



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS MEDIOS ORGANIZACIONALES DE
COMUNICACIÓN PARA GRUPO MARHNOS”**

PROTOTIPO PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

LAURA ELISA CONTRERAS ARRIETA

ASESORA:

ADELA MABARAK CELIS

Ciudad Universitaria, 2012.



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

A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser mi orgullo hoy y siempre.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por darme las bases de mi vocación, de mi profesión. Porque albergó mi felicidad, mi angustia y mis sueños.

A Grupo Marhnos por recibirme, aceptarme y cambiar conmigo. Por ser la segunda aula: más cruda, viva, consciente, demandante y retadora.

DEDICATORIA

Para mamá: ¡Lo logramos! Me enseñaste el valor del esfuerzo y el trabajo, aquí te dejo uno de tantos orgullos para que lo disfrutes. Gracias por todo lo que me diste, sin tus cuidados, mi camino hubiera sido tortuoso.

Para mis “marhnosamigas”: Por cambiarme la vida, confiar en mí y exaltar mi persona muy a mi pesar. Por alejarme de lo malo, hacerme reír, llorar conmigo, pelear, por el enriquecimiento profesional, los gritos y los árboles que salvamos.

Para mí: No es egolatría, es un premio por no darme por vencida nunca, por convertir las adversidades en un aprendizaje. Porque no me bastó quedarme con un pie en la meta, llegue a ella.

A ti Álvarez: Aunque derrapando llegaste... Gracias por la complicidad y apoyo, Porque juntos somos héroes y *I know I just want to thank you for thinking of me.* No tengo cómo pagarte la asesoría en tramitología.

**Lo importante no es llegar, lo importante es el camino; yo no busco la verdad,
sólo sé que hay un destino.**

Fito Páez

ÍNDICE

	Página
Introducción	3
¿Por qué la propuesta de mejora? Justificación	
Objetivos	
¿Cómo está organizado este trabajo?	
Capítulo I. Comunicación Organizacional y Medios de Comunicación	8
Interna	
1.1 Concepto de Comunicación Organizacional	8
1.1.1 Concepto de organización	10
1.2 Comunicación Interna	14
1.2.1 Alcances de la Comunicación Interna	17
1.3 Medios de Comunicación Interna	19
1.3.1 Tipos de Medios Organizacionales de Comunicación	23
1.3.1.1 Medios Institucionales	23
1.3.1.2 Medios Interpersonales	29
1.3.1.3 Nueva tendencia en Medios: Redes Sociales	33
Capítulo II. Grupo Marhnos	35
2.1 Antecedentes Históricos de Marhnos	35
2.1.1 Características generales de la constructora	39

2.2 Análisis situacional de la comunicación interna en Grupo Marhnos	41
2.3 Los medios de comunicación antes de InforMarhnos	48
2.3.1 Marhnos y su comunicación hacia afuera	58
Capítulo III. Propuesta de mejora de los medios organizacionales de comunicación para Grupo Marhnos.	61
3.1 Sustento y lineamientos de Medios Organizacionales de Comunicación	61
3.1.1 Política “Comunicar en InforMarhnos”	62
3.1.2 Lineamientos de Medios InforMarhnos	65
3.2 Tablero de noticias InforMarhnos: Diseño y Estructura del tablero	70
3.3 Correo Electrónico	80
3.3.1 Correo personal: Firma institucional	
3.3.2 Correo Informarhnos	
3.4 Informarhnos.net: Red interna	83
3.5 Red Social Interna: Yammer	89
Conclusiones	93
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de comunicación, presentado como **Prototipo Profesional** en la modalidad de Programa de Comunicación Organizacional, tiene como finalidad documentar el proceso de cambio en los canales de comunicación en Grupo Marhnos: una propuesta de mejora de los Medios Organizacionales de Comunicación (MOC'S) con miras a obtener resultados que impacten, por un lado, al personal, y por otra parte, al negocio de la constructora.

Debido a los constantes cambios que enfrenta Marhnos hoy en día, es necesario modificar los procesos en los que basa su productividad. Bajo esta premisa, también los medios por donde transmite los mensajes deben cambiar. Por esta razón, comienza la mejora y actualización de medios organizacionales. La intervención de la comunicación es fundamental en este proceso de cambio.

Lograr equilibrar la información haciendo que ésta vaya en varias direcciones (arriba, abajo y transversalmente) es un beneficio, por un lado, para la empresa, pues optimiza procesos y genera una reputación positiva de ésta, y por otro lado, beneficia los miembros de la organización al sentirse más informados y por ende más seguros en tiempos de incertidumbre: Una de las consecuencias positivas de estas prácticas es el sentido de pertenencia que puede generarse.

Marhnos al ser parte de un sistema que cambia sus procesos internos y apuesta fuerte a la comunicación, influye y muestra a las otras empresas la importancia de mirar hacia adentro para proyectarse hacia afuera: siendo esta la contribución a la sociedad y un paso para el estudio de la comunicación que se hace en México.

El desarrollo social y los cambios organizacionales han encaminado a las empresas a crear líneas de acción en pro de la formación de sus colaboradores teniendo como objetivo que el personal aporte con los fines de la empresa llevando a cabo, de forma óptima, las tareas inherentes a su puesto.

Además, de los aspectos positivos en pro del desarrollo de la empresa, dentro del ámbito académico comenzar a combinar las Ciencias de la Comunicación para enriquecer lo que se hace dentro de las organizaciones y hacer un trabajo integral y redituable.

Del estudio de la Comunicación Organizacional, como campo del conocimiento humano, se desprende la Comunicación Interna, la cual muchos teóricos la abordan desde el punto de vista estratégico, como un estilo de gestión de la comunicación basada en objetivos específicos encaminados a preparar a las organizaciones en situaciones de contingencia.

Los problemas más comunes en las empresas, en materia de comunicación, son las deficiencias en la información, malas interpretaciones de actos realizados por la empresa, rumores, poca participación e

incertidumbre con respecto al trabajo y se agrava la problemática si desatienden las redes y vínculos que debe mantener la organización con sus miembros.

La problemática se extiende a una parte de la vida de los trabajadores muy importante, la laboral, pues existe un sentimiento de inseguridad, recelo y apatía hacia las actividades, sintiendo que el lugar en donde laboran es ajeno a ellos, desprovisto de motivación y poco nutritivo para su desarrollo personal y profesional.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo son:

- Establecer InforMarhnos como el medio formal de comunicación en la empresa.
- Unificar y establecer lineamientos corporativos en todos los medios organizacionales de comunicación.
- Mejorar los niveles de comunicación entre colaboradores.
- Crear un sentido de orgullo de pertenencia en los trabajadores de Marhnos, reafirmando en todos los medios los elementos de la cultura de la constructora.

En el primer capítulo se definen los ejes centrales de este proyecto: Comunicación Organizacional (CO) y la descripción de los Medios Organizacionales de Comunicación. En el desglose del subcapítulo 1.1 *Concepto de Comunicación Organizacional* se establecen las nociones básicas de la CO.

En el desarrollo de este trabajo En el apartado 1.2 Comunicación Interna y sus Estrategias son subcapítulos muy importantes porque el desarrollo de la propuesta para Marhnos se basa en este tema.

Capítulo 1.3 explica qué es la Pedagogía, su papel dentro de las organizaciones y la metodología en la que se basan los planes y actividades para las empresas. Dentro de esta misma metodología se encuentra la Taxonomía de Bloom, para definir objetivos, entre otros aspectos didácticos.

El capítulo II describe Marhnos, una empresa con una larga trayectoria en el ámbito de la construcción, desde 1954, (apartado 2.1.1) cuyas características de las personas que conforman a la empresa erigen una cultura (apartado 2.1.2). En el subtema 2.2 la descripción de la comunicación dentro de la empresa abarca desde los lazos comunicantes entre los miembros de la constructora y de ésta con sus integrantes (medios formales e informales). El apartado de Los Medios de Comunicación Marhnos hoy es un estatus actual de los MOC'S.

De acuerdo a la investigación, la aportación de este proyecto se desarrolla en el capítulo III: Una propuesta de medios de comunicación diferente a lo que se había manejado, con información actualizada, basada en el desarrollo del negocio, el liderazgo de las jerarquías más altas, el día a día de las obras, los procesos de la constructora, los momentos de la vida cotidiana en la oficina, etcétera. Medios regidos por una política que establezca reglas con el fin de institucionalizar la comunicación en Marhnos.

En cada uno de los medios de comunicación expuestos, viene el desglose de sus **características** –según la cultura de la empresa-, el **costo** del medio y su **impacto** en el público al que va dirigido.

Dentro de la propuesta, se incluyen los lineamientos de comunicación, éstos son sugerencias y estados ideales para llevar a cabo una comunicación más efectiva, apelan más a la cultura de los públicos. A diferencia de la política que es una serie de elementos que no pueden ser violados, que rigen la intensión de la información, incluso en su redacción, se hace en imperativo y con verbos en infinitivo. Es política porque de alguna forma existe la posibilidad de hacer auditoría y lanzan resultados cuantificables.

La política ha sido aprobada e instaurada por el Departamento de Planeación Estratégica para conocimiento de todo el personal y los lineamientos de comunicación han sido incluidos en el procedimiento “Comunicar en InforMARHNOS”.

CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como lo indica David Berlo, la comunicación es un proceso social fundamental para los individuos, por esa razón, dentro de las organizaciones dicho proceso se manifiesta en un conjunto de mensajes que se intercambian entre los distintos públicos, utilizando diversos canales de comunicación.

1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para Daniel Katz y Robert Kahn la Comunicación Organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

En cambio, el autor Gerard M. Goldhaber la define como un intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización.¹

La Comunicación Organizacional va más allá de un simple intercambio de información, pues también se involucran ideas y sentimientos entre las personas. De acuerdo con la definición de Katz y Kahn, la misma transmisión de significados producen cultura, la cual caracteriza y hace única a una organización.

¹ RAMOS, C. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. Trillas, México, 1991. p. 75

Para el filósofo Ernst Cassirer, la principal característica del hombre -y diferencia de los animales- es su capacidad de representar de diferentes maneras sus ideas y emociones para así transmitirlos a sus congéneres (proceso de simbolización).² El mismo imaginario colectivo permite un funcionamiento específico en las organizaciones, de ahí que éstas sean tan diversas como las personas mismas.

La CO va más allá de una relación entre la administración y los trabajadores, donde el emisor sólo produce información de políticas y prácticas y el receptor acata indicaciones. También es imposible concebir a la comunicación en las organizaciones como solo un conjunto de actividades para crear buenas relaciones entre los trabajadores.

La Comunicación Organizacional es una disciplina de las Ciencias de la Comunicación cuyo objeto de estudio es la forma en cómo se dan los fenómenos de la comunicación dentro de la organización, así como la utilización y análisis de medios y mensajes que se intercambian entre los integrantes y sus públicos.

Dentro de esta concepción de Comunicación no puede faltar el factor cultura, pues dentro de las organizaciones, ambas juegan un papel inseparable, ya que compartir una serie de significados para crear marcos

² FERNÁNDEZ, C. (y otros) *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 2005.

comunes de referencia sería imposible sin medios de transmisión y reforzamiento, mismos que proporciona la comunicación.

Así pues, se integran tres actividades fundamentales de la CO:

- El conjunto de mensajes que fluyen entre los miembros de la empresa.
- Como disciplina que estudia el fenómeno de la comunicación.
- Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar los mensajes que se producen.

Este proyecto está enfocado a desarrollar algunos medios de comunicación como parte de las actividades que agilizan los mensajes que la constructora produce; y es sin duda, uno de los lugares donde el comunicólogo organizacional tiene mucha cabida en el campo laboral.

1.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Para George Lapassade el término organización tiene por lo menos dos significados, por una parte designa un acto organizador que se ejerce en instituciones, y por otro apunta a realidades sociales: una fábrica, un banco, un sindicato son organizaciones.

Una organización social es una colectividad instituida con miras a objetivos definidos como la producción, la distribución de bienes, la formación de hombres.³

La organización es, según John Pfiffner, el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara con otras, y dedicadas a un complejo de labores, se relacionan unas con otras, para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido.

Organización formal es cierto número de personas que combinan sistemáticamente y conscientemente sus fuerzas individuales para la ejecución de una labor que les es común.⁴

Más allá de la concepción de organización como conjunto de personas que trabajan bajo un esquema dividido de actividades y jerarquías definidas, existen otros elementos a considerar como el sistema de comunicación y los criterios de evaluación y control de resultados.

Así, ese conjunto de interacciones que se dan dentro de la organización ofrecen un rasgo determinado que caracteriza claramente del resto de las organizaciones; además dicha particularidad no la posee un solo individuo,

³ LAPASSADE, G. *Grupos, Organizaciones e Instituciones*. Granica, España, 1977.

⁴ PFIFFNER, J. *Organización Administrativa*. Herrero Hermanos, México, 1961.

eso significa que la organización cumple el rol de consumir objetivos que una sola persona no podría realizar.⁵

Como, por ejemplo, una persona que desea contribuir a la sociedad ayudando a personas con enfermedades terminales, a lo mucho, puede dar aportaciones monetarias a un limitado número de enfermos, pero a la larga lo más conveniente es unirse a un grupo con su misma ideología filantrópica o formar su propia fundación cuyo alcance será mayor, teniendo reconocimiento y prestigio en el trascurso del tiempo.

La teoría de los sistemas define a las organizaciones –sistemas- como un conjunto de elementos unidos entre sí y las ubica dentro de un entorno, cuya influencia permite que existan modificación constantes dentro de los sistemas⁶.

El planteamiento de la teoría de sistemas es apropiado para este proyecto ya que estudia el comportamiento del sistema a causa de la influencia del entorno y en el caso de Marhnos, fijar un esquema de sistema y como realiza modificaciones de acuerdo a lo que pasa fuera de él.

Roger D'Aprix define así a la organización "...cualquier organización es sólo una colección de individuos, cada uno de los cuales es muy diferente de los demás...son simples invenciones humanas elaboradas, creadas para

⁵ FERNÁNDEZ, C. (y otros) *La comunicación Organizacional*. Trillas, México, 2005.

⁶ BARTOLI, A. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós, México, 1992. P.35

organizar el trabajo y responder a la necesidad humana de pertenecer a algo mayor que uno mismo”.⁷

Sin embargo, una característica especial es que las organizaciones perduran en el tiempo; a pesar de reemplazar a los individuos que las conforman e incluso cuando los fundadores han muerto: eso sólo indica que son independientes de los seres humanos. Tal es el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyos trabajadores y estudiantes pasan a través de los años y la UNAM sigue viva, haciendo que su identidad y cultura traspasen las generaciones de profesionistas del país.

