UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

Propuesta de comunicación interna para el funcionamiento óptimo del Área de atención a clientes, de la empresa Monitoreo y Análisis de Medios S.A. (MAM)

LAURA MARIANA LUNA RODRÍGUEZ

Asesora: Lilia Ramos Ordóñez

Octubre de 2011

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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

Mi más profundo agradecimiento a la maestra Lilia Ramos Ordóñez, por darme rumbo y acompañarme con sus aportes, guía y paciencia en la elaboración de este trabajo, con que culmino al fin el primer ciclo de mi preparación universitaria.

A mis sinodales:

Jacquelinne Sánchez Arroyo, Carmina González Altamirano, Juana Lilia Delgado y Alfredo Andrade, por su valiosa retroalimentación.

A mis más grandes alicientes:

Frida y Eduardo, por existir. Por todo su apoyo y amor incondicional.

A mis padres:

Por el apoyo indiscutible de siempre, por construir los pilares que me permiten llegar hasta aquí el día de hoy, por el empuje y el gran ejemplo de superación que me siguen dando.

Al Lic. Juan Antonio Valle y al personal de Monitoreo y Análisis de Medios:

Por abrirme las puertas, por la confianza, por contribuir y brindarme las herramientas necesarias para la elaboración de estas propuestas.

"Si continúas haciendo lo que siempre has hecho, continuarás obteniendo lo que siempre has obtenido. Para conseguir algo diferente tienes que hacer algo diferente."

Albert Einstein

ÍNDICE

Introducción…..……..…7

CAPÍTULO I.

La Comunicación Organizacional……*11*

I.1 *Comunicación y organización* ……...*11*

I.1.1 *Concepto de comunicación organizacional*……..……...*13*

I.1.2 *Breve historia del nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional*……...*15*

I.1.3 *Características y principales postulados de la comunicación Organizacional*…….....*17*

I.1.4 *La comunicación interna*…….…....*18*

I.2 *Principales teorías organizacionales*…….....*22*

I.2.1 *El enfoque clásico*……....*23*

I.2.2 *El enfoque humanista*…….....*26*

I.2.3 *Las teorías de sistemas*…….....*30*

I.2.4 *El enfoque contingente*…….….*32*

I.2.5 *El enfoque neoclásico*……*33*

I.3 *Importancia de la comunicación organizacional en empresas de comunicación*……...*36*

I.4 *Las agencias de monitoreo de medios……...39*

I.4.1 *Surgimiento del monitoreo en unidades de comunicación en México……..…40*

I.4.2 "*Exportación" de la tarea de monitoreo de información…….…..41*

I.4.3 *Agencias de monitoreo en el DF…….……....42*

CAPÍTULO II.

El caso de Monitoreo y Análisis de Medios S.A. (MAM)*……....44*

II.1 Historia y trayectoria……44

II.2 Situación actual de la empresa……...…...47

II.2.1 Sus servicios y clientes……...……..48

II.2.2 Esbozo de organigrama actual……...……54

II.2.3 Principales problemas y ventajas detectadas por los jefes de departamento y el Director General……...66

II.2.4 Mirada del personal operativo sobre la situación actual de la empresa……..86

II.3 Análisis FODA……102

CAPÍTULO III.

Propuestas para mejorar la comunicación interna en Monitoreo y Análisis de Medios. Trascendencia del área de Atención a Clientes y Enlace en los procesos comunicativos*…….…...108*

III.1 Rediseño del organigrama…….……...108

III.2 Creación del área de Atención a Clientes y Enlace……..…….....112

III.2.1 Funciones y beneficios del departamento

Atención a Clientes y Enlace……..…….....114

III.2.1.2 Funciones, tareas, y beneficios de la sub-área Enlace…..……..119

III.2.2 Perfil de encargados de área……..….……....123

III.2.2.1 Recursos Humanos y materiales……...…….....125

III.3 Estrategia de comunicación empresa – colaboradores……..... 127

III.3.1 Página Intranet……....128

III.3.1.2 Recursos humanos y materiales…….....140

III.3.2 Juntas y reuniones…….……..…...143

III.3.3 Circulares…….…….....145

***Conclusiones**……..……..147*

***Bibliografía**……..……..151*

INTRODUCCIÓN

Cuando la gente habla de comunicación pueden suceder dos cosas: o se les viene a la cabeza una cascada de actos y significados o sólo se piensa en el proceso esquematizado como emisor-mensaje-receptor. Las dos son acertadas, sólo que en la primera concepción quizá se tomen en cuenta todos los factores que pululan alrededor del proceso, que la segunda sólo se esquematizó en la mente.

