentan varios elementos que pueden equipararse con la dinámica desarrollada en esta empresa, el primero caracterizado por la presencia de un líder dominante, quien lucha y enfrenta numerosos enemigos y retos, asumiendo la responsabilidad de tomar decisiones (Gandalf y la Fundadora y Presidenta L.P. Mayté Villavicencio) y el segundo relacionado con la organización, ya que es aquí donde se exteriorizan diferencias importantes, debido a que en ocasiones es ella quien restringe la independencia que le corresponde a alguno de sus Directivos en cierta fase de los procesos de trabajo (proyectos), presentándose una división de la Comunidad de la Agencia, como lo sucedido a la Comunidad del Anillo, cuando creen que Gandalf ha muerto. Además, se muestra un instrumento formal (Manual de Organización) dirigido a buscar mejoras (renovar la actuación del personal de la organización).

Cabe destacar que el título de “UN ANILLO PARA GOBERNARLOS, ENCONTRARLOS, ATRAERLOS Y ATARLOS EN... ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE LOS CAMBIOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INNOVACIÓN” surge de una frase de la misma novela de Tolkien y en este análisis se presentan siete capítulos, mismos que a continuación se describen:

En el CAPÍTULO I UNA REUNIÓN MUY ESPERADA... ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE V&A, abordaré los siguientes temas: Orígenes (*características,*

trayectoria, filosofía, misión, visión y valores); Estructura general y Expectativas generales (*metas, planes y aspiraciones*).

Más adelante, en el CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA... PERSPECTIVA PERSONAL Y APROXIMACIÓN AL MUNDO DE V&A, trataré otros puntos de la empresa, como son: Impresiones acerca del trabajo (*hipótesis de trabajo*); Identificación de los equipos formales de trabajo; Opinión de mi Jefe y Directivos; Retos generales de V&A, Objetivos generales de V&A y Objetivos personales de mi Jefe y Directivos.

En el CAPÍTULO III NIEBLA EN LAS QUEBRADAS DE LOS TÚMULOS... IMAGEN DE V&A EN SU MEDIO AMBIENTE, abordaré diversos puntos, tales como: Aparato teórico; El ámbito de trabajo; Imágenes y relaciones con el Gobierno; La competencia; Las asociaciones, instituciones y/o confederaciones del ramo; Los clientes; Los proveedores; Los medios de comunicación masiva y posteriormente, La opinión pública.

Conjuntamente, en el CAPÍTULO IV EL CONCILIO DE ELROND... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DE LA FUNDADORA Y PRESIDENTA, trataré los siguientes tópicos: Análisis del liderazgo I (*caracterización de la Fundadora y Presidenta de V&A*); Análisis del liderazgo II, (*rumbo a V&A, problemas o retos de V&A; opinión de la competencia, clientes y proveedores de V&A en la sociedad; opinión de los procesos de trabajo; opinión de los trabajadores y/o empleados; opinión de las autoridades y funcionarios; definición de una organización deseable; definición de una organización indeseable y visión del futuro probable*) y Análisis del Liderazgo III (*mensaje más importante hacia V&A y en seguida expectativas y planes personales en relación a V&A*).

En el CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL, abordaré diversos puntos de la organización, tales como: Mapa cultural I identificación de grupos, culturas y subculturas (*verificación e identificación de los grupos informales*); Mapa cultural II

identificación de grupos, culturas y subculturas (*esquemización de los grupos informales*); Mapa cultural III identificación de grupos, culturas y subculturas (*cartografía*); Mapa cultural IV identificación de grupos, culturas y subculturas (*caracterización de los grupos informales*); Mapa Cultural V identificación de grupos, culturas y subculturas (*código de relaciones*); Mapa Cultural VI, estrategia de aproximación e investigación de grupos informales; La encuesta; La codificación; La contabilización; La sistematización; La entrevista y La presentación de resultados.

Además, en el CAPÍTULO VI LOTHLÓRIEN... COMUNICACIÓN Y CULTURA EN V&A, trataré lo referente a: Características organizacionales de V&A (*sistematización*); Problemática organizacional de V&A (*sistematización*) y Metáfora de la organización (*sinopsis de la novela, personajes principales y analogía con el objeto de estudio*).

Y posteriormente, en el CAPÍTULO VII ADIÓS A LÓRIEN... DISEÑO DE ESTRATEGIAS, abordaré lo siguiente: Plataforma estratégica (*retos, debilidades, riesgos, problemas y/o conflictos detectados que son necesarios neutralizar, oportunidades, fortalezas, ventajas y/o cualidades que es necesario aprovechar y estrategia de comunicación*) y finalmente Productos de comunicación (*el manual de organización y propuesta de reestructuración del manual de organización de V&A*).

Asimismo, es pertinente señalar que la complejidad de las organizaciones puede radicar en el tamaño de la misma o en su estructura y número de niveles con que cuenta. Sin embargo, hablar de organizaciones es hablar de seres humanos con actitudes, sentimientos, percepciones y culturas que van a definir un comportamiento, el cuál será determinante en sus formas de actuar, de comunicarse y de relacionarse. La complejidad de una organización también se caracteriza por estos comportamientos, mismos que crean hábitos dentro del

ámbito laboral. El individuo se comunica y transmite estos hábitos hasta convertirlos en una cultura determinada, la cultura organizacional.

CAPÍTULO I UNA REUNIÓN MUY ESPERADA...
ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE
V&A

CAPÍTULO I UNA REUNIÓN MUY ESPERADA... ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE V&A.

En este Capítulo abordaré diversos puntos de la organización, tales como: Orígenes (características, trayectoria, filosofía, misión, visión, valores); Estructura general y Expectativas generales (metas, planes y aspiraciones).

1. LA SOMBRA DEL PASADO... ANÁLISIS DE V&A.

1.1 ORÍGENES.

Después de establecer un primer contacto vía telefónica con la Directora Creativa de VILLAVICENCIO & ASOCIADOS, S.A. DE C.V. (V&S), D.G. Ivonne Medina M., asistí a una entrevista en las instalaciones de la empresa con su Fundadora y Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., (que desde el primer momento se caracterizó por su carácter fuerte y autoritario) en donde se me planteó la oportunidad de laborar en esta organización (enero-diciembre 2006) como Asistente de la Presidencia, explicándome que una de las actividades a realizar sería la reestructuración del manual de organización, ya que esta herramienta administrativa y de comunicación organizacional, junto con los documentos ya existentes (acta constitutiva, manual de procedimientos, entre otros), además de la información obtenida en la elaboración de mi diario de campo, así como diversas entrevistas realizadas al personal de la empresa, definirían y reflejarían el carácter formal, perfil y aspiraciones como Agencia Publicitaria, ya que antes de su status actual, en 2003 laboraba como Despacho de Diseño Gráfico. Cabe destacar que entre sus planes a corto plazo se encontraba la fusión con otra Agencia de la misma índole en Cuernavaca Morelos, pero dicha negociación todavía no se definía. Y fue precisamente en

este lapso, en donde pude concebir mi proyecto de tesis como forma de titulación.

Es importante mencionar que en este análisis presento un marco teórico que se complementa de varias entrevistas estructuradas realizadas, tanto a la Presidenta, como a los demás Directivos, las cuáles, se desglosan en varias entregas a lo largo de todo el trabajo. Además, consulté los documentos administrativos existentes de V&A (como mencioné anteriormente), mismos que me fueron proporcionados por la Fundadora y que conjuntamente me dieron a conocer de manera general varios aspectos e información de esta organización. Dicho análisis comienza de la siguiente manera:

1.1.1 Características.

Como ya mencioné en la introducción, la complejidad de una organización puede deberse a su tamaño o a su estructura o número de niveles con que cuenta. Sin embargo, las organizaciones son individuos que las habitan, así que al hablar de ellas, hablamos de seres humanos y sus actitudes, sentimientos y percepciones, que van a definir un comportamiento que será determinante en sus formas de actuar y de relacionarse. Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubes sociales, la familia, etc. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

De acuerdo con Goldhaber (1994, pp. 30-31) las organizaciones son:

Sistemas [conjuntos ordenado de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí] abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema

afectan y son afectados mutuamente. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Una organización se caracteriza y se vuelve particular por estos comportamientos que crean hábitos dentro del ámbito laboral. El individuo se comunica y en su comportamiento convierte estos hábitos hasta cambiarlos en una cultura determinada y peculiar de su organización.

Daft (2000, pp. 20-22), señala que la Comunicación Organizacional esta constituida por:

Aquellos mensajes que fluyen hacia el interior y exterior de un sistema complejo y abierto al medio ambiente, que incluye el comportamiento y actitudes de las personas que lo forman. Señala la conducta de los individuos a través de sus formas de comunicarse y permite comprender y analizar estos comportamientos, pero también proporciona herramientas para evaluar y diagnosticar su pertinencia. Se entiende, entonces, cuándo un estilo de comunicación es o no efectiva y cuándo es necesario establecer cambios para elevar su efectividad. Un sistema de comunicación no efectivo determinará la cultura, el logro de objetivos y metas de una organización. Por lo tanto, es relevante su evaluación constante para establecer estrategias de mejora que corrijan los defectos del sistema de comunicación. Además, la Comunicación Organizacional conjetura un proceso mucho más complejo que el simple intercambio de información, pues supone relaciones, actitudes, jerarquías, niveles de responsabilidad, etc. En este sentido la comunicación se convierte en elemento articulador entre todas las partes de un sistema, así como del sistema mismo con todos los individuos que la forman y que lleva a reflexionar a una comunicación más abstracta, más subjetiva pero igualmente importante y necesaria para el funcionamiento de una organización.

Mientras tanto, French (1995, pp. 29-31) puntualiza que la Administración es:

El proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales. Una empresa se podrá organizar, cuando define su intención de explotar alguna actividad económica y para esto selecciona un segmento de mercado que permita establecerse en el entorno como empresario. De acuerdo al sector económico en donde se determine su constitución, es allí, verdaderamente donde su naturaleza encontrará las condiciones propias de la empresa.

En relación a lo anterior, V&A es un sistema abierto al entorno, es decir, una organización de trabajo cuyo nombre y razón social es VILLAVICENCIO & ASOCIADOS, S.A. DE C.V., denotan el giro empresarial de venta servicios de profesionales como Agencia de Publicidad¹. Corresponde al sector económico terciario, el cual engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender diferentes demandas, tales como: transporte, comunicaciones y/o actividades financieras. Conjuntamente, es una microempresa, ya que cuenta con 16 empleados (9 de planta y 7 eventuales), un propietario y una administración independiente, que opera con una estructura administrativa preparada profesionalmente para cubrir sus necesidades y garantizar sus ventas anuales, mismas que no sobrepasan los 300 millones de pesos. Documentos e informes sobre Política Económica (2007):

http://www.shcp.gob.mx/index_info_economica.html (Febrero 26, 2007).

¹ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S.

1.1.2 Trayectoria.²

Comentado por Mayté Villavicencio, la empresa V&A surge de sus sueños de adolescencia, que posteriormente plasmaría haciendo sus “pininos” en la publicidad. Primero ingresó como redactora en una famosa agencia de medios mexicana, ahí aprendió como se hace la publicidad y fue donde descubrió sus secretos y también supo de sus angustias, obsesiones y preocupaciones. Fue precisamente en ese lugar donde se convenció de que la publicidad no está hecha para vender, sino para acercar el producto al cliente. Después de trabajar durante más de 21 años en este medio, decidió el 3 de enero de 2005 comenzar una nueva aventura, materializando sus sueños, al mando de su propia Agencia (que originalmente comenzó como un Despacho de Diseño Gráfico en 2003) y que al momento actual, dentro de sus planes a corto plazo, se encuentra en pleno proceso hacia la fusión con otra Agencia de la misma índole en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, pero dicha negociación todavía no se define por completo.

Para la Fundadora y Presidenta es de vital importancia externar a cada momento que V&A es una empresa comprometida en su quehacer diario; que tiene presente que el cliente al contratar alguno de sus servicios, tiene que resultarle efectivo; que le debe otorgar un beneficio a corto plazo, mediante el manejo caracterizado en toda la gama del espectro publicitario, respaldado por el trabajo de ejecutivos con experiencia e iniciativa, conocedores del medio y de la gran labor de comunicar con resultados tangibles, mismos que les han permitido un desempeño exitoso en sus diversas especialidades.

A pesar de su espíritu y entusiasmo de hacer empresa con su equipo de trabajo, el compartir la autoridad y delegar responsabilidades como parte funcional de la

² Información obtenida por medio de la consulta del acta constitutiva y del manual de procedimientos de la organización.

actividad organizacional, asume la Presidenta que en múltiples ocasiones ha restringido la actuación e independencia de sus Directivos en ciertas fase de los procesos de trabajo (proyectos), insistiendo que ella misma debía revisar tanto los procesos como los resultados preliminares y finales, los cuáles no necesitaban mayor supervisión, lo que originaba un continuo desgaste de energía y esfuerzo innecesario en la toma de decisiones y una limitante (desfase) en cuanto al eje de acción y libertad de sus colaboradores, reflejando con esto, un liderazgo más autocrático que democrático. Con el consabido “dobleteo” de funciones y asuntos de trabajo, decisiones encontradas y molestia de algunos Directivos.

Referente al tema de la organización, Bartoli (1992, pp. 158-181) expone la evolución de las Teorías de la Organización y comenta que a principios del siglo XX, en el mundo occidental se realizaron múltiples trabajos sobre la organización:

Escuela Clásica de la Organización.

Existen dos enfoques antiguos:

Se concibió por el trabajo de los ingenieros F. Taylor y H. Fayol. Estas primeras corrientes sustentan el principio de la división del trabajo, a la manera de Adam Smith, tal proceso implicaba la división del trabajo, principios tradicionales de la división de trabajo que conciernen a toda la empresa, es decir, división de funciones, de actividades de concepción, control, y ejecución. De manera que el fayol-taylorismo conduce a una extrema especialización de tareas y funciones, y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos. Otro de los autores que también participó en el movimiento de racionalización y formalización fue Max Weber, el cuál nos habla de la Burocracia; fundamentada en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades. La comunicación sólo era concebida como información operativa y formal.

Enfoque Behaviorista.

Abarca cinco temas:

Los distintos estudios del taller de Hawthorne.- se llevaron a cabo entre los años 1924 y 1932. Ahí se analizaron las relaciones de trabajo (iluminación, remuneración, horarios, etc.) y la productividad de los obreros y fueron descritos por Elton Mayo. Se mostró la relación entre cambio inducido (productividad) y la eficacia del trabajo.

La idea de grupos autónomos.- Hyacinthe Dubreuil propuso hacer del obrero un “pequeño patrón”, constituyendo grupos autónomos. Esa solución tendría como consecuencia la supresión del asalariado mediante un sistema de participación en los beneficios.

Estudio de necesidades.- Dubreuil Maslow propuso su famosa pirámide de jerarquización de las necesidades humanas; sostiene que el comportamiento humano se halla movido por necesidades jerarquizadas: mientras los niveles más bajos de la pirámide no están satisfechos los otros no aparecen. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sociales de pertenencia, de estima y de realización personal.

Los factores de satisfacción en el trabajo.- trabajado por Likert, quien demostró que la productividad estaba en función de la satisfacción del empleado, asimismo preconizó la dirección participativa, con el fin de desarrollar en cada empleado el sentido de colaboración. En cuanto a Herzberg, marco el fin de esa época al demostrar que la motivación del hombre depende de factores intrínsecos y extrínsecos al trabajo, que si no son tratados acarrear descontento.

Los estilos de autoridad.- se ubica a Mary Parker Follet, quien señaló su relación con los modos de organización y coordinación. Tiempo después Mc Gregor insistió en la existencia de varias concepciones posibles de la naturaleza humana (Teoría “X” y Teoría “Y”) y sostuvo que el estilo de autoridad de cada miembro del conjunto depende

fundamentalmente de la concepción que cada uno tiene de la autoridad.

Después de analizar la evolución de las Teorías de la Organización, para el análisis en V&A, retomo lo comentado por Ouchi V. (2001, pp. 204-206) referente a la Escuela de las Relaciones Humanas, en donde se ha construido un conjunto de herramientas de gerencia fundamentalmente en el área del manejo óptimo de las interacciones personales del gerente con su equipo de colaboradores inmediato. El énfasis es en la persona o grupo de personas, tratados como tales y no como "mano de obra" a "horas-hombre" y en el desarrollo de la persona como medio central para el logro de los objetivos de la organización. A este respecto se destaca como desarrollo importante de esta escuela la llamada Gerencia Participativa, que le asigna particular relevancia al trabajo en equipo, la comunicación, la colaboración y el compromiso en la gestión que se genera al sentirse participe de la generación de objetivos, estrategias, acciones y decisiones que afectan el trabajo de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Por eso, es importante reiterar que en V&A en múltiples ocasiones la Presidenta ha restringido la actuación e independencia de sus Directivos, al momento de instrumentar ciertos proyectos, originando apatía y falta de compromiso en la toma de decisiones y desfases en la acción y libertad de sus colaboradores, debido a esto surge la siguiente cuestión: ¿para qué actuar si finalmente la Fundadora decidirá qué y cómo se hace? En relación a lo anterior, cabe mencionar que la Teoría "Z" surge como síntesis unificadora que rescata las bondades los enfoques siguientes: la Teoría "X" que se define como la organización orientada a la Producción y la Teoría "Y" como la organización orientada hacia la Persona; por lo tanto, la Teoría "Z" se define como la organización orientada hacia la Productividad a través de la Persona. En una empresa que adopte la Teoría "Z", debe existir un balance adecuado de énfasis

en productividad y preocupación por el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización.

1.1.3 Filosofía.

De acuerdo con Hitt (2005, pp. 35-37), la filosofía empresarial es:

Un elemento de gran poder y valor en el mundo de los negocios. Es preciso decir que identifica "la forma de ser" de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es "la visión compartida de una organización".

V&A cuenta con la siguiente Filosofía.³

“Ser una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, que le guste contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo con una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para nuestro desarrollo”.

1.1.4 Misión.

Siguiendo con Hitt (2005, p.p. 35-37), la misión empresarial:

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. Es la respuesta a la pregunta, ¿para que existe la organización?

³ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S.

V&A posee la siguiente Misión.⁴

“Ser una empresa profesional, líder en el campo de la comunicación mexicana, rentable y generadora de empleos. Trabajar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes. Recopilar y analizar toda la información disponible sobre producto-marca, el consumidor, el mercado, la competencia, el ambiente y las circunstancias alrededor de cada categoría. Brindar bienes y servicios de calidad, así como soluciones innovadoras y espectaculares a las necesidades, expectativas y posibilidades de los clientes”.

1.1.5 Visión.

Continuando con Hitt (2005, pp. 35-37), la visión empresarial:

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de ésta. La visión de la organización es la respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la empresa en los próximos años?

V&A posee la siguiente Visión.⁵

“Crear las estrategias más adecuadas para producir las mejores campañas creativas, además, de recomendar y contratar los planes de medios más productivos para difundir la campaña realizada y finalmente analizar los resultados de ésta, así como los pasos a seguir”.

1.1.6 Valores.

Siguiendo con Hitt (2005, p.p. 35-37), los valores empresariales:

⁴ Información obtenida por medio de la consulta del manual de procedimientos de la organización.

⁵ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., junto con la consulta del manual de procedimientos de la organización.

Definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿en qué creemos y cómo somos?

V&A posee los siguientes Valores:

Colaboración.- con el máximo de las capacidades, orientarlas a cumplir los objetivos de la organización.

Búsqueda.- del máximo nivel de calidad para la satisfacción entera de las necesidades del cliente, lo que genere un círculo virtuoso de beneficios para los empleados, empresa y consumidores.

Responsabilidad.- con los clientes y en los procesos de trabajo, para así satisfacer sus demandas.

Pro actividad.- buscar siempre estar a la vanguardia en los servicios que se ofrecen.

Entusiasmo.- fomentarlo, para que sea una característica constante en toda la organización.

Dinamismo.- emplearlo como un motor que proporcione la vitalidad en todas las tareas a emprender dentro de la empresa.

Compromiso.- la carta de presentación que constituye todo el esfuerzo de la organización con todos nuestros clientes.

Verificación.- de la misión de servicio, dejando en los clientes la satisfacción de trabajo realizado y el logro de resultados positivos⁶.

⁶ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., junto con la consulta del manual de procedimientos de la organización.

Como se puede apreciar, los roles fundamentales de una organización (en este caso V&A, mi objeto de estudio) involucran, además de la ejecución de las funciones tradicionales de planificación, organización, recursos humanos, dirección y control (proceso administrativo), la definición de una filosofía de como se van a llevar a cabo estas funciones, la cuál deberá incluir entre sus postulados una serie de aspectos que cubran desde la clara definición de la misión y visión de la organización, la especificación de los objetivos que conlleven a la realización de la misión, el enunciado de los valores que sirvan de patrones éticos de conducta hasta el establecimiento de las estrategias gerenciales para la conducción de la empresa.

1.2 ESTRUCTURA GENERAL.

Mintzberg (2001, pp. 195-200) explica qué:

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. En la estructura, las partes están integradas, es decir, que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general.

Es por eso, que a través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con

el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Aspectos en la estructura organizacional.

La estructura organizacional presenta dos aspectos:

Lo formal. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, como organigramas, manuales, procedimientos y/o organización, documentación de sistemas, etc.

Lo informal. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

Debemos siempre tener en cuenta que la suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso, que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal. Además, la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, la estructura se convierte en una mera expresión formal de deseos.

Por su parte, Chiavenato. (1992, pp. 195-197) expone qué:

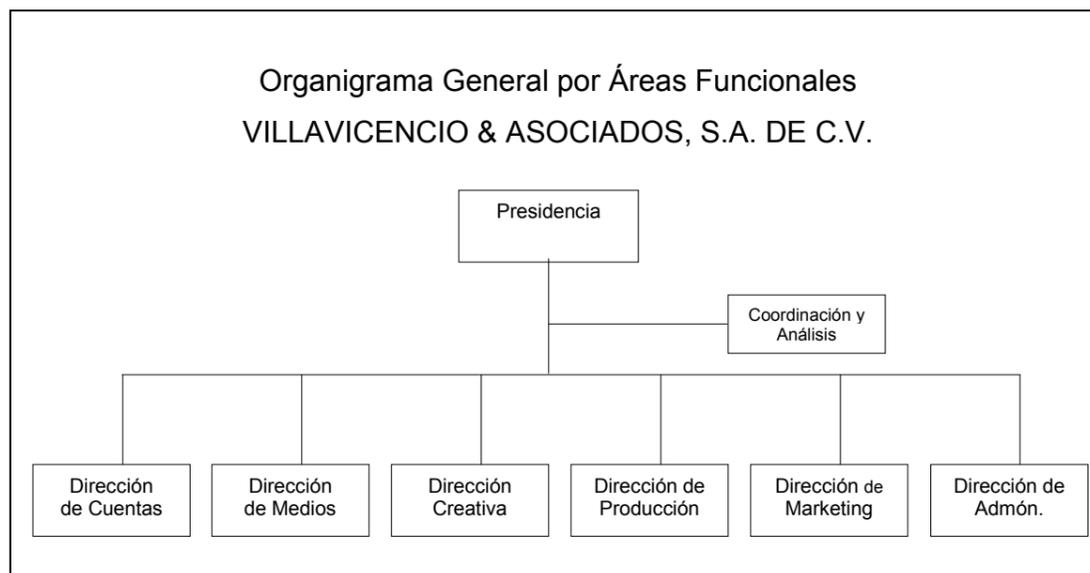
Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cuál indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de

comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

El organigrama o carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. Constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.

Conjuntamente, muestra: un elemento (figuras), la estructura de la organización, los aspectos más importantes de la organización, las funciones, las relaciones entre las unidades estructurales, los puestos de mayor y aún los de menor importancia, las comunicaciones y sus vías, las vías de supervisión, los niveles y los estratos jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización y las unidades de categoría especial.

A continuación, expongo el organigrama de mi objeto de estudio:



*Información obtenida por medio de la consulta del manual de procedimientos.

Se denomina organigrama general por áreas funcionales, ya que se limita a las unidades de mayor importancia comúnmente conocidas. Es vertical (tipo clásico), porque representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, debido a que las unidades se desplazan, según su escalafón, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente, es decir, muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los integrantes de la organización y al personal nuevo la forma como se integra ésta (P. Capriotti 1992, p. 59).

V&A es una Agencia de Publicidad Mexicana, cuya constitución la presenta cómo una organización con la debida autorización para dedicarse profesionalmente a crear, proyectar, ejecutar o distribuir campañas de publicidad a través de cualquier medio de difusión. Como persona moral ofrece diversas especialidades, tales como, estrategia publicitaria y promocional, creatividad y producción publicitaria, planeación y compra de medios, branding y mercadotecnia. Es una intermediaria por naturaleza y como toda Agencia crea las campañas que les solicitan sus clientes, contrata los medios necesarios para su difusión y desempeña otra serie de funciones auxiliares relacionadas con el trabajo publicitario.⁷

1.3 EXPECTATIVAS GENERALES.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, lo que implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de

⁷ Información obtenida por medio de la consulta del acta constitutiva de la organización.

considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que en la organización se debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regirla, ya que es primordial debido a que engloba las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y por ende, ha de suministrar a los consumidores.

1.3.1 Metas.

Como aludí anteriormente, una de las metas a corto plazo mencionada por la Fundadora en V&A es consolidar el carácter formal de ésta, a través de varias actividades, entre ellas, la reestructuración del manual de organización, además, de la fusión con otra Agencia de la misma índole en Cuernavaca Morelos. Aparte la Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M., expuso otros fines que competen directamente al trabajo publicitario:

Ejecutar la nueva creación de principios básicos en su relación Clientes-Agencia, mismos que tratan lo siguiente:

Manejo de la publicidad para un producto, que se entiende que se abstendrá de manejar al mismo tiempo, sin permiso del cliente, la publicidad de otro anunciante que venda un producto o servicio de la competencia. De igual manera, el cliente se compromete a no encargar a otra Agencia el manejo de la publicidad del producto o servicio sin el consentimiento de la primera en cuestión.

La Agencia obtiene del cliente aprobación para cualquier gasto en publicidad, por pequeño que sea éste. El cliente está obligado a pagar prontamente las facturas que ésta le presente por concepto de pautas de espacio o tiempo. Es fundamental que el cliente pague oportunamente para que se pueda costear de la misma manera a los medios en las fechas convenidas. Ceder a los clientes cualquier descuento adicional concedido por el medio, siempre que el cliente

pague las facturas de la Agencia dentro de las condiciones requeridas para obtener el descuento de que se trate.

Como meta a mediano-largo plazo está ampliar los servicios generales proporcionados, mismos que incluirán: publicidad, empaquetado, diseño gráfico, ilustración, diseño de páginas web, elaboración de campañas y textos publicitarios, guiones para medios audiovisuales, corrección de textos, soluciones estratégicas para sitios web, desarrollo de CD's y estaciones multimedia.⁸

Además, también agregó la Presidenta que se contempla el velar por los intereses generales de los clientes y verificar las ventajas que reportan los servicios que se proporcionan, tomando en consideración el auto-posicionamiento, la competencia y el mercado. Entre las tácticas generales a utilizar, se encuentran: reinventar gran parte de las utilidades en cursos de especialización y equipo adecuado; crear un fondo de ahorro mensual para la compra de bienes inmuebles y desarrollar campañas entre los clientes para mantener su lealtad a la compañía.

1.3.2 Planes.⁹

Conjuntamente, tanto la Fundadora como la Directora Creativa argumentaron que se busca consolidar la implementación de una serie de principios operativos que giren en torno a la transparencia total en la operación, apoyo a la investigación de medios, traslado de descuentos y beneficios al cliente, práctica de pago oportuno a los medios y constante mejora en el área de medios, además de abogar por todo aquello que conduzca a un mejoramiento informativo

⁸Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., a la Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M. y por la consulta de diversos reportes y presentaciones de la organización.

⁹ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta, a la Directora Creativa y por la consulta de diversos reportes y presentaciones de la organización.

y constructivo de los anuncios dentro de un marco de respeto al Código de Ética Publicitaria, cooperar con las investigaciones gubernamentales y de cualquier otra índole en lo que concierne a asuntos relacionados con la publicidad o en favor de los actos sociales, cívicos, educativos y culturales.

1.3.3 Aspiraciones.

Asimismo, aseveraron tanto la Presidenta como la Directora Creativa que en V&A se pretende: incrementar la cartera de servicios actuales con estadísticas publicitarias nacionales e internacionales y de los diferentes medios de comunicación masiva; con análisis de la legislación en materia publicitaria y asesoría; con seminarios y eventos de actualización para la industria; con la realización de estudios de mercado; y con la organización de muestras de creatividad.¹⁰

Como puede apreciarse, la Fundadora hace énfasis constante del entorno de V&A, al hablar del deseo de posicionarse en el mercado como una empresa capaz de competir con grandes empresas nacionales e internacionales, de adquirir equipo técnico de vanguardia y hacer crecer la cartera de clientes, entre otras cosas. Pero que pasa al interior de esta organización y con personal especializado que labora con ella, es decir, ¿los toma en cuenta?, ¿desea generar planes de carrera para los Directivos y empleados en general?, ¿ha pensado en promover algún tipo de incentivo a sus colaboradores? En este sentido no existe un plan de comunicación que apunte a concretar la relación entre comunicación (como medio) y estrategia (como consecuencia de objetivos), un ejemplo de esto es la falta de formalización en la información manejada en la empresa, ya que una gran parte sólo son ideas de la propia

¹⁰ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., la Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M., y por la consulta de diversos reportes y presentaciones de la organización.

Presidenta aún sin concretarse, mismas que no están plasmadas en documentos administrativos que así lo reflejen.

Es pertinente señalar, como anteriormente lo hice de manera breve en la INTRODUCCIÓN y que a su vez, lo haré más a detalle en el CAPÍTULO VI EL ESPEJO DE GALADRIEL... LA ORGANIZACIÓN, que elegí la metáfora de “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo, porque en ella se presentan varios elementos que se pueden equiparar con la dinámica desarrollada en esta organización, tales como: la presencia de un líder quien lucha y enfrentar numerosos enemigos y retos, asumiendo la responsabilidad de tomar decisiones (Gandalf y Fundadora y Presidenta L.P. Mayté Villavicencio); otro aspecto importante, son las diferencias que se presentan cuando ella, en ocasiones restringe la independencia que le corresponde a alguno de sus Directivos, en cierta fase de los procesos de trabajo (proyectos), presentándose una división de la Comunidad de la Agencia, como lo sucedido a la Comunidad del Anillo, cuando creen que Gandalf ha muerto. Es ahí cuando se retoma el valor de presentar un instrumento (Manual de Organización) dirigido a renovar la actuación del personal de la organización, por medio de su implementación y aprovechamiento.

Acorde a esto, Hall (2006, p. 172) explica qué:

La organización se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña. Esto tiene implicaciones determinantes, de las que resaltan tres. Primera: todo integrante de la organización ve a ésta desde sí mismo, pero su observación generalmente no lo incluye a él y si lo hace, rara vez le quedan claros sus intereses y deseos; es decir, no puede definir cómo participa para que las cosas sean como son y no de otro modo, pues a menudo se actúa, pero la organización habla como testigo, más que como participante. Segunda: desde la perspectiva del observador interno, su explicación de lo que acontece es mejor que

otras. Tercera: lo que ocurre en una organización ocurre múltiples veces, según las resonancias en sus distintos grupos en individuos.

En suma, V&A es una empresa formal 100% Mexicana dedicada a la venta servicios de profesionales como Agencia de Publicidad, cuya filosofía consiste en contribuir en el desarrollo de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes, con una interesante mezcla de gente ingeniosa e incansable, centrada en el servicio. Su misión radica en ser una empresa profesional, líder, rentable y generadora de empleos, que trabaja con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los consumidores. En ella, se recopila y analiza toda la información disponible sobre producto–marca, el comprador, el mercado y la competencia; brindando bienes y servicios de calidad, además de soluciones innovadoras y espectaculares. Su visión reside en crear las estrategias más adecuadas para producir las mejores campañas creativas, a más de recomendar y contratar los planes de medios más productivos, para la difusión y análisis de los resultados generados. Entre sus valores se destacan: colaboración, búsqueda, responsabilidad, pro actividad, entusiasmo, entre otros. Respecto a su estructura funcional, se compone de las siguientes áreas: Presidencia, Coordinación-Análisis y cinco Direcciones, es decir, Cuentas, Medios, Creativa, Producción, Marketing y Administración con una organización comprometida en su quehacer diario, pero que en múltiples ocasiones se ha visto matizada por el marcado liderazgo de la Presidenta, mismo que ha restringido la actuación e independencia de sus Directivos, al momento de instrumentar ciertos proyectos.

En el siguiente apartado, CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA... PERSPECTIVA PERSONAL, APROXIMACIÓN AL MUNDO DE V&A, los temas a tratar serán: Inducción al trabajo; Impresiones acerca del trabajo (hipótesis de trabajo); Identificación de los equipos formales de trabajo; Opinión de mi Jefe y Directivos; Retos generales de V&A; Objetivos generales de V&A y finalmente, Objetivos personales de mi Jefe y Directivos.

CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA...
PERSPECTIVA PERSONAL Y APROXIMACIÓN AL
MUNDO DE V&A

CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA... PERSPECTIVA PERSONAL, APROXIMACIÓN AL MUNDO DE V&A.

En este Capítulo trataré otros puntos de la organización, como son: Impresiones acerca del trabajo (hipótesis de trabajo); Identificación de los equipos formales de trabajo; Opinión de mi Jefe y Directivos; Retos generales de V&A, Objetivos generales de V&A y finalmente Objetivos personales de mi Jefe y Directivos.

2. EL BOSQUE VIEJO... INDUCCIÓN AL TRABAJO.

2.1 IMPRESIONES ACERCA DEL TRABAJO (HIPÓTESIS DE TRABAJO).

Debido a la imperante necesidad de sobrevivencia y competitividad de las empresas Mexicanas, deben reconocerse como organizaciones con posibilidades reales de crecimiento, sin embargo, es necesario analizar diversos aspectos a nivel comunicativo-administrativo que le permitan resolver desfases y desconciertos, para así contar con la fortaleza interna para poder posicionarse como una empresa capaz de brindar bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, a través de procedimientos que respondan rápidamente ante cualquier requerimiento.

Cabe señalar (como ya lo he hecho), que en V&A en múltiples ocasiones la Presidenta ha restringido la actuación e independencia que le correspondía a sus Directivos en ciertos proyectos, originando desgaste en la toma de decisiones y desfases en la acción y libertad de sus colaboradores, reflejando así un liderazgo más autocrático que democrático. En relación a lo anterior retomo la Teoría "Z", la cuál se define como la organización orientada hacia la Productividad a través de la Persona. En una empresa donde se adopte la

Teoría "Z", debe existir un balance adecuado de énfasis en productividad y preocupación por el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización.

Es por eso que con este estudio se pretende implementar en esta empresa mejoras, por medio de la formalización (propuesta de reestructuración del manual de organización) que hagan posible un mayor entendimiento de las funciones a desempeñar por parte del personal, de acuerdo a los objetivos previamente planteados, ya que de esta manera sus integrantes podrán realizar medidas correctivas que les permitan resolver desfases y desconciertos. Es aquí donde es conveniente plantear las hipótesis de trabajo:

☑ En la actualidad, en una Organización Mexicana se debe ser conciente de la necesidad de comunicación en las empresas como medio para conocer y reforzar su imagen.

☑ Actualmente, en una Organización Mexicana se debe comprender los problemas de integración y desarrollo dentro de ella, a partir del diagnóstico de las diferentes imágenes o representaciones (metáforas) que sobre la misma tienen sus protagonistas.

☑ El diseño de estrategias organizacionales, culturales y comunicativas (innovación) deben servir de apoyo en los diferentes procesos de trabajo y en el cumplimiento de las metas (mejoras) de las Empresas Mexicanas.

☑ V&A tiene que asumir la razón de su existencia y los medios que deberá emplear para conseguir sus objetivos, plasmados de manera formal (por escrito) a través de diversos instrumentos (manuales), ya que de esta manera creará una imagen corporativa y así los miembros de la organización se identificarán con ella, logrando así el máximo aprovechamiento de todos los recursos.

☑ El proceso comunicativo en V&A incide directamente en el diseño y la planeación de su productividad, con la consecuente repercusión de su clima laboral (mejoras a través de la innovación).

Pero para poder contextualizar los anteriores planteamientos retomaré a Morgan, (1986, p. 127-186), quien presenta una visión profunda y bien documentada de las imágenes que surgen a partir de nuestras teorías y metáforas sobre la realidad. Una metáfora es una figura consistente en usar una palabra o frase por otra, estableciendo entre ellas un símil no expresado. Él discute cómo estas imágenes dan forma a nuestra visión de la corporación como una entidad y cómo actuamos. Su análisis incluye una mezcla de filosofía, historia, sociología, antropología, biología y ejemplos organizacionales. Él pasa de las nociones de la era industrial de la organización como una máquina, hacia las analogías biológicas sobre la organización como un organismo. Otras metáforas -la organización como un cerebro, como una realidad social, como la fuente de las diferencias culturales y como un ruedo para la lucha de poderes- dan forma a lo que sucede dentro de las corporaciones.

Los directivos y solucionadores de problemas menos efectivos tienden a interpretarlos todo desde un punto de vista fijo, con el resultado de golpearse contra las paredes que no pueden rodear sus acciones y sus comportamientos suelen ser rígidos, inflexibles y fuentes de conflictos. Cuando surgen los problemas y las diferencias de opinión no tienen, por lo general alternativas, martillean con sus ideas una y otra vez con el mismo argumento hasta crear un consenso para convencer a los otros. El análisis formal y diagnóstico de las organizaciones -como los procesos de comprensión y comunicación- siempre se basan en aplicar alguna clase de teoría a la situación considerada. Las teorías -como la comprensión- son interpretaciones de la realidad. Teorizamos o “comprendemos” situaciones de igual modo que intentamos formular imágenes y explicaciones que nos ayuden a hacernos una idea de su naturaleza fundamental. Nuestras teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones en un modo distinto aunque parcial. Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para

embellecer el discurso; implican un modo “de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos del otro. Así los procesos de metáforas pasan a través de aserciones -implícitas o explícitas- de “A es (o es como) B”. La metáfora enmarca nuestra comprensión de algo en concreto de un modo distintivo aunque parcial. (Morgan 1986, p. 127-186).

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS FORMALES DE TRABAJO.

Como se pudo apreciar en el CAPÍTULO I, UNA REUNIÓN MUY ESPERADA... ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE V&A, esta empresa posee un organigrama general por áreas funcionales, en donde se aprecia la distribución de actividades formales a realizar de acuerdo a la división en niveles presentada en éste y al perfil propio de cada área. Cabe mencionar que esta microempresa cuenta con 16 empleados, es decir, 9 de planta y 7 eventuales (asistentes de cada una de las áreas a excepción de la Coordinación) y es así como se da la relación directa (vínculo de trabajo) entre estos equipos, mismos que son:¹¹

EQUIPO:	FUNCIÓN:
No. 1 Presidencia ⇔ Asistente ⇔ Coordinación y Análisis	Dirigir la marcha de la empresa en su expresión global, definiendo políticas operativas y la cultura organizacional, mediante la coordinación del esfuerzo de cada área (flujo de trabajo) y a realizar las órdenes para asegurarse del cumplimiento de las tareas y poder afrontar los retos de la organización.
No. 2 Dirección de Cuentas ⇔ Asistente	Encargarse de la atención de los clientes, manteniendo un trato fluido con los mismos y se ingresa la información provista por el cliente para la resolución de sus necesidades de comunicación.
No. 3 Dirección de Medios ⇔ Asistente	Planificar, comprar y controlar espacios en diferentes medios para difundir los mensajes. Estructura

¹¹ Información obtenida por medio de la consulta del manual de procedimientos de la organización y de la realización de un diario de campo (observación por 1 mes).

No. 4 Dirección Creativa ⇔ Asistente	toda estrategia de medios. Transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación. Participa del planeamiento de la estrategia creativa y opera el proceso de creación de las piezas de la campaña y es responsable del trabajo de redacción y de arte (diseño).
No. 5 Dirección de Producción ⇔ Asistente	Transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación. Así, un boceto se convertirá en un original para periódicos y revistas, un guión o un story board en un comercial para cine o televisión. El trabajo se divide en de manera gráfica audiovisual.
No. 6 Dirección de Marketing ⇔ Asistente	Interpretar la información de marketing y sugiere investigaciones de mercado y la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.
No. 7 (Dirección de Administración ⇔ Asistente)	Encargarse de la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y el área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.

Desde el primer momento de tener contacto con esta organización, aprecié la existencia de estos equipos de trabajo, los cuáles mantienen relaciones formales dentro de ella. Conjuntamente, manejan ciertas pautas (aunque a veces sea a manera de discurso) en el desarrollo de sus actividades, tales como:

Productividad: todos los miembros deben ser productivos y eficaces (logro de metas) y eficientes (bajo costo). Ausentismo: se debe mantener en bajo nivel dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, es decir, la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar. Satisfacción en el trabajo.- la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzos debe ser equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que merecen.¹²

¹² Información obtenida por medio de la realización de un diario de campo (observación por 1 mes).

Es necesario aclarar que la vinculación directa entre una o más Direcciones con la Presidencia en el trabajo diario de esta organización es factible, pero como se analizará más adelante en el CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL, debido a las condiciones en que se da, las características que presenta y los fines que persigue, pertenece más al ámbito de lo informal.

2.3. OPINIÓN DE MI JEFE Y DIRECTIVOS.

En general puedo describir a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., (mi jefa inmediata) como una persona preocupada por el trabajo, que hace énfasis constante acerca de coordinar todos los esfuerzos para alcanzar lo diseñado en su planeación estratégica. La defino como una persona seria, talentosa y extremadamente perfeccionista. Referente a los demás Directivos, es decir, la L.A. Dulce Salazar J., L.P. Marisol Patlán L., L.C. Ricardo Aragón A., L.C. Laura Heredia J., D.G. Ivonne Medina M., L.C. Rocío Cortés T., L.A. Nydia Delgado S. y L.C. Marisol Fabela T., son entusiastas y cumplen con las tareas asignadas, además, llevan una relación cordial y respetuosa con la L.P. Mayté Villavicencio S.

Desde el primer contacto en V&A, pude observar de manera general varios factores, tales como, la situación laboral (ámbito de trabajo), el tipo de relaciones existentes, los equipos de trabajo y los grupos, mismos que en mi primera impresión se caracterizaron por ser diversos y complejos.¹³

Es aquí, cuando decido hacer una analogía entre esta organización y la conformada en “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo” [primer parte

¹³ Información obtenida por medio de la realización de un diario de campo (observación por 1 mes).

de la magistral trilogía del escritor Inglés J.R.R. Tolkien,¹⁴ en donde se narra brevemente como llegó el anillo único a manos de Bilbo Bolsón, un Hobbit habitante de la Comarca, que tiene como ahijado a su sobrino Frodo Bolsón, el cuál hereda de Bilbo el anillo único, entonces Gandalf (un gran mago, amigo de Bilbo y Frodo) descubrirá que ese anillo no es otro que el anillo regente para gobernar a todos los demás, forjado por el Señor Oscuro Saurón en los fuegos del Monte del Destino (Orodruin), por lo que Frodo partirá hacia Rivendel, donde el Concilio Blanco decide que el anillo debe ser llevado de nuevo a Mordor y arrojado en el Monte del Destino el único lugar en que puede ser destruido. Así pues, Frodo parte de Rivendel con 8 compañeros más (Gandalf, Aragorn, Légolas, Gimli, Boromir, Pipin, Ferry y Sam) con la misión de destruir el anillo para siempre. Cuando están atravesando las minas de Moria aparece Balrog (la sombra y la llama), un demonio del mundo antiguo al que Gandalf ha de enfrentarse y tras el combate ambos rivales caen al abismo de Hâzad-dur. Los demás compañeros le creen muerto así que huyen de allí. Cuando salen de Moria llegan al país de Lórien habitado exclusivamente por elfos en donde la Dama Galadriel y el Caballero Celeborn les prestan ayuda. Cuando han partido ya de Lórien los alcanza una horda de orcos uruk-hai (una mezcla de orcos con duendes) enviados por Saruman, el que antiguamente fuera jefe del Concilio Blanco, que les traicionó para unirse a Saurón. Frodo y Sam deciden partir ellos solos hacia Mordor, mientras el resto de la Compañía Aragorn, Légolas, Gimli (Boromir ha caído, Pipin y Merry capturados por los orcos) parten en rescate de ellos. (P. Jackson, comunicación personal, 03 de enero del 2001)].

Dicha analogía consiste en las diferencias que se presentan en V&A, ya que si bien la Fundadora comparte autoridad y delega responsabilidades, en ocasiones

¹⁴ John Ronald Reuel Tolkien (1892-1973), especialista en historia medieval, filólogo y escritor fantástico británico de origen surafricano. Dio clases de literatura inglesa medieval en la Universidad de Oxford. Los conocimientos que sobre esta materia poseía resultan evidentes en sus obras de carácter épico, que se desarrollan en un mundo fantástico creado por él mismo y llamado Middle Earth. Escribió *El Hobbit* (1937). Su continuación, la trilogía titulada *El señor de los anillos* (1954-1955), es un cuento imaginativo y profundo acerca de la lucha entre las fuerzas del bien y del mal por la posesión de un anillo mágico en un mundo de elfos, hadas y dragones.

restringe la independencia que le corresponde a alguno de sus Directivos en cierta fase de los procesos de trabajo (proyectos), insistiendo que ella tiene que supervisar personalmente los resultados preliminares y finales, mismos que en realidad no necesitan mayor verificación, lo que origina un desgaste de energía y esfuerzo innecesario en la toma de decisiones y una limitante (desfase) en cuanto al eje de acción y libertad por parte de sus colaboradores, siendo más autocrática que democrática. Es cuando se presenta una división de la comunidad de la Agencia [que si bien no genera problemas mayores, si involucra desconcierto -clima organizacional-], por lo que pierden el rumbo de los objetivos, parte de la comunicación y la confianza de su líder, limitándose sólo a obedecer, sin poder crear un verdadero diálogo (retroalimentación) para generar acuerdos, como lo sucedido a la Comunidad del Anillo, cuando creen que Gandalf ha muerto, tras enfrentarse en combate con Balrog, lo que los obliga a salir de Moria y es ahí donde empiezan las disconformidades entre sus integrantes, (lucha por cuidar y/o poseer el anillo) hasta llegar al país de Lórien, habitado exclusivamente por elfos, lugar en el cuál la dama Galadriel y el caballero Celeborn les prestan ayuda.

Es importante recordar que una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar dichos objetivos propuestos resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos; además de lograr una determinada disposición de sus recursos, facilitar la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento.

Según Mayntz. (2001, p.p. 48-59), como objetivos de la organización:

Debe considerarse aquello que guía las decisiones, las cuales están orientadas a conseguir algo tangible. Por lo tanto, los objetivos reales pueden ser distintos a los que figuran formalmente en los

estatutos de la organización. Por otro lado, se debe distinguir entre objetivo y finalidad. Los objetivos son algo definido para la propia organización mientras que la idea de finalidad esta mediatizada, por aquello que se espera desde la sociedad que una organización va a hacer.

Un elemento importante es la distinción entre aquellos objetivos que son fijados internamente por la organización y aquellos que son fijados externamente por la propia sociedad. Pero los objetivos fijados externamente no tienen porque suponer un efecto negativo en el funcionamiento de la organización lo que si hacen es modificar la relación entre los miembros de la organización, su funcionamiento interno.

Además, otro punto relevante, es el papel del liderazgo que se ejerce, al respecto, Hall (2006, p. 167) comenta que:

Con respecto al comportamiento del líder, se ha comprobado la importancia de la autoridad que debe imponer en su puesto, no necesita ser autoritario para asegurar que el proyecto funcione, sin embargo, si debe contar con el carácter y autoridad (formal e informal), así como experiencia y conocimientos para guiar el desarrollo correcto del grupo y del proyecto. El liderazgo es de suma importancia, ya que las funciones deben ser perfectamente definidas y el líder capaz de manejar al equipo de manera que las actividades sean coordinadas y sincronizadas, y que así no haya retrasos o inconvenientes por un mal manejo de grupo. La conceptualización actual del liderazgo involucra una combinación de factores: el puesto en la organización misma, las situaciones específicas que se enfrentan, con los subordinados afectan el comportamiento del liderazgo y el impacto de este comportamiento.

2.4. RETOS GENERALES DE V&A.

La Presidenta manifestó que los retos a los que se deberá enfrentar V&A, referente a su entorno se dirigen a: velar por los intereses generales de los clientes (las ventajas que reportan los servicios que se proporcionan) y recoger información e ideas relevantes relacionadas con la publicidad para difundirlas entre ellos (desarrollar compañías especiales para mantener su lealtad a la empresa), elevando la eficiencia y el valor de la publicidad mediante la realización de investigaciones y estudios relacionados con la misma, tomando en consideración el auto-posicionamiento, la competencia y el mercado. Además, la Fundadora considera que actualmente la mayoría de las Agencias de Publicidad se están fusionando con Agencias Internacionales, lo que genera una mejor imagen ante el cliente, status y reconocimiento. Referente al interior de la organización, entre las tácticas generales a utilizar se encuentran: reinventar gran parte de las utilidades en cursos de especialización y equipo adecuado; crear un fondo de ahorro mensual para la compra de bienes inmuebles; promover incentivos a los empleados que atraigan cuentas nuevas y contratar solamente personal propio para el desarrollo de ciertos proyectos, con el objetivo de minimizar costos.¹⁵

2.5 OBJETIVOS GENERALES DE V&A.

La Presidenta expone que en V&A, los Planes de Desarrollo para ampliar e impulsar servicios (incremento de ventas) son:¹⁶

TIPO DE TAREA:	OBJETIVO:
Ampliación del Mercado Meta.	Consolidar el segmento y Posicionamiento de Mercado: Perfil de Consumidor.- los servicios van dirigidos a las personas (Físicas o Morales) que tengan necesidad de comunicación, por cualquier medio.
Cerrar negociación con una Agencia especializada en el desarrollo de página Web.	Integrar dicho servicio como parte de los que actualmente se prestan. Explotar el uso de los medios especializados. Juntar requisitos

¹⁵ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S. y por la consulta de diversos reportes y presentaciones de la organización.

¹⁶ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S.

	para formar parte de organismos dedicados a la Mercadotecnia. Evaluación de alternativas para anunciarse. Crear una campaña de comunicación con clientes. Reforzar la presencia de la compañía. Dar a conocer la situación actual desde nuestra última colaboración con ellos.
Visitas a Exposiciones y ferias.	Dar a conocer los servicios que presta la Agencia. Establecer contacto con personal que se puede integrar a la Agencia, permitiendo el desarrollo profesional de nuestro equipo. Lograr armonía, realización en los procesos de trabajo y la gente que los realiza.
Concretar una alianza estratégica con agentes de artistas.	Promocionar la renta de equipo audiovisual.

Debido a la diversidad de servicios que presta V&A y la flexibilidad con respecto a las posibilidades de cada uno de los clientes, se definen tres perfiles:¹⁷

Empresas Mediana-Grandes.

Factores Sociales:

Nivel socio económico: Medio.

Ocupación: El contacto suele hacerse por medio de los Directivos.

Micro y Pequeñas empresas.

Factores Sociales:

Nivel socio económico: Medio.

Ocupación: La contratación de los servicios suele hacerse a través de la Directora General.

Personas Físicas.

Factores sociales:

Edad: 20-60 años.

Sexo: Indistinto.

Nivel social económico: Medio.

Ocupación: Estudiantes, empleados.

¹⁷Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S. y por la consulta de diversos reportes y presentaciones de la organización.

2.6 OBJETIVOS PERSONALES DE MI JEFE Y DIRECTIVOS.¹⁸

La Presidenta argumenta que desea alcanzar las metas que se proponga a diario en su organización, ya que está sumamente orgullosa de haber concebido una Agencia de Publicidad 100% Mexicana que contribuye en el desarrollo de los negocios de sus clientes, creando planes de acción eficientes a corto, mediano y largo plazo. Respecto a sus colaboradores, esta satisfecha de haber conformado una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, es decir, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente, como base para el desarrollo de esta empresa, ya que de esta manera podrá entender su realidad de acuerdo a los cambios en el ambiente externo y en caso de ser necesario realizar medidas correctivas oportunas. Por otro lado, enfatiza, que quiere ser sumamente feliz, junto a los seres que ama, además de viajar y descansar.

Referente a los Directivos L.A. Dulce Salazar J., L.P. Marisol Patlán L., L.C. Ricardo Aragón A., L.C. Laura Heredia J., D.G. Ivonne Medina M., L.C. Rocío Cortés T., L.A. Nydia Delgado S. y L.C. Marisol Fabela T., de manera general manifiestan que les gusta trabajar en esta empresa, misma que les permite aplicar y desarrollar capacidades y conocimientos en una ambiente agradable y en donde pretenden crecer profesionalmente, pero al mismo tiempo argumentan el deseo de tener la total libertad en los procesos de trabajo (proyectos) que realizan, sin tener limitantes (desfases) en cuanto a su eje de acción por parte de la Presidenta como anteriormente se ha expuesto tanto en el CAPÍTULO I UNA REUNIÓN MUY ESPERADA... ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE V&A), como al principio de éste. Relativo al ámbito personal, también de manera

¹⁸ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S. y con los Directivos de la organización, además de la realización de un diario de campo (observación por 1 mes).

general, comentan que anhelan ser felices con sus familias, descansar y adquirir ciertas posesiones materiales.

En el próximo apartado, CAPÍTULO III NIEBLA EN LAS QUEBRADAS DE LOS TÚMULOS... IMAGEN DE V&A EN SU MEDIO AMBIENTE, los tópicos a presentar serán: Aparato teórico; El ámbito de trabajo; Imágenes y relaciones con el Gobierno; La competencia; Las asociaciones; instituciones y/o confederaciones del ramo; Los clientes; Los proveedores; Los medios de comunicación masiva y posteriormente, La opinión pública.

**CAPÍTULO III NIEBLA EN LAS QUEBRADAS DE
LOS TÚMULOS...**
LA IMAGEN DE V&A EN SU MEDIO AMBIENTE

CAPÍTULO III NIEBLA EN LAS QUEBRADAS DE LOS TÚMULOS... IMAGEN DE V&A EN SU MEDIO AMBIENTE.

En este Capítulo abordaré diversos puntos de la organización, tales como: Aparato teórico; El ámbito de trabajo; Imágenes y relaciones con el Gobierno; La competencia; Las asociaciones; instituciones y/o confederaciones del ramo; Los clientes; Los proveedores; Los medios de comunicación masiva y posteriormente, La opinión pública.

3. HUÍDA HACIA EL VADO... ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1 APARATO TEÓRICO.

Para esta investigación estructuré el aparato teórico a partir de la Escuela de Sistemas, misma que brinda elementos de carácter metodológico para analizar a esta organización como un sistema a partir de la selección, distinción y relación de sus elementos (medio ambiente), lo que permite concebir a V&A como un (sub)sistema autónomo y abierto a las interacciones de otros sistemas. Es conveniente mencionar que esta teoría, junto con otras, aporta elementos que permiten ordenar, interpretar y ubicar a los elementos históricos, culturales, sociales y comunicativos y cognitivos que la rodean.

Hall (2006, p. 298) expone de manera general dicha teoría de la siguiente manera:

Orígenes y premisas básicas:

La Teoría General de Sistemas evolucionó los diversos enfoques administrativos existentes. Este postulado surge basándose en una serie de trabajos realizados por el biólogo austriaco Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). La premisa básica de esta corriente

considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente partiendo de la base que todo entero pertenece a uno mayor. La T.G.S. (Teoría General de Sistemas) discurre que cuando se piensa en un sistema se deben tomar en cuenta las siguientes premisas: las funciones de un sistema dependen de su estructura; según como esté estructurado el sistema realizará sus funciones; los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, es decir, siempre están dentro de otro sistema; los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas.

Elementos Sistémicos o Sistemáticos:

Un sistema se define como un conjunto de elementos interrelacionados que pertenecen a uno mayor. También se dice que es una combinación de partes que forman un todo. En cualquier sistema encontramos como mínimo cuatro elementos: Insumos (abastecimiento de lo necesario); Proceso (transformación de los insumos); Producto (resultado del proceso) y Retroalimentación (respuesta).

El sistema permite una visión y comprensión de un conjunto total de elementos.

Modelos y Organizaciones:

Los sistemas pueden ser clasificados basándose en diferentes criterios. De acuerdo a su constitución se dividen en: físicos o concretos (compuestos por objetos y cosas reales, ejemplo: maquinaria) y abstractos (compuestos por cosas cualitativas, ejemplo: planes, ideas, etc.); de acuerdo a su naturaleza se clasifican en: cerrados (no reciben influencia del medio ambiente, ni información) y abiertos (reciben influencia del medio ambiente y reciben información).

Se considera un sistema abierto al que está en constante interrelación y/o interacción con el medio ambiente (entorno). A las

empresas se les considera sistemas abiertos porque tienen constante entrada y salida de información y reaccionan ante el medio ambiente, ajustándose a los cambios necesarios: mercado, precios, competencia, etc.

Además, Collado (2001; p. 111-155) menciona que:

El problema del análisis de los sistemas de comunicación organizacional persigue los mismos propósitos de hace más de 10 años y por ello ubica su solución en dos niveles diferentes: por un lado, busca responder, como analizar los sistemas de comunicación en las organizaciones y por el otro, como podemos evaluar la eficacia y la eficiencia de los sistemas de comunicación en las organizaciones. La respuesta incluirá: la explicación de las organizaciones como un dominio de la creatividad humana, la naturaleza abierta y cerrada de los sistemas creados por los seres humanos y la presentación de la metodología de los sistemas heurísticos.

3.2 EL ÁMBITO DE TRABAJO.

Como mencioné en el punto anterior, V&A se concibe como un (sub)sistema autónomo y abierto a las interacciones (retroalimentación) de otros sistemas, siendo uno de los más importantes la Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica (CICOM), misma que tiene las siguientes funciones: entender a los mercados bajo una nueva óptica operativa; adoptar una perspectiva integral de la comunicación comercial; contar con indicadores de la comunicación comercial en México que fueran válidos, confiables, actualizados.

Se realizan varios proyectos al año, como el del último trimestre del 2006 y éste comprendió encuestas con principales inversionistas y anunciantes comisionada

a Pricewaterhousecoopers Company; estimadores numéricos y análisis de las asociaciones integrantes de la CICOM; datos secundarios de fuentes públicas y privadas y opiniones de expertos calificados. Se comisionó la realización de la encuesta a Pricewaterhousecoopers, Company para garantizar el tratamiento confidencial de la información. El proyecto contó con el patrocinio económico del Consejo de La Comunicación y CONMÉXICO. Estudio de Comunicación Comercial en México (2005) (CICOM): <http://www.cicom.com.mx> (Marzo 19, 2007).

3.3 IMÁGENES Y RELACIONES CON EL GOBIERNO.

Para V&A, S.A. DE C.V. es de suma importancia definir y establecer el tipo de representaciones y trato que tiene con el gobierno mexicano, mismo que ha propuesto y promulgado leyes y reglamentos que actúan como mecanismos de control, cuyo propósito es eliminar de la publicidad los fraudes y abusos en los que puede caer la misma. Las leyes han disminuido o bien han hecho retirar de los medios de comunicación la publicidad fraudulenta o la que incurre en excesos, con el objeto de ayudar y proteger al consumidor.¹⁹

Por ello, hago mención (de manera general) de lo dicho por Villanueva (2005, pp. 86-89) referente a las Legislaciones Mexicanas que regulan la publicidad:

Las Leyes Orgánicas dictarán cuantas disposiciones sean necesarias para evitar que con pretexto de las denuncias por delitos de prensa, sean encarcelados los expendedores, papeleros, operarios y demás empleados del establecimiento de donde haya salido el escrito denunciado, a menos que se demuestre previamente la responsabilidad de aquellos. Actualmente, México cuenta con los siguientes organismos y leyes que regulan directa o indirectamente la actividad publicitaria, mismos que se publican en sus respectivas páginas electrónicas:

¹⁹ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S.

Secretaría De Salud y Asistencia Pública (SSA).

Ley General de Salud. Reglamento de la Ley General de Salud en materia de control sanitario de la publicidad:

La Secretaría de Salud y Asistencia tiene la finalidad de proteger la salud pública y autorizar la publicidad que se refiera a la salud, al tratamiento de las enfermedades, a la rehabilitación de inválidos, al ejercicio de las disciplinas para la salud y a los productos y servicios contenidos en la Ley General de Salud. También existe un Reglamento de la Ley General de Salud en materia de control sanitario publicitario que tiene como objeto reglamentar el cumplimiento de la Ley General de Salud en materia de la publicidad vinculada a las actividades, productos y servicios a que se refiere dicha ley. Este reglamento regula los siguientes productos y servicios: publicidad de prestación de servicios de salud; publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas; publicidad de bebidas alcohólicas y tabaco; publicidad de medicamentos y plantas medicinales; publicidad de productos de aseo; publicidad de productos de perfumería y belleza; publicidad de servicios y procedimientos de embellecimiento y publicidad de plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas.

Secretaría De Gobernación (SEGOB).

Ley Federal de Juegos y Sorteos:

Esta ley es competencia de la Secretaría de Gobernación y se expresa en ella la prohibición dentro del territorio nacional de los juegos de azar y con apuestas. Sólo podrán permitirse los juegos de ajedrez, damas, domino, dados, boliche, bolos, billar, pelota en todas sus formas y denominaciones, las carreras de personas, vehículos y animales y como sorteos los no enunciados anteriormente. No podrá establecerse ni funcionar ninguna casa o lugar, abierto o cerrado, en

el que se practiquen juegos de apuestas ni sorteos de ninguna clase, sin permiso de la Secretaría de Gobernación. Estos lugares no podrán establecerse cerca de escuelas o centros de trabajo y en caso contrario, se clausurarán. La Secretaría de Gobernación queda facultada para autorizar en las ferias regionales el cruce de apuestas en los espectáculos. También regula las sanciones y multas a que se harán acreedoras las personas que no cumplan con las disposiciones de esta ley.

Secretaría De Comunicaciones y Transportes (SCT).

Ley Federal de Radio y Televisión. Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión y de la Ley de la Industria Cinematográfica, relativo al contenido de las transmisiones de radio y televisión. La Ley Federal de Radio y Televisión tiene por objeto regular concesiones, permisos, instalaciones, programación, funcionamiento y vigilancia con respecto a la radio y televisión.

Secretaría De Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Ley de Derechos de la Propiedad Industrial:

La propiedad industrial trata de la protección legal de que pueden ser objeto las invenciones, los diseños industriales, las marcas y otros signos distintivos de productos o servicios. Con este tipo de propiedad se adquiere el derecho a excluir del mercado a terceros con productos similares al patentado o con similares marcas a las registradas. Para llevar a cabo esta tarea, existe el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, que es un organismo público descentralizado con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en México. Este organismo se encarga de fomentar y proteger los derechos de propiedad industrial, es decir, el derecho exclusivo de explotación que otorga el estado durante un período determinado, a todas las creaciones de aplicación industrial,

es decir, productos técnicamente nuevos, mejoras a una máquina o aparatos, diseños originales para hacer los productos más útiles o atractivos, procesos de fabricación innovadora, marcas o avisos comerciales y denominaciones que identifican a los establecimientos. Las creaciones son protegidas mediante patentes de invención y registro de modelos de utilidad, diseños y dibujos industriales, marcas, nombres, avisos comerciales y denominaciones de origen.

Secretaría De Educación Pública (SEP).

Ley Federal de Derechos de Autor:

Las disposiciones de esta ley son de orden público, de interés social y observancia general en todo el territorio nacional y corresponde al Ejecutivo Federal su aplicación administrativa por conducto del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Procuraduría Federal Del Consumidor (PROFECO).

Ley Federal de Protección al Consumidor:

Dentro de esta ley se destaca que la información y/o publicidad relativa a bienes y servicios que se difunda por cualquier medio o forma deberá ser veraz, comprobable y exenta de textos, diálogos, sonidos, imágenes y otras descripciones que induzcan o puedan inducir al error o confusión por su inexactitud. Cabe mencionar que están prohibidos los convenios, códigos de conducta o cualquier otra forma de colusión entre proveedores, publicistas o cualquier grupo de personas para restringir la información que se pueda proporcionar a los consumidores.

3.4 LA COMPETENCIA.

Retomando lo expresado por la Presidenta, V&A es una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, eficiente, disciplinada, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes. Para eso es indispensable analizar a su competencia, misma que se divide de la siguiente manera:²⁰

Competencia Directa.

Grupo Adivina Publicidad, S.A. de C.V.

Esta Agencia cuenta con 5 años de experiencia en el medio de la publicidad.

Filosofía: Somos una empresa comprometida con la calidad, que cree en la atención personalizada y te daremos el mejor servicio. Esas son sólo palabras que cualquiera puede escribir. Lo que nos interesa es que tu empresa gane dinero y por lo tanto nosotros también. Suelen hacerse las mismas promesas en cuanto a la creatividad, el mejor servicio, la mejor atención, eso lo puede decir cualquiera. La realidad es que la única forma de saber si algo funciona es probando, como nosotros decimos: "¡Pruébanos!", "¿Por qué no?" Nos gusta compararnos con un niño, un niño que no tiene miedos ni complejos, que se atreve, pero eso sí, un niño con conciencia, suena complejo, pero es la combinación perfecta.

Crecimiento: Real 2001-2006: 0,122%. Bruto: 0,455%.

Estructura: Dirección, Creativo, Relaciones Públicas, Soporte, Editorial.

Servicios: Estratégicos y Creativos.

Estrategias de comunicación por producto o marca: Planes de marketing, Campañas de publicidad en todos los medios. Campañas tácticas. Material punto de venta (POP).