Recogiendo lo más importante, la Comunicación Organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades, en pocas palabras, es un fenómeno que cubre a toda empresa, institución, corporativo, etc.

La comunicación dentro de las organizaciones motiva, evita la desintegración y marginación, estimula la cooperación, fomenta el pensamiento colectivo, informa, provoca ideas y participación en los colaboradores, conecta y abre el diálogo entre la organización y los miembros que la conforman: utiliza canales y medios bien estructurados que ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa.

⁷ D'APRIX, R. *La comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Granica, México, 1999.

1.2 COMUNICACIÓN INTERNA

La elaboración de estrategias que permiten agilizar el proceso comunicativo se divide en dos: *Comunicación Interna* y *Comunicación Externa*. En esta investigación es menester profundizar en el concepto de Comunicación Interna (CI).

A finales de los 70's –principios de los 80's- la Comunicación Interna se utilizó como una herramienta de gestión de Recursos Humanos volcados a la productividad empresarial y/o logros de la empresa. Sin embargo, fue a principios de los 90's que el concepto empezó acuñarse a las relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas.⁸

Joan Elías y José Mascaray definen la Comunicación Interna como un proceso intrínseco de las organizaciones y a la vez como un “potente y eficaz” agente de cambio con el propósito de facilitar la adecuación de las empresas a las exigencias del entorno.⁹

Horacio Andrade opina que se pueden establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros de una organización mediante el uso de

⁸ VENTURA J. (y otros) *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000, Barcelona, 2001. Pág. 220.

⁹ ELÍAS, J., MASCARAY, J. *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*. Gestión 2000, Barcelona, 1998. Pág. 55.

diversos medios de comunicación, pues se les informa, motiva e integra para conseguir el logro de los objetivos de la empresa.¹⁰

En la actualidad, está rebasado el concepto de que la comunicación interna únicamente tiene como meta alcanzar los objetivos empresariales, esa sólo es una forma de ver a las organizaciones como un ente frío, la realidad va mucho más lejos: las organizaciones cumplen con funciones sociales pues poseen la capacidad y la fuerza de hacer cosas que los individuos no podrían, así como ayudan al desarrollo personal de quienes las conforman.

Si bien es cierto que al interior de una organización, los medios de comunicación juegan un papel relevante, no son la panacea de la Comunicación Interna. Es decir, no por explotarlos al máximo se van a lograr buenos resultados en el ámbito de la información, integración y motivación. El comportamiento organizacional –desde la estructura hasta la cultura- debe ser tomado en cuenta pues es ahí donde radica el verdadero cambio.

El Profesor Héctor Sánchez Rodríguez define a la Comunicación Interna como una o varias estrategias que generan un proceso continuo de comunicación transversal –comunicación de mapeo, seguimiento- que le den sentido a la cultura organizacional.¹¹

¹⁰ ANDRADE, H. *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo, España, 2005. Pp.17

¹¹ SÁNCHEZ, H. *Curso: Estrategias de Comunicación Organizacional*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. Periodo 2009-2.

El desarrollo de este concepto se basa en el diseño de estrategias –de acuerdo a las características de la organización- la difusión entre las distintas áreas, el involucramiento de personas claves de la organización (que sean corresponsales y co-responsables), las cuales planifiquen, programen y organicen las acciones de comunicación.

Al respecto, Joan Elías y José Mascaray proponen un esquema organizativo, en el que tres son los órganos responsables de llevar a cabo las estrategias de comunicación interna.

- **Comité Estratégico:** Conformado por los Directores/Presidentes de la organización (nivel jerárquico alto) y sus funciones principales son aprobar y sancionar las medidas de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- **Comisión Coordinadora:** Son los representantes de todas las áreas que conforman a la organización. Se encargan de conjugar las iniciativas de sus respectivas áreas con las del Plan de C.I.
- **Departamento de Comunicación Interna:** Todos los integrantes de este departamento son especialistas competentes y comprometidos. Las funciones a realizar son, por un lado, diseño, planificación, programación y organización de las acciones comunicativas. Por otro

lado, darle seguimiento a dichas estrategias y verificar la evolución de las mismas.¹²

El hecho de conformar un equipo de trabajo parece cosa fácil, sin embargo, significa modificar la mentalidad y las alteraciones a la cultura siempre implican una resistencia al cambio. Al fallar el compromiso y la credibilidad en el proyecto comunicacional se pierde total capacidad de actuar: es por esta razón que se vuelve una necesidad imperante que los miembros de colaboradores reconozcan la utilidad de la comunicación interna.

1.2.1 ALCANCES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La conducción de la comunicación interna y la distribución de la información depende en gran medida de las características específicas de las organizaciones como el tamaño, el giro, la edad de la organización, etc. Las modalidades de distribución son las siguientes:

-Vertical

Descendente: De arriba hacia abajo a través de la cadena de mando en una estructura organizacional.

Ascendente: Cuando la información sube de un nivel jerárquico inferior a otro superior.

¹² ELÍAS, J., MASCARAY, J. *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación.* Gestión 2000, Barcelona, 1998. Pág. 60.

- **Horizontal:** Se da entre pares (miembros del mismo nivel). Se fragmenta cuando los miembros compiten entre sí.

- **Transversal/Diagonal:** Es la comunicación que se da entre personas de diferentes niveles y áreas. Se conforman equipos de trabajo con personas de diferentes procedencias (especialidades, áreas, funciones). La evolución de la organización no se detiene con este tipo de comunicación.

-**Formal:** La comunicación que se emite desde fuentes y/o canales oficiales, como la intranet, tableros de avisos, boletines, revistas, etc.

-**Informal:** Se basa en las relaciones interpersonales, “de boca en boca”, el famoso “radio pasillo”.¹³

Del mismo modo, la cultura también forma parte del complejo proceso de comunicación.

¹³ ANDRADE, H. *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo, España, 2005. Pp.17-20.

SÁNCHEZ, H. *Curso: Estrategias de Comunicación Organizacional*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. Periodo 2009-2.

1.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

“Cada medio de comunicación codifica la realidad de modo diferente e influye en grado sorprendente el contenido del mensaje comunicado”

Edmund Carpenter *El aula sin muros*

En una definición básica de los medios de comunicación, éstos podrían ser el elemento que coadyuva al control, organización y transformación del entorno por parte del hombre.

Luis Arrieta Erdozain propone la siguiente definición de los medios de comunicación:

“Un medio de comunicación es el vehículo del que se vale el emisor para hacer llegar al o a los destinatarios un contenido (mensaje), dotado de una intencionalidad específica (que busca alterar, en último término, su conducta, creencias, actitudes u opiniones prevalentes...o bien reforzarlas)”.¹⁴

Los medios de comunicación de una empresa (Medios internos de comunicación), son ese vehículo del que se vale la organización para transmitir un mensaje y que a su vez conecta a la fuente con el receptor.

Utiliza las bases teóricas más antiguas: Una fuente que los usa para enviar un mensaje a un destinatario y estos últimos los utilizan para recibir información.

La forma en que se integran los medios en la comunicación interna es importante pues permite llevar a cabo los objetivos de los mensajes; además

¹⁴ Arrieta, Luis *Un concepto de comunicación Organizacional. La revista interna y la historieta en la empresa*. Editorial Diana. México, 1991. P. 27.

ofrecen una gama de posibilidades para la institución de modo que ésta las explote en su beneficio.

Morales Serrano propone una Comunicación Interna *Unívoca* la cual funge como un modelo de vaciado de mensajes institucionales (es decir, internos), en el cual, por medio de ocho secciones se clasifican especificaciones de lo que se quiere comunicar.

Las ocho secciones antes mencionadas son las siguientes: Las **audiencias** (para quién es el mensaje), las **fuentes** (quién emite el mensaje), el **contenido** (qué se transmite), los **emisores** (el responsable de emitir el mensaje), los **transmisores** (conducen y difunden la información), **Canales** (sistemas, procesos y procedimientos que permite el desarrollo de la comunicación), **Medios y acciones** (Instrumentos de comunicación), **mediciones y evaluación** (mecanismos de medición cuantitativas y cualitativas).¹⁵

La función principal de dichas clasificaciones es llevar un control de los medios internos de la organización, especificar el tipo de audiencia al que va dirigido, las fuentes y responsables, el contenido de los mensajes, etc., es una manera de conducir la información hacia un para qué específico y sobre todo, evitar el desvío de los propios objetivos de los medios. La parte de las mediciones y evaluaciones es una de los elementos fundamentales, pues

¹⁵ VENTURA, J. (y otros) *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000, Barcelona, 2001. Págs.237-239.

“auditar” los resultados de los medios de comunicación sirve para saber si el camino es el correcto o lo convenientes es replantear las estrategias.

Los medios de comunicación de la organización deben ser controlados a través de esta clasificación, pero, el vaciado de información es punto y aparte. La organización debe atender las necesidades comunicativas de las personas que la conforman y a la vez, conocer el estado en el que se encuentran los medios, por ejemplo, conocer su relevancia entre la comunidad interna, su impacto, su actualidad, el grado de consulta. Es imposible que un medio tenga éxito si está llena de información que no interesa en lo absoluto a su público, los medios deben estar hechos por y para el público interno.

Una de las partes fundamentales de la estrategia de medios es definir el objetivo de los mensajes, es establecer un para qué pero elevado a la segunda potencia, es decir, no sólo es dar a conocer una información, sino encontrar las posibles consecuencias con respecto al impacto de dicha información sobre aquellos a los que llega el mensaje.

Con base en lo anterior, sigue establecer el medio adecuado para el mensaje, es decir, conocer el grado de impacto, la inmediatez y el costo que representa. En esta parte, es válido añadir, el diseño de la información, pues el cómo la presentan también tiene mucho que ver a la hora de consulta. El diseño, no por ser la sección superficial y creativa, deja de ser parte del proceso.

Antonio Lacasa asegura que para que los medios de comunicación tengan una eficacia es necesario seis elementos: Continuidad, implementación, conciencia, calidad, adecuación y análisis.¹⁶

En primer lugar la **continuidad** es imprescindible porque no sólo da vida a los medios, sino se trata de la esencia de la congruencia: elemento básico en la implementación de una estrategia de comunicación.

La **implementación** se debe llevar a cabo en todos los niveles del organigrama y hacia todas direcciones: No puede quedar un nivel o audiencia sólo como espectador o bien como emisor.

La **conciencia** de una necesidad latente de comunicar así como de obtener información.

Calidad en la información y las consecuencias que de esta actividad se desprenden: confiabilidad y credibilidad.

Bajar la información a todos los niveles, hacerla comprensible y llana, mensajes correctos a las personas correctas es la clave de la palabra **adecuación**.

Y finalmente, el **análisis** situacional de los medios; estado pasado, actual y proyección en un determinado tiempo.

¹⁶ Lacasa, Antonio *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1998. P. 99.

1.3.1 TIPOS DE MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN

Existen diversas clasificaciones de los medios de comunicación, por ejemplo: su uso con base en los sentidos (medios orales y escritos) o como los clasifica G. Goldhaber, en Hardware (los que dependen de energía eléctrica o mecánica) y Software (dependen de las habilidades y capacidades de los individuos implicados)¹⁷

Por otro lado, Horacio Andrade hace una clasificación de los medios de comunicación *ad hoc* a este proyecto: Medios institucionales y Medios interpersonales.

1.3.1.1 MEDIOS INSTITUCIONALES

Tablero

También conocido como tablero de avisos, tablón de anuncios, tablero de noticias. Este medio de comunicación clásico es el espacio donde se emiten mensajes formales o legales, informaciones para el personal de la empresa o bien información que intercambia el personal, por ejemplo: los cumpleaños, memorándums, fotografías de eventos, carteles internos y externos, etc.

¹⁷ Méndez M., Minerva *Los medios de comunicación formales internos como herramienta de la identidad...* Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 2004.

El éxito de este medio depende mucho de la actualización de los contenidos, así como la ubicación del mismo, pues debe ser un lugar visible y que permita la lectura.

Al ser un medio cuyo sistema de comunicación es unidireccional, la participación de las personas es nula: sólo se recibe información, sin la oportunidad de retroalimentar.

Dentro de las ventajas de este medio se encuentra:

- Lo barato de su instalación y mantenimiento.
- Su inmediatez a la hora de transmitir mensajes.
- Alcanza todos los niveles de jerárquicos de la empresa.
- La información tiene permanencia y puede volverse a leer¹⁸.

Muchos estudiosos de la comunicación consideran que el tablero es medio de comunicación en vías de extinción. Sin embargo, puede ser una idea aventurada cuando se trata de las características especiales de cada organización.

¹⁸ *Ibidem*

Intranet

Es bien sabido que hoy en día es imprescindible el uso de sistemas informáticos como Internet y en general todos aquellos medios que las nuevas tecnologías nos ofrecen, por ejemplo: La Intranet en las organizaciones.

Herramienta de comunicación que permite colocar información de la empresa en un estatus de confidencialidad, accesibilidad y dinamismo: abierto al personal que integra la empresa y en algunas ocasiones a clientes y proveedores.

La intranet se define como el conjunto de tecnologías de internet adaptadas para el uso interno de una compañía. Su carácter interno no le impide estar cerrada necesariamente a las redes externas que proporcionan servicios como: web's, acceso a bases de datos, correo electrónico, etc.

Su funcionamiento es a través de un servidor al cual tienen acceso las computadoras personales de cada una de las personas que trabaja en la empresa. Y es un administrador de red el que asigna los "privilegios" de cada uno de los usuarios respecto a los accesos a los distintos recursos que la red ofrece: no todos los usuarios pueden acceder a la información.

Sus características principales son la flexibilidad con la que presenta la información, promueve el uso de las nuevas tecnologías, permite la constante actualización de los contenidos, como ya se mencionó la seguridad de la información de la empresa y la reducción de gastos que puede implicar imprimir en papel u otros materiales de difusión.

Según Adriana Reynaga, la información que generalmente se publica en las intranets son: noticias de la empresa, políticas corporativas, gestión de proyectos, operaciones y procedimientos, almacenes de conocimiento, información *Just in time*, información de productos y precios, datos de entregas e inventarios, informes de ventas y directorios, localización de personal, manuales de procedimiento, etcétera.¹⁹

Otra cuestión importante es el acceso remoto a información corporativa o bien a documentos de uso común. No se olvide que dentro de sus beneficios está la formación – como un elementos de capacitación- si se ve desde esta perspectiva se habla de un plus para la empresa.