En realidad la comunicación es y abarca mucho más allá de todo lo que se puede imaginar, está presente hasta en la más mínima conexión entre células de los organismos vivos. De igual manera sucede cuando las personas van construyendo organismos sociales, que conforme crecen se convierten en sistemas, y eso hace más complejas las conexiones y las formas como se envían los mensajes.

Para darle explicación y forma a las maneras de comunicarse dentro de las organizaciones existe una disciplina, perteneciente a las Ciencias de la Comunicación: la comunicación organizacional, la cual tiene como finalidad sentar las bases para un mejor ejercicio de ésta dentro de las organizaciones, empresas o instituciones.

Pero, ¿qué sucede cuando se pasan por alto esos planteamientos teóricos y se responde más a la premura y a la inercia de la actividad diaria, que a la planeación estratégica integral encaminada al logro de objetivos? La respuesta es la suma de conflictos, que conllevan a la pérdida de visión, falta de compromiso y huecos en los procesos que hacen funcionar la organización, que con el tiempo pueden llegar a afectar también el ámbito externo y requerir acciones urgentes de solución.

Precisamente una situación como la que se acaba de exponer, es la que da motivo a la realización de esta tesina titulada: *Propuesta de comunicación interna para el funcionamiento óptimo del área de Atención a clientes, de la*

empresa Monitoreo y Análisis de Medios S.A. (MAM), la cual plantea soluciones a los principales problemas comunicativos internos de dicha compañía, mediante algunas modificaciones funcionales del organigrama, la creación de un área de enlace interdepartamental y la puesta en marcha de nuevos canales de comunicación, con el fin último de mejorar la productividad y la eficiencia del trabajo que se realiza.

Las propuestas giran en torno a dos ejes: el humano y el tecnológico. Principalmente se plantea la creación de un área que sea concentradora y proveedora de información hacia otros departamentos de la empresa, la cual llevará el nombre Atención a Clientes y Enlace.

Por otro lado, pero en directa relación con la anterior, se propone la creación de un medio tecnológico que al mismo tiempo que transmita la identidad de la empresa hacia los colaboradores, sea una herramienta que facilite su trabajo y ponga a su alcance temas relevantes para el mejor ejercicio de sus tareas. De manera complementaria, pero no aislada, se proponen mejoras para los canales actuales de comunicación.

La productividad basada en la eficiencia contribuirá a que la empresa no sólo reafirme su puesto, dentro de la lista de las que se dedican al monitoreo de medios, sino que remonte poco a poco hacia el primer lugar, en un mercado que cada día crece y se diversifica más. Al potencializar sus fortalezas podrá cumplir de manera más satisfactoria la demanda y el compromiso que tiene con la sociedad: brindar elementos, mediante información oportuna, clasificada, precisa y confiable, para la toma de decisiones.

Ahora bien, para sustentar dichas propuestas se realizó un trabajo previo de documentación sobre el enfoque de pensamiento del Funcional-Estructuralismo, así como de las aportaciones de diversos autores y teorías sobre comunicación organizacional. Sin embargo, las que se retomaron con más apego fueron la Teoría de Sistemas, la Teoría de las Contingencias, y algunos elementos de la corriente Clásica y la Humanista, las cuales se abordarán más dentro del capitulado.

Para el diagnóstico del estado actual de la empresa se tenía conocimiento previo de su situación organizacional y de comunicación interna, debido a la experiencia laboral directa de quien suscribe, de 2007 a 2009, primero como colaboradora y luego como la segunda Jefa del Departamento de Monitoreo de Portales de Internet.

El trabajo de campo abarcó entrevistas y encuestas, donde se percibió un panorama un tanto desalentador, pero afortunadamente hubo buena disposición y apertura, de parte de los consultados para exponer problemas y vislumbrar soluciones. El análisis de dicho diagnóstico fue tanto cuantitativo como cualitativo.

La estructura capitular consta de tres bloques, con sus concernientes apartados. En el primer capítulo se da una aproximación a las definiciones, conceptos y teorías que encierran la comunicación organizacional y la comunicación interna. También se da un breve recorrido tanto por la historia de esta disciplina, como de las agencias de monitoreo de medios y sus funciones.

En el segundo capítulo se plantean los principales problemas de MAM y se da a conocer el diagnóstico sobre procesos comunicacionales, realizado por primera vez en los cuatro años de historia de la empresa. Se describe la situación actual de cada departamento, las percepciones de los responsables de cada uno de ellos y la opinión de los colaboradores operativos. Al final, se presenta un análisis FODA que aporta líneas de acción abordables a mediano y largo plazo.