Programas de mercadotecnia directa y de promoción en general: Imagen corporativa. Manuales de identidad. Diseño de empaques. Selección creativa: campañas, manuales, promociones, comunicaciones, logos, exhibidores, kits, multimedia, empaques, editorial.

Clientes: Harman/Kardon, Berol, Pokémon, entre otros.

²⁰ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S.

Competencia Indirecta.

Mundo Comunicación Gráfica Digital, S.A. de C.V.

Esta empresa cuenta con 12 años de experiencia en el medio de la publicidad.

Filosofía: Somos una Agencia de Publicidad y Comunicaciones integradas, porque estamos convencidos que en mercadotecnia todo comunica. Ver más allá es establecer una relación entre un comprador y una marca. Ganar es mucho más corazón que mente, es enamorar y provocar deseo. Es vender hoy construyendo marcas para el mañana. Ver más allá es una palabra: es seducción.

Crecimiento: Real 1995-2005: 1,322%. Bruto: 1,566%.

Estructura: Presidente y Director Creativo. Ejecutiva de Servicio al Cliente. Asociada y Directora de Producción. Director Creativo. Director de Servicio al Cliente. Director de Medios. Director de Finanzas. Director de Relaciones Públicas y Director de Planeación e Investigación.

Clientes: Rundish, Boletazo, Coty, entre otros.

Es importante mencionar que además de la entrevista realizada a la Fundadora, se consultaron diversos reportes y presentaciones de la organización proporcionados por la Directora Creativa.

3.5 LAS ASOCIACIONES, INSTITUCIONES Y/O CONFEDERACIONES DEL RAMO.

Referente a esto, la Fundadora comenta que debido a sus características y a la actividad que desempeña, V&A se ve inmersa en el siguiente ramo:

La Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica (CICOM).

Es el organismo que agrupa a las diferentes disciplinas de la comunicación comercial. Tiene como objetivos:

apoyar, representar y defender los intereses de la industria de la comunicación mercadotécnica. Promover la ética y el profesionalismo entre los integrantes de la industria; fomentar la autorregulación de la industria para mantener y elevar estándares de desempeño y ética profesional. Difundir las actividades de la industria y los beneficios que genera; incrementar la eficiencia y la sinergia en la operación de los asociados. Auspiciar la cultura que promueva la integración de la comunicación mercadotécnica. Fortalecer las relaciones entre asociados y entre sus diferentes disciplinas. Participar activamente en los procesos legislativos y en la elaboración de reglamentos que afecten a la industria de la comunicación mercadotécnica. Diseñar estrategias que impulsen el crecimiento y desarrollo de la industria. Evaluar y dimensionar el desarrollo de la industria y difundir sus avances y logros; posicionar a la industria como factor clave de éxito en la estrategia de desarrollo de los negocios, las organizaciones y las instituciones. Estudio de Comunicación Comercial en México (2007) (CICOM): <http://www.cicom.com.mx> (Marzo 19, 2007).

La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C. (AMAI).

Fue fundada en 1992 con el doble propósito de profesionalizar a la industria de investigación aplicada en México, así como defender los intereses legítimos de sus miembros. A la fecha cuenta entre sus asociados a 39 empresas dedicadas al estudio de los mercados, los medios de comunicación y la opinión pública. Estudio de Estudio de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (2007) (AMAI): <http://www.amai.com.mx>. Abril 19, 2007).

La Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP).

Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP) es una asociación civil de carácter nacional, que fue fundada en 1950. Representa y defiende al negocio y los intereses de las Agencias de Publicidad de servicios completos y a las que desean ser reconocidas como las más íntegras y profesionales, proveedoras de un servicio que por su aportación y valor agregado merecen una

justa remuneración. El objetivo central de esta asociación es velar por los intereses generales de las Agencias de Publicidad asociadas, dando a conocer a los anunciantes, medios y público las ventajas que reportan los servicios que proporcionan. Recoger información e ideas relevantes relacionadas con la publicidad para difundirlas entre sus agremiados y sectores afines; elevar la eficiencia y el valor de la publicidad mediante la realización de investigaciones y estudios relacionados con la misma. Abogar por todo aquello que conduzca a un mejoramiento informativo y constructivo de los anuncios dentro de un marco de respeto al Código de Ética Publicitaria, cooperar con las investigaciones gubernamentales y de cualquier otra índole en lo que concierne a asuntos relacionados con la publicidad o en favor de los actos sociales, cívicos, educativos y culturales. Además, reúne a 27 Agencias de Publicidad que colectivamente representan alrededor del 75% de la facturación publicitaria de todo el país, manejada a través de Agencias. Para poder ser electas como socias de la misma, las Agencias de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad pasan por un minucioso proceso de investigación que evalúa, además de su calidad profesional, su integridad financiera y ética del negocio. Estudio de Estudio de Agencias Mexicanas de Publicidad (2007) (AMAI): <http://www.amap.com.mx>. Abril 19, 2007).

Consejo Nacional de Autorregulación y Ética Publicitaria, A.C. (CONAR).

El Consejo Nacional de Autorregulación y Ética Publicitaria es un organismo autónomo de asociación civil, su objetivo es regular la publicidad a través de los principios de legalidad, honestidad, decencia y veracidad, fundamentados en el Código de Ética Publicitaria. Este organismo inició su operación en el mes de octubre de 1996. De octubre a diciembre su principal objetivo fue actualizar el Código de Ética Publicitaria e inició su función de difusión y arbitraje en enero de 1997; a la fecha se han resuelto ya tres asuntos y uno más está en trámite.

Los Principios del Código de Ética Publicitaria son:

Legalidad: Apego de la publicidad a las normas jurídicas vigentes y a las demás normas que de este Código emanen.

Honestidad: La publicidad se hará con rectitud e integridad, empleando siempre informaciones y documentación adecuada.

La publicidad debe referirse a los bienes, servicios o conceptos de tal forma que no cause confusión al público receptor del anuncio comercial.

Decencia: Las personas que intervengan en el quehacer publicitario actuarán o participarán respetando los valores morales y sociales de la comunidad, entendiendo por éstos al cuerpo de obligaciones entre los individuos y con la sociedad en un mismo lugar, tiempo y espacio.

Veracidad: Libertad de expresar, a través de la publicidad, las características o bondades debidamente acreditadas con que cuentan los bienes, servicios o conceptos, omitiendo cualquier expresión que contemple verdades parciales. Las descripciones o imágenes relativas a hechos verificables deben estar sujetas a comprobación fehaciente y con bases científicas en el momento que se requiera. Debe tenerse especial cuidado en la publicidad dirigida a niños y jóvenes, evitando aprovecharse de su credulidad o falta de experiencia.

Dignidad: Abstención de presentar o aludir situaciones discriminatorias o denigratorias por razones de raza, edad, sexo, religión, afiliación política, nacionalidad o condición social.

Respeto: No denigrar directa o implícitamente los productos, servicios o conceptos de un competidor, ni copiar sus ideas publicitarias. La denigración de un competidor constituye no sólo una falta al honor profesional del quehacer publicitario, sino que conduce también a un debilitamiento de la confianza que el público dispensa a la publicidad.

Justa Competencia: La comparación de bienes, servicios o conceptos podrá llevarse a cabo siempre y cuando sean de la misma especie, tomando como referencia elementos idénticos. Los puntos de comparación deben basarse en hechos comprobables y fehacientes, no deben de ser relacionados de manera injusta o parcial y en general deben evitar que la comparación sea engañosa para el consumidor.

Bienestar y Salud: La publicidad en su forma se abstendrá de incluir imágenes, textos o sonidos que induzcan a prácticas inseguras y que por éste hecho se

atente o ponga en riesgo la salud de los seres humanos y de cualquier otro ser viviente.

Dentro de las funciones principales del Consejo Nacional de Autorregulación y Ética Publicitaria se encuentran las siguientes: Impulsar la autorregulación en México; Difundir y aplicar los principios del Código de Ética Publicitaria; Velar por su cumplimiento; Fungir como árbitro conciliador; Fomentar las relaciones con el gobierno.

Estudio de Autorregulación y Ética Publicitaria 2007 (CONAR): <http://www.conar.com.mx>, Abril 19, 2007).

3.6 LOS CLIENTES.

De acuerdo con la Presidenta y la Directora Creativa, V&A actualmente atiende y le da servicios a diversos clientes, siendo algunos de ellos:²¹

Grupo Scania.

Con más de un siglo de experiencia en todo el mundo, Grupo Scania se ha convertido en uno de los principales protagonistas del mercado mexicano de camiones pesados, autobuses urbanos, foráneos y turísticos. Sus productos son los preferidos por los usuarios de todo el mundo y gozan de un reconocido prestigio por su alto nivel de calidad, economía operacional, bajo impacto ambiental y larga vida útil. Acorde con el profesionalismo que la caracteriza, brinda el mejor y más reconocido servicio de postventa para sus productos, logrando un compromiso único entre la empresa y el cliente.

Corporación Candus.

La compañía Candus fue creada por dos amigos hace algunos años en Montreal, Québec. Cuando se inició se quería crear un negocio que fuera

²¹ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., a la Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M., y por la consulta de diversos reportes y presentaciones de la organización.

diferente, uno que no ignorase el hecho de que los negocios pueden crear cambios positivos en el mundo. Con esa finalidad, la compañía esta enfocada en afirmar creencias esenciales iniciales en todas las relaciones de trabajo con proveedores, empleados y clientes. En la preparación de sus productos para el cuidado de la piel, únicamente se utiliza leche fresca de cabra, la cuál tiene un buen historial documentado por ser una sustancia hidratante desde la antigüedad. Es rica en proteínas, vitaminas y minerales. Estos ingredientes naturales encontrados en ella son rápida y fácilmente asimilados, transmitiendo sus propiedades benéficas al órgano más grande del cuerpo, la piel. Además, cuenta con una línea completa de productos, tales como, jabón, loción, exfoliante para pies, loción, shampoo, toallitas húmedas para bebé y pomada contra rozaduras.

Según la Directora Creativa, actualmente en V&A se ofrecen campañas publicitarias a través de: planeación, estudio del problema u oportunidad, análisis del plan de mercadotecnia, plan de publicidad y promoción, creatividad, desarrollo de estrategia creativa, creación y producción de anuncios audiovisuales e impresos para cualquier medio publicitario, medios, análisis, planeación, selección, estrategia, compra, vigilancia, evaluación, inversión de competencia. La manera de trabajar consiste en iniciar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de sus clientes. Se recopila y analiza toda la información disponible sobre: producto-marca, el consumidor, el mercado y la competencia, el ambiente-circunstancias alrededor de la categoría. Se recomiendan las estrategias más adecuadas. Se organizan y producen las mejores campañas creativas, se encargan y contratan los planes de medios más productivos para difundir la campaña. Y finalmente, se analizan los resultados de la Campaña y se describen pasos a seguir.

3.7 LOS PROVEEDORES.

Inherente a esto, la Directora Creativa, define que en V&A diversos proveedores satisfacen sus necesidades, prestándoles diferentes servicios y suministros, siendo algunos de ellos.²²

Computabo.

Tienda virtual especializada en ventas de tecnología y tiene como objetivo llegar a los usuarios de internet y poner a su alcance una amplia gama de artículos de cómputo, audio, video, fotografía, entretenimiento, diseño, etc., procurando tener la mayor variedad de productos a precios especiales y dando la asesoría necesaria para que se haga la mejor elección de acuerdo a sus necesidades. Cuenta con un área de Soporte Técnico en cada una de las tiendas en donde técnicos capacitados le asesoran para que saque mayor provecho de su equipo. Es una empresa especializada en proveer bienes y servicios de tecnología informática para la oficina y el hogar, comprometida en lograr la satisfacción total del cliente, a través de personal profesional continuamente capacitado que brinde asesoría, confianza y excelencia en el servicio. Está organizada en forma departamental y le ofrece diversas líneas de producto de cómputo como son: computadoras, impresoras, periféricos, software, accesorios y consumibles al igual que equipo de oficina como mobiliario para equipo de cómputo, máquinas de escribir, faxes, calculadoras, etc. Apoyados en una variedad de productos de calidad con disponibilidad inmediata a precios competitivos.

Aula Virtual Digital.

Centro de capacitación especializado en tecnologías web y multimedios que ofrece cursos, diplomados y seminarios en toda la República Mexicana. Asimismo, es socio de capacitación certificado y autorizado por Macromedia en México desde hace 7 años por lo cuál mantiene altos estándares de calidad en todos los cursos que imparte. Aula Virtual es parte del grupo Comunicaciones

²² Información obtenida por medio de la entrevista a la Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M., y por la consulta del manual de procedimientos, así como diversos reportes y presentaciones de la organización.

Interactivas, Agencia interactiva que ofrece soluciones de e-marketing & e-learning a empresas comerciales, instituciones educativas y gobierno.

Es importante mencionar que la relación que se tiene con estas empresas de manera general es cordial y de respeto mutuo, ya que no se ha tenido ningún problema referente al suministro de recursos que pudieran afectar la actividad diaria de la organización y por ende, los resultados obtenidos por ésta. Existe el intercambio de ideas enfocadas a recuperación de soluciones, recomendaciones, sugerencias, señalamientos y observaciones respecto de cómo mejorar su relación y el desarrollo recíproco.²³

3.8 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA.

De acuerdo con Dunn (2005, pp. 466-476), la función de los medios de comunicación masiva puede analizarse:

Con relación al papel que manejan para la sociedad o se puede discutir sobre la influencia que juegan, o deben jugar sobre ella y cuestionar la relevancia de su contenido, sea éste formativo, educativo, informativo, noticioso, de entretenimiento o diversión. Se debe reflexionar sobre la función de los medios masivos de comunicación desde un punto de vista mucho muy práctico, a partir de un sencillo modelo de comunicación. Un emisor origina una idea que considera valioso transmitir, por lo que la entrega a personas con talento adecuado para convertirla en un mensaje cuyo contenido, gracias a un productor, adquiere la forma necesaria para que pueda difundirse al ser reproducido por un medio de comunicación que lo hace llegar a una audiencia la cuál, atendiendo el mensaje, le asigna un significado. Dentro de este modelo, el papel del medio de comunicación consiste en distribuir, transmitir, hacer

²³ Información obtenida por medio de la entrevista a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S.

llegar el contenido de la comunicación a un público deseado. Para lograrlo, debe ser capaz de generar una audiencia, captar y mantener su atención para que el mensaje efectivamente le llegue.

El valor que el medio de comunicación durante el proceso comunicativo resulta, entonces, de la cantidad y la cualidad de la audiencia que es capaz de alcanzar. La audiencia generada por cada medio es diversa en términos de cantidad y cualidad. La cantidad va de lo masivo a lo selectivo, mientras que la cualidad puede medirse en términos tan específicos como el perfil sociodemográfico del público, o tan subjetivos como su grado de atención, credibilidad que le otorgan al medio, etc. El punto central está en que el valor del medio de comunicación resulta de la audiencia que genera. Su papel, pues, es el de generar una audiencia. Sin audiencia, un medio de comunicación no tiene sentido. De hecho, en el modelo de comunicación, el medio es el eslabón que une a la audiencia con los participantes anteriores: productor, talento y emisor del mensaje. Generar una audiencia, captar y mantener su atención es algo que los medios logran al conceptualizar, desarrollar, producir y difundir un contenido editorial, que puede estar enfocado a lo formativo, educativo, informativo, noticioso, de entretenimiento, diversión o una mezcla de ellos.

Conjuntamente, el medio ofrece a una audiencia determinada el beneficio de un contenido editorial de su particular interés y al mismo tiempo ofrece a los anunciantes el beneficio de contar con la atención que esa audiencia puede otorgarle a sus mensajes de comunicación. Los cinco participantes que intervienen en el proceso de comunicación son claramente identificables en el caso de la publicidad que se le hace a los productos y servicios dirigidos al último usuario o consumidor: el emisor es el anunciante, la Agencia

de publicidad es el talento y los otros tres son: el productor de material publicitario, el medio de comunicación y la audiencia o público meta. El medio tiene entonces como primera responsabilidad programar, desarrollar y producir material que capture la atención de una audiencia por las características de su contenido editorial. Y como segunda tiene responsabilidad de asegurar a los anunciantes, quienes insertan un mensaje o anuncio junto a ese contenido editorial, acceder a la audiencia.

Referente a esto, la Fundadora comenta que ni el contenido editorial de los medios, ni su contenido propagandístico o publicitario resultan ser de interés generalizado, el papel de los medios define mejor como generar una audiencia con características específicas de cantidad y cualidad. La función de los medios de comunicación, orientados a sus clientes, consiste en generar una audiencia determinada al ofrecerle el beneficio de un contenido editorial atractivo para ellos, al mismo tiempo que brinda al anunciante el bien de contar con la atención de esa audiencia. En la práctica de organizaciones como V&A, los medios de comunicación facturan las inserciones pagadas sobre la base de tamaño, expresado en términos de tiempo o espacio, por ejemplo, segundos de transmisión al aire en radio o televisión, o centímetros de impresión en periódicos y revistas. Una estructura de precios como esa responde muy bien a las condiciones de operación de los medios, pero tiene poco que ver con el grado de atención de una audiencia.

3.9 LA OPINIÓN PÚBLICA.

Acorde con Prada (2005, p. 168) la opinión pública es:

Por su formación, un producto de opiniones individuales sobre asuntos de interés común y que se origina en las formas comunicativas humanas, en procesos individuales, primero y en procesos colectivos, después, en diversos grados, según la naturaleza de las informaciones compartidas por los individuos, a la

vez influidas por los intereses particulares de los grupos afectados. Entre los principales factores de opiniones y actitudes sociales destacan los estereotipos y prejuicios como formas típicas; en segundo lugar, tenemos los mecanismos de presión e influencia sobre las masas, con la propaganda, las relaciones públicas y la manipulación de informaciones y otros materiales comunicables.

Los estereotipos.

Cuando una persona quiere atribuir a otra, cualidades que denoten una determinada forma de ser, recurre a imágenes casi unánimemente admitidas o usadas.

El prejuicio.

Muchas opiniones tienen su origen en la predisposición agresiva o negativa de la persona hacia algo; ese algo puede ser otro grupo, otra persona, una idea, una obra de arte, un deporte, un idioma etc. El prejuicio es anterior a la experiencia con el objeto. Es una manera de ver, un punto de vista adoptado, un concepto preformado; por esto prejuicio, quiere decir juicio previo.

La propaganda.

Nuestra vida está saturada de mensajes que tratan de conducirnos a asumir determinadas actitudes, persuadirnos de las bondades de un producto, de hacernos tomar partido a favor de "x" causa, de elegir esto sobre aquello. La propaganda sistematizada sobre base científica, es un signo característica de la sociedad de consumo, auxiliar poderoso de la expansión capitalista, medio para "vencer" a la competencia. Esta propaganda para consumidores es lo que los técnicos en ventas han disfrazado con el nombre de "advertising publicity". Es también signo de acción de masas, para encauzarlas por los derroteros políticos y económicos útiles a los sistemas de gobierno, a los partidos u organizaciones formales.

Congruente con R. Rubio (comunicación personal, septiembre 28, 2006) el tema de las campañas globales de publicidad se menciona cada vez con más frecuencia, tanto en los círculos académicos de marketing, como en las publicaciones especializadas y de negocios en México, es lógico, ya que dada la creciente globalización real de la economía mundial, las tendencias de consolidación de empresas e industrias y la globalización de la información y los medios. Sin embargo, el tema se trata generalmente, sobre todo en la prensa, como "materia conocida", sin hacer gran caso a los elementos que realmente lo definen, ni haciendo un análisis formal de sus particularidades. Hoy en día, resulta interesante abordarlo por dos razones: por su relevancia como una de las formas más significativas de comunicación comercial aplicadas hoy en día en el desarrollo de los negocios a escala global y por el deseo de aportar elementos que, basados en la práctica y experiencia, complementen en algo el conocimiento de aquellos profesionales del marketing y los negocios que se dediquen a la comunicación comercial en cualquiera de sus facetas.

Concerniente a esto, la Presidenta aclara que las percepciones o imágenes que tiene la opinión pública con respecto a la competencia directa de V&A, es decir, el caso concreto de *Addivina Publicidad, S.A. de C.V.* es que se trata de una Agencia con cinco años de experiencia en el medio de la publicidad y que es una empresa comprometida con la calidad, que cree en la atención personalizada que le interesa que sus clientes ganen dinero y ellos también; posee un crecimiento real (2001-2006) de 0,122% y un crecimiento bruto de 0,455%.; además, de que cuenta con una estructura bien definida que contempla servicios estratégicos y creativos y cartera de clientes seleccionados. Referente a la competencia indirecta, se halla *Mundo Comunicación Gráfica Digital, S.A. de C.V.*, es catalogada como una empresa con once años de experiencia en el medio de la publicidad, es decir, una Agencia de Publicidad y Comunicaciones integradas, ya que para ellos en mercadotecnia todo comunica. Posee un crecimiento real (1995-2006) de 1,322% y un crecimiento bruto (2001-2006) de

1,566%. Cuenta con una estructura bien definida, que contempla servicios multifuncionales y portafolio exclusivo para clientes preferidos.

Además, la Fundadora explica qué relativo a las percepciones o imágenes que pretende brindar de V&A a la opinión pública es la de una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, eficiente, disciplinada, joven, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes. Desea que se perciba que cuenta con un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio al cliente como base para el desarrollo; que como empresa se abre camino diariamente en el quehacer publicitario mexicano a base de esfuerzo, trabajo, disciplina y resultados, tal y como la concibe y define ella misma.

En el siguiente apartado, CAPÍTULO IV EL CONCILIO DE ELROND... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DE LA FUNDADORA Y PRESIDENTA, los temas a tratar serán: Análisis del liderazgo I (caracterización de la Fundadora y Presidenta de V&A); Análisis del liderazgo II, (rumbo a V&A, problemas o retos de V&A; opinión de la competencia, clientes y proveedores de V&A en la sociedad; opinión de los procesos de trabajo; opinión de los trabajadores y/o empleados; opinión de las autoridades y funcionarios; definición de una organización deseable; definición de una organización indeseable y visión del futuro probable) y Análisis del liderazgo III (mensaje más importante hacia V&A y en seguida expectativas y planes personales en relación a V&A).

CAPÍTULO IV EL CONCILIO DE ELROND...
OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DE LA
FUNDADORA Y PRESIDENTA

CAPÍTULO IV EL CONCILIO DE ELROND... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DE LA FUNDADORA Y PRESIDENTA.

En este Capítulo trataré otros puntos de la organización, como son: Análisis del liderazgo I (caracterización de la Fundadora y Presidenta de V&A); Análisis del liderazgo II, (rumbo a V&A, problemas o retos de V&A; opinión de la competencia, clientes y proveedores de V&A en la sociedad; opinión de los procesos de trabajo; opinión de los trabajadores y/o empleados; opinión de las autoridades y funcionarios; definición de una organización deseable; definición de una organización indeseable y visión del futuro probable) y Análisis del liderazgo III (mensaje más importante hacia V&A y en seguida planes personales en relación a V&A).

4. MUCHOS ENCUENTROS... ANÁLISIS DE LIDERAZGO.

4.1 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO (I).

4.1.1 Caracterización de la Fundadora y Presidenta de V&A.

Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la L.P. Mayté Villavicencio S.

Nombre:

L.P. Mayté Villavicencio S.

Trayectoria, experiencia, y/o antigüedad.

Estudió la licenciatura en Publicidad y una especialidad en periodismo en la Universidad Iberoamericana en México D.F. Empezó a trabajar formalmente

desde 1984. Primero fue en diversos despachos creativos y Agencias de Medios. Después, por más de diez años en el gobierno del Estado de México en el Departamento de Publicidad Gráfica. Posteriormente, decide independizarse y comenzar una nueva aventura al mando de su propia Agencia el 3 de enero de 2005. Actualmente, Villavicencio busca darle un nivel artístico a la publicidad, desarrollando una creatividad que logré decirle algo personal a cada quien, es por eso, que su especialidad profesional son las campañas publicitarias.

Experiencias personales importantes para la organización y para su actuación dentro de ella.

La Presidenta comenta que el entender como la Publicidad Mexicana ha cambiado en las últimas dos décadas es vital, es decir, ha cambiado el negocio como tal, hay menos dinero y es mucho más complicado. La explosión de los medios (el que haya más medios) la ha hecho un negocio realmente complejo, cada vez más difícil y tremendamente sacrificado. "Era más fácil antes porque había menos competencia y podíamos encontrar con más facilidad a las personas a las que cada campaña le quería hablar. Hoy en día no sucede así. Es más difícil vender y no sabemos a quién hablarle. Actualmente no encontramos quién compre los productos porque hay muchísima competencia. Como publicista hay que ser romántica, hay que encontrar la belleza, la utilidad y el por qué de un producto o un servicio, todo para comunicarme con la gente y contarle las bondades de ese producto.

También el saber como tratar a los clientes, que es de una forma muy personal. Hay que saber lo que esta pasando con cualquiera de ellos. Se debe ser muy operativa y contar con una Agencia que tenga todo lo necesario para poder trabajar así. Se deben hacer juntas en las que se analiza cada negocio, es necesario involucrarse y aportar en todo lo que se pueda. Hay que prometer el pensamiento mucho más sofisticado de la Agencia, que es estar detrás de cada cuenta. Se debe seguir siendo creativa, ya que cada vez es un negocio más complejo, en el que debes de ser cada vez más sorpresivo y más inteligente.

Conectar con la gente es cada vez más complicado y se logra gracias a la inteligencia y a la habilidad de decir algo interesante”.

Filosofía personal para la vida, el trabajo y la empresa.

Para la Fundadora, el ser feliz se logra haciendo lo que le gusta, se debe ser positiva, honesta, creativa, disciplinada y perseverante en todo lo que se hace, tanto a nivel personal, como profesional: “Hay que ocuparse con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes. Brindar bienes y servicios de calidad, así como soluciones innovadoras y espectaculares a las necesidades, expectativas y posibilidades de nuestros clientes. Crear las estrategias más adecuadas para producir las mejores campañas creativas y ser una empresa líder en el campo de la comunicación, rentable para sus accionistas y generadora de empleos”.

Definición particular en cuanto a personalidad, carácter, estilo y decisiones.

La Presidenta se define como una persona positiva, honesta, creativa, disciplinada y perseverante que se preocupa por el trabajo y por la gente que lo realiza, coordinando todos sus esfuerzos para alcanzar lo diseñado en su planeación estratégica, misma que aplican diariamente. Quiere alcanzar las metas y objetivos que se propone tanto a nivel personal como profesional, ya que esta orgullosa de haber concebido una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes.

Caracterización de sus actividades actuales.

Labores y responsabilidades:

Como Fundadora, la L.P. Mayté Villavicencio S., dirige la marcha de la empresa en su expresión global. Define las políticas operativas y la cultura organizacional. Coordina el esfuerzo de cada área para transformarlo en una fuerza en dirección al crecimiento de la empresa.

Trayectoria dentro de la organización:

V&A surge a través de un sueño de la adolescencia de la Fundadora, que posteriormente se plasmaría en sus inicios en la publicidad, ya que primeramente ingresó como redactora a una famosa Agencia de Medios Mexicana hace ya varios años, así fue como conoció la publicidad y donde reveló sus secretos y también sus angustias, obsesiones y preocupaciones. Fue precisamente en ese lugar donde se convenció de que la publicidad no está hecha para vender, sino para acercar el producto al cliente. Después de trabajar durante más de 21 años en este medio, decidió el 3 de enero 2005 comenzar una nueva aventura al mando de su propia Agencia (que originalmente comenzó como un Despacho de Diseño Gráfico en 2003). Dentro de sus planes a corto plazo, como se mencionó previamente en el CAPÍTULO I UNA REUNIÓN MUY ESPERADA... ORÍGENES, TRAYECTORIA Y EXPECTATIVAS DE V&A, se encontraba la fusión con otra Agencia de la misma índole en la Ciudad de Cuernavaca Morelos, pero dicha negociación todavía no se definía.

Experiencias, impresiones u opiniones como autoridad en la organización:

La Presidenta manifiesta estar satisfecha de haber conformado y poder dirigir a un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para el desarrollo ante la sociedad. Y como autoridad de esta organización, tiene entre sus metas reinventar gran parte de las utilidades en cursos de especialización y equipo adecuado; crear un fondo de ahorro mensual para la compra de bienes inmuebles; promover incentivos a los empleados que atraigan cuentas nuevas; contratar solamente personal propio para el desarrollo de ciertos proyectos, con el objetivo de minimizar costos; ejecutar la nueva creación de principios básicos en su relación Clientes-Agencia; posicionarse en el mercado como una empresa capaz de competir con grandes empresas nacionales e internacionales; hacer crecer la cartera de clientes, ampliar los servicios generales proporcionados, entre otros.

Opinión de la imagen que proyecta oficialmente la organización:

La Fundadora explica que V&A es una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, en la cual ha demostrado un desempeño exitoso en sus especialidades, tales como, estrategia publicitaria y promocional, creatividad y producción publicitaria,

planeación y compra de medios, branding y mercadotecnia. No conforme con las clásicas fórmulas, enfatiza Villavicencio, que ha sabido imponer el buen gusto en todo su trabajo, haciendo una creatividad que busca decirle algo personal a cada quien, que camina junto a la gente. Desea poner a la Publicidad Mexicana en un plano más elevado.

De acuerdo con Robbins (2005, p. 543) el líder señala que:

La importancia de hacer que el trabajo represente un reto y tenga significado. Busca estimular la participación de los subordinados y la interacción entre ellos. Debe existir una estructuración de los objetivos planteados, permitiendo que los miembros se sientan parte de una unidad, incrementando el compromiso con ellos mismos. Dichas características se encuentran presentes ya que se busca el enriquecimiento de los puestos mediante la variedad, dando a los trabajadores más libertad para decidir sobre cosas tales como los métodos de trabajo, el orden en que se realizan y su ritmo. Además, se estimula la participación de los subordinados y la interacción entre ellos, dándoles la sensación de responsabilidad personal por sus tareas y tomando medidas para asegurar que puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto terminado y el bienestar de la empresa (y el suyo propio, porque es parte de la filosofía de ésta). Esto ha traído como consecuencia las siguientes mejoras: aumento en la productividad, reducción del ausentismo y la rotación y mejoramiento de la moral y la armonía (conjuntos de trabajo).

4.2 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO (II).

4.2.1 Rumbo a V&A.²⁴

²⁴ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la L.P. Mayté Villavicencio S.

Explica la Presidenta, que V&A es una empresa en crecimiento, en donde el personal tiene presente que el cliente al contratar alguno de sus servicios, éste le resulte efectivo, otorgándole un beneficio a corto plazo que pueda reconocer a través de mediciones del alcance de la publicidad sobre el producto o servicio que ofrece. Es por eso que cuenta con una serie de planes a seguir referentes a su desarrollo y expansión:

Presupuestos diseñados especialmente para realizar las campañas de cada anunciante

Personal especializado y recursos que no tienen los clientes.

Manejo caracterizado de toda la gama del espectro publicitario.

Mayor experiencia y objetividad en todas las funciones que se realizan.

Excelentes servicios, cuidadosamente seleccionados con criterio y responsabilidad.

4.2.2 Problemas o retos de V&A.²⁵

La Fundadora puntualiza que el reto más grande a enfrentar será velar por los intereses generales de los clientes; las ventajas que reportan los servicios que se proporcionan; recoger información e ideas relevantes referidas con la publicidad para difundirlas entre ellos, elevando la eficiencia y el valor de la publicidad mediante la realización de investigaciones y estudios relacionados con la misma, tomando en consideración el auto-posicionamiento, la competencia y el mercado. Además, se deben impartir cursos de especialización; crear un fondo de ahorro mensual; promover incentivos; minimizar costos, entre otras cosas.

4.2.3 Opinión de la competencia, clientes y proveedores de V&A en la sociedad.

²⁵ Información obtenida por medio de la consulta de diversos reportes y presentaciones de V&A.

La Presidenta tiene la firme convicción de que V&A llegará a ser una de las mejores Agencias especializadas de publicidad para hacer de esta difusión una herramienta de venta y una parte importante de este proceso es analizar y valorar a los Clientes, Proveedores, Asociaciones, Instituciones y/o Confederaciones. Además, en la actualidad esta organización se esta posicionando en la sociedad (mercado) como una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, eficiente, disciplinada, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, permitiendo el intercambio de ideas enfocadas a recuperación de soluciones, recomendaciones, sugerencias, señalamientos y observaciones respecto de cómo mejorar su relación y el desarrollo recíproco.

4.2.4 Opinión de los procesos de trabajo.²⁶

Para la Fundadora, el éxito del trabajo de quienes se desempeñan en V&A está directamente relacionado con la cantidad y calidad de información que cada uno, de acuerdo con su tarea, este en capacidad de conseguir, procesar e interpretar. Las funciones que se desempeñan son vitales y básicamente se dividen en tres pasos, los cuáles son:

Primero: el proceso de elaboración y creación de los mensajes publicitarios.

Segundo: formular el plan de publicidad.

Tercer: ejecución del plan.