Los aspectos negativos de la intranet son los siguientes:

- Saturación del canal por la información
- Nace la necesidad de crear sistemas de seguridad para poder ingresar a la información.
- Pierde eficacia si no se actualiza la información.
- Distracción por parte del personal en cuestiones no relativas al trabajo.

¹⁹ Reynaga Morales, Adriana *Evaluación del uso de internet como herramienta de Comunicación Interna*. Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. 2004.

Correo electrónico

Tal vez uno de los medios de comunicación con mayor impacto en la sociedad, pues el proceso de enviar y recibir mensajes se simplificó y su velocidad rebasó a los medios tradicionales como el correo postal y el teléfono mismo. Posiblemente no implicó un avance científico tan importante, pero sí un fenómeno social que desembocó en una nueva forma de comunicar a la gente.

La posibilidad de enviar un mensaje a más de una persona a la vez (listas de correos) dio lugar a los procesos de comunicación intergrupales. Es así como en general se puede apreciar que el correo es un hito en la Comunicación (no sólo organizacional).

El correo electrónico institucional es una herramienta de comunicación de uso masivo. Entre las principales características está la inmediatez de los mensajes, la selección del público al que va dirigido, incluye una comunicación escrita bien pensada a la hora de elaborar un mensaje.

Si bien, entre sus limitaciones está el alcance –sólo a personas que cuenten con computadora- es un medio que permite la retroalimentación. Se establece una comunicación multidireccional.

Publicaciones Internas

En esta categoría se encuentran los boletines, memorándum, trípticos, dípticos, etc. Son medios utilizados por jerarquías más altas (Dirección o

presidencia), por esta razón, tiene características de comunicación unidireccional.

Puede tener muchos beneficios, por ejemplo, ser información que se consulta con frecuencia, tener diseños atractivos, por sus diseños capta mucha atención. Sin embargo, sus desventajas son igualmente poderosas: Son medios de comunicación costosos por el tiraje a imprimir, corre el riesgo de no ser leído, la información no es actualizable, limitación en cuanto a la cantidad de información.

1.3.1.2 MEDIOS INTERPERSONALES

Blake y Haroldsen definen a la comunicación interpersonal como la interacción “que tiene lugar de forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”.²⁰

Evidentemente, la vida laboral es en su gran mayoría comunicación interpersonal; ya sea con compañeros del mismo nivel jerárquico, con jefes, proveedores, clientes y por supuesto personas que son ajenas a la empresa (amigos, familia): Lo que hace de este tipo de comunicación una de las más complejas.

Los medios interpersonales son pues los cuales requieren el contacto cara a cara entre el emisor y el receptor. Por ejemplo: juntas de trabajo, reuniones informativas, curso de inducción, inducción al puesto de trabajo.²¹

Reuniones

Las reuniones pueden tener diversos fines, ya sea sólo informativa, para planificar, un foro de discusión donde se debatan temas de interés común, proceder a negociaciones, provocar una generación de ideas, toma de decisiones consensuadas.

²⁰ FERNÁNDEZ, C. (y otros) *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 2005.

²¹ ANDRADE, H. *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo, España, 2005. Pp.58

Las reuniones son, sin duda, una de las mejores estrategias para impactar con los mensajes a la gente, siempre y cuando no se abuse de este recurso.

El éxito de este medio se debe a la combinación de elementos de comunicación: comunicación oral y no verbal, elementos gráficos, escucha activa.

Según Lacasa, una reunión puede significar un incentivo en el trabajo y una oportunidad para el desarrollo debido a que implica integración de un equipo de trabajo.

Eventos comunicativos

Un blog especializado en temas de comunicación conceptualiza los eventos como un acto en vivo organizado en función de los intereses empresariales con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud.²²

Una estrategia muy utilizada por las empresas, que suele perderse si no se tienen objetivos claros de comunicación.

Los eventos comunicativos se utilizan para informar diversos temas importantes, como son inauguraciones, estatus financieros, planes y objetivos,

²² <http://protocoloycomunicacion.blogspot.mx/2006/11/eventos-de-empresa.html> consultado el jueves 12 de abril de 2012 a las 13:40.

la celebración de algún contrato beneficioso o bien reconocimiento por parte de la empresa.

Los resultados pueden ser muy positivos, pues, así como las reuniones, la comunicación cara a cara provoca una respuesta inmediata. Pero el cuidado a estos actos debe ser meticuloso: en primera instancia por el gasto que representa la realización de esta clase de estrategias y en segundo lugar por perder la guía de los objetivos (mensajes incompletos, con un sentido equívoco, etc.)

Curso de inducción

El curso de inducción es el primer encuentro que tienen los nuevos miembros de la empresa, es la parte medular donde se impregna la cultura de la organización. El conocimiento general de la historia, algunos elementos de lenguaje de uso común, los compromisos que le empresa se establece con las personas de recién ingreso (en cuestión de relación laboral), los logros y proyectos son, sin duda, elementos con alto nivel de mensajes comunicativos.

Roxana Jofre indica que la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son

esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.²³

Los cursos de inducción pueden ser considerados como la primer muestra de la cultura y el nacimiento de una identidad y sentido de pertenencia por parte de los nuevos ingresos.

Los medios de comunicación deben cumplir y satisfacer las necesidades del negocio de la empresa, controlados y usados debidamente, pues el abuso de un medio ocasiona la pérdida de interés o la falta de información provoca la generación de rumores. El equilibrio entre diseño y contenido de los medios organizacionales de comunicación es esencial para lograr explotarlos eficazmente.

Por otro lado, la comunicación interpersonal es un elemento que no debe perderse de vista, pues brindan soporte y confiabilidad al resto de los medios, es importante la información que emite un director pues es el dialogo real que se abre entre la empresa y sus miembros. La información que baja de “cascada” llega a un mayor número de personas y cierra el paso a los vacíos informacionales que se llenan con el famoso “radiopasillo”.

²³ Jofre Roxana “Programa de inducción ¿para qué sirve?”
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm> consultado el 01 mayo de 2012.

1.3.1.3 NUEVA TENDENCIA EN MEDIOS: REDES SOCIALES

Cuando se habla de nuevas tendencias en medios de comunicación se hace de forma general, no sólo en un ámbito organizacional. El impacto de las redes sociales hoy en día es impresionante, pues conecta personas de distintos lugares, permite la discusión de temas de diversa índole, incluye opiniones de todo tipo y la información que se genera en distintas partes del planeta se es conocida en cuestión de minutos.

Según la estadística de Hábitos de los usuarios de internet en México de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) 6 de cada 10 personas ingresan a las redes sociales. De una base de 705 entrevistados, se reportó que los principales usos para estas herramientas son: comunicarse con familiares y amigos, seguimiento de actividades y noticias, además de conocer o relacionarse con otras personas. Los sitios más visitados son: Facebook, youtube y twitter.

Las razones que llevan a un usuario a unirse a las redes sociales son: Crear o comunicarse con familiares o amistades, hacer negocios, moda o exposición.

El uso de una red social interna puede traer resultados beneficiosos, pues la organización extiende sus conocimientos a su población interna y permite que éstos se mantengan informados entre sí de los proyectos de la empresa.

Las redes posibilitan la comunicación, la colaboración, la obtención de información: actividades fundamentales en toda organización. En un escenario ideal, es el depósito de todo el conocimiento que genera la empresa y al mismo tiempo cumple con el importante papel de ser un histórico útil, característico de una empresa inteligente.

Lo que se espera de una red social exitosa en una organización es que los públicos generen su propia información, así como seleccionan lo que es de su interés, opinan el tema de otras personas y su actitud frente a los otros medios de comunicación cambia totalmente.

CAPÍTULO II GRUPO MARHNOS

“A fuerza de construir, nos hemos construido nosotros mismos”

Nicolás Mariscal Barroso

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1939, México contaba con 90 empresas constructoras y diversos grupos técnicos, los cuales dependían totalmente del gobierno para realizar obras y conseguir el inmobiliario necesario. Para ese entonces, la fuerza obrera estaba representada por 5.9 millones de personas económicamente activas en un total de 19.7 millones de habitantes, un número considerablemente importante para la industria y la sociedad.

El periodo más significativo para la construcción en México es de 1930 a 1950 pues es cuando se crean las constructoras de mayor renombre del país y el gremio de los constructores se ve formalmente constituido, por ejemplo: La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) es creada en 1950 y con ella se inaugura la contratación de obras gubernamentales por concurso.²⁴

Los Mariscal: Una familia que desde hace cinco generaciones tiene la vocación de construir, desde Alonso Mariscal Fagoaga (1832) ingeniero y director del camino de Querétaro a Guanajuato en la época anterior al Porfiriato, pasando por Nicolás Mariscal Piña fundador de la revista especializada para ingenieros y arquitectos “El arte y la Ciencia” (1899).

²⁴ <http://www.azc.uam.mx> “La Construcción, actividad clave para el desarrollo del país” Autor: Viramontes Alejandro, consultado: 03 de Noviembre del 2010, 19:49 hrs.

Nicolás Mariscal Barroso (1916), hijo de Nicolás Mariscal Piña, junto con su hermano Mariano fundan la Constructora Marhnos el 12 de enero de 1954 y realizan proyectos de arquitectura y construcción en la ciudad y el resto de la república. La cuarta generación conformada por los hermanos Nicolás y José Ignacio Mariscal Torroella, adquieren la constructora y entran a otros ámbitos como la infraestructura y construcciones de vivienda.

Actualmente, Marhnos, bajo la dirección de los Ingenieros Iñigo y Nicolás Mariscal Servitje, es un grupo interdisciplinario que se dedica a desarrollar proyectos inmobiliarios, industriales y de infraestructura.

La primera obra fue un contrato con la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT) que consistía en el revestimiento de piedra del edificio de dicha institución. Gracias a este trabajo se obtuvo la oportunidad de participar en un proyecto importante: el hospital de SCT.

Los primeros veinte años, Marhnos realizó obras relevantes como la Embajada de EEUU, hoteles en Acapulco como el Maris y el Ritz, centros comerciales (Aurrera Taxqueña), bodegas, tiendas, obras de urbanización, entre otras.

A partir de la embajada estadounidense, Marhnos comenzó a ser reconocido en el ramo de la construcción debido a los visibles edificios de paseo de la Reforma: las enormes señalizaciones que indicaban que la constructora de los Mariscal erigía esas suntuosas obras dieron mucho prestigio e imagen.

En 1974, tomaron la batuta de la empresa los hijos del Ing. Nicolás Mariscal Barroso: el Ing. Nicolás y el Arq. José Ignacio Mariscal Torroella. Quienes, con nuevos bríos, entraron a la construcción de viviendas a gran escala, desarrollos habitacionales en Tlaltelolco, por ejemplo.

El contexto nacional no pintaba un escenario amable para las empresas privadas pues, en primer lugar, el gobierno mexicano propone a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) la Carta de los Deberes y Derechos Económicos de los Estados, y la constitución del Sistema Económico Latinoamericano, entonces disminuyó la inversión privada y se aceleró la inversión pública.

En segundo lugar, la transición del gobierno de Luis Echeverría al de José López Portillo (1976) dejó muy lastimada la economía nacional pues se produjo una devaluación que generó una grave crisis que trajo como consecuencias desempleo y falta de desarrollo de las empresas mexicanas.

La época y el desarrollo de la industria de la construcción tomaron por sorpresa a los Mariscal Torroella, pues tenían que generar recursos para salir adelante y con esa necesidad y la ayuda de su padre, presentaron contrato con el INFONAVIT, organismo dedicado a realizar vivienda de interés social para trabajadores del Estado.

Era un proyecto grande y ambicioso que impresionaba, pero la determinación de Marhnos fue más fuerte y arrancaron obras: Unidad Iztacalco, Azcapotzalco y Pedregal de Carrasco.

En esta nueva etapa, bajo el mando del Ing. Nicolás y el Arq. José Ignacio, se hicieron diversos edificios, como las instalaciones de la Central contra incendios para PEMEX, hospitales para el IMSS en Acapulco, Villahermosa y el DF. También tiendas, Aurrera Taxqueña, Santa Clara y Toluca, así como Suburbia, en Holbein y las Lomas.

A pesar de los problemas de financiamiento de las obras ocasionadas por la inflación (a partir de 1978) nacieron oportunidades en el sector público como la construcción de más de 1200 viviendas en ocho unidades habitacionales del FOVISSSTE, INFONAVIT y el Sindicato de petroleros. Sin embargo, el despunte en el mercado petrolero propició un nuevo nicho para Marhnos: el de la infraestructura, en especial la hidráulica y de caminos²⁵.

²⁵ La infraestructura hidráulica son todas aquellas obras que el hombre hace para el almacenamiento y transporte del agua para su consumo o aprovechamiento y disposición de la misma.

Por otro lado, la infraestructura de caminos son obras de utilidad para los transportes a través de vehículos automotores. A diferencia de la infraestructura de puentes, que son aquellas obras o estructuras construidas con la finalidad de librar un obstáculo dentro de una vía como un río, un barranco o un entronque.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CONSTRUCTORA

Nombre Comercial: Grupo Marhnos

Unidades de Negocio:

Construcción: Contratista General para el desarrollo, diseño, construcción y administración de proyectos.

Marhnos Servicios de Construcción: Construcción de proyectos de menos de 3 MM y de duración máxima de seis semanas.

Hábitat: Desarrollador integral de proyectos habitacionales, que van desde la adquisición de la reserva territorial hasta la comercialización y servicio de postventa.

Construhábitat: Desarrollo, diseño, construcción de proyectos derivados de Hábitat.

Infraestructura: Desarrollo, construcción y operación de proyectos de infraestructura como hospitales, carreteras, puentes, edificios gubernamentales, entre otros.

Inmobiliaria: Especialistas en proyectos llave en mano y arrendamiento, es decir, en la construcción de acuerdo a las características comerciales y operativas del negocio, por ejemplo, centros de distribución, autoservicios, bodegas, etc.

Áreas Staff ²⁶: Contraloría, Jurídico, Finanzas, Sistemas Informáticos, Planeación Estratégica, Auditoría, Desarrollo Humano, Administración.

Identidad Conceptual:

Mantra: Construimos Bienestar

Misión: Desarrollar productos y servicios integrales de infraestructura, construcción y vivienda aportando soluciones de valor en términos de funcionalidad, tiempo, costo y calidad para gobiernos, empresas y personas.

Visión: Ser la referencia en los mercados que participamos, generando bienestar a nuestros clientes, colaboradores y sociedad, al incrementar el valor de la empresa en 300 % para el 2015.

Valores:

Integridad- Implica honestidad y congruencia conmigo mismo y con los demás, es decir, lo que digo es lo que hago.

Compromiso- Se trata de cumplir con consistentemente con la palabra otorgada, tanto interna como externamente.