El tercer y último capítulo se centra en las propuestas de mejora, que giran en torno a la importancia de la eficiencia de la comunicación interna, y como éstas pueden lograr mejoras para el funcionamiento óptimo de la organización. El rediseño del organigrama, la creación del departamento de Atención a Clientes y Enlace y la implementación de una página Intranet para la integración del personal, son los ejes fundamentales.

A la pregunta de ¿por qué este tema?, ¿por qué esta empresa?...la única respuesta es: la experiencia obtenida en MAM; la conciencia de lo trascendente del trabajo que se realiza ahí; el conocimiento de las necesidades más apremiantes; la posición actual como observadora, que favorece la visión global de los problemas por los que atraviesa la compañía; el agradecimiento y la estima por las personas de quien se aprendió y con quienes se compartieron experiencias, tanto estresantes como de satisfacción; la firme intención y convicción de contribuir al crecimiento integral de la empresa y de sus colaboradores.

CAPÍTULO I

La Comunicación Organizacional

Este primer capítulo tiene como finalidad facilitar un acercamiento a los conceptos, ideas, teorías y marco histórico, tanto de la comunicación organizacional como del área correspondiente al objeto de estudio particular: las agencias de comunicación y monitoreo de medios.

Como se verá más adelante, la comunicación organizacional se divide en dos grandes áreas de acción: la comunicación interna y la externa, las cuales van ligadas, debido a que los mensajes que se emiten al exterior o públicos externos deben ser coherentes con la información y el comportamiento al interior de las agrupaciones. Sin embargo, para efectos de este trabajo se describirán los postulados concernientes a la comunicación interna, ya que nos basaremos en ésta para plantear una propuesta.

I.1 *Comunicación y organización*

Antes de entrar en materia sobre las definiciones de este campo de estudio, es preciso explicar que existe una relación inherente entre comunicación y organización. Las primeras sociedades surgieron de la urgencia por agruparse y comunicar o transmitir ideas y necesidades entre sus miembros, lo cual dio pie a la posibilidad de organizarse; esto a su vez a la división del trabajo.

La comunicación es entendida técnicamente como un proceso de transmisión de mensajes en forma de símbolos, lenguaje, imágenes, etc., entre un emisor y un receptor, a través de la construcción de un canal de envío y un medio específico.

El último paso en este proceso es la retroalimentación o feedback, que significa "ida y vuelta" y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

De acuerdo a Annie Bartoli, "la comunicación es a la vez acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión."[1] De esta manera, la comunicación resulta un fenómeno constitutivo y una práctica estructurante de la sociedad.

En el caso del concepto organización, puede definirse como entidad o como actividad. La primera se refiere a un sistema cuya estructura está diseñada con la finalidad de que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada y ordenada logren determinados objetivos, regulada por un conjunto de normas. En términos de su actividad se entiende como el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Darío Rodríguez explica, en su texto *Diagnóstico Organizacional*, que "las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia […] porque establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas, y ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas."[2]

Por otro lado, Parsons afirma: "la interacción social es definida en términos de papeles, y la sociedad es concebida como una red de subsistemas que incluyen todos los papeles del sistema social."[3] La base de este planteamiento tiene cuatro ejes funcionales: capacidad de control, integración, adaptación y consecución de objetivos o satisfacción de necesidades.

---

[1] Annie Bartoli. *Comunicación y organización*. Argentina, Paidós. 1992. p. 71
[2] Darío Rodríguez. *Diagnóstico Organizacional*. México, Alfaomega, 1999. p. 25
[3] Ricardo De la Peña; Rosario Toledo Laguardia. *Cómo acercarse a la sociología*. México, CONACULTA-Limusa, 1991. p. 80

Hablando de un conjunto organizado, se podría definir como un grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Así se puede hablar de que los factores de distinción de las organizaciones van en distintas vertientes[4]:

- La finalidad u objetivo que da razón de ser a la organización, es conocida por todos los miembros de la misma.
- Distribución de roles y tareas.
- División de la autoridad y del poder formal.
- Duración claramente explícita en función de un determinado objetivo.
- Sistema de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

I.1.1 *Concepto de comunicación organizacional*

El estudio de la comunicación organizacional es relativamente nuevo, debido a ello existen diferentes definiciones y enfoques. De acuerdo a Golhaber es "algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto, que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios, además se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales."[5]

Lo anterior definiría como un fenómeno completo todo lo que encierra esta área de estudio, desde el ambiente donde se desarrolla, sus actores, la intención y los medios utilizados.