También existen otros procesos de trabajo que se llevan a cabo en esta Agencia de Publicidad, las cuáles son: prestación de diversos servicios de asistencia técnica y control de resultados.

4.2.5 Opinión de los trabajadores y/o empleados.

Para la Presidenta en V&A se cuenta con personal creativo que trabaja con la filosofía de una entrega total ante las necesidades del cliente y lograr así su

²⁶ Información obtenida por medio de la consulta del manual de procedimientos de V&A.

entera satisfacción, es capaz de comprender lo que el cliente solicita y presentarlo en varias propuestas con un valor agregado. Reafirma que las Direcciones están a cargo de ejecutivos con gran experiencia conocedores del medio, aplicando y desarrollando todas sus capacidades. Gracias a lo anterior es posible ofrecer servicios integrales, de manera que en un proyecto específico, el cliente tenga la tranquilidad de dejar en manos de expertos las diversas actividades a realizar.²⁷

4.2.6 Opinión de las autoridades y funcionarios.

Para la Fundadora, la actuación de las autoridades y funcionarios ha sido buena pero insuficiente, ya que si bien se han propuesto y promulgado leyes y reglamentos que actúan como mecanismos de control, es necesario poner mayor énfasis en tratar de eliminar de la publicidad los fraudes y abusos en los que puede caer la misma, ya que *“todavía falta mucho por hacer”*.

4.2.7 Definición de una organización deseable.

Para la Presidenta, una organización deseable se percibe como eficiente, disciplinada, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes integrales, con una mezcla de gente comprometida, es decir, un equipo de profesionales centrados en la satisfacción de necesidades como base para el desarrollo.

De acuerdo con Hall (2006, p. 168) Debe ser filosofía de todos los miembros de la organización:

El darle prioridad a los intereses de la organización, ya que si le da a los propios ésta queda desprotegida. Realmente tiene que existir un compromiso común, y que el esfuerzo y dedicación que cada uno de

²⁷ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la L.P. Mayté Villavicencio S.

los trabajadores aporte se vea reflejado en los beneficios que reciba ya sean económicos o de reconocimiento. Se deben diseñar y proponer constantemente mejoras, para que se estudien y en su caso, si proceden la organización las adopte y se encargue de darles seguimiento y que no pierdan su vigencia. Para que una propuesta de mejora sea llevada a cabo, debe estar plenamente entendida por todas aquellas personas que formarán parte de ella, y realizarse un programa de implantación. Se deberá convocar a una junta para dar a conocer las propuestas, es decir, una reunión de los miembros de la organización, para exponer las mejoras y su justificación, escuchar sus comentarios y en caso de ser necesario evaluar alguna posible modificación. Posteriormente poner en marcha dichas mejoras, que más tarde sea evaluado periódicamente su funcionamiento.

4.2.8 Definición de una organización indeseable.²⁸

Según la Fundadora, una organización indeseable se percibe perezosa, ineficiente, indisciplinada, que no le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, se estanca en su planeación. Su personal no se compromete con su trabajo. No existe una filosofía de todos los miembros para darle prioridad a los intereses generales. No se diseñan y proponen mejoras y de esta manera es imposible evaluar periódicamente su funcionamiento.

4.2.9 Visión del futuro probable.²⁹

La Presidenta visualiza un panorama prometedor de crecimiento y posicionamiento en el mercado para V&A, ya que diariamente se ocupa con una

²⁸ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la L.P. Mayté Villavicencio S.

²⁹ Información obtenida por medio de la consulta de reportes y presentaciones de la organización.

alta adaptabilidad de los requerimientos de los clientes; se brindan bienes y servicios de calidad, así como soluciones innovadoras y espectaculares a las necesidades, expectativas y posibilidades de ellos. Es prioridad que cotidianamente se creen las estrategias adecuadas para producir las mejores campañas creativas y con ello ser una empresa líder en el campo de la publicidad, rentable para todo su personal, ya que se visualiza un incremento en la cartera de servicios actuales, de la siguiente manera: estadísticas publicitarias nacionales e internacionales y de los diferentes medios de comunicación masiva; análisis de la legislación en materia publicitaria y asesoría; publicación de libros y folletos didácticos del trabajo publicitario; organización de cursos, seminarios y eventos de actualización para la industria; realización de estudios de mercado, tarifario de medios; apoyo para contactar empresas extranjeras y organización de muestras de creatividad. Conjuntamente, (como ya se ha mencionado anteriormente) se pretende lograr un posicionamiento en el mercado como Agencia Publicitaria Mexicana, reinventando gran parte de las utilidades en cursos de especialización para el personal, además de promover incentivos a los empleados que atraigan cuentas nuevas y crear un fondo de ahorro mensual para la compra de bienes inmuebles, así como equipo adecuado.

4.3 ANÁLISIS DEL LIDERAZGO (III).

4.3.1 Mensaje más importante hacia V&A.³⁰

Según la Fundadora, es de vital importancia sentir y transmitir la esencia de V&A, es decir, ser una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, eficiente, disciplinada, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes. Es necesario reafirmar que el personal es una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para el desarrollo, con gran

³⁰ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la L.P. Mayté Villavicencio S.

experiencia, conocedores del medio, lo que ha permitido un desempeño exitoso en todas sus especialidades.

4.3.2 Expectativas y planes personales en relación a V&A.

Para la Presidenta, el ser la cabeza de V&A significa una gran responsabilidad, ya que se trata de una empresa conformada por personas con un mismo fin, por cuyo desarrollo y cumplimiento reciben una remuneración. Esta organización es llevada por gente creativa y de negocios, es decir, por especialistas en mercados, medios e investigación, quienes aplican su talento y conocimientos para contribuir al éxito de la publicidad de los clientes. Gente creativa que ve el mundo, los productos, los servicios y los mercados de manera diferente y no convencional. Gente que crea mensajes, eslóganes e imágenes para que los productos y servicios sean atractivos para el público a partir de una información y de una realidad añade valores agregados a través de la comunicación a los productos y servicios. Es también gente de negocios que busca desarrollar una organización económica financieramente estable y responsable, que crea y coloca publicidad en los medios publicitarios, es decir, hacerla, crearla y colocarla de manera rentable en los medios de comunicación. Esta Agencia no trabaja para sí misma, sino para sus clientes y ellos hacen publicidad, ya que es el modo más eficaz de lograr sus objetivos de ventas.³¹

En el próximo apartado, CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL, los tópicos a presentar serán: Mapa cultural I, identificación de grupos, culturas y subculturas (verificación e identificación de los grupos informales); Mapa cultural II, identificación de grupos, culturas y subculturas (esquematización de los grupos informales); Mapa Cultural III, identificación de grupos, culturas y subculturas (cartografía); Mapa cultural IV, identificación de grupos, culturas y

³¹ Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la L.P. Mayté Villavicencio S.

subculturas (caracterización de los grupos informales); Mapa cultural V identificación de grupos, culturas y subculturas (código de relaciones); Mapa cultural VI, estrategia de aproximación e investigación de grupos informales; La encuesta; La codificación; La contabilización; La sistematización; La entrevista y La presentación de resultados.

CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR...
OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL
PERSONAL

CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

En este Capítulo abordaré diversos puntos de la organización, tales como: Mapa cultural I, identificación de grupos, culturas y subculturas (verificación e identificación de los grupos informales); Mapa cultural II, identificación de grupos, culturas y subculturas (esquematación de los grupos informales); Mapa Cultural III, identificación de grupos, culturas y subculturas (cartografía); Mapa cultural IV, identificación de grupos, culturas y subculturas (caracterización de los grupos informales); Mapa cultural V identificación de grupos, culturas y subculturas (código de relaciones); Mapa cultural VI, estrategia de aproximación e investigación de grupos informales; La encuesta; La codificación; La contabilización; La sistematización; La entrevista y La presentación de resultados.

5. EL PUENTE DE KHAZAD-DÛM... DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN INTERNA.

5.1 MAPA CULTURAL I (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).

5.1.1 Verificación e Identificación de los grupos informales.

Como lo mencioné anteriormente en el **CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA... PERSPECTIVA PERSONAL Y APROXIMACIÓN AL MUNDO DE V&A**, decidí hacer una analogía entre esta organización y la conformada en “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo”, en donde pude observar e identificar varios grupos informales, siendo éstos:

NOMBRE DEL GRUPO:	INTEGRANTES:
Grupo 1 "Gandalf y Frodo"	Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., Coordinadora L.A. Dulce Salazar J. y Analista L.P. Marisol Patlán L.
Grupo 2 "Aragorn"	Director de Cuentas L.C. Ricardo Aragón A.) y Directora de Administración L.C. Marisol Fabela T.
Grupo 3 "Légolas"	Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M.) y Directora de Marketing L.A. Nydia Delgado S.
Grupo 4 "Gimli"	Directora de Medios L.C. Laura Heredia J. y Directora de Producción (L.C. Rocío Cortés T.).

*Información obtenida por medio de la realización de un diario de campo (observación por 1 mes).

De acuerdo con Hall (2006, p. 175) toda organización social, cuenta con:

la presencia de un guía o jefe, en quien descansa la conducción de toda la empresa. Para poder entender a la empresa en su estructura formal, no sólo se debe tomar en cuenta las normas y estatutos establecidos, sino también los procesos de liderazgo formales que son los que le van a dar sentido al rumbo que toma la misma. En este sentido se puede decir, que los objetivos que tenga la organización como tal, se deben convertir en los del líder. El liderazgo requiere información sobre lo que está ocurriendo realmente en la organización, se ha dejado la idea de nunca dejar la oficina y depender sólo de canales formales de comunicación. Poco a poco se ha superado el aislamiento para complementar dichos canales de información con otros más informales, por ejemplo, dedicar más tiempo a los trabajadores, con una mejor interacción y contacto. También es necesario estimular la participación de los subordinados y la interacción entre ellos, dándoles la sensación de responsabilidad personal por sus tarea y tomando medidas para asegurar que puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto terminado y el bienestar de la empresa (y el suyo propio, porque debe ser parte de la filosofía de ésta). Esto, sin duda alguna, trae como consecuencia las siguientes mejoras: aumento en la

productividad, reducción del ausentismo y la rotación y mejoramiento de la moral y la armonía (conjuntos formales e informales).

5.2 MAPA CULTURAL II (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).

5.2.1 Esquematización de los grupos informales.

Grupo 1 "Gandalf y Frodo"



Origen, trayectoria y sentido de su existencia:

Este grupo es conocido como "Gandalf y Frodo", debido a que lo conforman la Presidenta, L.P. Mayté Villavicencio S., la Coordinadora, L.A. Dulce Salazar J., y la Analista L.P. Marisol Patlán L. Surgió desde que inició operaciones la empresa; su denominación radica en la figura de liderazgo que representa la Fundadora de la Agencia y que mejor referencia (con el cuál se identifica plenamente), que la de Gandalf, el Mago, personaje central, que dirige a los demás miembros de la Comunidad del Anillo, incluyendo a Frodo el ahijado de su gran amigo Bilbo. Gandalf está al servicio del Bien de la Tierra Media (entorno-Agencia) y su objetivo es la lucha contra el Señor Oscuro Saurón, (retos y conflictos). Por su parte, la Coordinadora y la Asistente son representadas por Frodo, con el cuál se identifican por ser el Hobbit amigable, paciente y respetuoso de la Comarca, quien ayuda a Gandalf a llevar el anillo único, realizando las más peligrosas travesías. Las relaciones entre ellas son de carácter amistoso y respetuosas y tienen diversas afinidades personales y

gustos parecidos en diversos ámbitos (música, teatro, arte, etc.); con los otros grupos dichas relaciones son amistosas y de apoyo, además, de que existe comunicación empática, especialmente con el Grupo 2 “Aragorn” (lazos fraternales fuertes).

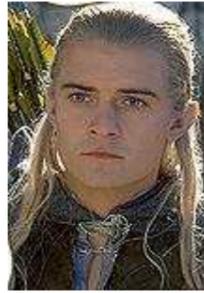
Grupo 2 “Aragorn”



Identificación de su origen, trayectoria y sentido de su existencia:

Este grupo es conocido como “Aragorn” y es conformado por el Director de Cuentas, L.C. Ricardo Aragón A. y la Directora de Administración, L.C. Marisol Fabela T. Surgió desde que inició operaciones la empresa y su denominación radica en la referencia directa con este inteligente personaje; quien es un montaraz del norte, hijo de Arahtorn y heredero al trono de Gondor. Se trata de un hombre valiente, leal y justo, que trata tanto con humanos como a elfos, enanos y toda clase de seres provenientes de Tierra Media y es precisamente de esta manera como se puede describir los lazos amistosos y personalidades de estos dos Directivos, ya que manejan todo tipo de situaciones e individuos. Las relaciones entre ellos son de carácter amistoso, apoyo moral y tienen varias afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (deportes, música, etc.); con los otros grupos dichas relaciones son amistosas y de respeto, además de que existe comunicación empática, especialmente con el Grupo 1 “Gandalf y Frodo” (lazos amistosos fuertes).

Grupo 3 “Légolas”



Este grupo es conocido como “Légolas” y es conformado por la Directora Creativa, D.G. Ivonne Medina M. y la Directora de Marketing, L.A. Nydia Delgado S. Surgió desde que inició operaciones la empresa y su denominación radica en la referencia con este personaje, quien es un Elfo del Bosque Negro, inmortal al igual que todos los de su pueblo, se trata de un ser mágico que le encantan los bosques, los árboles, el mar y las artes. Es un gran guerrero y arquero, quien tiene todos sus sentidos sumamente desarrollados. En el caso de estas dos mujeres, despliegan su creatividad laboral con sutileza y elegancia, misma que se ve reflejada en su personalidad. Las relaciones entre ellas son de carácter amistoso y solidaridad y tienen varias afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (moda, música, etc.); con los otros grupos dichas relaciones son amistosas y cordiales, además de que existe comunicación empática, especialmente con el Grupo 4, “Gimli” (lazos fraternales fuertes).

Grupo 4 “Gimli”

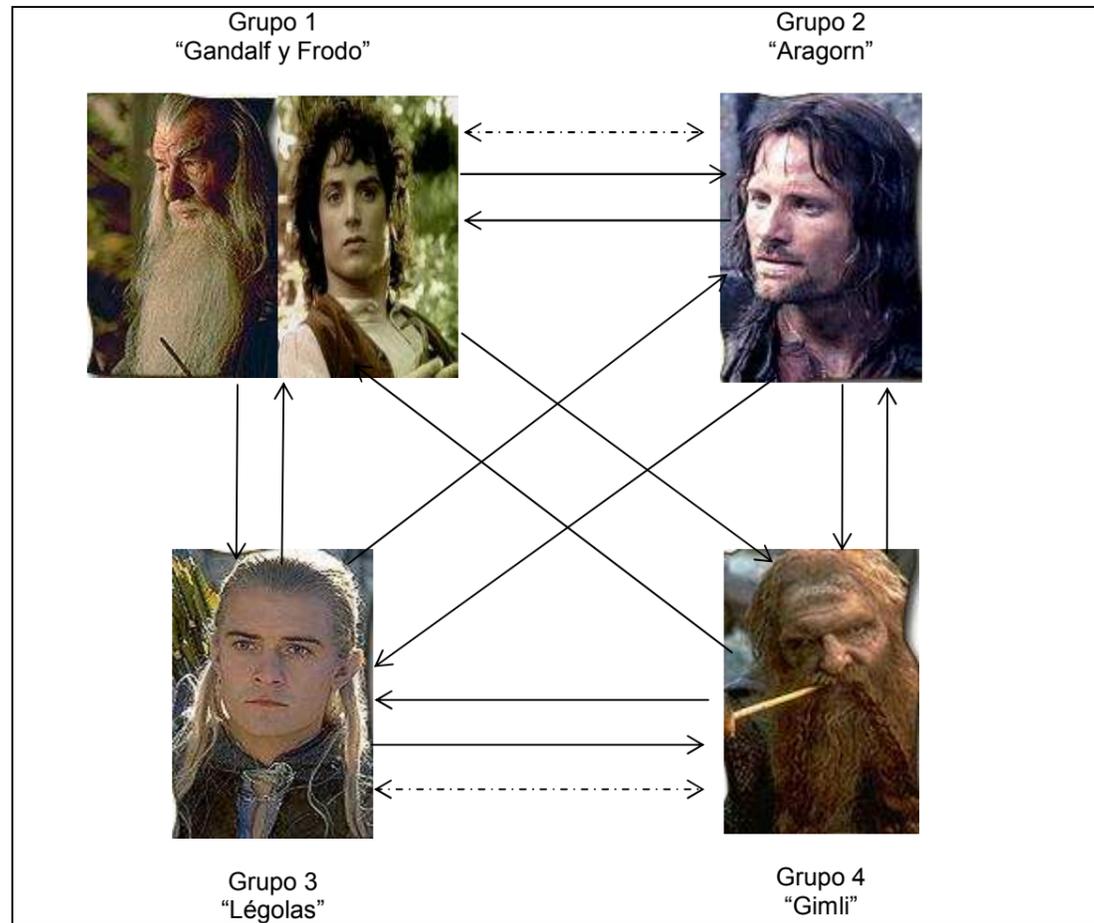


Este grupo es conocido como “Gimli” y es conformado por la Directora de Medios, L.C. Laura Heredia J. y la Directora de Producción, L.C. Rocío Cortés T. Surgió desde que inició operaciones la empresa y su denominación radica por la referencia con este personaje, quien es un enano, hijo de Gloin, que vive durante

muchos años, pero que no es inmortal. Es un gran guerrero en las distancias cortas y al igual que todos los de su raza le encantan las minas, las cavernas y siempre suele vivir bajo tierra. Al igual que este ser, ambas mujeres despliegan fuerza, astucia y experiencia a la hora de interactuar con la gente. Las relaciones entre ellas son de camaradería y cuidado mutuo, apoyo laboral, además de tener afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (pasatiempos manuales, música, etc.); con los otros grupos dichas relaciones son amistosas y de colaboración constante, además de que existe comunicación empática, especialmente con el Grupo 3, "Légolas" (lazos amistosos).

5.3 MAPA CULTURAL III (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).

5.3.1 Cartografía.



Nota: Las líneas y su forma definen la relación entre grupos:
 Relaciones de cooperación mutua, respetuosa y amistosa. —————>
 Relaciones fraternales y amistosas fuertes. <----->

5.4 MAPA CULTURAL IV (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).

5.4.1 Caracterización de los grupos informales.

GRUPOS:	ORIGEN DE SU NOMBRE:	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL:	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL:
Grupo 1 "Gandalf y Frodo"	Su denominación por una parte, radica en la figura de liderazgo que representa la fundadora de la Agencia y que mejor referencia que la de	Surgió desde que inició operaciones la empresa. Las relaciones entre sus miembros son de carácter amistoso y respeto mutuo, tienen	Fortalecer y conservar las relaciones que han creado.

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

	Gandalf, el Mago, personaje central, que en la historia dirige a los demás miembros de la Comunidad Del Anillo. Por su parte, la Coordinadora y la Asistente, brindan amistad, paciencia, respeto.	diversas afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (música, teatro, arte, etc.).	
GRUPOS:	ORIGEN DE SU NOMBRE:	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL:	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL:
Grupo 2 "Aragorn"	Su denominación radica en la referencia con este inteligente personaje, con el cual se identifican; quien es un montaraz del norte, hijo de Arahtorn y heredero al trono de Gondor. Se trata de un hombre valiente, leal y justo y así son sus lazos amistosos y personalidades, ya que deben saber manejar todo tipo de situaciones e individuos, tal y como lo hace este personaje.	Surgió desde que inició operaciones la empresa. Las relaciones entre sus miembros son de carácter amistoso, apoyo moral y tienen varias afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (deportes, música, etc.).	Fortalecer y conservar las relaciones que han creado.
GRUPOS:	ORIGEN DE SU NOMBRE:	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL:	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL:
Grupo 3 "Légolas"	Su denominación radica en la referencia con este personaje, con el cual se identifican, quien es un Elfo del Bosque Negro, inmortal al igual que todos los de su pueblo, se trata de un ser mágico que le encantan los bosques, los árboles, el mar y las artes. Gran guerrero y arquero, quien tiene todos sus sentidos sumamente desarrollados. Estas mujeres despliegan su creatividad con sutileza elegancia y magia, en todo lo que hacen, su personalidad.	Surgió desde que inició operaciones la empresa. Las relaciones entre sus miembros son de carácter amistoso y solidaridad y tienen varias afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (moda, música, etc.); con los otros grupos dichas relaciones son amistosas y cordiales	Fortalecer y conservar las relaciones que han creado.
GRUPOS:	ORIGEN DE SU NOMBRE:	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN	RAZONES DE SU EXISTENCIA

		INICIAL:	ACTUAL:
Grupo 4 "Gimli"	Su denominación radica por la referencia con este personaje, con el cual se identifican, quien es un enano, hijo de Gloin, que vive durante muchos años, pero que no es inmortal. Es un gran guerrero en las distancias cortas y al igual que todos los de su raza le encantan las minas, las cavernas y siempre suelen vivir bajo tierra. Se trata de dos mujeres que despliegan fuerza, astucia y experiencia a la hora de interactuar con la gente.	Surgió desde que inició operaciones la empresa. Las relaciones entre sus miembros son de camaradería y cuidado mutuo, apoyo laboral y tienen varias afinidades personales y gustos parecidos en diversos ámbitos (pasatiempos manuales, música, etc.)	Fortalecer y conservar las relaciones que han creado.

5.5 MAPA CULTURAL V (IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS, CULTURAS Y SUBCULTURAS).

5.5.1 Código de relaciones.

TIPO DE RELACIÓN:	ESTILO DE IDENTIFICACIÓN:	CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN:
De cooperación mutua y amistosa	←————→	De carácter amistoso y de ayuda mutua, además de que existe comunicación empática.
De fraternidad fuerte	<-.....->	De camaradería y apoyo laboral tienen diversas afinidades personales y gustos parecidos en distintos ámbitos.

5.6 MAPA CULTURAL VI (ESTRATEGIA DE APROXIMACIÓN E INVESTIGACIÓN DE GRUPOS INFORMALES).

Se aplicaron dos distintas metodologías para la aproximación e identificación de los grupos inicialmente detectados dentro de la organización: la encuesta, para determinar el estado de ánimo o clima organizacional y la entrevista para una primera aproximación a la representación organizacional del personal. Dichas

metodologías fueron dirigidas y aplicadas al personal Directivo y de Asistencia Eventual de V&A:

ÁREA:	INTEGRANTES:
Coordinación y Análisis	L.A. Dulce Salazar J. y Analista L.P. Marisol Patlán L.
Dirección de Cuentas	L.C. Ricardo Aragón A.
Dirección de Administración	L.C. Marisol Fabela T.
Dirección Creativa	D.G. Ivonne Medina M.
Dirección de Marketing	L.A. Nydia Delgado S.
Dirección de Medios	L.C. Laura Heredia J.
Dirección de Producción	L.C. Rocío Cortés T.

5.7 LA ENCUESTA.

Instrucciones:

El objetivo de la encuesta es determinar algunas variables sociodemográficas (no cualitativas) sobre el estado de ánimo del personal dentro de la organización. Se hará énfasis en el carácter confidencial y anónimo de la información proporcionada.

Se considerarán como variables independientes o determinantes: edad, sexo, antigüedad y función o puesto-nivel del empleado.

Se indagará sobre siete temas generales dentro de la Agencia: grado de satisfacción; razones para irse o quedarse; aspectos que le hacen sentir o no orgullo por su propio trabajo; opinión general; disposición-renuncia para dar el máximo esfuerzo; opinión general sobre el futuro y propuestas generales.

Cuestionario definitivo (formato de encuesta):

Instrucciones: Por favor conteste cada una de las preguntas según su opinión. Recuerde que la información proporcionada únicamente persigue fines escolares; por lo tanto, su información es anónima.

Sexo _____ Edad _____ Puesto que ocupa _____

Marque sólo una de las opciones.

Sobre su satisfacción por trabajar en la Agencia de Publicidad V&A:

1. Le parece que el trabajo en la Agencia es:
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo
2. El trato que usted y cada empleado reciben en la Agencia es:

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

- a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo
3. ¿Qué tan a gusto se siente trabajando para la Agencia?
 a) Muy a gusto b) Regular c) Incómodo d) Indiferente
4. ¿Qué tan conforme se siente con su trabajo y las labores que desempeña en la Agencia?
 a) Muy conforme b) Regular c) Incómodo d) Indiferente
5. El material y/o equipo de trabajo que utiliza para llevar a cabo sus labores en la Agencia es:
 a) El adecuado b) Suficiente c) Escaso d) Inadecuado
6. El sueldo que percibe como remuneración a su trabajo en la Agencia le parece:
 a) Bastante b) Suficiente c) Apenas cubre sus gastos d) No le alcanza
7. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo dentro de la Agencia?
 a) Agradable b) Aceptable c) Tenso d) Insoportable
8. ¿Qué tanto se adapta al ambiente entre compañeros dentro de la Agencia?
 a) Totalmente integrado b) Cumpló con educación c) No considero apropiado relacionarme d) No me interesa

Razones de su permanencia en el trabajo que realiza en la Agencia de Publicidad V&A:

9. ¿Por qué trabaja usted en la Agencia?
 a) Por necesidad b) No encontré otro trabajo c) Llena mis aspiraciones laborales d) Cualquier lugar es bueno
10. ¿Su permanencia en la Agencia cubre sus ideales de trabajo?
 a) Sí b) En parte c) No d) Me da igual
11. ¿Qué futuro laboral le ofrece su trabajo en la Agencia?
 a) Asensos por escalafón b) Contratación anual c) Contratación eventual d) Ninguno
12. ¿Si recibiera otra oferta laboral de igual salario, dejaría su trabajo en la Agencia?
 a) Sí b) Quizá c) No d) No me conviene
13. Si contestó si o quizá a la anterior, señale sus motivos:
 a) Obtener más salario b) Obtener seguridad laboral c) Mejorar mi desempeño profesional d) Mejorar mi ambiente laboral
14. ¿Por qué permanece usted en la Agencia?
 a) Me gusta el ambiente de trabajo b) Los incentivos de la empresa son buenos c) Trabajar en el grupo es un honor d) Por necesidad e) Orgullo por su trabajo y por la Agencia de Publicidad V&A.
15. ¿Cómo se siente de pertenecer a una Organización como lo es esta Agencia?
 a) Muy orgulloso b) Contento c) Me da igual d) Apenado
16. ¿Considera que la Agencia lo toma en cuenta por el trabajo que usted realiza?
 a) Sí b) A veces c) No lo he notado d) Para nada
17. Si contestó si o a veces en la pregunta anterior responda:
 ¿Qué toma en cuenta la Agencia con relación a su trabajo? _____

¿Qué no le toma en cuenta de su trabajo? _____

Opinión sobre la Agencia de Publicidad V&A:

18. ¿Qué prestigio tiene para usted esta Agencia?
 a) Muy bueno b) Pasable c) Regular d) Malo
19. ¿Qué opinión cree usted que tienen sus compañeros de trabajo sobre la Agencia?

20. Enumere tres cualidades que vea usted en la Agencia: _____

21. Enumere tres defectos que vea en la Agencia:

Motivación para el trabajo en la Agencia de Publicidad V&A:

22. ¿Qué tan dispuesto se siente para realizar su trabajo en la Agencia?
 a) Muy dispuesto b) Lo hago obligado c) Me falta disposición d) No lo hago
23. El trabajo que usted desempeña en la Agencia y dentro de su área es:
 a) Apasionante b) Bueno c) Rutinario d) Malo
24. ¿Qué tanto lo irrita recibir órdenes de su superior?
 a) No lo tolero b) Me molesta c) Me disciplino d) Así debe ser
25. ¿Qué necesita para dar el máximo en su centro de trabajo?
 a) Mejor salario b) Nada es mi deber c) Que me tomen en cuenta
 d) Mejoras materiales.

Futuro de la Agencia de Publicidad V&A:

26. El futuro que le espera a la Agencia es:
 a) Exitoso b) Prometedor c) Incierto d) Malo
27. ¿Cuál cree que sea su futuro como trabajador en la Agencia?
 a) Prometedor b) Incierto c) No hay futuro d) Malo

Propuestas para la Agencia de Publicidad V&A:

28. Si tuviese la oportunidad, qué le propondría a su presidenta y fundadora para mejorar el ambiente de trabajo en la Agencia:

29. Enumere cinco propuestas para mejorar su trabajo en la Agencia:

30. ¿Le gustaría comentar algo más?

5.8 LA CODIFICACIÓN.

Todas las respuestas se codificaron en un número limitado o finito de repuestas o temas generales, listas para su contabilización y sistematización final en tablas y gráficas. Si dentro de la sección se presentan respuestas que pueden quedar englobadas en un rubro general, dicho rubro debe ser identificado con un código (a, b, c, d...) o un número (1, 2, 3, 4...).

	RESPUESTAS (NÚMERO DE CÓDIGO)	a)	b)	c)	d)	OTRA
Número de pregunta						

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

del cuestionario						
1		xxxx	xxxx			
2		xxxx	xxxx			
3		xxxx	xxxx			
4		xxxx	xxxx			
5		xxxxxxx				
6		xxxxxxx				
7		xxxx	xxxx			
8		xxxx	xxxx			
9				xxxxxxx		
10		xxxx	xxxx			
11			xxxxxxx			
12		xx	xx	xxxx		
13		xx	x	x		
14		xx	xxxxxx			
15		xx	xxxxxx			
16		xxxxx	xxx			
17						Productividad xx Puntualidad xx Metas cumplidas xx Trabajo extra xx Resultados efectivos xxxx Paciencia xxxx
18		xxxxxxx				
19						Empresa exitosa xxxx Empresa con gran futuro xx Casa de trabajo xx
20						Planeación xx Organización xx Compromiso xxxxxx Disponibilidad xx Entusiasmo xxxxx Trabajo en equipo xxxxxx
21						Excesivo control xxxxxxx Toma de decisiones

						autocrática xxxxxxx Estrés laboral xxxxxxx
22		xxxxxxx				
23		xxxxx	xxx			
24				xxxxxxx		
25			xxx	xxxxx		
26		xxxxxx	xx			
27		xxxxxxx				
28						Toma de decisiones democrática xxx Libertad en la toma de decisiones xxxxx
29						Toma de decisiones democrática Libertad en la toma de decisiones xxxxxxx Actividades Complementa rias xxxxxxx
30						No xxxxxxx

5.9 LA CONTABILIZACIÓN.

Codificadas las preguntas, el paso siguiente fue la contabilización de las mismas:

	RES- PUES- TAS (NÚME- RO DE CÓDIGO)	a)	b)	c)	d)	OTRA	TO- TAL DE RES PUES TAS DE CADA PRE GUN TA
Número de pregunta del cuestionario							
1		4	4				8
2		4	4				8
3		4	4				8

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

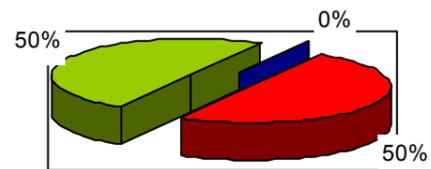
4		4	4				8
5		8					8
6		8					8
7		4	4				8
8		4	4				8
9				8			8
10		4	4				8
11			8				8
12		2	2	4			8
13		2	1	1			4
14		2	6				8
15		2	6				8
16		5	3				8
17						Productividad 2 Puntualidad 2 Metas cumplidas 2 Trabajo extra 2 Resultados efectivos 4 Paciencia 4	2 2 2 2 4 4
18		8					8
19						Empresa exitosa 4 Empresa con gran futuro 2 Casa de trabajo 2	4 2 2
20						Planeación 2 Organización 2 Compromiso 6 Disponibilidad 2 Entusiasmo 5 Trabajo en equipo 6	2 2 6 2 5 6
21						Excesivo control 8 Toma de decisiones autocrática 8 Estrés laboral 8	8 8 8
22		8					8

23		5	3				8
24				8			8
25			3	5			8
26		6	2				8
27		8					8
28						Toma de decisiones democrática 3 Libertad en la toma de decisiones personales 5	3 5
29						Toma de decisiones autocrática 8 Estrés laboral 8	8 8
30						No 8	8
Gran Total		92	62	26		107	

5.10 LA SISTEMATIZACIÓN.

Una vez contabilizadas todas las respuestas, fueron sistematizadas por medio de graficas de pastel a fin de facilitar mayor apreciación de los resultados. Cada gráfica irá acompañada de una lectura (observación literal de los resultados) y de una interpretación de los mismos (comentario acerca de lo que significan los resultados).