²⁶Lazzati, en *Anatomía de la organización*, define como **Staff** a la especialización de la función administrativa. Es una división del trabajo que facilitan el trabajo de la organización. En el caso de Grupo Marhnos, el Staff entra en la clasificación de especializado, pues, dan servicio a toda la empresa, además, los puestos son mucho más especializados y requieren capacitación y evaluaciones antes de ser integrados al trabajo. Por ejemplo, los contadores o la persona encarga de la Seguridad en Obra.

Disciplina- Representada por la constancia y la puntualidad en el cumplimiento de nuestros compromisos.

Liderazgo- Se identifica con nuestra capacidad de servir e influir positivamente en el desarrollo de los demás y así liderar nuestro propio destino.

Plantilla laboral:

- Personal en el corporativo: 205 personas
- Personal fuera del corporativo: 590 personas
- Total: 795 ²⁷

2.2 LA COMUNICACIÓN DE MARHNOS HACIA SUS MIEMBROS

Actualmente, Grupo Marhnos está volcando sus esfuerzos hacia la comunicación, revitalizando los medios y dotando de virtudes comunicativas a las personas que se encuentran en la cúpula de la jerarquía estructural de la empresa, siendo ellos una especie de fuente fidedigna en la cual pueden confiar los colaboradores. Por añadidura vienen temas como motivación y participación.

Sin duda, una tarea difícil que inició hace aproximadamente un año. Comenzó a salir a la luz las deficiencias que se tienen con respecto al tema de la

²⁷ Datos del área de Capital Humano (perteneciente a Desarrollo Humano), fecha de actualización: abril de 2012.

comunicación y en conjunto con otra disciplina, la *pedagogía*²⁸, el departamento de *Desarrollo Humano* puso manos a la obra en este laboratorio social, como así lo definen los miembros de dicha área.

Debido a la multidisciplinariedad de la comunicación, ésta se vale de la pedagogía para elaborar modelos que permitan a los miembros de la organización aprehender y hacer suyo el conocimiento (aprender) que se genera en la empresa. La base metodológica de la pedagogía permite que se establezcan objetivos, alcances y responsabilidades en un tiempo determinado, así como define la claridad de lo que realmente se quiere hacer con la emisión de un mensaje determinado.

En una entrevista realizada a Martha Moreno²⁹, quien actualmente dirige la parte de Educación y Comunicación en el corporativo de Marhnos,

²⁸ Pedagogía es la ciencia y la técnica de la orientación de las personas en la vida, para que sepan y logren vivir bien. La pedagogía representa el aspecto teórico y fáctico de un mismo proceso humano. La Pedagogía es una respuesta inédita y eficaz a las aspiraciones crecientes de humanización de las personas y a las exigencias de transformación del medio social dentro del cual se inserta.

VILLALOBOS E. *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*. Editorial Trillas. México, 2002. Edición 2007. Pp. 14-16.

²⁹ Entrevista realizada en noviembre de 2010 en el corporativo de la empresa. Martha Moreno, egresada de la Universidad Panamericana, ingresó a Marhnos en Julio de 2009 en el puesto de analista de capacitación. Actualmente ocupa el puesto de Gerente de Desarrollo Organizacional y coordina la parte de Educación y Comunicación.

De su carrera en el campo empresarial dice: “La riqueza que tiene pedagogía es que ve a la persona de manera integral, estudiamos a la persona. Conocemos a la persona en sus aspectos sociales, por ello tenemos clases de sociología, psicología, filosofía, tecnología, un poco de historia empresarial, el factor humano en las empresas, también es parte de nuestra currícula. La clave es la didáctica, es la que nos da una herramienta metodológica.”

explica la situación de la Comunicación en la empresa, así como la evolución que ha tenido ésta: La Dirección General tiene presente la evolución en los medios de comunicación, en cada sesión informativa lo mencionan y son esas mismas sesiones resultado de una apertura de las personas para informar, es decir, mantener vivo el lazo comunicativo.

Comenta que cuando se incorporó a la empresa la situación educativa y los aspectos de comunicación estaban en una situación desfavorable pues el área de Desarrollo Organizacional tenía dos funciones principalmente: capacitación y comunicación, en el primer aspecto daba mucho más, pero en la comunicación sólo llegaba a un nivel de medios; éstos no tenían objetivos comunicativos claros.

Desde su perspectiva, Marhnos era una empresa de “radiopasillo”, donde todo se comunicaba a través del rumor y los mensajes eran de inconformidad: no existía mucha plática de mejora. Cuando existían problemas organizacionales, era preferible no comunicarlos, se guardaban en “secreto”, pero obviamente, era “secreto a voces”.

Los medios de comunicación, no servían, nadie los usaba. Un ejemplo claro es cuando dejó de alimentar la intranet y nadie se quejó, lo cual significó que este medio no creaba ningún impacto, porque no hubo una reacción. Y aunque implicó el trabajo de muchas personas, éstas nunca se fijaron o más bien nunca se pusieron en los zapatos de las personas.

Gracias a la instauración de nuevas herramientas de comunicación surgieron problemáticas ya de por sí elementales –refiriéndose a la Hoja de Rumbo- este nuevo método implicaba el involucramiento del jefe con el colaborador.

Martha, por su formación profesional, considera que el área educativa es más extensa y toma la comunicación como un extra: Es a partir del *Taller de cultura*, el cual se basó en la metodología de la Tecnología Educativa, con todos los elementos de diseño instruccional donde encontró un sinnúmero de similitudes entre pedagogía y comunicación pues le permitió ver que el lenguaje, los ámbitos y el objetivo eran algunas cosas que tenía en común, sobre todo porque de las corrientes más cercanas a la comunicación está la **Tecnología educativa**, porque –según ella- usa y ponderiza los medios igual que en comunicación, sin dejar a un lado las líneas comunicativas y las formas de interacción.

Enfatiza que en Educación las perspectivas actuales no son como la educación del aula y el proceso de aprendizaje definido bajo una estructura didáctica, sino ver el aprendizaje en todos los momentos, en todas las formas en crear ambientes ricos, ambientes nutrientes para generar ese aprendizaje y todo eso también son elementos comunicativos.

Para ella, la mayor contribución de la Pedagogía a Comunicación es cuando Tecnología educativa se envuelve de *Knowledge Management* (Administración del conocimiento), tanto en comunicación como en educación

pasa por ese proceso y tanto la educación como la comunicación son procesos de socialización: fue como descubrir en esa acción (de la gestión del conocimiento) que era una acción compartida.

El momento en que se encuentran comunicación y educación es en el momento de establecer objetivos, la metodología que se usa para ambas no es tan diversa. Por ejemplo, en la taxonomía de Bloom para definir los objetivos educativos podrían ser también para la parte de comunicación. ¿Cuál es tu objetivo en esta campaña? ¿Qué quieres que haga la gente? Ellos tienen los mismo procesos cognitivos, tienen las mismas cuestiones afectivas que les permiten encontrarse con la comunicación o no.

Es en el *Taller de diálogo intra e interpersonal* donde Martha se dio cuenta que las personas tienen metacognición (es decir, se dan cuenta de cómo aprenden) misma que aplican para darse cuenta cómo dialogan (cómo comunican).

Toca la parte de lo que comunican con su cuerpo, su expresión facial, su postura: comunicación no verbal. Las personas son capaces de ser conscientes plenamente de su comunicación, así como lo son de su aprendizaje y cómo pueden ser uso de algunas herramientas para que su comunicación mejore.

La metodología que ella propone (de tecnología de la educación/diseño instruccional) engrana porque así como los educadores, los comunicadores trabajan con Diseñadores Gráficos porque los elementos visuales son muy

importantes, el uso de ciertos gráficos o elementos son clave para el desarrollo de la comunicación como la educación.

Para Martha, Marhnos es una organización difícil, pues tiene muchas subculturas, además tiene 56 años y su único documento vivo es un libro de “Los Mariscal, Cinco Generaciones Vocación de Construir” y “Marhnos en el Recuerdo” (compilado de memorias de ex colaboradores), un video por los 50 años de existencia de la empresa, el día de integración Marhnos y eso es todo en su memoria de intelecto organizacional.

Los procesos de socialización están al mínimo y eso se refleja en la constante contratación de mandos directivos: No hay procesos de aprendizaje ni de comunicación que queden registrados.

En su opinión, para generar ambientes nutrientes es importante una planeación de medios pues se puede caer en la tentación de mediatizar sin sentido, a lo absurdo: Campañas de comunicación complejas, eternas, constantes, sin planeación, difícilmente generan algo, aunque el medio sea muy bonito e incluso costoso.

De acuerdo a la visión de la pedagoga, la empresa tiene como principal “medio de comunicación”, el rumor, es decir, el “radio pasillo”, todas las noticias son comentadas desde enfoques muy personales, debido a que la información no llena los huecos (necesidades) de información. Todo acontecimiento es visto con crítica negativa que poco ayuda a la participación.

Desde su punto de vista y gracias a la línea metodológica que ella maneja, la ponderación de los medios de comunicación es muy importante: campañas de comunicación, intranet actualizada e impactante, tableros diferentes, etc. Sin embargo, se pierden de vista elementos fundamentales de contenido, en la comunicación las cuestiones de forma y fondo se complementan. En caso de darle más importancia a la forma se pierde de vista lo que realmente el emisor codifica en su cabeza y se traduce a una interpretación desviada y poco funcional para la empresa.

En algún momento se menciona que las cosas comienzan a cambiar cuando la dirección decide ponerse en contacto con el resto de la empresa: ver la comunicación descendente como un rescate a todo problema existente. Lo que queda en el aire es saber si realmente existió un espacio donde la voz del colaborador se escuchara, expresará sus inquietudes. El complementar la comunicación ascendente y descendente es abrir un diálogo verdadero que puede ser realmente enriquecedor.

También está claro que no existe ningún tipo de antecedente que demuestre o evidencie las necesidades de comunicación de las personas. A la fecha no hay una evaluación que determine lo que la gente necesita conocer: todas las acciones que hoy en día se realizan se hacen sin una base, sin un insumo a transformar.

Aquí se comienzan a vislumbrar algunos de los medios de comunicación de Marhnos, por el lado formal: el tablero, la intranet, juntas. Por

el lado informal, los rumores. Más adelante, se aborda y detalla más de este tema.

2.3 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MARHNOS HOY

De acuerdo a lo que dicen Joan Elias y José Mascaray en el capítulo I, acerca del equipo que debe llevar a cabo las estrategias de comunicación: Marhnos no dista mucho de utilizar este modelo. A continuación se detalla cómo está conformado:

Comité Estratégico: Dirección General. Aprueban y sancionan medidas de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Iñigo y Nicolás Mariscal Servitje (Dirección General) conocen y aprueban las políticas de comunicación Interna. También impulsan algunas campañas y encabezan las sesiones informativas (establecidas en un calendario).

Comisión Coordinadora: Representantes de todas las áreas. Conjugan las iniciativas de sus respectivas Unidades de Negocio y Áreas Staff con las del plan de comunicación interna.

En Marhnos no existe tal comisión, sin embargo, el mapa estratégico de cada Unidad de Negocio puede cubrir con ciertas funciones. El conocimiento general de los proyectos puede ayudar al Departamento de C.I para alimentar en gran medida al plan de comunicación interna.

El problema que surge es una falta de apoyo por parte de las respectivas áreas o bien omisiones por parte de éstas al momento de elaborar mensajes.

Departamento de C.I: Especialistas del ramo. Planean, diseñan, programan y organizan acciones comunicativas.

Este departamento está conformado por dos especialistas en comunicación organizacional, Javier Valencia y Laura Contreras y la diseñadora gráfica, Lissette Claudio. Los dos primeros encargados de planear y diseñar acciones comunicativas en las oficinas centrales y cuáles de éstas se pueden implementar en las obras. La diseñadora gráfica se encarga de elaborar materiales de comunicación, entre otros.

Por otro lado, el **público** al que se dirigen los mensajes a través de los medios están distribuidos en las cuatro Unidades de Negocio (UN) y siete áreas staff. No obstante, por las características de la empresa, las UN tienen operaciones fuera del distrito federal: Oficinas en Oaxaca, San Luis Potosí, Reynosa Tamaulipas y Autopista Palín Escuintla en Guatemala.

Lo anterior refiere al equipo de trabajo en Comunicación Organizacional, en cuanto los MOC'S en Marhnos se encuentran en un proceso de transformación, pues la empresa hoy más que nunca se ha dado cuenta de la importancia de la comunicación y la intervención de ésta para hacer posible un cambio de la constructora en materia de comunicación. A continuación una descripción de los mismos:

Tablero de noticias InforMarhnos.-

El tablero se ubica en un pasillo concurrido por toda clase de público, pues es un paso hacia baños, escalera que lleva a otra área, comedor y al área de Sistemas.

El tablero de noticias, antiguamente, era un espacio que no tenía una fecha específica de actualización. Se elaboraba con hojas de papel (tamaño carta), a veces de colores, y con noticias de mucho tiempo atrás. Se hacía un esfuerzo poco útil por darle una presentación visual atractiva, sin embargo, daba una apariencia de periódico mural.

Hasta apenas hace 2 años el tablero se conformaba por algunas notas y los cumpleaños. No existía ninguna metodología para realizarlo, así como no existía el interés de renovarlo.

Por el momento es el medio de comunicación que ha sufrido más cambios, desde la estructura hasta los contenidos de cada nota. Más adelante se detalla las actualizaciones de este medio.

En un sondeo realizado entre los colaboradores, el 40 % opina que el tablero es funcional pero con ciertas áreas de oportunidad, el 30% afirmó que es un buen medio de comunicación y sólo el 13% que es un mal medio.

La posición de las notas del tablero son el siguiente –de acuerdo al orden de aprobación- : Indicadores, Nota Principal, Nota de interés, Construimos Bienestar, Marhnos a futuro, Perfil Marhnos y Sabías qué.

En cuanto al diseño del tablero, el 40% opina que el tablero posee una buena cantidad de imágenes, otro 40% piensa que es regular el número de

imágenes, sólo un 20% piensa que es excelente el aspecto visual y el resto está totalmente inconforme.

El nombre del tablero “InforMarhnos” les parece correcto al 59% de los colaboradores, mientras que al resto de los encuestados piensa que es regular o malo.

Lo que se refiere al tamaño de la letra y las imágenes el 40% de los encuestados coinciden en que es bueno. El 26% piensa que el tamaño de la letra es excelente, otro 26% cree que es regular.