Algunos teóricos también la han definido como disciplina derivada directamente de la comunicación humana, porque se alimenta y confluyen en ella fenómenos de diversas índoles que enriquecen tanto sus procesos como sus

[4] Annie Bartoli. *Comunicación y organización*. Argentina, Paidós. 1992. p. 18
[5] Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. México, Diana, 1986, segunda edición. p. 16

dimensiones.[6] Podría decirse que es una disciplina que se enfoca al estudio de de los procesos comunicativos o flujos de datos y la intercomunicación dentro de las organizaciones, así como entre éstas y su medio.

Enfocados más a términos de organizaciones o empresas, pero desde el mismo punto de vista como fenómeno, dicha comunicación es "(…) el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno".[7]

Por otro lado, Horacio Andrade[8] la define también como la serie de técnicas y actividades que tienen como finalidad crear y agilizar los canales y los flujos de información, entre miembros de una organización o entre organizaciones, para cumplir más rápido y mejor sus objetivos.

En términos prácticos, la comunicación organizacional es una disciplina derivada de las ciencias de la comunicación, que explica, provee de herramientas e instrumenta acciones para lograr la creación o mejoramiento de interacciones entre los miembros de una sociedad u organización. Todo con la finalidad principal del proceso comunicativo: poner en común ideas, para después transformarlas en proyectos con el objetivo de organizar y difundir los flujos de información, mediante los canales adecuados.

De acuerdo a Sotelo Enríquez, en su participación en el libro *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, las condiciones que han contribuido al nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional, y a considerarla con un valor trascendental y necesario para las sociedades son: el auge del Derecho Universal a la Información; la consolidación de la comunicación pública como principal espacio de construcción social; la democratización de las sociedades y participación social de los ciudadanos; la generalización de la

[6] Fernando Molina López. *La teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de la cultura organizacional mexicana.* (Tesis) México, UNAM, 2003. p.12

[7] Carlos Fernández Collado, (coord.) *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, Serie: Biblioteca básica de comunicación social, 2002 (reimp. 2009), segunda edición, p.12

[8] *Ibid.* p. 12

economía de mercado y el auge de la comunicación comercial; y la aceptación de la responsabilidad pública de las organizaciones.[9]

I.1.2 *Breve historia del nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional*

En los primeros acercamientos a su estudio se le denominó como relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa y por su aplicación de herramientas y estrategias se le ha equiparado con el periodismo, la propaganda y la publicidad.

Los primeros visos de esta rama de las ciencias de la comunicación se le atribuyen principalmente a Estados Unidos, durante la segunda mitad del siglo XIX, pero es hasta el siglo XX que surge la necesidad de realizar estudios con mayor rigor, y para ello retoman algunos principios teóricos del periodismo como búsqueda de la verdad, servicio al interés general, propósito de llegar a la mayoría de la sociedad y el espíritu vigilante de los poderes públicos.

Paralelamente en Europa, la comunicación organizacional se relacionó con la propaganda política y los primeros servicios de información de las administraciones públicas. Implementaron la comunicación institucional en forma de propaganda política y la guerra psicológica utilizada en la Segunda Guerra Mundial.

En México, como en América Latina, su estudio se ha basado en los patrones establecidos en otros países. Su desarrollo ha respondido a las necesidades e intereses de las empresas, sobre todo las privadas, por lo que es en éstas que ha cobrado mayor auge que en la esfera pública.

[9] José Carlos Losada Díaz (Coord.) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España, Ariel Comunicación, 2004. p. 35

Durante los años sesentas y setentas la difusión de la comunicación organizacional entró en conflicto, pues existía confusión entre comunicación y medios de comunicación, debido al poco conocimiento de la materia dentro de las instituciones y el énfasis centrado en los medios.

Posteriormente, en la década de los ochentas y entrando a los noventas, las empresas se dieron cuenta de la importancia del estudio de las relaciones humanas como una necesidad de comunicación, que a su vez permitiera los flujos de información ascendente, descendente y horizontal, para aumentar su productividad e incrementar su competencia. Asimismo, valoraron la importancia de lograr una buena imagen institucional, y la correcta identificación de los productos y servicios que ofrecían a sus públicos.

Es a raíz de este grupo de necesidades que creció la tendencia a impulsar y profesionalizar dicho campo de estudio, así como a desarrollar todas sus vertientes, tales como: comunicación con el personal, comunicación de la organización y del personal con sus públicos.