1. Le parece que el trabajo en la agencia es:

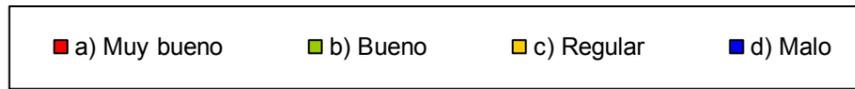
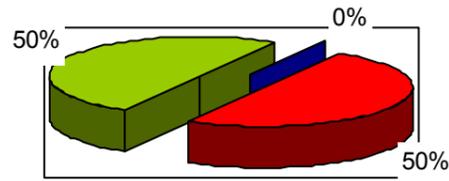


■ a) Muy bueno
 ■ b) Bueno
 ■ c) Regular
 ■ d) Malo

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

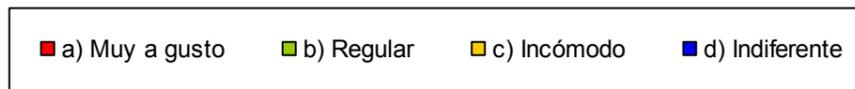
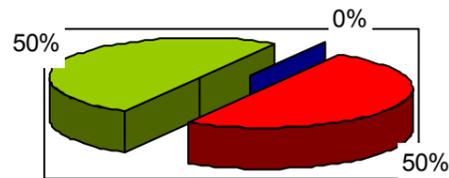
El 50 % de la muestra contestó que el trabajo en la Agencia es muy bueno; mientras que el 50% restante pensó que es bueno, lo que significa que de manera general existe una buena percepción de la organización.

2. El trato que usted y cada empleado en la agencia es:



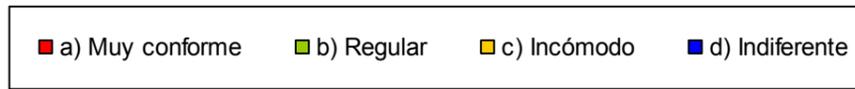
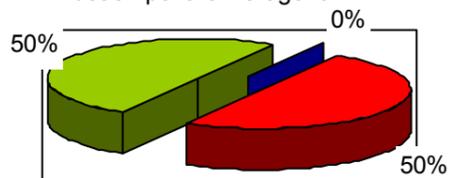
El 50 % de la muestra contestó que el trato que reciben en la Agencia es muy bueno y el otro 50% pensó que es bueno, lo que representa que de manera general existe un buen trato en la organización.

3. ¿Qué tan a gusto se siente trabajando para la agencia?



El 50 % de la muestra opinó que se siente muy a gusto trabajando para la Agencia y el otro 50% se siente regular al trabajar para ella, lo que significa que de manera general existe una buena sensación al trabajar para la organización.

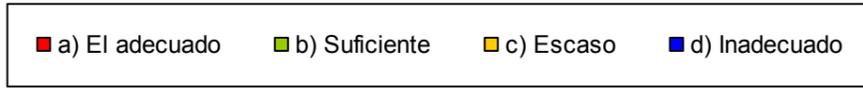
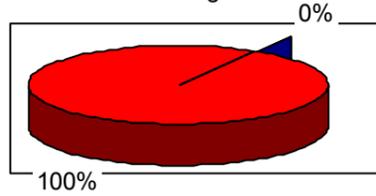
4. ¿Qué tan conforme se siente con su trabajo y las labores que desempeña en la agencia?



EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

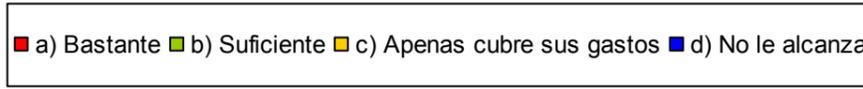
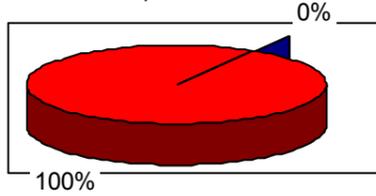
El 50 % de la muestra opinó que está muy conforme con su trabajo y con las labores que desempeña en la Agencia, mientras que el otro 50% pensó que es regular su conformidad con el trabajo y la labor que lleva a cabo en ella, lo que representa que de manera general existe una buena sensación al laborar para la organización.

5. El material y/o equipo de trabajo que utiliza para llevar a cabo sus labores en la agencia es:



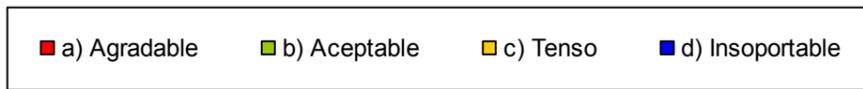
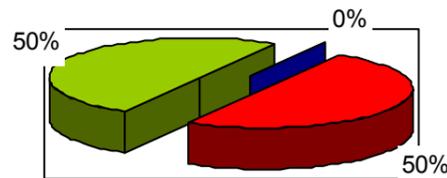
El 100% de la muestra consideró que el material y el equipo que utiliza en la Agencia es el adecuado para llevar a cabo sus labores en la organización, lo que significa que están conformes con los recursos materiales que poseen.

6. El sueldo que percibe como remuneración a su trabajo en la agencia le parece:



El 100% de la muestra consideró que el sueldo que percibe en la Agencia es bastante, lo que representa que cubren todas sus necesidades en la organización.

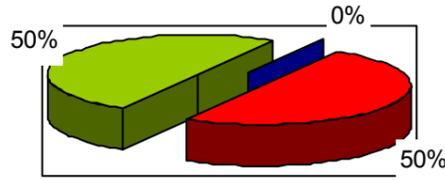
7. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo dentro de la agencia?



EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

El 50 % de la muestra contestó que el ambiente de trabajo en la Agencia es agradable; mientras que el restante 50% pensó que es aceptable, lo que significa que de manera general existe un buen contexto laboral en la organización.

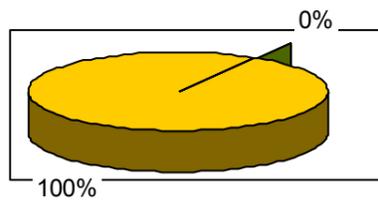
8. ¿Qué tanto se adapta al ambiente entre compañeros de la agencia?



- a) Totalmente integrado
- b) Cumpro con educación
- c) No considero apropiado relacionarme
- d) No me interesa

El 50 % de la muestra contestó que se siente totalmente integrado al ambiente entre compañeros de la Agencia; mientras que el restante 50% pensó que cumple con educación, lo que representa que de manera general existe una buena adaptación al contexto entre compañeros en la organización.

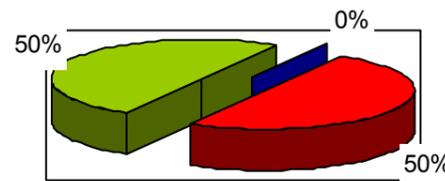
9. ¿Por qué trabaja usted en la agencia?



- a) Por necesidad
- b) No encontré otro trabajo
- c) Llena mis aspiraciones laborales
- d) Cualquier lugar es bueno

El 100% de la muestra consideró que trabaja en la Agencia porqué llena sus aspiraciones laborales, lo que significa que están conformes con la actividad que desempeña en la organización.

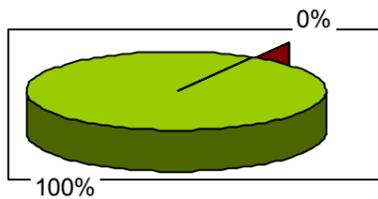
10. ¿Su permanencia en la agencia cubre sus ideales de trabajo?



- a) Sí
- b) En parte
- c) No
- d) Me da igual

El 50 % de la muestra consideró que su permanencia en la Agencia si cubre sus ideales de trabajo, mientras que el restante 50% pensó que se cumplen en parte, lo que significa que de manera general si se llegan a cubrir con las expectativas que se plantean en la organización.

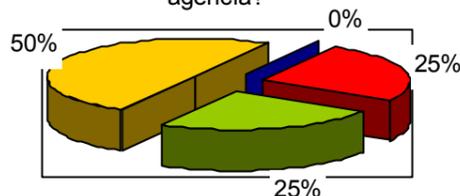
11. ¿Qué futuro laboral le ofrece su trabajo en la agencia?



- | | |
|--|--|
| ■ a) Asensos por escalafón | ■ b) Contratación anual |
| ■ c) Contratación eventual | ■ d) Ninguno |

El 100% de la muestra opinó que el futuro laboral que se le ofrece en la Agencia consiste en contratación anual, lo que representa que ésta le ofrece estabilidad por medio de un contrato realizada cada año en la organización.

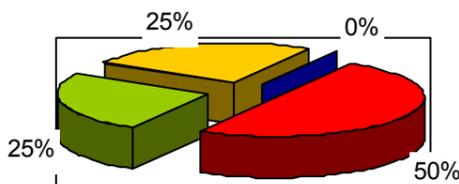
12. ¿Si recibiera otra oferta de igual salario, dejaría su trabajo actual en la agencia?



- | | | | |
|--|---|---|---|
| ■ a) Sí | ■ b) Quizá | ■ c) No | ■ d) No me conviene |
|--|---|---|---|

El 50 % de la muestra contestó que no dejaría su trabajo actual en la Agencia por otra oferta de trabajo, un 25% pensó que si lo haría y el 25% restante contestó que quizá lo haría, lo que significa que de manera general existe lealtad hacia la organización.

13. Si contestó sí o quizá a la anterior, señale sus motivos:

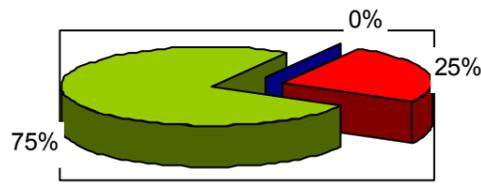


- | | |
|---|---|
| ■ a) Obtener más salario | ■ b) Obtener seguridad laboral |
| ■ c) Mejorar mi desempeño profesional | ■ d) Mejorar mi ambiente de trabajo |

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

El 50 % de la muestra contestó que la haría por obtener más salario, un 25% pensó que lo haría por obtener más seguridad laboral y el 25% restante contestó que lo haría por mejorar su desempeño profesional.

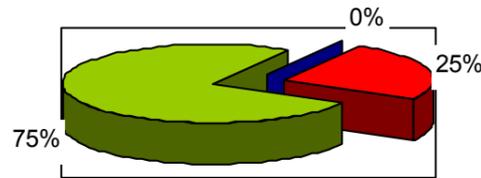
14. ¿Por qué permanece usted en la agencia?



- a) Me gusta el ambiente de trabajo
- b) Los incentivos de la empresa son buenos
- c) Trabajar en el grupo es un honor
- d) Por necesidad

El 75 % de la muestra opinó que su permanencia en la Agencia se debe a que existen buenos incentivos, mientras que el 25% restante pensó que es debido a que existe un buen ambiente de trabajo, lo que representa que de manera general existen buenos estímulos en la organización.

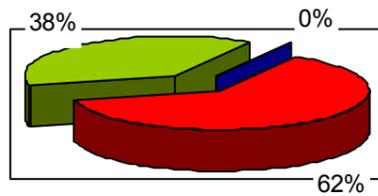
15. ¿Cómo se siente de pertenecer a una organización como lo es esta agencia?



- a) Muy orgulloso
- b) Contento
- c) Me da igual
- d) Por necesidad

El 75 % de la muestra opinó que se siente contenta de pertenecer a una empresa como lo es la Agencia, mientras que el 25% restante pensó que se siente muy orgulloso de ser parte de ella, lo que significa que de manera general existe empatía por la organización.

16. ¿Considera que la agencia lo toma en cuenta por el trabajo que usted realiza?

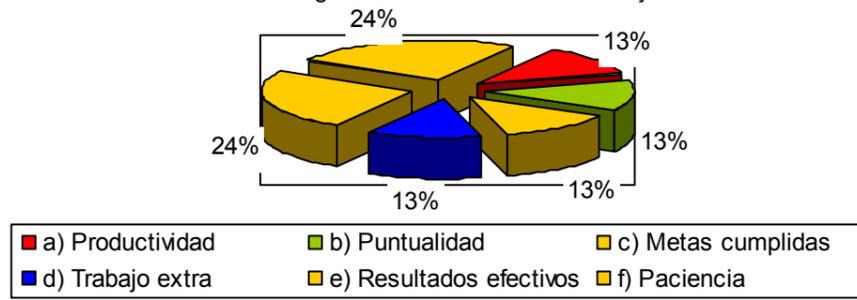


- a) Sí
- b) A veces
- c) No lo he notado
- d) Para nada

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

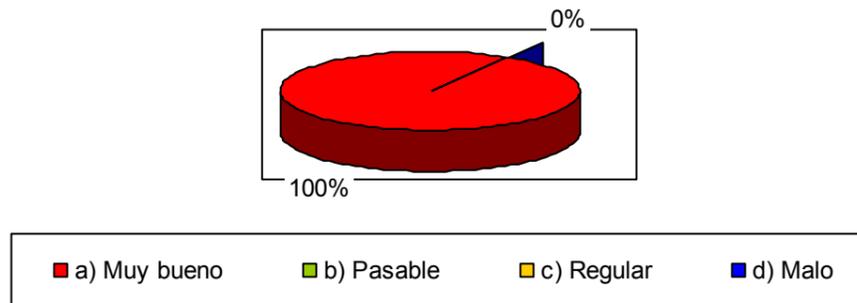
El 62 % de la muestra consideró que la Agencia lo toma en cuenta por el trabajo que realiza, mientras que el 38% restante pensó que a veces lo hace, lo que significa que de manera general se siente que la organización toma en cuenta al personal.

17. Si contestó si o a veces en la anterior pregunta anterior, ¿Qué toma en cuenta la agencia con relación a su trabajo?



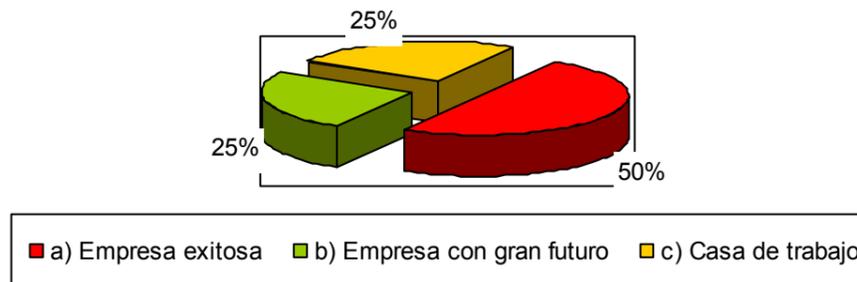
El 24% de la muestra consideró que el factor que toma en cuenta la Agencia es la paciencia, otro 24% por los resultados efectivos, el 13% por el trabajo extra, otro 13% por metas cumplidas, otro 13% por puntualidad y el otro 13% por productividad, lo que representa que de manera general la organización toma mas en cuenta la paciencia y los resultados efectivos en relación con el trabajo.

18. ¿Qué prestigio tiene para usted esta agencia?



El 100% de la muestra contestó que el prestigio de la Agencia es muy bueno, lo que significa que ésta cuenta con buena reputación como organización.

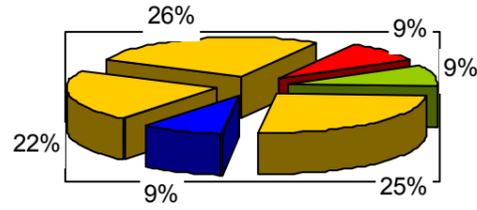
19. ¿Qué opinión cree usted que tienen sus compañeros de trabajo sobre la agencia?



EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

El 50 % de la muestra contestó que la opinión que tienen sus compañeros de la Agencia es que se trata de una empresa exitosa, un 25% pensó que es una empresa con gran futuro y el 25% restante contestó que simboliza su casa de trabajo, lo que representa que de manera general existe una opinión positiva de la organización.

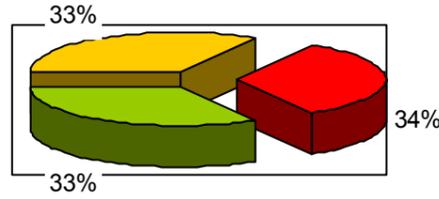
20. Enumere tres cualidades que vea usted en la agencia:



- | | | |
|---------------------|-------------------|------------------------|
| ■ a) Planeación | ■ b) Organización | ■ c) Compromiso |
| ■ d) Disponibilidad | ■ e) Entusiasmo | ■ f) Trabajo en equipo |

El 26% de la muestra consideró que la mayor cualidad en la Agencia es el trabajo en equipo, el 25% dijo que es el compromiso, el 22% pensó que el entusiasmo, un 9%, pensó que la disponibilidad, otro 9% la organización y finalmente otro 9% la planeación, lo que significa que de manera general el trabajo en equipo, el compromiso y el entusiasmo son las cualidades más importantes en la organización.

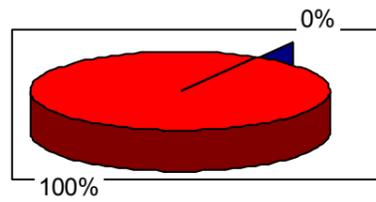
21. Enumere tres defectos que vea usted en la agencia:



- | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|
| ■ a) Excesivo control | ■ b) Toma de decisiones autocrática | ■ c) Estrés laboral |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------|

El 34 % de la muestra consideró que el mayor defecto es el excesivo control, un 33% pensó que es la toma de decisiones autocrática y el otro 33% restante contestó que es el estrés laboral, lo que representa que de manera general estos tres factores impactan enormemente en el quehacer diario de la organización.

22. ¿Qué tan dispuesto se siente para realizar su trabajo en la agencia?

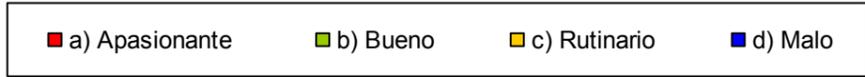
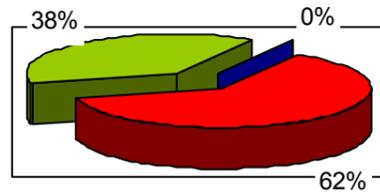


- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| ■ a) Muy dispuesto | ■ b) Lo hago obligado |
| ■ c) Me falta disposición | ■ d) No lo hago |

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

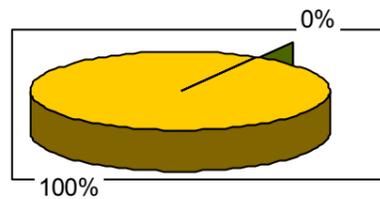
El 100% de la muestra opinó que se siente muy dispuesto para realizar su trabajo en la Agencia, lo que significa que el personal esta preparado para las actividades que lleva acabo en la organización.

23. El trabajo que usted desempeña en la agencia y dentro de su área es:



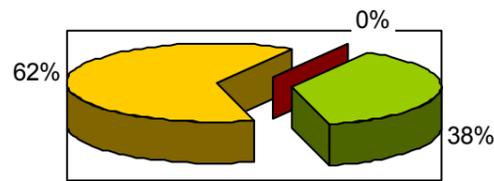
El 62 % de la muestra opinó que el trabajo que desempeña en la Agencia es apasionante, mientras que el 38% restante pensó que es bueno, lo que representa que de manera general se siente que las labores que se desempeñan en la organización son satisfactorias.

24. ¿Qué tanto lo irrita recibir órdenes de su superior?



El 100% de la muestra contestó que se disciplina al recibir órdenes de su superior en la Agencia, lo que significa que el personal acata perfectamente las tareas que se le encomiendan en la organización.

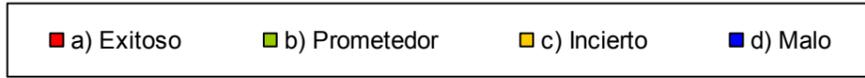
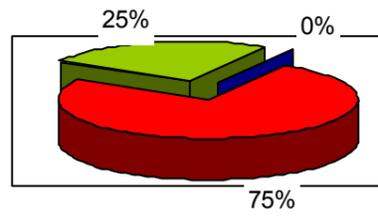
25. ¿Qué necesita para dar el máximo en la agencia?



EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

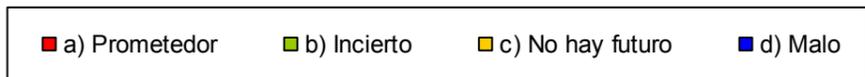
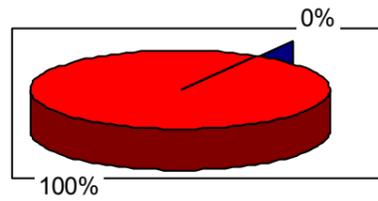
El 62% de la muestra contestó que lo que necesita para dar el máximo en la Agencia es que se le tome en cuenta y el 38% pensó que nada, ya que es su deber en la organización, lo que representa que el personal necesita participar activamente en todas las decisiones.

26. El futuro que le espera a la agencia es:



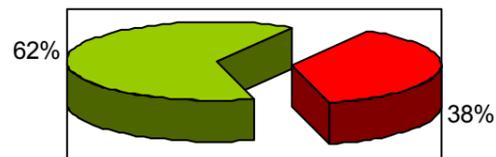
El 75 % de la muestra consideró que el futuro que le espera a la Agencia es exitoso, mientras que el 25% restante pensó que es prometedor, lo que significa que de manera general se siente que existen buenas expectativas acerca del papel que desempeña la organización.

27. ¿Cuál cree que sea su futuro como trabajador en la agencia?



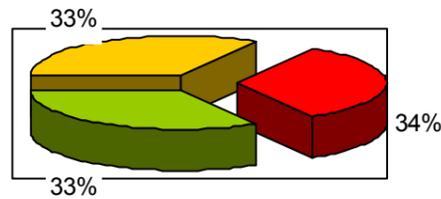
El 100% de la muestra consideró que su futuro como trabajador en la Agencia es prometedor, lo que representa que el personal esta plenamente convencido de su crecimiento profesional en la organización.

28. Si tuviese la oportunidad, ¿que le propondría a su presidenta y fundadora para mejorar el ambiente de trabajo en a agencia?



El 62% de la muestra opinó que la mejor propuesta para la presidenta y fundadora de la Agencia sería una toma de decisiones más democrática, mientras que el 38% restante pensó sería bueno que existiera mayor libertad en la toma de decisiones personales, lo que significa que de manera general se necesita poner mayor atención en este aspecto para que exista un balance en la organización.

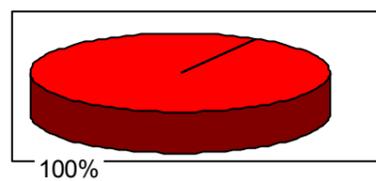
29. Enumere tres propuestas para mejorar su trabajo en la agencia:



- a) Toma de decisiones democrática
- b) Libertad en la toma de decisiones personales
- c) Realizar actividades complementarias

El 34 % de la muestra opinó que la mejor propuesta para mejorar el trabajo en la Agencia sería una toma de decisiones más democrática, mientras que el 33% pensó sería bueno que existiera mayor libertad en la toma de decisiones personales y el 33% le gustaría realizar diversas actividades que complementen el trabajo que realiza en la organización.

30. ¿Le gustaría comentar algo más?



- a) No

El 100% de la muestra contestó que no le gustaría comentar nada más y que estuvo conforme con la encuesta aplicada y las respuestas proporcionadas referentes a la organización.

5.11 LA ENTREVISTA.

Instrucciones:

La guía de tópicos indagará sobre los siguientes aspectos:

Verificación sobre los grupos existentes, sus características y sus relaciones.

Opiniones sobre los principales problemas y/o virtudes de la Agencia.

Opiniones (razones) sobre el proceso de trabajo, los jefes y compañeros de trabajo (características), las relaciones entre sí del personal y sobre la empresa en general.

Objetivo y finalidad de la Agencia (razones).

Objetivo de los compañeros de trabajo.

Expectativas de la empresa respecto de sí misma y respecto del personal.

Expectativas del personal respecto de sí mismos y respecto de la organización.

Opiniones acerca de cómo es vista la Agencia hacia fuera (razones).

Opiniones acerca del futuro de la empresa (razones).

Grado de disposición-renuencia a dar el máximo dentro del trabajo (razones).

Propuestas que se sugieren a la organización (razones).

Entrevista estructurada definitiva (formato de entrevista):

Instrucciones: Por favor conteste cada una de las preguntas según su opinión. Recuerde que la información proporcionada únicamente persigue fines escolares.

Sexo _____ Edad _____ Puesto que ocupa _____

1. ¿Cuál es el objetivo principal de esta área en la Agencia?

2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene esta área en la Agencia?

3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta esta área en la Agencia?

4. ¿Cuál es su cargo y función en esta área de la Agencia?

5. ¿Qué expectativas tiene a nivel de esta área en la Agencia?

6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de esta área en la Agencia?

7. ¿Qué diferencia existe entre esta área y las otras en la Agencia?

8. ¿Cómo es la relación de esta área con las demás en la Agencia?

9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?

10. ¿Cómo definiría el clima de esta área en la Agencia?

11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro de esta área en la Agencia?

12. ¿Qué visión cree que tengan de esta área las demás en la Agencia?

13. ¿Cómo cree que es vista esta área la Coordinación de la Agencia por los clientes?

14. ¿Cómo es vista esta área de la Agencia desde adentro?

15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?

Entrevista a la Coordinadora, L.A. Dulce Salazar J.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Coordinación en la Agencia?
Lograr una formación integral en el control y orden del flujo de trabajo de la Agencia y determinar con cada departamento los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos.
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Coordinación en la Agencia?
Contar con un excelente método de desarrollo de tareas de nexo entre Presidencia y los distintos departamentos. Esta área también es conocida como "tráfico".
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Coordinación en la Agencia?
Tener menor jerarquía que los otros departamentos, es necesario supervisarlos y controlarlos al mismo tiempo.
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Coordinación de la Agencia?
El cargo es Coordinadora de la Agencia y la función es desarrollar, representar y coordinar tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones. Controlar y ordenar el flujo de trabajo de la Agencia.
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Coordinación en la Agencia?
Entender todos los procesos que manejo y uso dentro de Agencia; así como velar por un constante desarrollo dentro del área, asimismo, determinar con cada dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos establecidos.
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Coordinación en la Agencia?
Lograr un desarrollo individual y profesional como directiva dentro de la Agencia, para así alcanzar un desempeño óptimo en lo que se refiere a la calidad de mi trabajo.
7. ¿Qué diferencia existe entre la Coordinación y las otras Direcciones de la Agencia?
Esta área determina con cada dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos establecidos. Es un enlace determinante entre la Presidencia y las demás Direcciones, además se apoya en la asistencia para realizar todas las actividades.
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?
Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y de cooperación mutua, además, de que existe buena comunicación, especialmente con la Dirección de Cuentas y la Dirección de Administración. En ocasiones se llegan a presentar conflictos, pero tratamos de solucionarlos.
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?
Aunque no esta a mi cargo, existe una buena relación entre la Asistente de Presidencia y yo, sobre todo está presente un gran respeto por la persona y el trabajo que realiza.
10. ¿Cómo definiría el clima en la Coordinación de la Agencia?
Agradable, en pocas palabras, se puede desarrollar el trabajo. En general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos para alcanzar las metas y objetivos de la Agencia.
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Coordinación de la Agencia?
Todo aquello que va en contra de los estatutos; reglas por las cuales nos regimos en esta área y por ende, en la Agencia misma.
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Coordinación las otras Direcciones?
Una visión favorable, óptima, y positiva, ya que se ha trabajado para esto.
13. ¿Cómo cree que es vista la Coordinación de la Agencia por los clientes?
Los clientes ven a esta área como un enlace determinante que desarrolla tareas de nexo entre Presidencia y los distintos departamentos. En general se tienen una visión positiva de esta área.

14. ¿Cómo es vista la Coordinación de la Agencia desde adentro?
Como un lugar de trabajo que ayuda y complementa las funciones de las demás Direcciones en donde se puede llevar a cabo un desarrollo profesional, tanto a nivel personal como empresarial.
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?
Sí, ya que se realiza y supervisa todos los procedimientos concernientes a cada proyecto de manera minuciosa y funcional.

Entrevista a la Asistente de Coordinación, L.P. Marisol Patlán L.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Asistencia de Coordinación en la Agencia?
Asistir en el logro de una formación integral en el control y orden del flujo de trabajo de la Agencia y asegurarse del cumplimiento de los plazos, entre otras cosas.
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Asistencia de Coordinación en la Agencia?
El excelente método de desarrollo de tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones.
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Asistencia de Coordinación en la Agencia?
Tener menor jerarquía que los otros departamentos.
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Asistencia de Coordinación de la Agencia?
El cargo es Asistente de Coordinación y la función es asistir en el desarrollo, representación y coordinación de tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones, entre otras cosas.
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Asistencia de Coordinación en la Agencia?
Entender todos los procesos dentro de Agencia; así como velar por un constante desarrollo dentro del área.
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Asistencia de Coordinación en la Agencia?
Lograr un desarrollo profesional como directiva dentro de la Agencia, para así alcanzar un desempeño extra en lo que se refiere a la calidad de mi trabajo.
7. ¿Qué diferencia existe entre la Asistencia de Coordinación y las otras Direcciones de la Agencia?
Esta área determina con cada dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos establecidos. Es un enlace preciso entre la Presidencia y las demás Direcciones.
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?
Las relaciones con las demás Direcciones son amigables y de apoyo mutuo. A veces se presentan problemas, pero los solucionamos rápidamente.
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?
No tengo personal a mi cargo.
10. ¿Cómo definiría el clima en la Asistencia de Coordinación de la Agencia?
Bueno, en general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos.
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Asistencia de Coordinación en la Agencia?
Lo que va en contra del control interno de la empresa.
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Asistencia de Coordinación las otras Direcciones?
Una visión objetiva, ya que se ha trabajado para esto.
13. ¿Cómo cree que es vista la Asistencia de Coordinación de la Agencia por los clientes?
Los clientes ven a esta área como un enlace determinante que desarrolla tareas de nexo entre Presidencia y las otras Direcciones.
14. ¿Cómo es vista la Asistencia de Coordinación de la Agencia desde adentro?
Como un lugar de trabajo que ayuda y complementa las funciones de las demás Direcciones.
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?
Sí, ya que siempre se asiste a Coordinación de manera conveniente para desarrollar y representar el trabajo entre Presidencia y las distintas Direcciones.

Entrevista al Director de Cuentas, L.C. Ricardo Aragón A.

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Director de Cuentas en la Agencia?
La atención de los clientes, manteniendo un trato fluido con los mismos. Se ingresa la información provista por el cliente para la resolución de sus necesidades de comunicación.
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene el Director de Cuentas en la Agencia?
Una vez que procesa la información obtenida, la transforma y la presenta al cliente. Es el representante de la Agencia ante el cliente y viceversa.
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el Director de Cuentas en la Agencia?
Conseguir cuentas nuevas para la Agencia, lo que se traduce en un incremento económico y un reforzamiento de la imagen de la Agencia.
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Cuentas de la Agencia?
El cargo es Director de Cuentas y la función es asistir a los diferentes procesos operativos de la Agencia a partir del conocimiento de los clientes.
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Cuentas en la Agencia?
Adquirir una retroalimentación total en todas las actividades que le competen al área, buscando un aumento en la facturación y la obtención de otras cuentas para la Agencia.
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Cuentas en la Agencia?
Obtener un desarrollo profesional dentro de la Agencia, el cual será reflejo de los logros alcanzados y así sucesivamente.
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Cuentas y las otras Direcciones de la Agencia?
Esta área participa activamente en el planteamiento estratégico de las actividades de la Agencia.
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?
Las relaciones con las demás Direcciones son apegadas y de colaboración mutua, además, existe una comunicación positiva, principalmente con la Dirección de Administración.
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?
Es buena, pero estoy conciente que es por poco tiempo porque se trata de personal eventual.
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Cuentas de la Agencia?
Interesante, ya que es un clima muy confortable para desarrollar el trabajo. En general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos para alcanzar las metas y objetivos de la Agencia.
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Dirección de Cuentas en la Agencia?
Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y de toda la Agencia.
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Cuentas las otras Direcciones?
Compartida y de responsabilidad mutua, porque se debe realizar con voluntad el trabajo asignado.
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Cuentas de la Agencia por los clientes?
Los clientes ven a esta área como un vínculo de atención para ellos, donde se mantiene un trato fluido.
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Cuentas de la Agencia desde adentro?
Como un soporte básico de la Agencia en donde se ingresa la información provista por el cliente para la resolución de sus necesidades de comunicación.
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?
Sí, ya que es una prioridad representar a la Agencia ante el cliente y viceversa. Además, se participa activamente en el planteamiento estratégico y se asiste a los diferentes procesos operativos a partir del conocimiento de los clientes.

Entrevista a la Directora de Administración, L.C. Marisol Fabela T.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Directora de Administración en la Agencia?

Tiene a su cargo la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.

2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Directora de Administración en la Agencia?

Que tiene contacto directo con los clientes, proveedores y con el área de personal, en cuanto a su control.

3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Directora de Administración en la Agencia?

Son todos aquellos referentes a la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal.

4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Administración de la Agencia?

El cargo es Directora de Administración y la función es la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.

5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Administración en la Agencia?

Obtener deducciones efectivas en todas las diligencias que le competen al área, referentes a la facturación, cobranza y pagos en general en la Agencia.

6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Administración en la Agencia?

Obtener un desarrollo profesional dentro de la Agencia, el cual será reflejo de los logros alcanzados y así sucesivamente.

7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Administración y las otras Direcciones de la Agencia?