Correo Institucional InforMARHNOS.- Medio institucional por excelencia, cuyo objetivo es cubrir el mayor número de personas informadas que se encuentran en las oficinas del DF, Irapuato, San Luis Potosí, Reynosa, Guatemala, así como las obras ubicadas en distintas partes del país. Los mensajes que se emiten son los provenientes de Dirección General, así como noticias de las Unidades de Negocio y las Áreas Staff. Anteriormente, este correo tenía el nombre de Comunicación Marhnos, el cambio a InforMARHNOS se dio en noviembre del 2010.

En general, la opinión del correo institucional es que es un buen medio de comunicación, con cualidades como inmediatez, cubre un número importante de personas, efectividad, rapidez, permite enviar mucha información y también expresar dudas.

De hecho, los colaboradores consideran el correo InforMarhnos el medio por el cual pueden expresar dudas, comentarios, recomendaciones; como una especie de buzón de quejas y sugerencias electrónico.

Algunos comentarios para mejorar es que el correo debiera contener menos información que no es útil, que se le dé más seriedad al medio y la formación de grupos para los que va dirigido ciertos mensajes. Por ejemplo, la Unidad de Negocio Hábitat, constantemente envía correos promocionando sus desarrollos de vivienda, invitando a comprar departamentos. El diseño de estos anuncios publicitarios es dirigido a un grupo de personas –potenciales compradores- más no a colaboradores, lo cual enfada a todos los trabajadores que reciben este correo.

Correo personal InforMARHNOS.- Es el correo que todos los colaboradores tienen, es un medio que se utiliza de interna y externamente.

Hasta la fecha no existe ninguna firma homogénea con la imagen institucional que iguale a todos los colaboradores. También existen algunas cuentas que utilizan fondos alejados de la identidad corporativa y que consumen espacio y afectan al sistema.

Medios alternativos.- Los medios alternativos de comunicación se refieren a todos aquellos que no tienen una frecuencia periódica y que su impacto radica en su diseño y contenido. Los ejemplos más claros son: Boletines informativos, Volantes, Pósters, Potcast, wallpapers, etc.

Los medios alternativos respaldan campañas de comunicación de proyectos lanzados por UN/Áreas Staff. Debido a su diseño, contenido y temporalidad generan un mayor impacto en las personas.

Los medios alternativos son, relativamente, nuevos medios de comunicación; no habían tenido periodicidad ni objetivos específicos y el diseño no tenía contundencia ni línea organizacional.

Los comentarios de los encuestados están enfocados a la mejora de estos medios porque la mayoría concuerda en que son buenos e impactantes pero que no dicen nada, es decir, que la información que contienen es de poco interés en general.

También muestran cierta inconformidad con respecto a una modalidad de los medios alternativos: los *wallpapers*. Sus opiniones expresan que tienen ciertas áreas de oportunidad en el diseño.

Una sugerencia importante es que estos medios deberían ser más digitales para contribuir al ahorro de recursos materiales como papel, tinta, energía eléctrica.

Hoja de Rumbo: Es la herramienta oficial de Marhnos de autogestión. Con ella los colaboradores pueden planear sus objetivos personales del mes, monitorear oportunamente el cumplimiento de compromisos y ligar sus metas con el resto de las áreas. La

implementación de esta herramienta está a cargo del área Staff Planeación Estratégica.

Además de una herramienta de planeación, también es un medio de comunicación donde el jefe directo y el colaborador abren un espacio para juntos conversar de las vicisitudes de los proyectos, plantear objetivos personales y profesionales.

La Hoja de Rumbo es clasificada sólo como una herramienta de planeación, ésta al encontrarse ligada al bono de productividad, los encuestados lanzan opiniones negativas, por ejemplo, que es una metodología que sirve sólo para pagar menos bono, que todas las áreas lo llevan como lo entienden, que falta capacitación para su llenado, que no es nada práctica, es burocrática y subjetiva.

En ningún momento, los colaboradores lo ven como un medio de comunicación en el cual su jefe directo y él pueden conversar del ámbito profesional o laboral. Existe cierto resentimiento en contra de esta herramienta, debido a que no ha tenido la promoción adecuada.

Un poco de contexto es que antes de la Hoja de Rumbo existía el *Balance Score Card*, también ligado al bono de productividad y que desapareció para dar la bienvenida a la Hoja, sin embargo, desde su introducción –hace aproximadamente 3 años- siguen existiendo huecos de información para quienes retroalimentan (jefes directos) como los mismos colaboradores.

Sesiones Informativas.- Son las reuniones en las que la Dirección General, conformada por Iñigo y Nicolás Mariscal, informa a los miembros de la empresa el estatus financiero y organizacional de la empresa. El crecimiento, proyectos presentes y futuros de la empresa.

Estas juntas masivas apenas se están posicionando en el público interno, debido a que ya se han establecido fechas concretas para realizarlas. Las personas se van familiarizando con esta modalidad.

También dentro de estas sesiones se encuentran las llamadas “Horas del Té” en la cual los Directores Generales se reúnen con colaboradores (de cualquier área) para discutir conductas observables que reflejan la cultura de la empresa.

El 53% de los encuestados tienen una buena percepción de las juntas, reconocen el esfuerzo que hace la Dirección General para informar a los miembros del Grupo de la situación de la empresa, sin embargo, consideran que la periodicidad debe ser constante.

Las personas que provienen de otros lugares –como la obra- son el resto del porcentaje que piensa que no sabían de la existencia de estas sesiones o que tienen una mala opinión, lo cual parece lo más natural, porque estas sesiones difícilmente llegan a las obras y cuando de oídas se enteran de los temas abordados, crece su descontento y la sensación de que son la parte “olvidada” de la empresa.

De acuerdo a la Encuesta de Satisfacción –que realiza el área de Planeación Estratégica-, a continuación se presentan algunos comentarios acerca de los medios de comunicación en Marhnos:

Estructura comunicacional en los medios (secciones de la información, tipo de editorial)
Opino que deberían ser de temas de mayor interés y sería bueno que revisarán la redacción e información que presentan y hacerlo más atractivo
Hasta se ha visto algunas mejoras, no obstante en mi opinión necesitamos datos de mas interes comun y que ademas nos aporten algo a nuestro ser y hacer.
Falta mucho por desarrollar, el informarhnos da demasiado peso a comerciales de Habitat y muy poco peso a información de peso e interes para todos. "Radio pasillo" existirá vigoroso hasta que haya un medio poderoso de estructura comunicacional que le gane.
Cada e-mail con informacion viene precedido de 5 o 6 e-mails avisando que ya viene la informacion. Cuando finalmente llega la informacion es muy poca.
Sugiero que se vuelvan a usar los periódicos mensuales y, al mismo tiempo, utilizar herramientas más novedosas - TVs en lugar de periódicos murales, Twitter, Facebook
Me parece que los comunicados son claros.
Ha ido mejorando, pero falta ser mas oportuna
En la publicacion del Tablero de Informarhnos bien, solo considero que deben de informar mas sobre cursos u oportunidades de eventos culturales, recreativos y de capacitacion para los colaboradores.

Temporalidad de la colocación de un nuevo tablero de InforMarhnos
Insisto en el tema de la informacion expuesta en el tablero, creo que se debe enriquecer y no solo un montos de letras.
El tiempo podría mejorar, pero sobre todo el contenido, a veces no es exacta la información que allí aparece.
Los cumpleaños deben de colocarse con anterioridad a la fecha.
Y las obras?
El tablero me parece un muy buen medio. El tiempo que permanece se me hace bueno porque no siempre se tiene mucho tiempo para leerlo todo.
Necesita mejorar en las fechas de cumpleaños y faltas de ortografía, el concurso de crucigramas, etc era muy bueno, ya no esta.
Se tiene que tener mas cuidado en cuanto a presentación, redacción etc. porque siempre se encuentran pequeños errores.
No siempre se coloca los mismos días

De las opiniones negativas con relación a este medio es que la Dirección General da la impresión de que no están informados de la situación real de las áreas y las Unidades de Negocio y que sólo hacen estas juntas por el hecho de cumplir con “informar”.

Los temas que les gustaría que abordaran en estas sesiones son los siguientes: Situación financiera de la Constructora, Acciones a mejorar de las

áreas/UN, Resultados por trimestre, Planeación, Desarrollo por área/UN, promociones, proyectos a futuro (corto plazo), políticas y procedimientos.

Por otro lado, el **público** al que se dirigen los mensajes a través de los medios están distribuidos en las cuatro Unidades de Negocio (UN) y siete áreas staff. No obstante, por las características de la empresa, las UN tienen operaciones fuera del distrito federal: Oficinas en Oaxaca, San Luis Potosí, Reynosa Tamaulipas y Autopista Palín Escuintla en Guatemala.

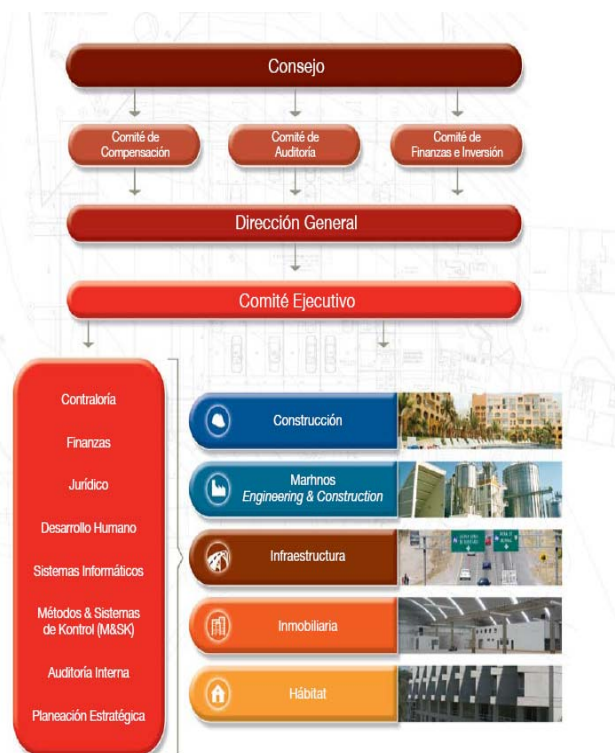
Cuantificablemente queda como sigue:

- Personal en el corporativo: 205 personas
- Personal fuera del corporativo: 590 personas
- Total: 795³⁰

³⁰ Datos del área de Capital Humano (perteneciente a Desarrollo Humano), fecha de actualización: abril de 2012.

2.3.1 MARHNOS Y SU COMUNICACIÓN HACIA AFUERA

Explorando la comunicación al exterior de Marhnos, en entrevista con *Sandra de Garay*³¹ se vislumbran varios elementos que son de suma importancia, por ejemplo, el contenido de los mensajes que intentan reflejar los directivos de la constructora para públicos específicos como inversionistas y clientes. Para cumplir con dichos objetivos se valieron de una herramienta de ventas, la cual poseía elementos visuales característicos de la empresa (como los colores marrón y blanco).



La proyección de empresa que intentan dar los Ing. Iñigo y Nicolás Mariscal Servitje es de una empresa transparente en su información y acciones, de ahí que en general la estructura organizacional se componga como se describe a continuación:

³¹ Entrevista realizada en Diciembre de 2010. Sandra Genoveva de Garay del Valle, Ingeniería Industrial, comenzó su trayectoria laboral en Grupo Bimbo, en el área de Seguridad e Higiene, posteriormente en el área de Personal. Finalmente trabajó con el Director General del mencionado Grupo.

Entró a Marhnos en 2005 en el puesto de Relaciones Institucionales, desempeñando actividades de asistencia al Director de Consejo el Ing. Nicolás Mariscal Torroella.

“Las empresas que cotizan en la bolsa, por ley, deben tener un consejo de administración, compensaciones, auditoría, inversión y finanzas. Marhnos no cotiza en la bolsa, pero decidió organizarse de esta forma para garantizar a los clientes mayor transparencia en sus acciones”, dice la ingeniera De Garay. El mensaje clave está dirigido a inversionistas y clientes para darles confianza de que están tratando con una empresa segura y confiable.

A través del *Business to business* es como Grupo Marhnos realiza las negociaciones. No utiliza los medios de comunicación masivos para darse a conocer porque su principal target son los inversionistas, gobiernos, bancos, etc. (de empresa a empresa).

Únicamente, Hábitat, cuyas características de negocio, exige anunciarse ante un público y así tener mayores ventas (*business to buy*).

Toda esta parte habla de demostrar a los grupos de interés la dimensión real de la empresa, cuyas actividades no sólo se limitan a construir, sino también a los ámbitos de infraestructura, vivienda, operación, inmobiliario y construcción.

Una de las ideas que predominan y sobresalen en esta entrevista es la idea de que la imagen y proyección de la empresa se construye desde adentro “La construimos todos”. Así lo indica Sandra de Garay “Páginas de internet y publicidad únicamente son herramientas, el verdadero trabajo está en el cómo nos perciben las personas”.

“Todos somos embajadores de Marhnos, pues tratamos con los proveedores y clientes para generar una percepción de la empresa en general”. Es una idea constante cuyas bases han llevado a crear un “*comité de crisis*”, el cual, está conformado por un grupo de personas, encabezadas por el Ing. José Manuel Fortes. Calificados para enfrentar crisis durante una obra, periodistas hostiles y manejarse en los medios masivos de comunicación de tal forma que proyecten una imagen positiva de Marhnos. Con base en la experiencia de Sandra de Garay, ella afirma que los frutos de este tipo de acciones son las buenas relaciones con algunos Estados de la República y el gobierno federal.

En opinión de la entrevistada, la Comunicación Interna parte desde la relación entre el jefe directo y el colaborador: “Creo fielmente que la gente es lo que su jefe es”. Es un dialogo constante y congruente entre ambos, de ahí parte el éxito de la comunicación interna en una organización.

No se trata de que el jefe de toda la información, pues debe haber discriminación de ésta, pero todos los mensajes que entre ellos fluye deben estar basados por una estructura y herramientas de C.I.

Es en esta parte donde toma sentido la **Hoja de Rumbo**, como herramienta de comunicación y planeación que abre un espacio entre el jefe y el colaborador, donde salen a relucir inquietudes, alternativas, progresos, obstáculos en la parte laboral y la adecuada conducción de este dialogo lleva a adentrarse en el desarrollo personal del colaborador.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE MEJORA DE LOS MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN PARA GRUPO MARHNOS

3.1 SUSTENTO Y LINEAMIENTOS DE MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN.

InforMarhnos es el conjunto de medios organizacionales de la Constructora, la decisión de llamarlos así es para retomar el nombre comercial de la empresa. También va acompañado del slogan “*Comunicación que transforma*” para denotar los cambios que se han tenido en el campo de medios de comunicación.