En síntesis se puede decir que el surgimiento y el desarrollo de esta disciplina, enlazada con las corrientes administrativas de recursos humanos como la productividad, manejo de personal, desarrollo organizacional, y de relaciones humanas, estuvo marcada por la necesidad de responder eficientemente a las exigencias de las grandes organizaciones, que cada vez más iban requiriendo de nuevos procesos para la toma de decisiones relativamente rápidas.

I.1.3 *Características y principales postulados de la comunicación organizacional*

Desde el enfoque planteado por Horacio Andrade[10], de ver a la comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades, ésta se divide en dos importantes ramas: la comunicación externa y la comunicación interna. La primera es definida como el conjunto de mensajes emitidos por la organización, los cuales van encaminados a mantener o mejorar las relaciones con sus accionistas, proveedores, clientes, etc., quienes conforman su público externo, y a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La comunicación interna, en cambio, se centra en la comunicación que debe haber entre los miembros de una organización, la cual tiene como finalidad crear y mantener buenas relaciones con y entre sus integrantes, que son considerados como público interno. Para ello utilizan ciertos medios de comunicación que los informen, integren y motiven para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, aunque se definan por separado, las dos áreas de acción de la comunicación organizacional van unidas, siempre en función de una estrategia comunicativa global que las une y las hace interdependientes.

No es posible crear una estrategia comunicativa sin tener claros los lineamientos que rigen la práctica de la comunicación organizacional. En primera, la comunicación debe entenderse como un sistema integral en el cual confluyen dos procesos, el humano y el técnico, es decir que abarque todas sus vertientes en cuanto a:

- Alcance (externa e interna)
- Movilidad (horizontal, vertical, diagonal)

[10] Carlos Fernández Collado, (coord.) *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, Serie: Biblioteca básica de comunicación social, 2002 (reimp. 2009), segunda edición, p.12

- Esferas (interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional)
- Canales de transmisión (cara a cara o mediatizada)

Las funciones que lleva a cabo la comunicación organizacional en el proceso humano son: informar, ya que establece las bases para la toma decisiones y para ejecutar órdenes e instrucciones; motivar, pues pretende influir y obtener participación y cooperación para el logro de objetivos y metas; controlar, permitiendo implementar tanto normas, como jerarquías de autoridad y responsabilidad; investigar, para conocer más un objeto de estudio y evaluar su seguimiento; expresar y transmitir información relevante.

I.1.4 *La comunicación interna*

La comunicación interna se integra por los medios empleados en la organización. Por medio de ésta es posible planear, dar estructura y difundir toda la información relacionada con actividades, proyectos, productos y servicios de la institución o empresa. Los objetivos concretos de la comunicación interna podrían enunciarse de la siguiente manera "Los objetivos de la comunicación interna son reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la organización."[11]

La forma de lograr los objetivos anteriores es ganándose la atención y confianza de la gente, lograr que se sienta integrada y se involucre en los planes de la organización, hacerle ver lo valiosa que es su participación y cómo sus logros o fracasos individuales finalmente se traducen en colectivos.

Francisca Morales Serrano, dentro de su participación en el libro *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, señala que la comunicación interna

[11] Joan Elías Monclús; José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. España, Gestión 2000, 1998. p. 54

pretende “contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor costo posible.”[12]

Las herramientas que pueden utilizarse para generar una efectiva comunicación van desde las cartas, pizarrones o agendas de pared, manuales, publicidad institucional, reuniones, buzón de comunicaciones, líneas abiertas para los empleados, hasta lo más utilizado actualmente: la Internet, en forma de correos electrónicos, Intranet, foros de discusión y blogs.

Dentro de sus funciones[13] u objetivos podemos mencionar:

a) Involucrar al personal en dichos planes y acciones de la organización.

b) Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a la cabo lo planeado.

c) Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.

d) Encauzar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.

e) Resaltar la importancia que tiene, para el alcance de objetivos, la labor cotidiana de cada empleado.

f) Impactar en los resultados finales. La contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.

g) Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.

h) Vencer la resistencia al cambio.

i) Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor por realizar.

j) Hacer partícipes a los empleados de los resultados obtenidos.

[12] Joan Costa, et al. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. España, Gestión 2000. 2001. p. 219

[13] María de Los Ángeles Alanís López. *Diagnóstico de la comunicación interna en los equipos de trabajo de la Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de ginecobstetricia No. 3 del Centro Médico Nacional “La Raza”.* (tesis) México, UNAM, 2008. p. 34

Ahora bien, otro aspecto a considerar para poner en marcha un plan de comunicación interna deben ser los niveles[14] en los que se maneja:

a) A nivel individuo.- Se enfocará a las necesidades de información que cada trabajador debe satisfacer, dentro de su área de trabajo, y que estará directamente influida por sus características particulares.

b) A nivel de grupo.- Se orientará a la integración de los individuos en cada grupo, para lograr incluir las metas y misiones personales en un objetivo de grupo.

c) A nivel de organización.- Todos los esfuerzos de integración a nivel personal y grupal se verán traducidos en una planificación de objetivos y estrategias para lograrlos, en función de los intereses de la organización o empresa.