Esta área notifica rápidamente en la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal.

8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?

Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y de contribución mutua, además, existe buena comunicación, principalmente con la Dirección de Cuentas.

9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?

Es buena.

10. ¿Cómo definiría el clima en la Directora de Administración de la Agencia?

Interesante, ya que es un clima muy confortable para desarrollar el trabajo. En general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos para alcanzar las metas y objetivos de la Agencia.

11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Directora de Administración en la Agencia?

Todo lo antiético, es decir, lo que va en contra de los reglamentos de esta área y del buen juicio de toda la Agencia.

12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Administración las otras Direcciones?

De participación solidaria, porque se debe llevar a cabo con carácter el trabajo fijado.

13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Administración de la Agencia por los clientes?

Los clientes ven a esta área como un vínculo relativo con su facturación y cobranza en la Agencia.

14. ¿Cómo es vista la Dirección de Administración de la Agencia desde adentro?

Como un puntal primordial de la Agencia en donde se lleva a cabo el pago de servicios generales y del área de personal.

15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?

Sí, debido a que se realiza un control estricto en todo la administración la liquidación de haberes, etc.

Entrevista a la Directora Creativa, Ivonne Medina M.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Directora Creativa en la Agencia?

Tiene a su cargo transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación.

2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Directora Creativa en la Agencia?
Establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida. También está el trabajo de redacción y de arte (diseño).
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Directora Creativa en la Agencia?
Son todos aquellos concernientes al planteamiento de la estrategia creativa que involucran el proceso de creación de las piezas de la campaña.
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección Creativa de la Agencia?
El cargo es Directora Creativa y la función es transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación.
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección Creativa en la Agencia?
Crecer profesionalmente dentro de la Agencia, lo que permitirá conseguir múltiples beneficios.
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección Creativa en la Agencia?
Adquirir experiencia profesional dentro de la Agencia, lo que condicionará una buena actuación en ella.
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección Creativa y las otras Direcciones de la Agencia?
Esta área establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida. También está el trabajo de redacción y de arte (diseño).
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?
Las relaciones con las demás Direcciones son acopladas y de entendimiento solidario, además existe una comunicación tangible, principalmente con la Dirección de Marketing.
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?
Agradable.
10. ¿Cómo definiría el clima en la Directora Creativa de la Agencia?
Agradable, ya que es descansado para desarrollar el trabajo. Comúnmente se visualizan todos los esfuerzos grupales en torno a la Agencia.
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Directora Creativa en la Agencia?
Todo lo que va en contra de las reglas existentes en el área y por ende en toda la Agencia.
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección Creativa las otras Direcciones?
De trabajo constante, ya que siempre se llevan a cabo las labores asignadas en tiempo y forma implantada.
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección Creativa de la Agencia por los clientes?
Los clientes ven a esta área como la que establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida. Además realiza el trabajo de redacción y de arte (diseño).
14. ¿Cómo es vista la Dirección Creativa de la Agencia desde adentro?
Como un eslabón preferente dentro de ella, en donde se instituye la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida.
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?
Sí, debido a que se llevan a cabo todos pasos concernientes al planteamiento de la estrategia creativa y opera el proceso de creación de las piezas de la campaña.

Entrevista a la Directora de Marketing, L.A. Nydia Delgado S.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Directora de Marketing en la Agencia?
La interpretación de la información de marketing provista por el cliente. También sugiere las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información.
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Directora de Marketing en la Agencia?
Participa activamente del pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Directora de Marketing en la Agencia?
Son todos aquellos relativos a la interpretación de la información de marketing provista por el cliente.

4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Marketing de la Agencia?
El cargo es Directora de Marketing y la función es la interpretación de la información de marketing provista por el cliente. Asimismo, de sugerir las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información.
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Marketing en la Agencia?
Buscar estabilidad profesional dentro de la Agencia, para cumplir con todos los proyectos presentados.
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Marketing en la Agencia?
Evolucionar en mi ejercicio profesional dentro de la Agencia, lo que establecerá experiencia referente a mi acción en ella.
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Marketing y las otras Direcciones de la Agencia?
Esta área participa activamente del pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?
Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y de cooperación mutua, asimismo, existe comunicación empática, primordialmente con la Dirección Creativa. Es ocasiones se llegan a presentar conflictos, pero nada importante.
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?
Respetuosa.
10. ¿Cómo definiría el clima en la Directora de Marketing de la Agencia?
Agradable, en pocas palabras, es un clima comfortable para desarrollar las labores diarias. Se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos en beneficio de la Agencia.
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Directora de Marketing en la Agencia?
Todo lo que va en contra de las reglas existentes en el área y en la Agencia misma.
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Marketing las otras Direcciones?
De trabajo firme, porque se realizan las labores estipuladas de acuerdo al plan de trabajo diseñado.
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Marketing de la Agencia por los clientes?
Los clientes ven a esta área como la encargada de sugerir las investigaciones de mercado, necesarias para complementar la información de marketing provista por el cliente.
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Marketing de la Agencia desde adentro?
Como un lugar de trabajo que interpreta la información de marketing provista por el cliente y que sugiere las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información.
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?
Sí, ya que se realiza y supervisa todos los procedimientos pertenecientes al pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.

Entrevista a la Directora de Medios, L.C. Laura Heredia J.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Directora de Medios en la Agencia?
La responsabilidad de ésta área consiste en planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes.
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Directora de Medios en la Agencia?
Participar activamente en el planeamiento de la estrategia de medios y para la planificación, la compra y el control de ellos.
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Directora de Medios en la Agencia?
Los que giran en torno al establecimiento de un proceso en el cual se planifique, compre y controle los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes creados.
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Medios de la Agencia?

El cargo es Directora de Medios y la función es el planeamiento de la estrategia de medios y para la planificación, la compra y el control de éstos.

5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Medios en la Agencia?

Cumplir con el compromiso fijado dentro del área, continuamente con la mejor actitud hacia todo el personal de la Agencia.

6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Medios en la Agencia?

Lograr un avance individual y profesional como Directiva dentro de la Agencia.

7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Medios y las otras Direcciones de la Agencia?

La responsabilidad de esta área consiste en planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes.

8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?

Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y recíprocas, además, de que existe comunicación, principalmente con la Dirección de Producción.

9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?

Buena.

10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Medios de la Agencia?

Amable, porque que se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan para alcanzar los fines de la Agencia.

11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Directora de Medios en la Agencia?

Lo que va en contra de los estatutos, es decir, las reglas por las cuáles nos regimos en esta área y toda la Agencia.

12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Medios las otras Direcciones?

Una visión optimista, sincera y de cooperación mutua, porque siempre se procura realizar el mayor esfuerzo para perpetrar el trabajo asignado.

13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Medios de la Agencia por los clientes?

Como un área substancial que participa activamente en el planeamiento de la estrategia de medios y para la planificación, la compra y el control de ellos.

14. ¿Cómo es vista la Dirección de Medios de la Agencia desde adentro?

Como un apoyo esencial que complementa las actividades concernientes a planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes.

15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?

Sí, ya que siempre se tiene como prioridad coordinar el planeamiento de la estrategia de medios para la planificación, la compra y el control de éstos.

Entrevista a la Directora de Producción, L.C Rocío Cortés T.

1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Directora de Producción en la Agencia?

La misión de esta área consiste en transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.

2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Directora de Producción en la Agencia?

Generalmente se presupuestan y seleccionan los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos: productoras de cine y televisión, productoras de música publicitaria, modelos, locutores, etc.

3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Directora de Producción en la Agencia?

Dadas las diferencias de técnicas y de capacitación profesional requeridas para cada sistema, el área se divide en de manera gráfica y audiovisual. Así, un boceto se convertirá en un original para periódicos y revistas, un guión o un story board en un comercial para cine o televisión.

4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Producción de la Agencia?

El cargo es Directora de Producción y la función es transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.

5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Producción en la Agencia?

Recibir una retroalimentación total en todas las acciones que le competen al área, ya sea de manera gráfica y audiovisual.

6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Producción en la Agencia?
Obtener un desarrollo profesional dentro de la Agencia, el cuál será reflejo de los logros alcanzados.

7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Producción y las otras Direcciones de la Agencia?
Esta área participa activamente en presupuestar y seleccionar a los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos: productoras de cine y televisión, productoras de música publicitaria, modelos, locutores, etc.

8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones en la Agencia?
Las relaciones con las demás Direcciones son apegadas y de contribución mutua, además, existe una comunicación positiva, principalmente con la Dirección de Medios.

9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo en la Agencia?
No tengo personal a mi cargo.

10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Producción de la Agencia?
Interesante, porque se trata de un clima confortable para desarrollar el trabajo diario.

11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada de la Dirección de Producción en la Agencia?
Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y de toda la Agencia.

12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Producción las otras Direcciones?
Compartida y de responsabilidad mutua, ya que se debe realizar con voluntad el trabajo asignado.

13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Producción de la Agencia por los clientes?
Los clientes ven a esta área como el lugar en donde se transforman los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.

14. ¿Cómo es vista la Dirección de Producción de la Agencia desde adentro?
Como una columna en donde se presupuestan y seleccionan los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos.

15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?
Sí, ya que es una prioridad transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación. Así, un boceto se convertirá en un original para periódicos y revistas, un guión o un story board en un comercial para cine o televisión.

5.12 LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Para cada uno de los tópicos planteados en la entrevista, se debe hacer la siguiente presentación: descripción y enumeración general de hallazgos y posteriormente, por cada descubrimiento, ejemplificar con una cita textual.

Coordinadora, L.A. Dulce Salazar J.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Coordinación en la Agencia?	Lograr una formación integral en el control y orden del flujo de trabajo.	<i>"Determinar los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento"</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

		<i>de los plazos”.</i>
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Coordinación en la Agencia?	Contar con un excelente método de desarrollo de tareas de nexos entre Presidencia y los distintos departamentos.	<i>“Esta área también es conocida como tráfico”.</i>
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Coordinación en la Agencia?	Tener menor jerarquía que los otros departamentos.	<i>“Es necesario supervisarlos y controlarlos al mismo tiempo”.</i>
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Coordinación de la Agencia?	El cargo es Coordinadora de la Agencia y la función es desarrollar, representar y coordinar tareas de nexos entre Presidencia y las distintas Direcciones.	<i>“Controlar y ordenar el flujo de trabajo de la Agencia”.</i>
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Coordinación de la Agencia?	Entender todos los procesos de información que manejo y uso dentro de la Agencia; así como velar por un constante desarrollo dentro del área.	<i>“Determinar con cada dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos establecidos”.</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Coordinación de la Agencia?	Lograr un desarrollo individual y profesional como empleada y directiva dentro de la Agencia.	<i>“Alcanzar un desempeño óptimo en lo que se refiere a la calidad de mi trabajo”.</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Coordinación de la Agencia y las otras Direcciones?	Esta área determina con cada dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos establecidos.	<i>“Es un enlace determinante entre la Presidencia y las demás Direcciones, además se apoya en la asistencia para realizar todas las actividades”.</i>
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y de cooperación mutua, además, de que existe buena comunicación, especialmente con la Dirección de Cuentas y la Dirección de Administración.	<i>“En ocasiones se llegan a presentar conflictos, pero tratamos de solucionarlos”.</i>
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	Aunque no está a mi cargo, existe una buena relación entre la Asistente de Presidencia y yo, sobre todo está presente un gran respeto por la persona y el trabajo que realiza.	<i>“Está presente un gran respeto por la persona y el trabajo que realiza”.</i>
10. ¿Cómo definiría el clima en la Coordinación de la Agencia?	En general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos para alcanzar las metas y objetivos de la Agencia.	<i>“Agradable, en pocas palabras, se puede desarrollar el trabajo”.</i>
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro de la Coordinación de la Agencia?	Todo aquello que va en contra de nuestros estatutos.	<i>“Las reglas por las cuales nos regimos en esta área y por ende, en la Agencia misma”.</i>
12. ¿Qué visión cree que	Tienen una visión favorable,	<i>“Se ha trabajado para esto”.</i>

tengan de la Coordinación las otras Direcciones?	óptima, y positiva.	
13. ¿Cómo cree que es vista la Coordinación de la Agencia por los clientes?	Los clientes ven a esta área como un enlace determinante que desarrolla tareas de nexo entre Presidencia y los distintos departamentos.	<i>"En general tienen una visión positiva de esta área".</i>
14. ¿Cómo es vista la Coordinación de la Agencia desde adentro?	Como un lugar de trabajo que ayuda y complementa las funciones de las demás Direcciones.	<i>"Se puede llevar a cabo un desarrollo profesional, tanto a nivel personal como empresarial".</i>
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en a Agencia?	Sí, ya que se realiza y supervisa todos los procedimientos concernientes a cada proyecto de manera minuciosa y funcional.	<i>"Sí, ya que se realiza y supervisa todos los procedimientos concernientes a cada proyecto de manera minuciosa y funcional".</i>

Asistente de Coordinación, L.P. Marisol Patlán L.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Asistencia de Coordinación Presidencia en la Agencia?	Asistir en el logro de una formación integral en el control y orden del flujo de trabajo de la Agencia.	<i>"Asegurarse del cumplimiento de los plazos, entre otras cosas".</i>
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Asistencia de Coordinación en la Agencia?	El excelente método de desarrollo de tareas de nexo entre Presidencia y los distintos departamentos.	<i>"El excelente método de desarrollo de tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones".</i>
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Asistencia de Coordinación en la Agencia?	Tener menor jerarquía que los otros departamentos.	<i>"Tener menor jerarquía que los otros departamentos".</i>
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Asistencia de Coordinación de la Agencia?	El cargo es Asistente de Coordinación y la función es asistir en el desarrollo, representación y coordinación de tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones, entre otras cosas.	<i>"Asistir en el desarrollo, representación y coordinación de tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones".</i>
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel la Asistencia de Coordinación de la Agencia?	Entender todos los procesos dentro de Agencia; así como velar por un constante desarrollo dentro del área.	<i>"Entender todos los procesos dentro de Agencia; así como velar por un constante desarrollo dentro del área."</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Asistencia de Coordinación de la Agencia?	Lograr un desarrollo profesional como directiva dentro de la Agencia.	<i>"Para así alcanzar un desempeño extra en lo que se refiere a la calidad de mi trabajo".</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Asistencia de Coordinación las otras Direcciones?	Esta área determina con cada dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos establecidos.	<i>"Es un enlace determinante entre la Presidencia y las demás Direcciones".</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son amigables y de apoyo mutuo.	"A veces se presentan problemas, pero los solucionamos rápidamente".
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	No tengo personal a mi cargo.	"No tengo personal a mi cargo".
10. ¿Cómo definiría el clima en la Coordinación de la Agencia?	Bueno, en general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos.	"Todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos".
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro la Asistencia de Coordinación de la Agencia?	Lo que va en contra del control interno de la empresa.	"Lo que va en contra del control interno de la empresa".
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Asistencia de Coordinación las otras Direcciones?	Una visión objetiva, ya que se ha trabajado para esto.	"Una visión objetiva, ya que se ha trabajado para esto".
13. ¿Cómo cree que es vista la Asistencia de Coordinación de la Agencia por los clientes?	Los clientes ven a esta área como un enlace determinante que desarrolla tareas de nexo entre Presidencia y las otras Direcciones.	"Los clientes ven a esta área como un enlace determinante que desarrolla tareas de nexo entre Presidencia y las otras Direcciones".
14. ¿Cómo es vista la Asistencia de Coordinación de la Agencia desde adentro?	Como un lugar de trabajo que ayuda y complementa las funciones de las demás Direcciones.	"Como un lugar de trabajo que ayuda y complementa las funciones de las demás Direcciones".
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?	Sí, ya que siempre se asiste a Coordinación de manera conveniente para desarrollar, representar el trabajo entre Presidencia y las distintas Direcciones.	"Se asiste a Coordinación de manera conveniente para desarrollar, representar el trabajo entre Presidencia y las distintas Direcciones".

Entrevista al Director de Cuentas, L.C. Ricardo Aragón A.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección de Cuentas?	La atención de los clientes, manteniendo un trato fluido con los mismos.	"Se ingresa la información provista por el cliente para la resolución de sus necesidades de comunicación".
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Dirección de Cuentas en la Agencia?	Una vez que procesa la información obtenida, la transforma y la presenta al cliente.	"Es el representante de la Agencia ante el cliente y viceversa".
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Dirección de Cuentas en la Agencia?	Conseguir cuentas nuevas para la Agencia.	"Se traduce en un incremento económico y un reforzamiento de la imagen e la Agencia".
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Cuentas de la Agencia?	El cargo es Director de Cuentas y la función es asistir a los diferentes procesos	"A partir del conocimiento de los clientes".

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

	operativos de la Agencia.	
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel la Dirección de Cuentas de la Agencia?	Adquirir una retroalimentación total en todas las actividades que le competen al área.	<i>"Buscando un aumento en la facturación y la obtención de otras cuentas para la Agencia".</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Cuentas de la Agencia?	Obtener un desarrollo profesional dentro de la Agencia.	<i>"El cual será reflejo de los logros alcanzados y así sucesivamente".</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Cuentas y las otras Direcciones?	Esta área participa activamente en el planteamiento estratégico de las actividades de la Agencia.	<i>"Participa activamente en el planteamiento estratégico de las actividades de la Agencia".</i>
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son apegadas y de colaboración mutua.	<i>"Existe una comunicación positiva, principalmente con la Dirección de Administración".</i>
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	Es buena, pero estoy conciente que es por poco tiempo porque se trata de personal eventual.	<i>"Es por poco tiempo porque se trata de personal eventual".</i>
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Cuentas de la Agencia?	Interesante, ya que es un clima muy confortable para desarrollar el trabajo.	<i>"En general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos para alcanzar las metas y objetivos de la Agencia".</i>
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro la Dirección de Cuentas de la Agencia?	Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y de toda la Agencia.	<i>"Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y de toda la Agencia".</i>
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Cuentas las otras Direcciones?	Compartida de responsabilidad mutua.	<i>"Porque se debe realizar con voluntad el trabajo asignado".</i>
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Cuentas de la Agencia por los clientes?	Los clientes ven a esta área como un vínculo de atención para ellos.	<i>"En donde se mantiene un trato fluido".</i>
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Cuentas de la Agencia desde adentro?	Como un soporte básico de la Agencia en donde se ingresa la información provista por el cliente.	<i>"Para la resolución de sus necesidades de comunicación".</i>
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?	Sí, ya que es una prioridad representar a la Agencia ante el cliente y viceversa.	<i>"Se participa activamente en el planteamiento estratégico y se asiste a los diferentes procesos operativos a partir del conocimiento de los clientes".</i>

Entrevista a la Directora de Administración, L.C. Marisol Fabela T.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección de	Tiene a su cargo la facturación y la cobranza a	<i>"En cuanto a su control, liquidación de haberes, etc."</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

Administración?	clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.	
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Dirección de Administración?	Que tiene contacto directo con los clientes, proveedores y con el área de personal, en cuanto a su control.	<i>“Contacto directo con los clientes, proveedores y con el área de personal, en cuanto a su control”.</i>
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Dirección de Administración?	Son todos aquellos referentes a la facturación y cobranza al cliente.	<i>“El pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal”.</i>
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Administración?	El cargo es Directora de Administración y la función es la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.	<i>“La facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.”.</i>
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel la Dirección de Administración?	Obtener deducciones efectivas en todas las diligencias que le competen al área.	<i>“Referentes a la facturación, cobranza y pagos en general en la Agencia”.</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Administración de la Agencia?	Obtener un desarrollo profesional dentro de la Agencia.	<i>“El cual será reflejo de los logros alcanzados y así sucesivamente”.</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Administración y las otras Direcciones?	Esta área notifica rápidamente en la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal.	<i>“Notifica rápidamente en la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal”.</i>
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son apegadas y de colaboración mutua.	<i>“Además, existe una comunicación positiva, principalmente con la Dirección de Cuentas”.</i>
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	Es buena.	<i>“Es buena”.</i>
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Administración de la Agencia?	Interesante, ya que es un clima muy confortable para desarrollar el trabajo.	<i>“En general se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos para alcanzar las metas y objetivos de la Agencia”.</i>
11. ¿Qué sería considerado como una	Todo lo antitético, es decir, lo que va en contra de los	<i>“Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y del</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

conducta inadecuada dentro la Dirección de Administración de la Agencia?	reglamentos de esta área y del buen juicio de toda la Agencia.	<i>buen juicio de toda la Agencia</i> ".
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Administración las otras Direcciones?	De participación solidaria.	<i>"Porqué se debe llevar a cabo con carácter el trabajo fijado"</i> .
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Administración de la Agencia por los clientes?	Los clientes ven a esta área como un vínculo relativo con su facturación y cobranza en la Agencia.	<i>"Vínculo relativo con su facturación y cobranza en la Agencia"</i> .
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Administración de la Agencia desde adentro?	Como un puntal primordial de la Agencia.	<i>"En donde se lleva a cabo el pago de servicios generales y del área de personal"</i> .
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?	Sí, debido a que se realiza un control estricto en todo la administración la liquidación de haberes, etc.	<i>"Se realiza un control estricto en todo la administración la liquidación de haberes, etc."</i> .

Entrevista a la Directora Creativa, Ivonne Medina M.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección Creativa?	Tiene a su cargo transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación.	<i>"Transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación"</i> .
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Dirección Creativa?	Establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida.	<i>"También está el trabajo de redacción y de arte (diseño)"</i> .
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Dirección Creativa?	Son todos aquellos concernientes al planteamiento de la estrategia creativa.	<i>"Que involucran el proceso de creación de las piezas de la campaña"</i> .
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección Creativa?	El cargo es Directora Creativa y la función es transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación.	<i>"Transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación"</i> .
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección Creativa?	Creer profesionalmente dentro de la Agencia.	<i>"Lo que permitirá conseguir múltiples beneficios"</i> .
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección Creativa de la Agencia?	Adquirir experiencia profesional dentro de la Agencia.	<i>"Lo que condicionará una buena actuación en ella"</i> .
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección Creativa y las otras Direcciones?	Esta área establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida.	<i>"También está el trabajo de redacción y de arte (diseño)"</i> .
8. ¿Cómo es la relación con	Las relaciones con las demás	<i>"Además, existe una</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

las demás Direcciones?	Direcciones son acopladas y de entendimiento solidario.	<i>comunicación tangible, principalmente con la Dirección de Marketing</i> ”.
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	Agradable.	“Agradable”.
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección Creativa de la Agencia?	Agradable, ya que es descansado para desarrollar el trabajo.	“Comúnmente se visualizan todos los esfuerzos grupales en torno a la Agencia”.
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro la Dirección Creativa de la Agencia?	Todo lo que va en contra de las reglas existentes en el área.	“Y por ende en toda la Agencia”.
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección Creativa las otras Direcciones?	De trabajo constante.	“Ya que siempre se llevan a cabo las labores asignadas en tiempo y forma implantada”.
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección Creativa de la Agencia por los clientes?	Los clientes ven a esta área como la que establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida.	“Además, realiza el trabajo de redacción y de arte (diseño)”.
14. ¿Cómo es vista la Dirección Creativa de la Agencia desde adentro?	Como un eslabón preferente dentro de ella, en donde se instituye la filosofía creativa de la Agencia.	“Y es responsable de la eficacia de la publicidad producida”.
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?	Sí, debido a que se llevan a cabo todos pasos concernientes al planteamiento de la estrategia creativa.	“Y opera el proceso de creación de las piezas de la campaña”.

Entrevista a la Directora de Marketing, L.A. Nydia Delgado S.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección de Marketing?	La interpretación de la información de marketing provista por el cliente.	“Sugiere las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información”.
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Dirección de Marketing?	Participa activamente del pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.	“Participa activamente del pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.”
3. ¿Cuáles son los principales problemas de Marketing?	Son todos aquellos relativos a la interpretación de la información de marketing provista por el cliente.	“La interpretación de la información de marketing provista por el cliente”.
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Marketing?	El cargo es Directora de Marketing y la función es la interpretación de la información de marketing provista por el cliente.	“Sugerir las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información”.

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Marketing?	Buscar estabilidad profesional dentro de la Agencia, para cumplir con todos los proyectos presentados.	<i>"Cumplir con todos los proyectos presentados".</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Marketing?	Evolucionar en mi ejercicio profesional dentro de la Agencia.	<i>"Lo que establecerá experiencia referente a mi acción en ella".</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Marketing y las otras Direcciones?	Esta área participa activamente del pre y post-test de campañas.	<i>"Integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación".</i>
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y de cooperación mutua, asimismo, existe comunicación empática, primordialmente con la Dirección Creativa.	<i>"Es ocasiones se llegan a presentar conflictos, pero nada importante".</i>
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	Respetuosa.	<i>"Respetuosa".</i>
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Marketing?	Agradable, en pocas palabras, es un clima confortable para desarrollar las labores diarias. Se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos en beneficio de la Agencia.	<i>"Todos los esfuerzos se complementan junto con los demás grupos en beneficio de la Agencia".</i>
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro la Dirección de Marketing de la Agencia?	Todo lo que va en contra de las reglas existentes en el área y en la Agencia misma.	<i>"Lo que va en contra de las reglas existentes en el área y en la Agencia misma".</i>
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Marketing las otras Direcciones?	De trabajo firme.	<i>"Porqué se realizan las labores estipuladas de acuerdo al plan de trabajo diseñado.".</i>
13. ¿Cómo cree que es vista Dirección de Marketing por los clientes?	Los clientes ven a esta área como la encargada de sugerir las investigaciones de mercado, necesarias para complementar la información de marketing provista por el cliente.	<i>"La encargada de sugerir las investigaciones de mercado, necesarias para complementar la información de marketing provista por el cliente".</i>
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Marketing de la Agencia desde adentro?	Como un lugar de trabajo que interpreta la información de marketing provista por el cliente y que sugiere las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información.	<i>"Que sugiere las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información".</i>
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100%	Sí, ya que se realiza y supervisa todos los	<i>"Se realiza y supervisa todos los procedimientos"</i>

en la Agencia?	procedimientos pertenecientes al pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.	<i>pertenecientes al pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.</i>
----------------	---	---

Entrevista a la Directora de Medios, L.C. Laura Heredia J.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección de Medios?	La responsabilidad de esta área consiste en planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios.	<i>"Para asegurar la correcta difusión de los mensajes.</i>
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Dirección de Medios?	Participar activamente en el planeamiento de la estrategia de medios.	<i>"Y para la planificación, la compra y el control de ellos.</i>
3. ¿Cuáles son los principales problemas de Medios?	Los que giran en torno al establecimiento de un proceso en el cuál se planifique, compré y controlé los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes creados.	<i>"Los que giran en torno al establecimiento de un proceso en el cual se planifique, compré y controlé los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes creados".</i>
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Medios?	El cargo es Directora de Medios y la función es el planeamiento de la estrategia de medios y para la planificación, la compra y el control de éstos.	<i>"La función es el planeamiento de la estrategia de medios y para la planificación, la compra y el control de éstos".</i>
5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Medios?	Cumplir con el compromiso fijado dentro del área, continuamente.	<i>"Con la mejor actitud hacia todo el personal de la Agencia".</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de de Medios?	Lograr un avance individual y profesional como Directiva dentro de la Agencia.	<i>"Lograr un avance individual y profesional como Directiva dentro de la Agencia".</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Medios y las otras Direcciones?	La responsabilidad de esta área consiste en planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes.	<i>"Para asegurar la correcta difusión de los mensajes".</i>
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son amistosas y recíprocas.	<i>"Además, de que existe comunicación, principalmente con la Dirección de Producción".</i>
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	Buena.	<i>"Buena".</i>
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Medios?	Amable, porque que se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan para alcanzar los fines de la Agencia.	<i>"Se tiene bien claro que todos los esfuerzos se complementan para alcanzar los fines de la Agencia".</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro la Dirección de Medios de la Agencia?	Lo que va en contra de los estatutos.	<i>"Es decir, las reglas por las cuales nos regimos en esta área y toda la Agencia".</i>
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de de Medios de las otras Direcciones?	Una visión optimista, sincera y de cooperación mutua.	<i>"Porqué siempre se procura realizar el mayor esfuerzo para perpetrar el trabajo asignado".</i>
13. ¿Cómo cree que es vista Dirección de Medios por los clientes?	Como un área substancial que participa activamente en el planeamiento de la estrategia de medios.	<i>"Y para la planificación, la compra y el control de ellos".</i>
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Medios de la Agencia desde adentro?	Como un apoyo esencial que complementa las actividades concernientes a planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios	<i>"Para asegurar la correcta difusión de los mensajes".</i>
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100% en la Agencia?	Sí, ya que siempre se tiene como prioridad coordinar el planeamiento de la estrategia de medios para la planificación, la compra y el control de éstos.	<i>"Siempre se tiene como prioridad coordinar el planeamiento de la estrategia de medios para la planificación, la compra y el control de éstos".</i>

Entrevista a la Directora de Producción, L.C Rocío Cortés T.

PREGUNTA:	HALLAZGOS:	CITAS TEXTUALES:
1. ¿Cuál es el objetivo principal de la Dirección de Producción?	La misión de esta área consiste en transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.	<i>"Transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación".</i>
2. ¿Cuáles son las virtudes que tiene la Dirección de Producción?	Generalmente se presupuestan y seleccionan los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos.	<i>"Medios electrónicos: productoras de cine y televisión, productoras de música publicitaria, modelos, locutores, etc.".</i>
3. ¿Cuáles son los principales problemas de Producción?	Dadas las diferencias de técnicas y de capacitación profesional requeridas para cada sistema, el área se divide en de manera gráfica y audiovisual.	<i>"Así, un boceto se convertirá en un original para periódicos y revistas, un guión o un story board en un comercial para cine o televisión".</i>
4. ¿Cuál es su cargo y función en la Dirección de Producción?	El cargo es Directora de Producción y la función es transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.	<i>"La función es transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación".</i>

CAPÍTULO V

EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL.

5. ¿Qué expectativas tiene a nivel Dirección de Producción?	Recibir una retroalimentación total en todas las acciones que le competen al área, ya sea de manera gráfica y audiovisual.	<i>"Retroalimentación total en todas las acciones que le competen al área, ya sea de manera gráfica y audiovisual".</i>
6. ¿Qué expectativas personales tiene dentro de la Dirección de Producción?	Obtener un desarrollo profesional dentro de la Agencia.	<i>"El cuál será reflejo de los logros alcanzados".</i>
7. ¿Qué diferencia existe entre la Dirección de Producción y las otras Direcciones?	Esta área participa activamente en presupuestar y seleccionar a los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos: productoras de cine y televisión, productoras de música publicitaria, modelos, locutores, etc.	<i>"Esta área participa activamente en presupuestar y seleccionar a los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos: productoras de cine y televisión, productoras de música publicitaria, modelos, locutores, etc".</i>
8. ¿Cómo es la relación con las demás Direcciones?	Las relaciones con las demás Direcciones son apegadas y de contribución mutua.	<i>"Existe una comunicación positiva, principalmente con la Dirección de Medios".</i>
9. ¿Cómo considera la relación con el personal a su cargo?	No tengo personal a mi cargo.	<i>"No tengo personal a mi cargo".</i>
10. ¿Cómo definiría el clima en la Dirección de Producción?	Interesante, porque se trata de un clima confortable para desarrollar el trabajo diario.	<i>"Interesante, porque se trata de un clima confortable para desarrollar el trabajo diario".</i>
11. ¿Qué sería considerado como una conducta inadecuada dentro la Dirección de Producción de la Agencia?	Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y de toda la Agencia.	<i>"Lo que va en contra de los reglamentos de esta área y de toda la Agencia".</i>
12. ¿Qué visión cree que tengan de la Dirección de Producción de las otras Direcciones?	Compartida y de responsabilidad mutua.	<i>"Ya que se debe realizar con voluntad el trabajo asignado".</i>
13. ¿Cómo cree que es vista la Dirección de Producción por los clientes?	Los clientes ven a esta área como el lugar en donde se transforman los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.	<i>"El lugar en donde se transforman los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación".</i>
14. ¿Cómo es vista la Dirección de Producción de la Agencia desde adentro?	Como una columna en donde se presupuestan y seleccionan los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos.	<i>"Una columna en donde se presupuestan y seleccionan los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos".</i>
15. ¿Considera que se desarrolla su trabajo al 100%	Sí, ya que es una prioridad transformar los mensajes	<i>"Así, un boceto se convertirá en un original para periódicos</i>

en la Agencia?	creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación.	y revistas, un guión o un story board en un comercial para cine o televisión”.
----------------	--	--

En el siguiente apartado, CAPÍTULO VI LOTHLÓRIEN... COMUNICACIÓN Y CULTURA EN V&A, los temas a tratar serán: Características organizacionales de V&A (sistematización); Problemática organizacional de V&A (sistematización) y Metáfora de la organización (sinopsis de la novela, personajes principales y finalmente analogía con el objeto de estudio).