La actualización de los medios de comunicación es una labor que comenzó en mayo del 2010, enfocándose totalmente al tablero de noticias y permeando al resto de los medios.

La base de esta revitalización es seguir una metodología que permita dar orden, establecer líneas específicas de comunicación, definir qué cosa hace cada persona que intervienen en su elaboración, instaurar la imagen visual corporativa en todos los medios y con este trabajo darles perpetuidad, documentando los logros y los fracasos.

En primera instancia, la elaboración de una política que rija el contenido de todos los medios de comunicación, con base en el respeto hacia la cultura de la propia empresa y hacia las personas, la veracidad y continuidad en la información.

3.1.1 POLÍTICA: “COMUNICAR EN INFORMARHNOS”

Por la anterior razón, la primera propuesta para la revitalización de los medios organizacionales de la constructora es una política de uso de medios. En este documento se van especificar las reglas básicas de uso para todos los colaboradores, consiste en una serie de elementos que al momento de ser auditados lanzan resultados cuantificables, es decir, se le puede dar seguimiento y corroborar su cumplimiento.

El objetivo principal de la política es aclarar a los usuarios (emisores de mensajes) las características que se deben cumplir con los medios, respetando siempre la cultura e ideología de Grupo Marhnos.

El proceso ordenado para lanzar una campaña, emitir un correo electrónico o publicar una noticia en el tablero, así como la estructura visual, roles y responsabilidades de quienes intervienen en la construcción de estos canales de comunicación vienen detallados en el procedimiento “**Comunicar en InforMarhnos**” y en los lineamientos de Medios de Comunicación.

InforMarhnos es el conjunto de medios organizacionales de comunicación y se rige bajo la siguiente política de uso que tiene como fin unificar y establecer lineamientos corporativos en todos los canales como parte de la cultura de Marhnos.

Objetivo General de InforMarhnos: Unificar y establecer lineamientos corporativos en todos los medios organizacionales de comunicación.

Alcance:

Corporativo y operaciones de Grupo Marhnos.

Tablero de noticias InforMarhnos:

Tablero InforMarhnos/Corporativo: Quincenalmente se coloca el tablero en las oficinas de Lafayette. Todo personal de corporativo, proveedores y visitantes pueden consultarlo.

-Tablero InforMarhnos/Obra: Terret, Hospital ISSEMYM Tlalnepantla, Residencial Stampa, Agua de Tratamiento Atotonilco. Su colocación es mensual. Dirigido al personal de Marhnos en obra y para algunos proveedores y clientes.

-Tablero InforMarhnos/ Oficinas de Operadoras: San Luis Potosí, Irapuato Guanajuato, Reynosa Tamaulipas, Ciudad Judicial Oaxaca y Guatemala. Tablero mensual cuyo contenido y diseño se hace en las oficinas del corporativo, lo imprimen y colocan los responsables de Desarrollo Humano de las respectivas zonas.

Correo electrónico Institucional: Todo el personal de Grupo Marhnos.

Correo electrónico personal: Todo el personal de Grupo Marhnos.

Medios Alternativos: Corporativo Distrito Federal de Grupo Marhnos.

Política

No está permitido usar los medios organizacionales de comunicación con fines políticos, religiosos, juegos - como cadenas- o ninguna clase de actividad mercantil que afecte a cualquier empresa de Grupo Marhnos.

1. Está prohibido agregar elementos decorativos en el correo electrónico, como fondos, imágenes o firmas distintas a los que la empresa establece.
2. Las imágenes y el lenguaje contenidos en cualquier medio de comunicación deberán respetar visual y simbólicamente a todas las personas.
3. El contenido de los mensajes no deberá agredir a la dignidad de las personas por su género, orientación sexual, origen étnico o nacional, edad, opinión política o cualquier otra razón.
4. La difusión o colocación de cualquier medio impreso, deberá estar previamente validado por Comunicación Interna.
5. No está permitido emitir ningún tipo de información sin el consentimiento del cliente externo.

3.1.2 LINEAMIENTOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INFORMARHNOS

Los lineamientos son todos los aspectos que quedan fuera de la política porque no pueden ser medidos a través de una auditoría. Sin embargo, son recomendaciones de uso de los medios en cuanto a elaboración y distribución en pro de una mejora continua por parte del personal.

Correo Electrónico Personal

I. El uso del correo electrónico es Institucional, por lo cual;

1.1 Cuidar la redacción y ortografía del contenido permite una claridad y entendimiento del mismo. La optimización de los mensajes nos permite evitar el mal uso del tiempo de las personas. Si es prescindible enviar bastante información, porque el tema lo justifica, hacerlo en un archivo adjunto.

1.2 Tener claro los grupos de personas a los que va dirigido el correo o en su defecto sólo a una persona. Es necesario poner especial cuidado en el uso de CC (Con Copia) y CO (Copia Oculta): marca copia sólo si es necesario y de interés, o bien, amerita la toma de decisiones. Existe el correo institucional InfoMarhnos, por ello, no está permitido enviar correos masivos, para cualquier asunto de interés general e institucional.

La información que se recibe de manera personal y confidencial por correo electrónico no puede ser reenviada sin autorización del remitente.

1.3 Se recomienda no imprimir los correos, debido a que se puede crear un archivo electrónico, el cual, significa un ahorro importante de papelería. Se

deja a criterio profesional, la impresión en caso de significar una evidencia contractual, o un documento de trabajo.

1.6 El envío del correo electrónico no deslinda de responsabilidades al emisor, por lo que éste deberá hacer un puntual seguimiento, el cual consiste en especificar con claridad la respuesta que se desea del remitente: Responder al correo, confirmar, sólo leer; es decir, una acción específica a realizar. Así mismo el remitente es responsable de retroinformar al emisor en un lapso de 24 horas.

Tablero Informarhnos

Del diseño del Tablero Informarhnos (Diseñador Gráfico)

II. Siguiendo las líneas institucionales, siempre respetar las imágenes solicitadas por el diseñador comunicacional o por el emisor-fuente.

2.1 De acuerdo al contexto o festividades en el que nos encontremos, el diseño podrá contener elementos extras para representar dicho evento.

2.3 En caso de no recibir instrucción de alguna imagen, el Diseñador gráfico podrá ilustrar libremente, siempre y cuando las imágenes no representen cosas ofensivas o sean agresivas visualmente.

Correo InforMarhnos

Las Unidades de Negocio poseen color distintivo, de igual, forma las Áreas Staff, esto con el fin de distinguir gráficamente, el remitente del mensaje. Los siguientes colores corresponden a la Unidad de Negocio o Área Staff:

		Constructora
		Infraestructura
		Hábitat
		Inmobiliaria
		Áreas Staff
		Dirección

III. Para solicitar envío de un correo institucional:

3.1 Especificar el público al que va dirigido el mensaje. Por ejemplo; sólo personal corporativo, sólo personal corporativo y oficina de Irapuato, todo el personal (incluyendo las operaciones de Infraestructura en otros lugares del país y Guatemala), etc.

3.2 Redacción clara y enunciados concisos, con una ortografía revisada previamente.

3.3 El nombre del asunto del correo debe indicar de qué se trata el desarrollo del mensaje.

3.4 En todo mensaje debe incluirse el saludo. A manera de inclusión de todas las personas el saludo debe ser: Estimados Colaboradores.

3.5 Toda persona que emite un mensaje debe incluir su firma y contacto. Esto con el fin de hacerse responsable del contenido así como para aclarar dudas.

3.6 Distribuir los mensajes en el mejor tiempo posible, con el fin de no saturar de información a los destinatarios.

3.7 Cada Unidad de Negocio y Áreas Staff emitirán sus propios mensajes, siendo éstos, breves, concisos y con información altamente relevante para el resto de la empresa.

Medios alternativos de comunicación

Los mensajes que estén contenidos en medios impresos como Pósters, Volantes, Boletines, trípticos, etc, deberán considerar los siguientes puntos:

4.1 Tener el sello de “InforMarhnos Comunicación que transforma”.

4.2 Todos los mensajes tendrán que ser asesorados y aprobados por el Diseñador Comunicacional para verificar que siga con las líneas institucionales de la empresa.

4.3 Todas las imágenes que contienen los medios alternativos de comunicación deberán pasar por un proceso de diseño, para evitar imágenes borrosas, pixeleadas o con gamas de colores bajos.

4.4 La calidad también incluye el mensaje que envía en sí la imagen, por esta razón, imágenes que simbolicen algún tipo de agresividad no saldrán a la luz.

4.5 La información de los mensajes debe ser veraz. El cuidado en el lenguaje es fundamental para evitar disonancias en el público.

Cada uno de los mensajes pasará por revisión editorial: ortografía, redacción, sentido de los mensajes.

La política y lineamientos de comunicación fueron aprobados en 2011 y se encuentran publicados en la Cadena de Valor de Grupo Marhnos, dentro de los procedimientos de Desarrollo Humano en la parte de Comunicación.

3.2 TABLERO DE NOTICIAS INFORMARHNOS: DISEÑO Y ESTRUCTURA DEL TABLERO

Tablero InforMarhnos	
Frecuencia	15 días oficina central, mensual en obra y operaciones.
Nivel de impacto	Medio/Alto
Nivel de Recordación	Medio/Alto
Estilo del Mensaje	Periodístico
Posibilidad de personalización	Muy alta
Costo	\$309.00* por plotter de 60x2100

Los objetivos del tablero son: establecerse como un medio formal de comunicación en el que la empresa se comunica con su personal y transmite (o refuerza) su cultura. Mantener a los empleados debidamente informados de los asuntos de incumbencia general. Y finalmente, promover la participación e interés entre áreas Staff y Unidades de Negocio.

El tablero inforMarhnos es un tablero de noticias. Sus características no le permiten publicar avisos urgentes, pero sí convocatorias o invitaciones que requieran un mayor tiempo de respuesta.

El lugar donde está colocado es ideal para que las personas que trabajan en la oficina, clientes y proveedores se informen con las noticias más relevantes de la constructora.

En el primer capítulo se mencionó que por lo general es fácil la manipulación de este medio, sin embargo, en el caso específico del tablero inforMarhnos no es así, pues se realiza en una dimensión de 60 x 2 100 (impresión de plotter): es por ello que el cuidado de la información y las

correcciones en el diseño deben ser detalladas, para evitar desperdicios. Podría parecer poco redituable, pero el trabajo de todo un equipo de trabajo enfocado a los medios puede facilitar el desarrollo de esta herramienta.

En un inicio, se propuso una estructura que delimitara el tipo de información que debía contener el tablero, así pues se hizo una división en cuatro grandes secciones:

Avisos: Cualquier aviso de la empresa para sus colaboradores. Cursos, recomendaciones, mensajes de diversas áreas.

Eventos: Sucesos importantes para la constructora en fechas venideras. Como aperturas, inauguraciones, eventos en el corporativo u otras sedes de Marhnos.

Calidad de Vida: Consejos de salud, vida y entretenimiento. Una sección para causar curiosidad en la comunidad.

Deportes: Noticias recientes de deportes, caricaturas, etc.

En cuanto diseño, no se pensó en una alternativa, por lo que las hojas tamaño carta seguían vigentes.

Tras varias consultas y análisis en el área de Desarrollo Humano, se hizo una propuesta final: Más secciones, que abrieran la posibilidad de abarcar información que Marhnos genera y de diversos tipos. A continuación se presentan y es el tablero que actualmente circula:

Indicadores: Expresa aquellas prácticas llevadas a cabo por alguna Unidad de Negocio o Área Staff en la cual busca y encuentra el éxito. También indica algunos de los procedimientos o políticas. El objetivo de esta sección es dar a conocer la cómo funciona la empresa en cuestiones de prácticas y procedimientos, para evitar el desconocimiento de estos y la excelencia en el servicio al cliente interno fluya.

La nota principal: Siempre aborda temas muy importantes de la Empresa (fusiones y cambios de paradigmas, reuniones relevantes, cambios trascendentales, eventos, convocatorias). Son temas que incumben a la mayor parte de la organización, en algunas ocasiones, noticias que impactan al negocio.

Marhnos a Futuro: Habla de los nuevos proyectos que se tienen listos en un determinado tiempo, ya sean cursos, nuevos proyectos, futuras prácticas, etc. La mayoría de las noticias que en esta sección se presentan la emiten las áreas o unidades que tienen un proyecto en puerta, resulta de interés para la comunidad en general.

Construimos Bienestar: Espacio donde se explican algunas de las cosas que hace la empresa para desarrollar a sus miembros en el ámbito profesional, personal o espiritual. Por ejemplo, cursos, eventos recreativos, eventos religiosos, prácticas que contribuyan a la sociedad, etc. Es una forma de exaltar el interés de la compañía por su capital humano, en su desarrollo

profesional y personal. También es la forma de transmitir lo que Marhnos realiza fuera de sus actividades industriales.

Perfiles: Aborda aspectos académicos, profesionales y carrera dentro de la empresa de las personas que integran Marhnos. Si así lo permite el perfil, también se habla de su lado personal y familiar. Es así como se perfilan a los colaboradores, es decir, reafirmar por qué se considera una “persona Marhnos” dicho trabajador. La forma de elegir al miembro del Grupo para ser perfil es al azar en cuanto a refiere a antigüedad, siendo un hombre una quincena y una mujer la siguiente.

Voces de Marhnos: En esta sección se invita a los colaboradores a participar escribiendo un artículo de su agrado, por ejemplo: deportes, entretenimiento, prácticas laborales constructivas, tips familiares, salud, etc. De esta forma se invita a participar a las personas a expresar su opinión en cualquier tema. Para esta sección, sólo existe una revisión editorial de forma y fondo, para redacción y línea comunicativa de la empresa.

Nota de Interés: Se agrega una noticia ambiental, curiosa o de salud. Siempre y cuando sea positiva y entretenida. Se trata de hacer de este espacio, un lugar con información que genere conciencia social.

Sabías qué: La historia de Marhnos tiene un lugar en el tablero, por esta razón, se incluye una sección donde aborda fechas y acontecimientos que marcaron la vida de la constructora. También comunicar a través de esta sección algunos elementos de procedimientos que deben estar en el

imaginario colectivo de las personas que trabajan en la constructora. **Por ejemplo; sabías qué? Para pedir soporte al equipo de sistemas es necesario levantar un ticket en la mesa de ayuda.**

Se dice, se escribe: una sección que indica diferentes usos del lenguaje y formas correctas de redacción. Son elementos útiles para el desarrollo de todo profesional: La idea es contribuir al correcto desarrollo de sus habilidades comunicativas.