De esta manera todo se encierra en un ciclo dentro del cual confluyen e interactúan toda una mezcla de puntos de vista, conocimientos, formas de trabajo, pero todo siempre debe terminar con una meta en común: el bienestar y mejoramiento de la organización.

Así como existen esferas o niveles, existen diferentes tipos[15] de comunicación.

a) Vertical.- Es aquella en donde el flujo de información transcurre desde la cima de la pirámide comunicacional (dirección de la empresa), hacia abajo (empleados operativos) o viceversa. En su forma descendente, transmite políticas, procedimientos y documentos a los trabajadores, así como asignación de tareas, objetivos e instrucciones.

   Cuando se presenta de forma ascendente los empleados son los que emiten información hacia los directivos o superiores, y generalmente es efectuado para dar a conocer sus necesidades y opiniones, lo cual

[14] Ibid. p.35

[15] Ronald B. Adler; Jeanne Marquardt Elmhorst. *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México, McGraw Hill Interamericana. 2005. p. 15-17

permite también a los que están al mando tener un panorama y analizar la situación de la organización, para poder implementar correcciones y mejoras a lo que está causando conflicto. Este tipo de comunicación representaría el feedback del proceso comunicativo.

b) Horizontal.- No sigue la estructura jerárquica de la organización. Es aquella que se da entre los miembros "iguales", es decir, aquellos cuyos puestos se hallan en el mismo nivel. Su función es básicamente la de intercambiar información sobre cuestiones relacionadas con la organización.

c) Informal.- Se denomina así a aquella que se basa en rumores o comentarios, que pueden ser generados por cualquier persona y trasladarse en cualquier dirección.

   Las estrategias aplicadas a la comunicación formal tienen un efecto directamente proporcional a este tipo de comunicación, pues en la medida en que haya apertura en la información oficial, se reducirá el surgimiento de mensajes indeseables o sin fundamento.

Hasta ahora se ha hablado de las formas en que se dan los procesos comunicativos, pero es importante explicar la manera en cómo se conectan entre si y fluye la información. A esos nexos se les llaman redes de comunicación y mediante éstas se definen los canales necesarios para la transmisión de mensajes.

Las redes también pueden dividirse en formales o informales. Las primeras se definen como "sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea."[16]

[16] Ibid. p. 30

Comúnmente las redes se definen mediante los organigramas empresariales y pueden presentarse de tres maneras, respecto de su forma y la importancia de los mensajes que se quieren transmitir.

El primer tipo es en cadena, el cual se apega a la línea de mando vertical y es utilizada cuando la importancia de los datos es lo primordial. El segundo tipo es el denominado como la rueda, en este caso alguien que funge como líder (que no es precisamente la cabeza de la organización) guía todas las comunicaciones de un grupo. Por su naturaleza este tipo de red facilita el surgimiento de un líder; es de alta rapidez y precisión.

Por último, se encuentra el tipo de red transversal que transcurre en todo el canal de comunicación, el cual permite a todos los miembros comunicarse de forma activa unos con otros. Se aplica cuando se busca mayor satisfacción, su nivel de precisión es moderada y el surgimiento de líderes es poco probable.

Por otro lado están las redes informales que, si bien pueden servir de vehículo para los rumores, en éstas se transmite la información de manera más rápida y puede incluso confirmar, expandir, acelerar, contradecir y complementar la comunicación formal.

I.2 *Principales teorías organizacionales*

La comunicación organizacional se basa en el conjunto de teorías de la organización, las cuales a su vez, encuentran sus raíces en las escuelas del pensamiento sociológico y administrativo.

“La teoría de la Organización será entendida como el conjunto amplio de conocimientos con enfoque multidisciplinario o intercientífico, que busca construir metodologías de análisis, investigación y desarrollo organizacional.

Proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones."[17]

Los enfoques y corrientes dentro del estudio de las organizaciones se dividen en cuatro escuelas teóricas: la clásica, la humanista, la de sistemas y la de contingencia. Aunque los estudios más recientes se encierran en un nuevo concepto conocido como la escuela neoclásica.