CAPÍTULO VI LOTHLÓRIEN...
COMUNICACIÓN Y CULTURA EN V&A

CAPÍTULO VI LOTHLÓRIEN... COMUNICACIÓN Y CULTURA EN V&A.

En este Capítulo trataré otros puntos de la organización, como son: Características organizacionales de V&A (sistematización); Problemática organizacional de V&A (sistematización) y Metáfora de la organización (sinopsis de la novela, personajes principales y analogía con el objeto de estudio).

6. EL ESPEJO DE GALADRIEL... LA ORGANIZACIÓN.

6.1 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE V&A (SISTEMATIZACIÓN).³²

IMÁGENES:	OBJETIVO:	MISIÓN:	VISIÓN:	VALORES:
Oficial	Ser una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, que le guste contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo con una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a	Ser una empresa profesional, líder en el campo de la Comunicación Mexicana, rentable y generadora de empleos. Trabajar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes. Recopilar y analizar toda la información disponible sobre producto-marca, el consumidor, el mercado, la competencia, el ambiente y las	Crear las estrategias más adecuadas para producir las mejores campañas creativas, además, de recomendar y contratar los planes de medios más productivos para difundir la campaña realizada y finalmente analizar los resultados de ésta, así como los pasos a seguir.	Colaboración.- con el máximo de las capacidades, orientarlas a cumplir los objetivos de la organización. Búsqueda.- del máximo nivel de calidad para la satisfacción entera de las necesidades del cliente, lo que genere un círculo virtuoso de beneficios para los empleados,

³² Información obtenida por medio de la entrevista realizada a la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., a los demás Directivos, junto con la consulta del manual de procedimientos de la organización.

	<p>cliente como base para nuestro desarrollo.</p>	<p>circunstancias alrededor de cada categoría. Brindar bienes y servicios de calidad, así como soluciones innovadoras y espectaculares a las necesidades, expectativas y posibilidades de los clientes.</p>	<p>empresa y consumidores. Responsabilidad ad.- con los clientes y en los procesos de trabajo, para así satisfacer sus demandas. Pro actividad.- buscar siempre estar a la vanguardia en los servicios que se ofrecen. Entusiasmo.- fomentarlo, para que sea una característica constante en toda la organización. Dinamismo.- emplearlo como un motor que proporcione la vitalidad en todas las tareas a emprender dentro de la empresa. Compromiso.- la carta de presentación que constituye todo el esfuerzo de la organización con todos nuestros clientes. Verificación.- de la misión de servicio, dejando en los clientes la satisfacción de trabajo realizado y el</p>
--	---	---	--

				logro de resultados positivos.
Externa	Ser una empresa líder en el campo de la comunicación, rentable para su fundadora y generadora de empleos.	Trabajar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes.	Analizar los resultados de la Campaña realizada así como los pasos a seguir.	Colaboración.- con el máximo de las capacidades, orientarlas a cumplir los objetivos de la organización. Búsqueda.- del máximo nivel de calidad para la satisfacción entera de las necesidades del cliente, lo que genere un círculo virtuoso de beneficios para los empleados, empresa y consumidores. Responsabilidad.- con los clientes y en los procesos de trabajo, para así satisfacer sus demandas. Pro actividad.- buscar siempre estar a la vanguardia en los servicios que se ofrecen. Entusiasmo.- fomentarlo, para que sea una característica constante en toda la organización. Dinamismo.- emplearlo como un motor que

				proporcione la vitalidad en todas las tareas a emprender dentro de la empresa. Compromiso.- la carta de presentación que constituye todo el esfuerzo de la organización con todos nuestros clientes. Verificación.- de la misión de servicio, dejando en los clientes la satisfacción de trabajo realizado y el logro de resultados positivos.
Del Líder	Ser una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, que le guste contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo con una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para nuestro desarrollo.	Ser una empresa profesional, líder en el campo de la Comunicación Mexicana, rentable y generadora de empleos. Trabajar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes. Recopilar y analizar toda la información disponible sobre producto–marca, el consumidor, el mercado y la competencia, el ambiente y las circunstancias de cada categoría. Brindar bienes y servicios de	Crear las estrategias más adecuadas para producir las mejores campañas creativas, además, de recomendar y contratar los planes de medios más productivos, para difundir la campaña realizada, para finalmente analizar los resultados de ésta, así como los pasos a seguir.	Colaboración.- con el máximo de las capacidades, orientarlas a cumplir los objetivos de la organización. Búsqueda.- del máximo nivel de calidad para la satisfacción entera de las necesidades del cliente, lo que genere un círculo virtuoso de beneficios para los empleados, empresa y consumidores. Responsabilidad.- con los clientes y en

		calidad, así como soluciones innovadoras y espectaculares a las necesidades, expectativas y posibilidades de los clientes.		los procesos de trabajo, para así satisfacer sus demandas. Pro actividad.- buscar siempre estar a la vanguardia en los servicios que se ofrecen. Entusiasmo.- fomentarlo, para que sea una característica constante en toda la organización. Dinamismo.- emplearlo como un motor que proporcione la vitalidad en todas las tareas a emprender dentro de la empresa. Compromiso.- la carta de presentación que constituye todo el esfuerzo de la organización con todos nuestros clientes. Verificación.- de la misión de servicio, dejando en los clientes la satisfacción de trabajo realizado y el logro de resultados positivos.
Del personal	Realizar el trabajo con gran	Desempeñar exitosamente las	Crear las estrategias más	Colaboración.- con el máximo

	<p>experiencia, conociendo el medio y de la gran labor de comunicar con resultados.</p>	<p>especialidades, tales como, estrategia publicitaria y promocional, creatividad y producción publicitaria, planeación y compra de medios, branding y mercadotecnia.</p>	<p>adecuadas para producir las mejores campañas.</p>	<p>de las capacidades, orientarlas a cumplir los objetivos de la organización. Búsqueda.- del máximo nivel de calidad para la satisfacción entera de las necesidades del cliente, lo que genere un círculo virtuoso de beneficios para los empleados, empresa y consumidores. Responsabilidad.- con los clientes y en los procesos de trabajo, para así satisfacer sus demandas. Pro actividad.- buscar siempre estar a la vanguardia en los servicios que se ofrecen. Entusiasmo.- fomentarlo, para que sea una característica constante en toda la organización. Dinamismo.- emplearlo como un motor que proporcione la vitalidad en todas las tareas a emprender</p>
--	---	---	--	---

				dentro de la empresa. Compromiso.- la carta de presentación que constituye todo el esfuerzo de la organización con todos nuestros clientes. Verificación.- de la misión de servicio, dejando en los clientes la satisfacción de trabajo realizado y el logro de resultados positivos.
--	--	--	--	---

IMÁGENES:	LÍDER:	TRABAJO:	EL PERSONAL:	CONTEXTO:
Oficial	La L.P. Mayté Villavicencio S., quien después de trabajar durante más de 21 años en el medio publicitario, decide en enero 3 de 2005 independizarse, con el claro objetivo de incrementar sus funciones al allegarse de colaboradores expertos en los diversos medios de comunicación, publicidad y promoción. Dentro de los planes a corto plazo, se encuentra la fusión con otra Agencia de la misma índole en la Ciudad de	Manejo de la publicidad para un producto, que se entiende que se abstendrá de maniobrar al mismo tiempo, sin permiso del cliente, la publicidad de otro anunciante que venda un producto o servicio de la competencia. Consolidar la implementación de una serie de principios operativos que giren en torno a: la transparencia total en la operación, apoyo a la investigación de medios, traslado de descuentos y beneficios al	Gente ingeniosa y comprometida centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para nuestro desarrollo.	Organización con la debida autorización para dedicarse profesionalmente a crear, proyectar, ejecutar o distribuir campañas de publicidad a través de cualquier medio de difusión. Es una intermediaria por naturaleza y como toda Agencia crea las campañas que les solicitan sus clientes, contrata los medios necesarios para su difusión y

	Cuernavaca Morelos, pero dicha negociación todavía no se define.	cliente, práctica de pago oportuno a los medios y constante mejora en el área de medios.		desempeña otra serie de funciones auxiliares relacionadas con el trabajo publicitario.
Externa	La L.P. Mayté Villavicencio S., quien después de trabajar durante más de 21 años en el medio publicitario, decide en enero 3 de 2005 independizarse, con el claro objetivo de incrementar sus funciones al allegarse de colaboradores expertos en los diversos medios de comunicación, publicidad y promoción. Dentro de los planes a corto plazo, se encuentra la fusión con otra Agencia de la misma índole en la Ciudad de Cuernavaca Morelos, pero dicha negociación todavía no se define.	Manejo de la publicidad para un producto, que se entiende que se abstendrá de maniobrar al mismo tiempo, sin permiso del cliente, la publicidad de otro anunciante que venda un producto o servicio de la competencia. Consolidar la implementación de una serie de principios operativos que giren en torno a: la transparencia total en la operación, apoyo a la investigación de medios, traslado de descuentos y beneficios al cliente, práctica de pago oportuno a los medios y constante mejora en el área de medios.	Personal creativo y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad en los medios anunciadores en nombre de empresas vendedoras que buscan clientes para sus bienes y servicios.	Corresponde al sector económico terciario, el cual engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender diferentes demandas, preparada para atender diferentes demandas. Como persona moral ofrece diversas especialidades tales como estrategia publicitaria y promocional, creatividad y producción publicitaria, planeación y compra de medios, branding y mercadotecnia
Del Líder	La L.P. Mayté Villavicencio S., quien después de trabajar durante más de 21 años en el medio publicitario, decide en enero 3 de 2005 independizarse, con el claro objetivo de incrementar sus	Manejo de la publicidad para un producto, que se entiende que se abstendrá de maniobrar al mismo tiempo, sin permiso del cliente, la publicidad de otro anunciante que venda un producto o	Personal creativo y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad en los medios anunciadores en nombre de empresas vendedoras que buscan clientes para sus bienes y servicios.	Corresponde al sector económico terciario, el cual engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender

	funciones al allegarse de colaboradores expertos en los diversos medios de comunicación, publicidad y promoción. Dentro de los planes a corto plazo, se encuentra la fusión con otra Agencia de la misma índole en la Ciudad de Cuernavaca Morelos, pero dicha negociación todavía no se define.	servicio de la competencia. Consolidar la implementación de una serie de principios operativos que giren en torno a: la transparencia total en la operación, apoyo a la investigación de medios, traslado de descuentos y beneficios al cliente, práctica de pago oportuno a los medios y constante mejora en el área de medios.		diferentes demandas, preparada para atender diferentes demandas. Como persona moral ofrece diversas especialidades tales como estrategia publicitaria y promocional, creatividad y producción publicitaria, planeación y compra de medios, branding y mercadotecnia
Del personal	La Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., es una persona preocupada por el trabajo, que hace énfasis constante acerca de coordinar todos los esfuerzos para alcanzar lo diseñado en su planeación estratégica. Es seria, talentosa y extremadamente perfeccionista.	Velar por los intereses generales de los clientes, las ventajas que reportan los servicios que se proporcionan; recoger información e ideas relevantes relacionadas con la publicidad para difundirlas entre ellos.	Personal creativo y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad en los medios anunciadores en nombre de empresas vendedoras que buscan clientes para sus bienes y servicios.	Como persona moral ofrece diversas especialidades tales como estrategia publicitaria y promocional, creatividad y producción publicitaria, planeación y compra de medios, branding y mercadotecnia

6.2 PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE V&A (SISTEMATIZACIÓN).

IMÁGENES:	PROBLEMA 1:	PROBLEMA 2:	PROBLEMA 3:	PROBLEMA 4:
Oficial	Desarrollar, preparar y colocar publicidad en los medios anunciadores en nombre de empresas	Contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo, además	Incrementar en los diversos medios de comunicación, publicidad y promoción, con recursos propios.	Lograr que los clientes identifiquen a la Agencia como una empresa integral con la capacidad de satisfacer cualquier

	vendedoras que buscan clientes para sus bienes y servicios.	de conservar un fondo monetario de respaldo.		necesidad al respecto.
Externa	Desarrollar planes de comunicación eficientes a largo plazo.	Juntar requisitos para formar parte de organismos dedicados a la Mercadotecnia.	Cerrar negociación en el desarrollo de página Web.	Evaluación de alternativas para anunciarse
Del Líder	Desarrollar, preparar y colocar publicidad en los medios de anunciantes en nombre de empresas vendedoras que buscan clientes para sus bienes y servicios.	Contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo, además de conservar un fondo monetario de respaldo.	Incrementar en los diversos medios de comunicación, publicidad y promoción, con recursos propios.	Lograr que los clientes identifiquen a la Agencia, como una empresa integral con la capacidad de satisfacer cualquier necesidad al respecto.
Del personal	La Presidenta, en múltiples ocasiones ha restringido la actuación e independencia que le correspondía a sus Directivos en ciertas fase de los procesos de trabajo (proyectos), insistiendo que ella debía supervisar personalmente los resultados preliminares y finales, los cuáles en su mayoría no necesitaban mayor verificación.	Crear una campaña de comunicación con clientes, realizando todas las tareas asignadas con libertad de acción.	Visitas a Exposiciones y ferias. Reforzar la presencia de la compañía.	Establecer contacto con personal que se puede integrar a la Agencia.

6.3 METÁFORA DE LA ORGANIZACIÓN.

6.3.1 Sinopsis de la novela, personajes principales y analogía con el objeto de estudio.

“El Señor de Los Anillos, La Comunidad del Anillo”.

“Tres anillos para los reyes elfos bajo el cielo; Siete para los señores enanos en casas de piedra; Nueve para los hombres mortales condenados a morir; Uno para el Señor Oscuro sobre el trono oscuro; Un anillo para gobernarlos a todos; Uno para encontrarlos a todos; Un anillo para atraerlos a todos y atarlos en las tinieblas en la tierra de Mordor donde se extienden las sombras”... Es la primera parte de la magistral trilogía del escritor J. R. R. Tolkien,³³ en ella se narra brevemente como llegó el anillo único a manos de Bilbo Bolsón, un Hobbit habitante de la Comarca que tiene como ahijado a su sobrino Frodo Bolsón, el cuál heredará de Bilbo el anillo. Entonces Gandalf (un gran mago amigo de Bilbo y Frodo) descubrirá que ese anillo no es otro que el anillo regente para gobernar a todos los demás, forjado por el Señor Oscuro Saurón en los fuegos del Monte del Destino (Orodruin), por lo que Frodo partirá hacia Rivendel, donde el Concilio Blanco decide que el anillo debe ser llevado de nuevo a Mordor y arrojado en el Monte del Destino, el único lugar en que puede ser destruido. Así pues Frodo parte de Rivendel con 8 compañeros más (Gandalf, Aragorn, Légolas, Gimli, Boromir, Pipin, Merry, Sam y Frodo) con la misión de destruir el anillo para siempre. Cuando están atravesando las minas de Moria aparece Balrog (la sombra y la llama), un demonio del mundo antiguo al que Gandalf ha de enfrentarse y tras el combate ambos rivales caen al abismo de Hâzad-dur. Los demás compañeros le creen muerto así que huyen de allí. Cuando salen de Moria llegan al país de Lórien habitado exclusivamente por elfos en donde la dama Galadriel y el caballero Celeborn les prestan ayuda. Cuando han partido ya de Lórien los alcanza una horda de orcos (uruk-hai, una mezcla de orcos con

³³ John Ronald Reuel Tolkien (1892-1973), especialista en historia medieval, filólogo y escritor fantástico británico de origen surafricano. Dio clases de literatura inglesa medieval en la Universidad de Oxford. Los conocimientos que sobre esta materia poseía resultan evidentes en sus obras de carácter épico, que se desarrollan en un mundo fantástico creado por él mismo y llamado Middle Earth. Escribió *El Hobbit* (1937). Su continuación, la trilogía titulada *El señor de los anillos* (1954-1955), es un cuento imaginativo y profundo acerca de la lucha entre las fuerzas del bien y del mal por la posesión de un anillo mágico en un mundo de elfos, hadas y dragones.

duendes) enviados por Saruman el que antiguamente fuera jefe del Concilio Blanco, que les traicionó para unirse a Saurón. Frodo y Sam deciden partir ellos solos hacia Mordor, mientras el resto de la Compañía Aragorn, Légolas y Gimli (Boromir ha caído y Pipin y Merry capturados por los orcos) parten en rescate de ellos. (P. Jackson, comunicación personal, 03 de enero del 2001).



Principales personajes:



Hombre, Aragorn hijo de Arahtorn (llamado Trancos en la aldea de Bree). Dunedain, montaraz del norte descendiente directo de Elendil y heredero al trono de Gondor. Pasó su infancia en Rivendel con Elrond a quien considera como a un padre y en Lórien con Galadriel. Se casó en Gondor con Arwen Undómíel hija de Elrond y Galadriel.



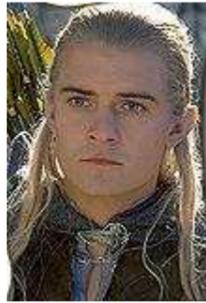
Elfa, Arwen Undómíel hija de Elrond de Rivendel y Galadriel de Lórien. Se ve forzada a elegir entre casarse con Aragorn Rey de Gondor, lo cuál significa que tendría una vida mortal o de lo contrario, seguir a su pueblo a Valinor a las tierras imperecederas.



Elfo, Elrond de Rivendel, padre de Arwen, y sus dos hermanos. Es un Alto Elfo que tomó parte en la Gran Batalla de la Segunda Edad de la Tierra Media, como capitán del ejército de los elfos, en la que surgió la alianza de Hombres y Elfos; luchó contra el ejército de Mordor en las lomas del Monte del Destino (Orodruin). Además, es poseedor de uno de los tres anillos élficos, Nayi el Grande, el anillo de Diamante.



Elfa, Galadriel de Lórien, del pueblo de los Noldor, madre de Arwen Undómiel. Tiene gran poder y es poseedora de uno de los Tres anillos de los Elfos, el anillo de Mithril.



Elfo, Légolas del Bosque Negro, es inmortal al igual que todos los de su pueblo, le encantan los bosques, los árboles y el mar. Es un gran guerrero y arquero y es miembro esencial de la Compañía del Anillo formada en Rivendel por el Concilio Blanco, la cuál tenía la misión de llevar el anillo único a Mordor a los fuegos del Monte del Destino, para que allí fuera destruido. Durante el viaje se hizo muy amigo de Gimli el enano.



Enano, Gimli hijo de Gloin; los enanos viven durante muchos años pero no son inmortales. Es un gran guerrero en las distancias cortas y al igual que todos los de su raza le encantan las minas y las cavernas, de hecho los enanos siempre suelen vivir bajo tierra en estos lugares. También formó parte de la Compañía del Anillo.



Mago, Gandalf el gris o Gandalf capa gris, aunque tiene mas nombres como por ejemplo, Mithrandir entre los elfos. Siempre está al servicio del Bien y su objetivo es la lucha contra el Señor Oscuro Saurón. Es sin lugar a dudas el miembro principal y más sabio de la Compañía de hecho si no hubiera sido por él probablemente Saurón habría recuperado el anillo único.



Mago, Saruman el Blanco, en un principio, el más poderoso de ellos y jefe del Concilio Blanco, pero decidió unirse a Saurón y ayudarlo a recuperar el anillo único, aunque en realidad pretendía quedárselo él. Gandalf frustró sus planes y lo despojó de su poder rompiéndole la vara.



Hombre, Boromir hijo primogénito de Denethor, y por tanto heredero a la senescalía de Gondor. Temerario, intrépido y valiente. También formó parte de la Compañía del Anillo, y en un principio se sintió atraído por su poder, pero al final reaccionó y murió salvando a Merry y a Pippin, levantando a su alrededor una montaña de cadáveres de orcos.



Hobbit, Bilbo Bolsón habitante de la Comarca, en su primera aventura con Gandalf encontró por accidente el anillo único y lo mantuvo en su poder durante sesenta años alargando su vida y postergando su vejez, tenía como ahijado a su sobrino Frodo Bolsón.



Hobbit, Frodo Bolsón habitante de la Comarca, ahijado de Bilbo Bolsón y heredero del mismo. Es el portador del anillo, en su persona recaerá ni más ni menos que el futuro de la Tierra Media, deberá llevar el anillo único heredero de Bilbo a la Grieta del Destino, el único lugar en que puede ser destruido. Tendrá que ir por las más peligrosas travesías.



Hobbit, Samsagaz Gamyi habitante de la comarca, su viejo tío era el jardinero de Bilbo, al igual que él. Acompaña a Frodo a cualquier parte donde vaya y no se separa de él ni un momento, incluso lo acompaña hasta Mordor, al Monte del Destino y si no hubiera sido por su lealtad, la misión habría fracasado en más de una ocasión.



Hobbit, Meriadoc Brandigamo (Merry) habitante de la comarca, más concretamente en "Los Gamos", primo y amigo de Frodo. También forma parte de la Compañía del Anillo, junto con su otro primo Peregrin Tuk (Pippin) sale de la comarca con Sam y Frodo, además colabora en la Guerra del Anillo. Es nombrado Jinete de la Marca por Zhéoden.



Hobbit, Peregrin Tuk, habitante de la comarca, primo y amigo de Frodo. También forma parte de la Compañía del Anillo, y aunque al principio no hace más que meter la pata y dar quebraderos de cabeza, al final hace las cosas bien y es nombrado caballero de Gondor.

Como lo mencioné anteriormente en el CAPÍTULO II TRES ES COMPAÑÍA... PERSPECTIVA PERSONAL Y APROXIMACIÓN AL MUNDO DE V&A y el CAPÍTULO V EL ANILLO VA HACIA EL SUR... OPINIONES, RAZONES Y PROYECCIONES DEL PERSONAL, decidí hacer una analogía entre esta organización y la conformada

en “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo”, en donde pude observar e identificar varios grupos informales, siendo éstos:

NOMBRE DEL GRUPO:	INTEGRANTES:
Grupo 1 “Gandalf y Frodo”	Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., Coordinadora L.A. Dulce Salazar J. y Analista L.P. Marisol Patlán L.
Grupo 2 “Aragorn”	Director de Cuentas L.C. Ricardo Aragón A.) y Directora de Administración L.C. Marisol Fabela T.
Grupo 3 “Légolas”	Directora Creativa D.G. Ivonne Medina M.) y Directora de Marketing L.A. Nydia Delgado S.
Grupo 4 “Gimli”	Directora de Medios L.C. Laura Heredia J. y Directora de Producción (L.C. Rocío Cortés T.).

*Información obtenida por medio de la realización de un diario de campo (observación por 1 mes).

Es pertinente señalar que elegí la metáfora de “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo, porque en esta historia se presentan varios elementos que se pueden equiparar con la dinámica desarrollada en esta empresa; el primero caracterizado por la presencia de un líder dominante, quien lucha y enfrentar numerosos enemigos y retos, asumiendo la responsabilidad de tomar decisiones (Gandalf y Fundadora y Presidenta L.P. Mayté Villavicencio) y el segundo relacionado con la organización, ya que se presentan diferencias importantes debido a que en diversas ocasiones ella ha restringido la independencia que le corresponde a alguno de sus Directivos, en cierta fase de los procesos de trabajo (proyectos) insistiendo en supervisar los resultados preliminares y finales, mismos que en realidad no necesitaban mayor verificación, originando un desgaste de energía y esfuerzo innecesario en la toma de decisiones y una limitante (desfase) en cuanto al eje de acción y libertad por parte de sus colaboradores, reflejando un liderazgo más autocrático que democrático. Es cuando se presenta una división de la comunidad de la Agencia [que si bien no genera problemas mayores, si involucra desconcierto -clima organizacional-], por lo que pierden el rumbo de los objetivos, parte de la comunicación y la confianza con su líder, limitándose sólo a obedecer, sin poder crear un verdadero diálogo (retroalimentación) para generar acuerdos, como lo sucedido a la Comunidad del Anillo, cuando creen que Gandalf ha muerto, tras enfrentarse en combate con

Balrog, lo que los obliga a salir de Moria, empezando de esta manera las disconformidades entre sus integrantes, (lucha por cuidar y/o poseer el anillo único). Es ahí cuando se retoma el valor de mostrar un instrumento formal, como el Manual de Organización (propuesta de reestructuración) que tiene como finalidad representar una estrategia comunicativa para lograr un mayor entendimiento de las funciones a desempeñar por parte del personal (innovar su actuación dentro de la Agencia), de acuerdo a los objetivos previamente planteados, permitiendo a su vez, realizar medidas correctivas pertinentes, por medio de su implementación y aprovechamiento.

Por su parte, Chiavenato (1992, pp. 210-211), destaca lo siguiente:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes. El liderazgo es importante: por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir y para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

De acuerdo con esto, Hall (2006, p. 167) explica qué:

Para poder entender a esta empresa en su estructura formal, no sólo se debe tomar en cuenta las normas y estatutos establecidos, sino también los procesos de liderazgo formales que son los que le van a dar sentido al rumbo que toma la misma. En este sentido se puede decir, que los objetivos que tenga la organización como tal, se deben convertir en los del líder. La importancia del liderazgo radica en que las funciones deben ser perfectamente definidas y el líder capaz de manejar al equipo de manera que las actividades sean coordinadas y sincronizadas, y que así no haya retrasos o inconvenientes por un mal manejo de grupo.

En el próximo apartado, CAPÍTULO VII ADIÓS A LÓRIEN... DISEÑO DE ESTRATEGIAS, los tópicos a presentar serán: Plataforma estratégica (retos, debilidades, riesgos, problemas y/o conflictos detectados que son necesarios neutralizar, oportunidades, fortalezas, ventajas y/o cualidades que es necesario aprovechar y estrategia de comunicación) y finalmente Productos de comunicación (el manual de organización y propuesta de reestructuración del manual de organización de V&A).

**CAPÍTULO VII ADIÓS A LÓRIEN... DISEÑO DE
ESTRATEGIAS**

CAPÍTULO VII ADIÓS A LÓRIEN... DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

En este Capítulo abordaré diversos puntos de la organización, tales como: Plataforma estratégica (retos, debilidades, riesgos, problemas y/o conflictos detectados que son necesarios neutralizar, oportunidades, fortalezas, ventajas y/o cualidades que es necesario aprovechar y estrategia de comunicación) y finalmente Productos de comunicación (el manual de organización y propuesta de reestructuración del manual de organización de V&A).

7. EL RÍO GRANDE... ESCENARIO TÁCTICO.

7.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.

Después de haber desarrollado y examinado los apartados anteriores, entre las cuestiones a analizar en V&A, se encuentran:

7.1.1 Retos, debilidades, riesgos, problemas y/o conflictos detectados que son necesarios neutralizar.

MATRIZ DE HALLAZGOS:		
ORGANIZACIÓN:	FUNDADORA-PRESIDENTA:	DIRECTIVOS:
Coincidencias	Restringe independencia a sus Directivos, en ciertas fases de los procesos de trabajo (proyectos).	Resienten el evidente e influyente liderazgo más autocrático que democrático de la Presidenta en la organización.
Diferencias	Se presenta una división en la Agencia, que si bien no genera problemas mayores, si involucra desconcierto (clima organizacional).	Pierden el rumbo de los objetivos, parte de la comunicación y la confianza de su líder, limitándose sólo a obedecer, sin poder crear un verdadero diálogo (retroalimentación) para generar acuerdos.

Concerniente a esto, Robbins (2006, p. 228) sostiene que:

Se ha comprobado que el líder no necesita ser autoritario para asegurar que el proyecto funcione, sin embargo, si debe contar con el carácter y autoridad (formal e informal), así como experiencia y conocimientos para guiar el desarrollo correcto del grupo y del proyecto. Las funciones deben ser perfectamente definidas y éste ser capaz de manejar al equipo de manera que las actividades sean coordinadas y sincronizadas, y que así no haya retrasos o inconvenientes por un mal manejo de grupo (información y comunicación para contingencias que perturban el trabajo). Es por eso que para que una propuesta de mejora sea llevada a cabo, debe estar plenamente entendida por todas aquellas personas que formarán parte de ella, y realizarse un programa de implantación. Se debe convocar a una junta para dar a conocer las propuestas, es decir, una reunión de los miembros de la organización (líder y subordinados) para exponer las mejoras y su justificación, escuchar sus comentarios y en caso de ser necesario evaluar alguna posible modificación (retroalimentación). Posteriormente poner en marcha dichas mejoras, que más tarde sea evaluado periódicamente su funcionamiento.

7.1.2 Oportunidades, fortalezas, ventajas y/o cualidades que es necesario aprovechar.

MATRIZ DE MEJORAS:	
ORGANIZACIÓN:	FUNDADORA-PRESIDENTA Y DIRECTIVOS:
Propuesta	Reestructuración del Manual de Organización, para lograr un mayor entendimiento de las funciones a desempeñar por parte del personal, de acuerdo a los objetivos previamente planteados, permitiendo a su vez, realizar medidas correctivas pertinentes, por medio de su implementación y aprovechamiento.

Entre los puntos a tratar están que V&A se visualiza como una organización capaz de crear su imagen y de generar y reestructurar documentos administrativos que faciliten sus operaciones y que brinden el control necesario, con funciones bien definidas, para dar bienes y servicios de calidad, así como una mejor toma de decisiones basadas en información veraz. Empezando por la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., debe ser filosofía de todos los miembros la presencia de un compromiso común (el cuál existe) reforzado por la comunicación interna, las relaciones interpersonales, entre otros; y que el esfuerzo y dedicación que cada uno de los empleados aporte, se vea reflejado en los beneficios que reciban (realización de metas), ya sean económicas o de reconocimiento (satisfacción). A esta organización le corresponde una función de comunicación particular que facilite las interacciones entre ella, su medio y entre sus integrantes.

Relativo a esto, Robbins (2005, p. 174) explica qué:

La Teoría de la motivación-higiene que fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg, quien expuso que si la relación de un individuo con su trabajo es básica, su actitud hacia este puede muy bien determinar éxito o fracaso. Herzberg investigó la siguiente cuestión: ¿Que es lo que las personas quieren de sus trabajos? Después de analizar las respuestas obtenidas en su investigación llegó a la conclusión de que las réplicas que la gente daba cuando se sentían bien en sus trabajos eran significativamente diferentes de las respuestas dadas cuando se sentían mal. Los factores intrínsecos, tales como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, liderazgo, avance y crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción. Cuando los sujetos se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuirse esas características a sí mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores externos, tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de

trabajo. Los datos sugieren que el contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente. Suprimir las características de insatisfacción de un puesto no hace que el puesto sea necesariamente satisfactorio. Herzberg propone que sus descubrimientos indican la existencia de un continuo dual. El contrario de "satisfacción" es no "satisfacción" y el contrario de "insatisfacción" es no "insatisfacción". De acuerdo con este psicólogo, los factores que conducen a la satisfacción están separados y son distintos de aquellos que procuran la insatisfacción.

7.1.3 Estrategia de Comunicación.

De acuerdo con Hall (2006, p. 286):

Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación, son tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional internas por lo común obedecen a propósitos generales como: colaborar en el logro de los objetivos de la empresa, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la institución y sus integrantes, entre ellos y su ambiente; dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes y desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización. Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización.

Además, citando a Bartoli (1992; p. 182-199):

La empresa debe de tener un marco operativo con una política general y coherente, asimismo, saber que la organización requiere de programas y dispositivos de comunicación (soportados por la aplicación necesaria de conceptos y herramientas) en los que debe existir relación. Básicamente saber que la comunicación improvisada causa desorden, ineficiencia y requiere de un sistema organizado a través de componentes políticos y socioculturales. Lo referente a la articulación entre comunicación y organización de la empresa son los circuitos de comunicación y que es necesaria su puesta en marcha, independientemente de las múltiples diversidades existentes, además de que tienen en común el hecho de ser acción, estado y resultado a la vez, es decir, que constituyen un aporte de cohesión y armonía.

Debido a lo expuesto anteriormente y retomando las hipótesis de trabajo antes planteadas, las cuales son:

☑ En la actualidad, en una Organización Mexicana se debe ser conciente de la necesidad de comunicación en las empresas como medio para conocer y reforzar su imagen.

☑ Actualmente, en una Organización Mexicana se debe comprender los problemas de integración y desarrollo dentro de ella, a partir del diagnóstico de las diferentes imágenes o representaciones (metáforas) que sobre la misma tienen sus protagonistas.

☑ El diseño de estrategias organizacionales, culturales y comunicativas debe servir de apoyo en los diferentes procesos de trabajo y en el cumplimiento de las metas de las Empresas Mexicanas.

☑ V&A tiene que asumir la razón de su existencia y los medios que deberá emplear para conseguir sus objetivos, plasmados de manera formal (por escrito), ya que de esta manera creará una imagen corporativa y así los miembros de la organización se identificarán con ella, logrando así el máximo aprovechamiento de todos los recursos.

☑ El proceso comunicativo en V&A incide directamente en el diseño y la planeación de su productividad, con la consecuente repercusión de su clima laboral.