Los de enfrente: Sección que abarca las noticias más importantes de otras empresas del mismo ramo. De acuerdo a Horacio Andrade, la información que emite la competencia también es importante difundirla y en este caso pueden ser datos que afecten a la industria o bien prácticas parecidas y que conducen al éxito.

Este tablero funciona desde junio de 2010, y el impacto visual fue repentino, en un principio el diseño, la información y la periodicidad fueron atacados por el espectador, sin embargo, con el paso del tiempo se fue posicionando.

La información que aquí se plasma es importante, pero día a día resultan nuevas cosas que el tablero de noticias no puede sostener por sus mismas características. Es así como despunta la necesidad de revitalizar el resto de los medios de comunicación.

En cuanto al costo, el par de impresiones tipo plano tienen un precio de \$309.00 (por la dimensión), sin embargo, el área de Hábitat posee un plotter

en donde se pueden imprimir a un bajo costo, el cual puede incluir reparación de la impresora o tinta para la misma.

Planeación:

En la siguiente tabla se define los roles de las personas que intervienen en la elaboración y colocación de los tableros inforMarhnos en oficinas y obras. La letras que vienen dentro del paréntesis son para indicar si es obra (ob), operadora (op) u oficina (of)

Lugar	Impresiones	Responsable de diseño	Lugar de impresión	Responsable de colocación ³²	Responsable de Contenidos	Responsable de Coordinar
(Of) Corporativo Quincena 1 y 2	1	Lisette Claudio	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia
(Of)Irapuato Guanajuato	1	Lisette Claudio	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia
(Ob) Hospital de Tlalnepantla Estado de México	1	Laura Contreras	Corporativo	Laura Contreras/Luis Laguna	Laura Contreras	Javier Valencia
(Ob) Stampa	1	Laura Contreras	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia

³² Las personas ajenas al equipo de comunicación del corporativo, realizan actividades de Desarrollo Humano en sus respectivas oficinas: Dentro de sus responsabilidades también se encuentran los aspectos de comunicación.

Cuajimalpa						
(Ob) Terret Miguel Hidalgo	1	Lisette Claudio	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia
(Ob) Intel Guadalajara		Lisette Claudio	Corporativo	Laura Contreras/Mariana Rueda	Laura Contreras	Javier Valencia
(Op) Reynosa Tamaulipas	1	Lisette Claudio	Oficina de Reynosa	Sofía Guerra	Laura Contreras	Javier Valencia
(Op) Ciudad Judicial, Oaxaca	1	Lisette Claudio	Oficina de Oaxaca	Ricardo de la Cruz	Laura Contreras	Javier Valencia
(Op) Guatemala	1	Lisette Claudio	Oficina de Guatemala	Luz María Cifuentes	Laura Contreras	Javier Valencia
(Op) San Luis Potosí	6	Lisette Claudio	Oficina de San Luis Potosí	María de la Luz Ruan	Laura Contreras	Javier Valencia
(Of) Turner-Marhnos Distrito Federal	1	Laura Contreras	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia
(Op) Econotas	2	Laura Contreras	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia
(Ob) Atotonilco Hidalgo	1	Lisette Claudio	Corporativo	Laura Contreras	Laura Contreras	Javier Valencia

Sección: Sabías qué?

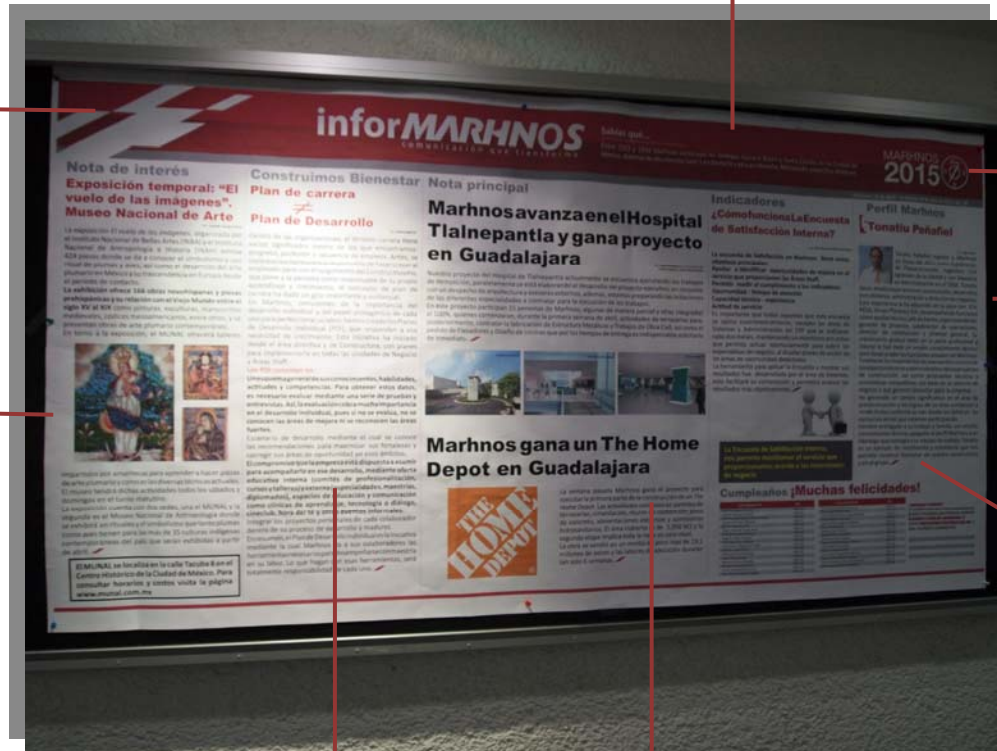
Banner Institucional

Logo: Brújula Marhnos 2015

Sección Perfil Marhnos

Sección: nota de interés

Cumpleaños del mes



Sección: Construimos Bienestar

Notas principales

A diferencia de lo que muchos autores piensan, la vida de un tablero de avisos o noticias depende en gran medida de la información que éste contenga y la periodicidad con que se actualiza.

Una empresa como Marhnos, que padeció escases de información y falta de atención de todos los medios, recibe bien a una propuesta nueva y congruente.

Tablero InforMarhnos en obra y oficinas fuera del DF

Se considera un tablero informarmhnos para aquellas obras que tengan por lo menos a ocho personas de la empresa. En el caso de que no exista ese número, se abren otros canales de comunicación como Yammer o intranet.

La estructura y contenidos del tablero de la oficina se conservan para los de obra, con la diferencia que se incluyen noticias relevantes de la obra en donde se coloca. Este refiere a algún evento religioso (como misas de acción de gracias), acuerdos con los clientes, certificaciones en sustentabilidad y seguridad.

La periodicidad de estos tableros es mensual y estos comenzaron a ponerse a finales del año 2011. Distribuyéndose en las siguientes obras:

Terret: Calle Cervantes Saveedra, entre Lago Zurich y calle Moliere. A un costado de plaza Carso.

Stampa: Carretera México-Toluca No 5860, Col. El Contadero, Del. Cuajimalpa, México,

Hospital Tlalnepantla: Paseo del ferrocarril S/N esquina Av. Indeco, Col. Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla Edo de México.

Por otro lado, a partir de marzo de 2012 se unificaron los tableros que se hacían en oficinas fuera del DF (Irapuato, San Luis Potosí, Reynosa Tamaulipas y Guatemala). De este modo, los representantes de Desarrollo Humano en dichas zonas se encargan de elaborar notas relevantes de sus operadoras para compartir en el tablero, el resto de las noticias se generan aquí y sirven para informar en general. Estos tableros los imprimen cada quien sus lugares de trabajo.

Así mismo, tienen un espacio especial en la intranet para que las noticias de otros lados estén al alcance de todos.

Las medidas para los tableros de obra y oficinas foráneas es de 90x60 con posibilidad de imprimir en blanco y negro para que no signifique un gasto excesivo a las oficinas que deben imprimir más de uno.

3.3 CORREO ELECTRÓNICO

El objetivo principal del correo electrónico es establecerse como medio de comunicación tanto del Grupo Marhnos como de cada una de las unidades de negocio o de las áreas de staff.

Una de las metas que se planteó para el correo inforMarhnos es la estandarización, en la forma, de los correos de las áreas. También para el correo electrónico personal, la estandarización de las firmas.

El público al que se dirige es general, tanto personal de obra como a los que pertenecen a las oficinas y que los mensajes son exclusivamente laborales, pues hay momentos en los que los emisores desean enviar correos masivos de cualquier tipo (venta de artículos, avisos a una sola área con copia al resto del personal, etcétera).

Para asegurar la distribución de los mensajes en las operadoras, los correos InforMarhnos se enviarán sólo a los representantes de las operadoras quienes a su vez lo harán llegar a las personas de su región.

Además de estandarizar las firmas y la parte visual de los correos inforMarhnos, es importante dar ciertos lineamientos a la hora de escribir un mail no sólo dirigidos a las personas encargadas del inforMarhnos correo sino en general a todas las personas que conforman Marhnos. Es un camino para influir y generar una imagen corporativa cuidada y coherente hacia afuera.

Para este fin se preparó una mini guía que se entregará a los colaboradores como parte del material del Taller Comunicación Oral y Escrita impartida por la Universidad Marhnos.

Guía: Un mail efectivo en sólo 6 pasos

Envía mensajes claros, envía sólo correos efectivos

1. Piensa a quién se los vas enviar: Todas las personas a las que nos dirigimos somos diferentes en edad, carácter y puesto. Por esta razón piensa en el lenguaje de tu correo.
2. Estimado. Inicia tu mail con un saludo o bien con el nombre de la persona a la que te diriges. Esto es brindar un tono amable y educado a los correos.
2. Entre más corto, mejor. Los correos extensos son cansados para quien los lee, por ello antes de escribir tu correo piensa en lo que quieres comunicar, exprésalo breve y directo. Tu destinatario lo agradecerá.
3. Un “Asunto” de importancia. Los asuntos atractivos abren la posibilidad de que lean tu mensaje. Las características de este título deben ser: informativo, claro y breve. Así mismo, debe corresponder al desarrollo del mail.
4. La forma importa. El formato adecuado a tu correo electrónico es parte de la efectividad. Por ejemplo, se debe evitar el abuso de letras negritas, subrayados. La tipografía no debe exceder los 30 pt, ni ser demasiado pequeñas (límite 8pt), además una letra redonda y legible, por ejemplo la Helvética, Arial, Verdana o Tahoma.

Evita en lo posible las abreviaturas y el completo uso de mayúsculas, éstas sólo se colocan al inicio de un párrafo u oración.

5. Atentamente. Firma tus correos con elementos básicos y sencillos: Imagen institucional de Marhnos más el nombre, puesto, Unidad de negocio o área staff y teléfono (la extensión es decisión de cada quien).

6. Detente. Antes dar clic en enviar, lee tu correo, revisa que no tenga faltas de ortografía, errores de dedo o ideas confusas o incompletas.

3.4 INFORMARHNOS. NET: RED INTERNA

InforMarhnos. net	
Frecuencia	Diaria
Nivel de impacto	Muy Alto
Nivel de Recordación	Alto
Estilo del Mensajes	Periodístico, publicitario, editorial
Posibilidad de personalización	Muy alta
Costo	Relativo

Como se planteó anteriormente, Marhnos tenía la necesidad de contar con un sistema para la unificación de contenidos, documentos e información de los colaboradores y procesos, así como de cultura general.

Los objetivos principales de la intranet en Marhnos son:

- Unificar el acceso a la información de la organización desde un solo lugar

- Consolidar a los colaboradores como las principales fuentes de información

- Desarrollo de una competencia básica el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

El entorno le ha dado suma importancia a la información y a las ideas a tal grado que son consideradas insumos estratégicos para el éxito de una empresa, es por esta razón que la creación de una intranet renovada permite agilizar el flujo de información. Las características de este medio de

comunicación permiten a las personas la generación de información así como el uso de ésta para su vida profesional y personal.

La intranet revitalizada nos permite una gestión del conocimiento en donde la comunicación ascendente es protagonista y todos participan en su construcción.

Ventajas:

- ✓ Compartir conocimientos/comunicación multidireccional.
- ✓ Ayuda a la ecología. Ahorrar papel al hacer archivos electrónicos (como memorándums, boletines, manuales). Eliminar poco a poco la costumbre de imprimir todo lo que nos llega a nuestro correo.
- ✓ Instaurar aplicaciones o links de internet que sean de interés “soft” que enganchen y nutran la vida personal de los colaboradores.

Aparentes desventajas:

Se dice “aparentes” debido a que una exitosa administración de la intranet puede transformar distintas áreas de oportunidad en fortalezas, por ejemplo.

- ✗ Posiblemente la *anarquía de la información* sea recurrente debido a una falta de atención en información poco relevante para las personas y la organización misma. Sin embargo, designar un administrador que atienda los contenidos con líneas de comunicación institucionales y filtre lo verdaderamente útil para el trabajo.

- × En cuanto posibles *fracturas sociales* por los que se rehúsan a utilizar las nuevas tecnologías, los que aceptan los procesos como vienen y aprenden con el tiempo y por último por los que creen fielmente que son la única posibilidad de comunicación y desechan otros medios tradicionales. Se homogeniza al convertir en una competencia de la empresa el uso de las TIC.
- × Supuesta baja o pérdida de productividad. Es una posibilidad, sin embargo al dejar de ser novedad e incorporar la intranet como un estilo de comunicación común pasara a ser un instrumento más de trabajo.

Estructura de las Secciones (Mapa del sitio)

Consulta

- Misión Marhnos
- Historia Marhnos
- Visión Marhnos
- Valores Marhnos
- Filosofía Marhnos
- Unidades de negocio (propósitos de cada una)
- Glosario Lenguaje común
- Directorio
- Hoja de Rumbo
- Universidad Marhnos
- competencias

Aprendizaje

- Políticas
- Normas
- Reglas de negocio

- Procesos /procedimientos técnicos

Noticias

- Noticias (econotas, mundo te quiero verde, etc)

Información del negocio

- Planes y resultados del negocio

Secciones intranet

Home. Video de bienvenida con la explicación del intranet, botones de acceso directo, cumpleaños y la Nota principal.

Botones de acceso inmediato:

- Mesa de ayuda
- Directorio Marhnos
- Cadena de valor
- Master control
- Buzón de transparencia
- Bazar Marhnos
- Reporteros Informarhnos (sección para que quiere escribir o formar parte del inforMARHNOS participe)
- Yammer

Bienvenido: Mapa del sitio, Identidad conceptual de Grupo Marhnos.

- Historia
- Misión
- Visión
- Valores
- Filosofía

Marhnos: La estructura de Marhnos hoy.