I.2.1 *El enfoque clásico*

Esta corriente se centró principalmente en la estructura que debían tener las organizaciones, pues la necesidad imperante en la época cuando la Revolución Industrial propició la diversificación y multiplicación de las organizaciones, era crear un orden al interior de los centros de trabajo.

El sociólogo Max Weber fue el primer estudioso que puso su interés en el tema y planteó la Teoría de la Burocracia, con la cual trató de determinar la forma más eficaz de organización que se acoplara mejor a la demandante sociedad industrial.

Dicha teoría[18] se basaba en la división precisa del trabajo y en la especialización de funciones, bajo las siguientes características:

- Jerarquía de autoridad bien definida.
- Contar con normas, reglas y estándares precisos de operación.
- Establecer deberes y derechos para cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.

[17] Fernando Molina López. *La teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de la cultura organizacional mexicana.* (Tesis) México, UNAM, 2003. p. 19

[18] Max Weber. *¿Qué es burocracia?* trad. cast. Rufino Arar. México, Coyoacán. 2001 págs. 3-9

- Establecer por escrito los actos, decisiones o reglamentos más importantes.

- Mantener la distancia social entre funcionarios y empleados.

Si bien estos estándares fueron propuestos en el pasado para mejorar el funcionamiento de las instituciones, hoy en día significan un exceso de formalismo, frialdad y papeleo.

Los estudios de Frederick Winslow Taylor[19], realizados desde 1907 hasta 1947, tenían como finalidad analizar la interacción entre los seres humanos y los ambientes sociales y laborales existentes en las organizaciones. La Administración Científica, como fue nombrada esta teoría, tomaba al hombre como máquina, pues se tomaba en cuenta la capacidad, velocidad y su resistencia a la fatiga. Sus lineamientos eran:

- Seleccionar al personal "científicamente", capacitarlo y ubicarlo en el puesto que más se acople a sus características físicas e intelectuales.

- Analizar el trabajo de manera científica y no intuitiva.

- Propiciar que la cooperación entre los que planean y los que ejecutan sea lo más cercana posible, para lograr la integración de funciones.

- Permitir que administradores y trabajadores compartan responsabilidades por igual, dentro de las capacidades de cada parte involucrada.

Si bien este planteamiento teórico deja de lado el factor humano, en su carácter individual, se rescata la aplicación de sus principios con base en la cooperación entre niveles para lograr resultados a nivel de la organización, y no individual o de grupo.

[19] Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 2002. Serie Biblioteca básica de comunicación social*. p. 21

Henri Fayol fue un empresario e ingeniero que tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos, con la finalidad de eficientar el trabajo en términos de planeación y predicción. Su principal aportación fue el modelo bajo el cual el proceso administrativo podría dividirse en áreas de responsabilidad o de funciones interdependientes[20]. Sus postulados fueron:

- División del trabajo con base en la especialización.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Establecer una unidad de mando, bajo la figura de jefe.
- Establecer un plan de dirección para la organización.
- Sobreponer los intereses de la organización sobre los intereses particulares.
- Establecimiento de salarios justos.
- Centralización.
- Establecimiento de jerarquías.
- Delimitar la posición única para cada persona dentro de la organización.
- Orden basado en la equidad y justicia.
- Iniciativa de los participantes en la organización, más allá de un plan previsto.
- Compañerismo entre los integrantes.

En síntesis, esta corriente clásica se basa en el estudio sistemático de las organizaciones, enfatizan los aspectos estructurales y dejan en segundo plano

[20] Ibid. p.22

el aspecto humano y de contexto que se correlacionan dentro de las organizaciones.

El proceso comunicativo que predomina en estas teorías se caracteriza por ser formal, oficial, vertical descendente y con pocas probabilidades de crear relaciones de comunicación fuera de lo estipulado. La toma de decisiones se torna formal y rígida, lo cual puede devenir en una comunicación lenta, poco oportuna, poco constante y, sobre todo, que responda básicamente a las necesidades de los altos mandos de la organización y no de los empleados.

I.2.2 *El enfoque humanista*

Para las décadas de los veintes y treintas comenzaron a realizarse nuevos estudios sobre las organizaciones, que se enfocaron en el aspecto que la corriente clásica dejó sin abarcar: el factor humano. En esta nueva escuela se toma en cuenta la naturaleza humana, su influencia en el desempeño de la empresa y los logros que podían aportar. El liderazgo, la motivación, las relaciones humanas y la comunicación informal, son algunos de los términos más utilizados y predominantes en estas teorías.

Basándose en la Teoría de la Administración Científica, Elton Mayo realizó un experimento que pretendía medir los índices de productividad de los trabajadores, de acuerdo a las condiciones lumínicas en el área de trabajo. Su hipótesis se centraba en la idea de que a más luz, mayor productividad; a menos luz, menor productividad. No obstante, al disminuir la cantidad de luz los índices de productividad seguían estables.