Es pertinente señalar, que de acuerdo al desarrollo previo de los CAPÍTULOS anteriores de esta investigación y a la propuesta realizada a V&A, (reestructuración del manual de organización) permitió visualizar un ofrecimiento que gira entorno al fomento de la comunicación interna, en la cual analizando diversos aspectos a nivel comunicativo, se pueden detectar fallas (como en el tipo de liderazgo) y a su vez para implementar mejoras que hagan posible un mayor entendimiento y progreso tanto en las relaciones como en las funciones (desfases y desconciertos -clima organizacional-) a desempeñar por parte del personal, de acuerdo a los objetivos previamente planteados.

Complementado lo anterior, puedo exponer que la comunicación dentro de una organización supone un reto para la integración de una serie elementos del “management”, tales como liderazgo, cultura empresarial e integración de personal, entre otros, que debidamente utilizados, proyectarán las expectativas, mejorarán el clima interno y proporcionarán a la organización un magnífico vehículo para afrontar nuevos retos. Una organización como V&A precisa mejorar todos sus cauces de comunicación para lograr sus fines. Pero es precisamente la comunicación la que debe hacerse operativa para ocupar un lugar preponderante entre los elementos de gestión de la empresa. En definitiva, con herramientas adecuadas, adaptadas a cada organización, tales como, manuales, formatos, etc., y con miembros que compartan una responsabilidad de comunicación definida (teniendo en cuenta los puntos anteriores claves), será más sencillo poder llevar a cabo la implantación y aprovechamiento de este tipo de mejoras que redunden en todos los niveles organizativos.

7.2. PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN.

El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa. Conjuntamente, el trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto a nivel de función como personal, en los procesos organizativos. (Ana J. Hernández, comunicación personal, 31 de marzo del 2003).

7.2.1 El Manual de Organización.

De acuerdo con J. Rodríguez (2003, p. 91-95):

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen descripciones de trabajo, puestos, ideario, etc. Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuáles se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

El manual de organización como medio de comunicación.

La tarea de elaborar manuales de organización se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos

y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tienen como propósito señalar en forma sistematizada la información administrativa.

Objetivos de manual de organización.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

El manual de organización debe incluir los siguientes aspectos:

Identificación:

Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.

Título del manual (general o específico).

Unidades responsables de su elaboración.

Índice o contenido:

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia.

Prólogo y/o introducción:

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, como le afecta y de que modo puede usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo de manual en preparación.

Directorio:

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

Antecedentes Históricos:

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma (en el caso de organismos públicos), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

Organigrama:

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

Estructura Funcional:

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades

administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

7.2.2 Propuesta de Reestructuración del Manual de Organización de V&A.

El Manual de Organización de V&A será usado por todo el personal de la organización, para conocer a detalle la estructura formal de la empresa (jerarquía, grados de autoridad, responsabilidad, funciones, actividades, relaciones, descripciones de trabajo, puestos, ideario, etc.). Además, aporta a cada uno de ellos la descripción detallada de las relaciones de organización. Se pretende que todos los involucrados aprovechen este instrumento administrativo para lograr mejoras y alcanzar objetivos con la innovación que éste representa. Cabe señalar, que dicho manual se adaptará según las necesidades que se presenten en la empresa, constituyendo un medio de comunicación de las decisiones administrativas. A continuación se presenta la propuesta de reestructuración del Manual de Organización de V&A.

	"VILLAVICENCIO & ASOCIADOS", S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 1 de 18
<p><u>PROPUESTA DE RESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE "VILLAVICENCIO & ASOCIADOS", S.A. DE C.V.</u></p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

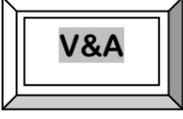
	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 2 de 1
Núm. de Pág.		
<u>ÍNDICE:</u>		
INTRODUCCIÓN.		3
I. ANTECEDENTES.		4
II. BASE LEGAL.		5
III. ATRIBUCIONES.		6
IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA POR ÁREAS.		7
V. IDEARIO.		9
VI. ESTRUCTURA FUNCIONAL POR ÁREAS.		11
VII. GLOSARIO.		14
CONCLUSIONES.		17
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

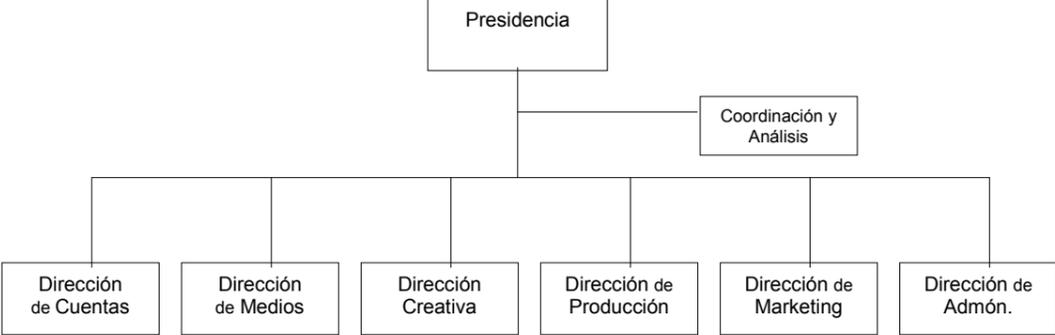
	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 3 de 18
<p><u>INTRODUCCIÓN</u></p> <p>El presente Manual de Organización (propuesta de restructuración) está dirigido a la Agencia de Publicidad “VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V., en el cuál se plasma de forma específica y concreta las diferentes actividades que deberá desarrollar cada persona en su respectivo puesto (lineamientos generales de operación), así como los objetivos y políticas que se tendrán que observar en la estructura y desempeño de sus funciones, las relaciones de autoridad y tramos de control dentro de la organización.</p> <p>Para que una empresa logre sobresalir necesita contar con recursos (humanos, técnicos y económicos) que se lo permitan, sin embargo esto no es suficiente para poder brindar un servicio de calidad, la empresa debe contar con una estructura bien definida que haga posible el máximo aprovechamiento de dichos recursos. Es preciso que tenga clara la razón de su existencia y los medios que deberá emplear para conseguir sus objetivos, todo esto debe quedar por escrito, ya que de esta manera se crea una imagen corporativa y así los miembros de la organización se identificarán fácilmente con ella, logrando así el máximo aprovechamiento de todos los recursos.</p> <p>Con la ayuda de teorías organizacionales y comunicativas, las empresas pueden crear herramientas administrativas donde plasmen su estructura y objetivos para lograr una mejor comunicación tanto interna como externa, generando un mayor conocimiento de éstas. Es por eso que se establece este Manual de Organización, el cual se elabora con el fin de que esta empresa cuente con un documento en el que se explique la manera en que esta constituida, así como las unidades orgánicas que la conforman.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 4 de 18
<p><u>I. ANTECEDENTES.</u></p> <p>“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V., es una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, eficiente, disciplinada, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo. Es una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para el desarrollo.</p> <p>Surge con el sueño de su fundadora, L.P. Mayté Villavicencio S., quien después de trabajar durante más de 21 años en el medio publicitario decide el 3 de enero 2005 independizarse y comenzar una nueva aventura al mando de su propia Agencia, como persona física con actividad empresarial, que requiere de una estructura más compleja como persona moral, con el claro objetivo de incrementar sus funciones al allegarse de colaboradores expertos en los diversos medios de comunicación, publicidad y promoción, de manera que en menos de 5 años pueda prestar cualquier servicio referente a estas áreas con recursos propios y que los clientes la identifiquen como una Agencia integral con la capacidad de satisfacer cualquier necesidad a este respecto.</p> <p>“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V., se concibe como una empresa independiente compuesta de personas creativas y de negocios que desarrolla, prepara y coloca publicidad en los medios para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 5 de 18
<p><u>II. BASE LEGAL.</u></p> <p>“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V., realiza sus actividades atendiendo a las disposiciones legales de carácter federal y local aplicable a las Sociedades Mercantiles. En lo particular como empresa privada, se sujeta a los ordenamientos constitucionales, es decir, leyes, decretos, acuerdos y reglamentos respectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. - Ley General de Sociedades Generales Mercantiles. - Ley del Impuesto sobre la Renta. - Ley del Impuesto al Valor Agregado. - Ley Federal de Trabajo. - Ley del Seguro Social. - Constitución de la Sociedad. 		
Elaboró: G.Y.H.V	Revisó: M.V.S	Autorizó: M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 6 de 18
<p><u>III. ATRIBUCIONES.</u></p> <p>“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V., se crea mediante acta constitutiva el 3 de enero de 2005 en el Distrito Federal. El objeto de la sociedad será ofrecer campañas publicitarias a través de: planeación, estudio del problema u oportunidad, análisis del plan de mercadotecnia, plan de publicidad y promoción, creatividad, desarrollo de estrategia creativa, creación y producción de anuncios audiovisuales e impresos para cualquier medio publicitario, medios, análisis, planeación, selección, estrategia, compra, vigilancia, evaluación, inversión de competencia.</p> <p>La manera de trabajar consiste en iniciar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de sus clientes. Se recopila y analiza toda la información disponible sobre: producto-marca, el consumidor, el mercado, la competencia y el ambiente-circunstancias alrededor de la categoría. Se recomiendan las estrategias más adecuadas. Se crean y producen las mejores campañas creativas, se encargan y contratan los planes de medios más productivos para difundir la campaña. Y finalmente, se analizan los resultados de la campaña y se describen los pasos a seguir.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	"VILLAVICENCIO & ASOCIADOS", S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 7 de 18
<u>IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA POR ÁREAS.</u>		
1.0 Presidencia. 1.0.1 Coordinación y Análisis.		
1.1 Dirección de Cuentas.		
1.2 Dirección de Medios.		
1.3 Dirección Creativa.		
1.4 Dirección de Producción.		
1.5 Dirección de Marketing.		
1.6 Dirección de Administración.		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 8 de 18
<p><i>Organigrama por Áreas Funcionales</i> “VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V.</p>  <pre> graph TD Presidencia --> Coordinacion[Coordinación y Análisis] Presidencia --> Cuentas[Dirección de Cuentas] Presidencia --> Medios[Dirección de Medios] Presidencia --> Creativa[Dirección Creativa] Presidencia --> Produccion[Dirección de Producción] Presidencia --> Marketing[Dirección de Marketing] Presidencia --> Admon[Dirección de Admón.] </pre> <p style="text-align: center;"><i>Jerarquías:</i></p> <p style="text-align: center;">I. Presidencia.</p> <p style="text-align: center;">II. Direcciones.</p> <p style="text-align: center;">III. Coordinación y Análisis.</p>		
Elaboró: G.Y.H.V	Revisó: M.V.S	Autorizó: M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 9 de 18
<p><u>V. IDEARIO.</u></p> <p><i>Filosofía.</i></p> <p>“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V., es una Agencia de Publicidad 100% Mexicana, que le gusta contribuir en el desarrollo del negocio de sus clientes, creando planes de comunicación eficientes a largo plazo. Es una interesante mezcla de gente ingeniosa, incansable y comprometida, un equipo de profesionales centrados esencialmente en el servicio a cliente como base para nuestro desarrollo. Actualmente ofrece campañas publicitarias a través de: planeación, estudio del problema u oportunidad, análisis del plan de mercadotecnia, plan de publicidad y promoción, creatividad, desarrollo de estrategia creativa, creación y producción de anuncios audiovisuales e impresos para cualquier medio publicitario, medios, análisis, planeación, selección, estrategia, compra, vigilancia, evaluación e inversión de la competencia.</p> <p><i>Misión.</i></p> <p>Ser una empresa líder en el campo de la comunicación, rentable para su fundadora y generadora de empleos. Trabajar con una alta adaptabilidad a los requerimientos de los clientes. Se recopila y analiza toda la información disponible sobre: producto-marca, el consumidor, el mercado, la competencia y el ambiente-circunstancias alrededor de la categoría. Brindar bienes y servicios de calidad, así como soluciones innovadoras y espectaculares a las necesidades, expectativas y posibilidades de los clientes.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 10 de 18
<p><i>Visión.</i></p> <p>Crear las estrategias más adecuadas para producir las mejores campañas creativas, recomendar y contratar los planes de medios más productivos para la difusión y análisis de los resultados obtenidos, así como los pasos a seguir.</p> <p><i>Valores.</i></p> <p>A) Colaboración.- con el máximo de las capacidades, orientarlas a cumplir los objetivos de la organización. B) Búsqueda.- del máximo nivel de calidad para la satisfacción entera de las necesidades del cliente, lo que genere un círculo virtuoso de beneficios para los empleados, empresa y consumidores. C) Responsabilidad.- con los clientes y en los procesos de trabajo, para así satisfacer sus demandas. D) Pro actividad.- buscar siempre estar a la vanguardia en los servicios que se ofrecen. E) Entusiasmo.- fomentarlo, para que sea una característica constante en toda la organización. F) Dinamismo.- emplearlo como un motor que proporcione la vitalidad en todas las tareas a emprender dentro de la empresa. G) Compromiso.- la carta de presentación que constituye el esfuerzo global de la organización con todos nuestros clientes. H) Verificación.- de la misión de servicio dejando en los clientes la satisfacción de trabajo realizado y el logro de resultados positivos.</p>		
Elaboró: G.Y.H.V	Revisó: M.V.S	Autorizó: M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 11 de 18
<p><u>VI. ESTRUCTURA FUNCIONAL POR ÁREAS.</u></p> <p><i>Descripción General.</i></p> <p>A) Presidencia:</p> <p>Su función consiste en dirigir la marcha de la empresa en su expresión global. Define las políticas operativas y la cultura organizacional. Coordina el esfuerzo de cada área para transformarlo en una fuerza en dirección al crecimiento de la empresa.</p> <p>B) Dirección de Cuentas:</p> <p>Es el área que tiene a su cargo la atención de los clientes, manteniendo un trato fluido con los mismos. A través de ella, se ingresa la información provista por el cliente para la resolución de sus necesidades de comunicación. Una vez procesada ésta y transformada en avisos, es la División de Cuentas quien la presenta al cliente. Es el representante de la Agencia ante el cliente y viceversa. Participa activamente en el planteamiento estratégico y asiste a los diferentes procesos operativos a partir del conocimiento de sus clientes. Conseguir cuentas nuevas significa para una Agencia un incremento económico y un reforzamiento de su imagen. Esto produce una retroalimentación que se traduce en el aumento de su facturación. El círculo se cierra con la obtención de otras cuentas que son atraídas por los logros y así sucesivamente.</p> <p>C) Dirección de Medios:</p> <p>La responsabilidad de esta área consiste en planificar, comprar y controlar los espacios en diferentes medios para asegurar la correcta difusión de los mensajes. Participa activamente en el planeamiento de la estrategia de medios y para la planificación, la compra y el control de éstos.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 12 de 18
<p>D) Dirección Creativa:</p> <p>Tiene a su cargo transformar la información de marketing en mensajes creíbles y recordables que cumplan los objetivos de comunicación. Participa del planeamiento de la estrategia creativa y opera el proceso de creación de las piezas de la campaña. Se establece la filosofía creativa de la Agencia y es responsable de la eficacia de la publicidad producida. Además está el trabajo de redacción y de arte (diseño).</p> <p>E) Dirección de Producción:</p> <p>La misión de esta área consiste en transformar los mensajes creados por la Agencia en elementos físicos reproducibles por los diferentes sistemas de comunicación. Así, un boceto se convertirá en un original para periódicos y revistas, un guión o un story board en un comercial para cine o televisión. Dadas las diferencias de técnicas y de capacitación profesional requeridas para cada sistema, el área se divide de manera gráfica y audiovisual. Generalmente se presupuestan y seleccionan los proveedores más adecuados, capaces de realizar los elementos necesarios para ser reproducidos en medios electrónicos: productoras de cine y televisión, productoras de música publicitaria, modelos, locutores, etc.</p> <p>F) Dirección de Marketing:</p> <p>La interpretación de la información de marketing provista por el cliente no es el único cometido que tiene esta área. También sugiere las investigaciones de mercado, necesarias para complementar dicha información. Asimismo, participa activamente del pre y post-test de campañas e integra la planeación estratégica de la campaña y la evaluación.</p>		
Elaboró: G.Y.H.V	Revisó: M.V.S	Autorizó: M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 13 de 18
<p>G) Dirección de Administración:</p> <p>Tiene a su cargo la facturación y la cobranza a clientes, el pago a proveedores, el pago de servicios generales y del área de personal, en cuanto a su control, liquidación de haberes, etc.</p> <p>H) Coordinación y Análisis:</p> <p>Esta área (también llamada tráfico) desarrolla tareas de nexo entre Presidencia y las distintas Direcciones. Controla y ordena el flujo de trabajo de la Agencia y tiene a su cargo determinar con cada Dirección los tiempos necesarios para realizar las órdenes de trabajo y asegurarse del cumplimiento de los plazos. Si bien tiene menor jerarquía que las otras Direcciones, los supervisa y controla.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 14 de 18
<p><u>VII. GLOSARIO</u></p> <p>A continuación se explican brevemente vocablos y expresiones que pueden ayudar a entender mejor la actividad realizada por “VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V.:</p> <p>Audiencia.- número de personas que escuchan o ven algo al mismo tiempo.</p> <p>Cartel.- papel que se fija en un lugar público para hacer saber algo.</p> <p>Cenefa.- dibujo de ornamentación que se pone a lo largo de los muros, pavimentos o techos y consiste en elementos repetidos del mismo adorno.</p> <p>Ciente.- persona que compra o adquiere un bien o servicio con el que cubre una necesidad manifiesta, pero es atendido como alguien importante a quien se le debe proporcionar valores adicionales, que permitan evaluar su nivel de satisfacción, trascendiendo su operación comercial a una relación de beneficio mutuo.</p> <p>Comercial.- mensaje publicitario que se escribe para algún medio publicitario.</p> <p>Cómic.- serie de viñetas gráficas que narran una historieta cómica, de aventuras, etc.</p> <p>Consumidor.- persona que compra un bien o servicio con el que cubre una necesidad manifiesta.</p> <p>Cuña.- breve espacio publicitario en radio y televisión.</p> <p>Lema.- cuerpo del texto o del mensaje que se coloca en un tipo más pequeño o en un aviso impreso.</p> <p>Logo.- emblema o símbolo que identifica algo.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 15 de 18
<p>Marca.- es un nombre, un término, un símbolo, un diseño especial o alguna combinación de estos elementos, cuya finalidad es identificar los bienes y/o servicios de un vendedor o grupo de vendedores. Una marca diferencia los productos de una compañía y otra.</p> <p>Marketing Directo.- mercadotecnia basada en el uso de diversos medios publicitarios que interactúan directamente con los consumidores y que en general solicitan una respuesta directa de éstos.</p> <p>Mercado.- conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.</p> <p>Mercado segmentación de.- proceso mediante el cuál se identifica un grupo de consumidores homogéneo, es decir, se divide el mercado en varios segmentos de acuerdo a los diferentes deseos, necesidades, preferencias y comportamiento de los consumidores.</p> <p>Merchandising.- conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.</p> <p>Posicionamiento.- estrategia de mercadeo que hace énfasis en la percepción y recordación de un producto por parte de los consumidores en relación con productos competidores.</p> <p>Pos-test.- serie de pruebas posteriores, las cuáles se usan después de que aparece un anuncio específico en los diferentes medios publicitarios.</p> <p>Pre-test.- serie de pruebas anticipadas que se usan antes de que el anuncio aparezca en los diferentes medios publicitarios.</p> <p>Producto.- es cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo. Se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 16 de 18
<p>Producto ciclo de vida del.- trayectoria de las ventas y utilidades de un producto durante su vida. Implica cinco etapas: introducción, desarrollo, crecimiento, madurez y declinación.</p> <p>Promoción.- combinación de herramientas de comunicación usadas por una compañía para persuadir y recordar a su público meta las ventajas y beneficios de un producto y/o servicio.</p> <p>Publicidad plan de.- es el sumario de las recomendaciones de lo que se propone hacer para el próximo periodo en lo que respecta a la publicidad, las promociones de venta y las relaciones públicas.</p> <p>Publicista.- persona que tiene el conocimiento, la habilidad y la experiencia que le permiten aconsejar a los anunciantes la mejor manera de utilizar publicidad para alcanzar sus objetivos.</p> <p>Servicio.- conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.</p> <p>Story board.- serie de dibujos en secuencia que constituyen un comercial (idea principal).</p> <p>Ventas promoción de.- incentivos de corto plazo para estimular la adquisición o venta de un producto o servicio.</p>		
Elaboró: G.Y.H.V	Revisó: M.V.S	Autorizó: M.V.S

	“VILLAVICENCIO & ASOCIADOS”, S.A. DE C.V. Agencia de Publicidad	Fecha: 03/10/07
	Manual de Organización (Propuesta)	Página 17 de 18
<p><u>CONCLUSIONES</u></p> <p>El Manual de Organización es una guía autorizada de la empresa y un instrumento de invaluable utilidad a la administración que justifica ampliamente la considerable cantidad de trabajo que entraña su compilación. Al concentrarse dentro de este instrumento una serie de elementos administrativos y comunicativos en forma sistemática se logra dar orientación y unificar las diversas actividades existentes dentro de una empresa.</p> <p>Es así como esta herramienta es de gran utilidad como medio comunicativo dentro de la organización, ya que mejora la calidad del trabajo y la oferta de servicios, porqué es una guía para brindar conocimientos a los empleados que aquí laboran.</p> <p>Contar con la información necesaria a través del Manual de Organización permite llevar a acabo una mejor administración de los recursos de la Agencia, así como conocer en primera instancia los objetivos que se persiguen, las funciones a ejecutar, la toma de decisiones y la manera de conformar una adecuada estructura organizacional.</p> <p>Con la elaboración de este instrumento se pretende estandarizar la estructura orgánica, las funciones, las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad en esta empresa. Es por eso, que es de vital importancia capacitar al personal que labora en V&A, para que desarrolle eficientemente sus actividades, a través del uso de un instrumento como éste, brindando eficacia y calidad en los servicios que aquí se proporcionan.</p>		
<u>Elaboró:</u> G.Y.H.V	<u>Revisó:</u> M.V.S	<u>Autorizó:</u> M.V.S

CONCLUSIONES...
LA DISOLUCIÓN DE LA COMUNIDAD

CONCLUSIONES

LA DISOLUCIÓN DE LA COMUNIDAD...

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el trabajo de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y jerarquías existentes. La comunicación cumple con una serie de funciones dentro de una institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, es decir, todo lo referente a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

En la realización de la tesis "UN ANILLO PARA GOBERNARLOS, ENCONTRARLOS, ATRAERLOS Y ATARLOS EN... ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE LOS CAMBIOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INNOVACIÓN", que seleccionada como opción de titulación, tuvo como finalidad la implementación de mejoras en la Agencia de Publicidad Mexicana VILLAVICENCIO & ASOCIADOS, S.A. DE C.V. (V&S), por medio de la formalización (propuesta de reestructuración del Manual de Organización), pude reflexionar acerca de varios tópicos, tales como: la organización, los equipos formales de trabajo, el entorno, el liderazgo, la cultura, los grupos informales, entre otras cosas, los cuáles me permitieron lograr un mayor entendimiento de las funciones a desempeñar por parte del personal, las posibles adecuaciones a realizar, como es el caso de la estrategia comunicativa (Manual de Organización) a través de su implementación y aprovechamiento, de acuerdo a los objetivos planteados y a la ejecución de medidas correctivas oportunas. Dichas reflexiones se exponen de la siguiente manera:

1) Debido a la imperante necesidad de sobrevivencia y competitividad de las empresas Mexicanas, V&A debe reconocerse como una organización con posibilidades reales de crecimiento, sin embargo, es necesario analizar diversos aspectos a nivel comunicativo-administrativo que le permitan resolver desfases y desconciertos, para así contar con la fortaleza interna para poder posicionarse como una empresa capaz de brindar bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes.

2) Los roles fundamentales de V&A involucran, además de la ejecución de las funciones tradicionales de planificación, organización, recursos humanos, dirección y control (proceso administrativo), la definición de una filosofía de como se van a llevar a cabo estas funciones, la cual deberá incluir una serie de aspectos que cubran desde la clara definición de la misión y visión de la organización, hasta la especificación de los objetivos que conlleven a la realización de dicha misión.

3) El diseño de la estructura en V&A es un elemento principal en el ambiente interno de la empresa, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento.

4) En V&A en múltiples ocasiones, la Presidenta ha restringido la actuación e independencia que le correspondía a sus Directivos en ciertos proyectos, originando desgaste en la toma de decisiones y desfases en la acción y libertad de sus colaboradores, reflejando así, un liderazgo más autocrático que democrático.

5) En V&A es necesario implementar mejoras, por medio de la formalización (propuesta de reestructuración del manual de organización) que hagan posible un mayor entendimiento de las funciones a desempeñar por parte del personal, de acuerdo a los objetivos previamente planteados, ya que de esta manera sus

integrantes podrán realizar medidas correctivas que les permitan resolver desfases y desconciertos.

6) Retomando a Morgan, para poder contextualizar las imágenes de una organización es necesario emplear metáforas sobre su realidad. Esto con la finalidad de saber cómo estas imágenes dan forma a la visión de la corporación como una entidad y cómo se actúa en ella. En el caso de V&A empleé la metáfora de “El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo (del escritor J. R. R. Tolkien) y en la analogía empleada con respecto a la organización, se perciben diferencias importantes, ya que si bien la Fundadora comparte autoridad y delega responsabilidades, en ocasiones restringe la independencia que le corresponde a alguno de sus Directivos en cierta fase de los procesos de trabajo (proyectos).

7) Debido a la insistencia de la Fundadora de V&A de supervisar personalmente los resultados preliminares y finales, mismos que en realidad no necesitan mayor verificación, se origina un desgaste de energía y esfuerzo innecesario en la toma de decisiones y una limitante (desfase) en cuanto al eje de acción y libertad por parte de sus colaboradores. Debido a esto, se presenta una división de la comunidad de la Agencia [que si bien no genera problemas mayores, si involucra desconcierto -clima organizacional-], por lo que pierden el rumbo de los objetivos, parte de la comunicación y la confianza con su líder, limitándose sólo a obedecer, sin poder crear un verdadero diálogo (retroalimentación) para generar acuerdos, como lo sucedido a la Comunidad del Anillo.

8) V&A como organización, se puede definir como un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar dichos objetivos, propuestos resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

9) Con respecto al comportamiento del líder (en este caso la Fundadora y Presidenta), debe imponer mando en su puesto, pero esto no implica ser autócrata para asegurar que el proyecto funcione, sin embargo, debe contar con el carácter y autoridad (formal e informal), así como experiencia y conocimientos para guiar el desarrollo correcto del grupo y del proyecto. El liderazgo es de suma importancia, ya que las funciones deben ser perfectamente definidas y el líder capaz de manejar al equipo de manera que las actividades sean coordinadas y sincronizadas y evitar que haya retrasos o inconvenientes por un mal manejo de grupo.

10) De acuerdo con Hall, para poder entender a V&A en su estructura formal, no sólo se debe tomar en cuenta las normas y estatutos establecidos, sino también los procesos de liderazgo formales que son los que le van a dar sentido al rumbo que toma la misma. En este sentido se puede decir, que los objetivos que tenga la organización como tal, se deben convertir en los del líder. También es necesario estimular la participación de los subordinados y la interacción entre ellos, dándoles la sensación de responsabilidad personal por sus tareas y tomando medidas para asegurar que puedan ver cómo sus labores contribuyen al producto terminado y el bienestar de la empresa (y el suyo propio, porque debe ser parte de la filosofía de ésta).

11) Visualizo a V&A como una organización capaz de crear su imagen corporativa y de generar y reestructurar documentos administrativos que faciliten sus operaciones y que brinden el control necesario, con funciones bien definidas, para dar bienes y servicios de calidad, así como una mejor toma de decisiones basadas en información veraz. Empezando por la Presidenta L.P. Mayté Villavicencio S., debe ser filosofía de todos los miembros, la presencia de un compromiso común (el cuál existe) reforzado por la comunicación interna, las relaciones interpersonales, entre otros, y que el esfuerzo y dedicación que cada uno de los empleados aporte se vea reflejado en los beneficios que reciban (realización de metas), ya sean económicas o de reconocimiento (satisfacción).

A esta organización le corresponde una función de comunicación particular que facilite las interacciones entre ella, su medio y sus integrantes.

12) Retomando la Escuela de Sistemas, para analizar a esta organización como un sistema a partir de la selección, distinción y relación de sus elementos (medio ambiente), concibo a V&A como un (sub)sistema autónomo y abierto a las interacciones de otros sistemas. Gracias a este enfoque, junto con otros, se aportan componentes que permiten ordenar, interpretar y ubicar a los elementos históricos, culturales, sociales, comunicativos y cognitivos que rodean a esta empresa.

Después de haber considerado los puntos anteriores, puedo decir que la Comunicación Organizacional es un tema complejo por todo lo que representa e incluye, pero apasionante para todas aquellas personas interesadas en entender el comportamiento humano dentro del ámbito de una organización, considerando que todos los individuos formamos parte de una colectividad -llámese empresas privadas, instituciones públicas, organismos sociales, no gubernamentales etc.-, y que para sobrevivir tenemos, de alguna u otra manera, que relacionarnos con nuestros semejantes. Por todo esto, es relevante desarrollar una cultura organizacional que promueva formas de trabajo como la colaboración, disposición, voluntad y sobre todo una comunicación abierta y franca, es decir, una cultura que permita el progreso constante en una organización.

Finalmente, en "UN ANILLO PARA GOBERNARLOS, ENCONTRARLOS, ATRAERLOS Y ATARLOS EN... ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE LOS CAMBIOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA INNOVACIÓN", por un lado, se analizaron los conocimientos y habilidades desarrollados y por el otro se reconocieron alcances y limitaciones, planteando propuestas (reestructuración del Manual de Organización) para ayudar al mejoramiento en el desempeño de funciones, al reconocimiento y evaluación de cada una de las actividades principales y también a identificar a los actores que intervienen en

dichas actividades. Además, de analizar las funciones comunicativas internas y externas, así como las labores administrativas que están a cargo en las diferentes áreas.

Cabe mencionar que dicho Manual de Organización será usado en V&A por todo el personal de la empresa, para conocer a detalle la estructura formal de ésta, es decir, jerarquía, grados de autoridad, responsabilidad, funciones, actividades, relaciones, descripciones de trabajo, puestos, ideario, etc.), también aporta a cada uno de ellos la descripción detallada de las relaciones de organización. Por último, se pretende que todo el personal lo aproveche y así logre mejoras y alcance objetivos con la innovación que éste representa. Asimismo, este instrumento administrativo se adaptará según las necesidades que se presenten en la empresa, constituyendo un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Goldhaber, M. G. (1994). Comunicación Organizacional. México: McGraw-Hill.

Daft, R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: International Thomson Editores.

Ouchi, V. (2001). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Columbus: Addison-Wesley, Reading.

Bartoli, A. (2004). Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada. México: Paidós.

Hitt, W. (2005). Management in Action. Columbus: Batelle Press.

Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la teoría de la Administración. México: McGraw-Hill.

Capriotti, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona, España, Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Hall, R. (2006). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice-Hall.

Morgan, G. (1986). Imágenes de la organización. Bogotá: Alfa-Omega/Rama.

Tolkien, J. R. (2004). El Señor de los Anillos, La Comunidad del Anillo. España: Minotauro.

Mayntz, R. (2001). Sociología de la organización. México: Alianza Universidad.

Villanueva, V. E. (2005). El sistema jurídico de los medios de comunicación en México. México: UAM. Unidad Azcapotzalco.

Fernández, C. C. (2001). La comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.

Dunn, W. S. (2005). Publicidad. Su papel en la Mercadotecnia Moderna. México: UTEHA.

Robbins, P. H. (2005). Administración, teoría y práctica. México: Prentice-Hall.

Robbins, P. H. (2006). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall.

Rodríguez, V. J. (2003). Manuales Administrativos. México: Ecasa.

Wendell, L. F. (1995). Administración de Personal. Desarrollo de los recursos Humanos. México: Prentice-Hall.

Serrano R., Pérez J., Mendoza F., Ávila X., Revilla M. (2001). La Organización Habitable. México: Enep Acatlán UNAM.

Web-site:

Documentos e informes sobre Política Económica (2007):
http://www.shcp.gob.mx/index_info_economica.html (Febrero 26, 2007).

Estudio de Agencias Mexicanas de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI) 2007:
<http://www.amai.com.mx> (Abril 22, 2007).

Estudio de Agencias Mexicanas de Publicidad (AMAP) 2006: <http://www.amap.com.mx> (Marzo 19, 2007).

Estudio de Comunicación Comercial en México (CICOM) 2007: <http://www.cicom.com.mx> (Marzo 19, 2007).

Estudio de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR) 2006: <http://www.conar.com.mx> (Abril 19, 2007).

Martín María Victoria. Planificación en Comunicación: Tres Aproximaciones a su Finalidad en las Organizaciones. Razón y Palabra 55. Febrero-Marzo 2005. <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/mmartin.html#au> (Abril 8, 2007).

Tesis:

Córdova L. (2005). Elaboración y desarrollo del Plan de Negocios y Manual de Organización de la Agencia de Publicidad "Concepto Espectacular". Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración, México.

Enciclopedia:

Enciclopedia Encarta (2003). Microsoft® Encarta®.