- Planes y resultados por trimestre
- Unidades de negocio: ¿qué hacen? Proyectos importantes.
 - Operadoras
 - Y desarrollos

Construimos Bienestar: Prácticas que desarrollan al personal interno y a la sociedad, por ejemplo todo lo relacionado con Empresa Socialmente Responsable y Ambientes Nutrientes.

Comunidad Marhnos: Temas de administración de personal.

- Reglamento interno de trabajo (Es aplicado a la obra y oficina)
- Enlace con Infonavit
- Seguro Social (Un espacio donde se especifique los trámites de las personas que están en obra: carnets de viajeros, entre otros)
- Hoja de Rumbo (explicación y tutorial)
- Vacantes disponibles (en esta etapa solamente se incluirán vacantes generales)
- Lenguaje común

Universidad Marhnos: Información de Oferta educativa (interna y externa), plan de estudios y noticias.

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Curso de Inducción Tutorial Prezi en español, aprender a utili... inforMarhnos.net - •Administración&... Pensamos

http://localhost/Domla/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=74

Más visitados Comenzar a usar Firefox Últimas noticias

inforMARHNOS.net COMUNICACIÓN QUE TRANSFORMA

MARHNOS 2015

Inicio **Marhnos** Comunidad Marhnos

Jueves, 15 de Sep de 2011

Pensamos

0 Comentarios

Valores

Integridad: La Cultura de Marhnos se apoya en la integridad. Es el valor fundamental que orienta y fortalece nuestro carácter para pensar, decir, actuar con honestidad, transparencia y respeto.

Compromiso: Es cumplir consistentemente con lo acordado. Es la voluntad indeclinable de lograr lo prometido buscando la perfección.

Disciplina: Es actuar de manera ordenada y perseverante como persona y como institución, respetando normas y lineamientos. Es el hábito indispensable para cumplir con los compromisos.

Liderazgo: Es la capacidad de servir e influir positivamente en el desarrollo de los demás. Nuestra organización está integrada por personas con la habilidad de guiar voluntades hacia el logro de nuestro propósito.



3.5 RED SOCIAL INTERNA: YAMMER

Red Social Marhnos	
Frecuencia	Diaria
Nivel de impacto	Muy Alto
Nivel de Recordación	Alto
Estilo del Mensajes	Editorial, de opinión, académico
Posibilidad de personalización	Muy alta
Costo	Bajo

Yammer es un microblogging donde se exponen diversos temas relacionados a la superación profesional. Basada en la red social Twitter, es un espacio que despegó con la pregunta *¿en qué estás trabajando?*

Una de las características de estos medios es que permite una interacción diferente con el público al que se dirige, pues el tiempo para emitir un mensaje ya no es un inconveniente, además del uso del lenguaje es diverso y más relajado.

Las ventajas que maneja Yammer son: Puedes ingresar desde una PC y también desde dispositivos móviles, cualquier hora y día de la semana. Además, si te alejas de esta herramienta, las notificaciones de conversaciones de otros llegan al correo personal; así, es imposible estar totalmente desconectado, sin saber que pasa dentro de la red interna.

Los mecanismos de esta herramienta son muy sencillos, pues sólo se da de alta el usuario con el correo personal de la empresa, lo cual permite cierta confidencialidad pues sólo ingresan las personas que tengan el mismo dominio en el correo electrónico.

El desarrollo que ha tenido esta red interna ha sido un paso grande: desde su creación en 2010 hasta julio de 2011, sólo había 20 personas registradas, quienes esporádicamente escribían algún comentario. A partir de esta fecha, se comenzó a invitar a personal de distintas áreas y se han integrado ya 132. Sin embargo, aún falta mucho para que la actividad de todos sea periódica y de valor.

Propuesta para incentivar la participación: Segunda fase de Yammer

Para motivar la participación de las personas que ya integran la red social, es necesario poner temas importantes sobre la mesa con información del mismo especialista, en este caso, Desarrollo Humano como primera instancia. Después de establecer el ejemplo se espera que el resto de las áreas hagan lo mismo con su información.

La distribución de los temas de Desarrollo Humano quedan como se describe a continuación (ver tabla):

Especialista de Desarrollo Humano	Tema a tratar en Yammer	Mensajes, preguntas activadoras
Gabriela García de León	Sistema de Compensaciones	¿Qué dice la política de compensaciones? Hoja de Rumbo ¿quién aplica bono y quién no? Términos que impactan a la remuneración.
Martha Moreno	Universidad Marhnos	Promoción de la oferta

Lorena Aguirre		Educativa
Alejandra Bolaños		Evaluación por Competencias/ ¿qué áreas se ha evaluado? Testimonios Planes de Desarrollo/ ¿en qué consiste?
Nancy Castillo	Atracción y selección de Talento	¿Cuántos talentos han ingresado?
Estefany Capiz	Integración de talento Retención de talento	Plan de retención de talento Proyección de la plantilla de determinado tiempo.
Cristina Yañez	Relación Laboral	Formatos Procedimientos Preguntas frecuentes
Javier Valencia	Ambientes Nutrientes Comunicación Interna	¿Qué son los ambientes nutrientes? Calendario de actividades
Laura Contreras	Comunicación Interna	InforMarhnos noticias
Lisette Claudio	Eventos Marhnos Campaña Verde	Encuestas de satisfacción de Eventos Internos Todo relacionado a ecología.

La idea es que cada uno otorgue información valiosa y que invite a la participación de los demás con dudas, comentarios y opiniones. Además, en la parte de comunicación hacer mención de la clase de información que pueden proporcionar el resto de las Unidades de Negocio y Áreas Staff.

CONCLUSIONES

En una estrategia de comunicación interna es necesario establecer los objetivos y planificar los procesos para ampliar y dar a conocer la identidad, la cultura y los valores institucionales, también para conocer los puestos que ocupan los empleados y analizar cómo sus trabajos son valorados. Los autores Collins y Porras (1996) reportaron en su libro *Empresas que perduran*, los hallazgos de un estudio en el que investigaron cuál es el secreto de las empresas que permanecen a lo largo del tiempo a pesar de los obstáculos que se les presentan: Los autores encontraron que la clave es preservar los rasgos que le dan identidad a la empresa y proyectarse hacia el futuro con base en estos. Así mismo, establecen que es importante que la empresa tenga en mente lo que pretende lograr y hacia dónde quiere llegar, pues esto facilita la elección de las acciones y de los medios más adecuados para alcanzar las metas.

La actualización de los medios de comunicación en Marhnos significaron un hito en el proceso de cambio de la empresa: medios con una identidad congruente, con información de interés común y actual acerca de los proyectos que sostienen económicamente a la constructora.

En la actualidad, la comunicación se ha convertido en una herramienta muy útil en las organizaciones mexicanas. Cualquier empresa por el simple hecho de existir y ser percibida comunica “algo” a su entorno (Limón, 2008), es decir, quiera o no la empresa, los públicos siempre se formarán una imagen

de ella. Por lo tanto, es importante planear las actividades de comunicación corporativa con el propósito de que los públicos perciban a la empresa tal como se desea.

En el caso específico de Marhnos, proyectaba una imagen institucional al exterior (www.marhnos.com.mx), sin embargo, los medios internos no tenían consistencia en la imagen corporativa y mucho menos existía información de utilidad. La comunicación y la proyección de una identidad corporativa comienzan desde el interior de la organización.

La comunicación corporativa debe basarse en la filosofía de “Hacer las cosas bien y darlas a conocer,” por lo que es importante llevar a cabo las actividades de comunicación eficientemente, ya que éstas transmiten la identidad deseada por la empresa y ayudan a crear una actitud favorable hacia la misma.

LA EXPERIENCIA

Los procesos de cambio son comunes, casi naturales, encontrar resistencia al cambio. Al mismo tiempo, es posible encontrarse con la apatía y combinar ambas actitudes hace que las labores se vuelvan aún más difíciles. Sin embargo, el trabajo del comunicador organizacional se vuelve rica cuando encuentra el “laboratorio social” con los elementos puestos para desarrollar materiales, procedimientos y canales adecuados para que la comunicación fluya en beneficio de la organización y las personas.

El trabajo realizado en Grupo Marhnos nació de una necesidad de confiar en la comunicación como un camino para superar los constantes cambios del entorno – 2010 una crisis económica dura, no sólo para la industria de la construcción, así como a nivel internacional-. Se apostó a trabajar con los líderes de cada una de las Unidades de Negocio y Áreas Staff para desarrollar sus habilidades comunicativas y posicionarlos como principales fuentes. Posteriormente, se comenzó a pensar en el desarrollo y revitalización de los medios de comunicación de la empresa.

Se inició así el trabajo con unos medios olvidados, desactualizados, sin procedimientos, sin estructura fija. Se dice que en ese entonces Marhnos no se comunicaba...por supuesto que lo hacía, pero los mensajes que se transmitían eran sin ser pensados, negativos y ambiguos.

Por esta razón, cuando ingresé al área de Desarrollo Humano a realizar el trabajo de revitalizar los medios fue sin un estudio previo de las necesidades, carente de una clara definición de los públicos a los que iban dirigidos. La segmentación del público es una labor muy compleja en la construcción, por las personas que a veces se encuentran en las oficinas y en otras ocasiones en las obras.

Actualmente, Marhnos está trabajando con Turner, empresa norteamericana cuya cultura es diferente y las personas que pertenecen a ambas constructoras pueden sentir una falta de identidad, sobre todo porque

es una empresa de gran tamaño con prácticas laborales (y culturales) diferentes a las de Marhnos.

Es claro que todos los medios no son para todas las personas, por ello una segunda fase de este proyecto es enfocar los medios de comunicación adecuados –ya con estructura y contenidos- hacia un público conocido, que valore los mensajes pues llegan a través de un medio que ellos dominen bien.

Para realizar este trabajo es necesario el conocimiento de los medios que se han revitalizado, el funcionamiento de su estructura, el impacto en las personas, la información que proporcionan y sobre todo el público que los consume.

Me parece que el trabajo realizado ha dado buenos resultados, pues según la Encuesta de Clima Laboral 2012 de Great Place to Work la percepción de la Comunicación Institucional (Ver Anexo I) creció notablemente en comparación del año 2007.

Los objetivos de comunicar los proyectos y necesidades del negocio subieron un 20% con respecto al 2007 y sólo dista un 8% de las 100 mejores empresas: Aun así el camino para alcanzar (en prácticas) a las 10 mejores falta un 19%.

Ahora el objetivo es seguir con la mejora y sobre todo implementar nuevas herramientas de comunicación, no sin antes considerar las siguientes recomendaciones.

VISIÓN FUTURA DE LOS MEDIOS- RECOMENDACIONES

Por las razones antes expuestas, las recomendaciones para el área encargada de coordinar Comunicación son:

- Crear una herramienta para medir los medios organizacionales. De tal forma que los resultados de una Auditoría de Comunicación Interna sean las bases para mejorar y el tiempo de evaluación sea semestral.
- Medir cuantitativamente el impacto de los medios de comunicación. Esto para potenciar su uso, así como para crear nuevos canales.
- Continuar con el mantenimiento de los medios, es decir, actualizaciones constantes y coherentes.

Las expectativas que nacen a partir de los cambios en los medios y las circunstancias que se han preparado para continuar evolucionando, llevan a construir la siguiente reflexión personal:

Política de medios de comunicación. Una política conocida por todos y respetada. Los medios perfectamente alineados a estas normas, independientemente de las personas que los manejan. De acuerdo a los resultados de las evaluaciones semestrales, verificar la actualidad de la política.

Tablero Informarhnos. Los tableros ubicados únicamente en las oficinas de Marhnos, no como hoy en día que está hasta en las obras. Dirigido a un tipo de público interno también se extenderá al externo, con otro tipo de información, enfocada a promocionar y resaltar la imagen de Grupo Marhnos.

Esta información se desarrollará con base en la ideología de la empresa, los valores, las experiencias volitivas en conjunto con los proyectos de la constructora.

Informarhnos.net. Creada en un inicio como un canal más de comunicación, en un futuro servirá también como una plataforma educativa. Una herramienta de consulta y conocimiento: los proyectos de Informarhnos y Universidad Marhnos juntos.

También es importante retomar el papel de los procedimientos, formatos e información administrativa que debiera vivir en la intranet para llevar hacer habitual el uso de la intranet.

Correos electrónicos. Con lineamientos bien establecidos, las personas hacen un buen uso del correo, con mensajes claros, breves y ortografía y redacción cuidada. Portan en sus mails personales la firma de Marhnos como una identidad genuina.

Red social. Uso constante del Yammer con información de proyectos, actividades cotidianas, dudas constantes, artículos de interés para toda la comunidad, en contacto con personas que aparentemente no tienen nada en común. La mayor aspiración en este rubro, es que el público llegue a un estado de madurez que le permita hacer un buen uso de esta herramienta.

Lo fundamental es basar toda actividad comunicativa en la premisa de que todo lo que tiene la organización, tanto sus actividades como su ideología debe proyectar una idea clara de lo que es y lo que quiere ser.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo, España, 2005.

Arrieta, Luis. *Un concepto de comunicación Organizacional. La revista interna y la historieta en la empresa*. Editorial Diana. México, 1991.

Bartoli, Annie . *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós, México, 1992.

Capriotti, Paul. *Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte de Capacitación y Desarrollo*,1999 .

D'Aprix, Roger. *La comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Granica, México, 1999.

Elías, Joan, Mascaray José. *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

Fernández, Carlos. (y otros) *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 2005.

Goldhaber, Gerald, *Comunicación Organizacional*. Ediorial Diana, México, 1994.

Lapassade, Georges, *Grupos, Organizaciones e Instituciones*. Granica, España, 1977.

Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*. Ediciones Macchi, Argentina, 1998.

Limón, Moisés. *Imagen Corporativa. Estrategia organizacional de comunicación*. Editorial Trillas, México, 2008.

Pfiffner, John. *Organización Administrativa*. Herrero Hermanos, México, 1961.

Ramos, Carlos. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. Trillas, México, 1991.

Sánchez, Héctor. *Curso: Estrategias de Comunicación Organizacional*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. Periodo 2009-2.

Ventura Jordi. (y otros) *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gestión 2000, Barcelona, 2001.

Villalobos Merveya. *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*. Editorial Trillas. México, 2002. Edición 2007.

FUENTES EN LÍNEA

<http://www.azc.uam.mx> “La Construcción, actividad clave para el desarrollo del país” Autor: Viramontes Alejandro, consultado: 03 de Noviembre del 2010, 19:49 hrs.

“Del tablón de noticias a la intranet” de José Ángel Torralba: www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf?sequence=8 consultado el 13 de abril de 2012, 12:00 hrs.