Fue de esta forma como se dio cuenta de que las condiciones emotivas y conductuales de las personas propiciaban que los niveles de productividad fueran estables.

Sus conclusiones dieron lugar a la necesidad de ahondar en el conocimiento de las organizaciones como entes sociales, y su impacto directo con el crecimiento y funcionamiento de una empresa o institución.

Más adelante, con base en los descubrimientos de Mayo y las aportaciones a la psicología social de Kurt Lewin sobre comportamiento grupal, impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la productividad y la solución de problemas, Rensis Likert planteó dos modelos de diseños de organización: el autoritario y el participativo. El liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones son las cuatro variables que intervienen en éstos.

En el modelo autoritario el ejercicio de poder y autoridad es restrictivo y suprime las necesidades de los trabajadores; la motivación es nula, se basa en amenazas, castigos o recompensas, y el reconocimiento de logros se centra en los niveles superiores; la comunicación interpersonal es casi nula, no existe libertad para cuestionar decisiones o acciones desde las bases hacia los mandos superiores; la toma de decisiones se limita a los deseos y necesidades de altos mandos y existe desconocimiento de los problemas de la empresa por parte de los subordinados.

En el modelo participativo existe amplia confianza en los subordinados, se toma en cuenta su opinión y hay apertura en la comunicación e información sobre temas laborales y de distintas índoles; se maneja el sistema de recompensas y la responsabilidad de los logros se toma como compartida; existe la posibilidad de cuestionar y la comunicación ascendente es más frecuente, lo cual posibilita el conocimiento de las necesidades de los subordinados; la toma de decisiones es con base en los intereses de toda la organización mediante la creación de grupos interconectados.

Dentro de esta corriente hay dos autores más Douglas McGregor y Chris Argyris, los cuales enfocan sus teorías hacia el autodesarrollo y las implicaciones que esto tiene en la organización.

Los fundamentos de esta corriente son: la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones, mediante una mayor participación y comunicación; estructuras más flexibles e integradoras; la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales; y la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

El papel abierto, flexible y recíproco de la comunicación en este enfoque, es indispensable para el desarrollo de habilidades comunicativas, por parte de la gerencia, como medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer dinámicas participativas.

Con esta teoría se incrementó el interés en estudiar la influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas y los grupos.

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida –a través de la comunicación humana- a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".[21]

En las empresas la figura del líder, ya sea formal o informal, juega un papel fundamental ya que cuando se logra una conexión de éste con los demás integrantes de un grupo puede derivar en el logro de objetivos de la organización, o satisfacer las necesidades de los empleados, según sea el caso.

A su vez, existen tres enfoques teóricos sobre el liderazgo[22]:

- Teorías de los rasgos de personalidad.- Se plantea que el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad (físicos, intelectuales, sociales, relacionados con la tarea específica) que lo distinguen de las demás personas, mediante los cuales influye en el comportamiento de sus semejantes.

[21] Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia, McGraw Hill Intercontinental, 1997. Cuarta Edición. p. 173
[22] Ibid. p. 176-184

Sin embargo presenta grandes deficiencias, pues no todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder; un líder no puede representar la misma "autoridad" para cualquier tipo de subordinado; diferente tipo de objetivos y situaciones demandan distintos rasgos; un líder con determinados rasgos, puede no ser líder en todos los ámbitos de su vida.

- Teorías sobre los estilos de liderazgo.- Se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para ejercer el liderazgo. Básicamente existen tres tipos:

  a) Líder autocrático: Fija las directrices sin la participación del grupo; determina las tareas y funciones de cada miembro; forma de manera unilateral los equipos de trabajo; hace elogios o críticas de manera particular a cada miembro del grupo.

  b) Líder democrático: Las reglas son debatidas y decididas por todos los miembros, estimulados y apoyados por el líder; el grupo hace un esbozo de los objetivos y las tareas a realizar, pidiendo consejo al líder cuando es necesario, aporta ideas y se concluye en conjunto; la división de las tareas queda a criterio de los miembros del grupo y hay libertad para elegir compañeros de trabajo; el líder busca ser un miembro más, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

  c) Líder liberal (laissez-faire): Libertad completa de los miembros para la toma de decisiones grupales, la participación del líder es mínima; en los debates sobre las acciones y técnicas el líder se limita a ser proveedor de información para el grueso del grupo; la delimitación de tareas y elección de grupos de trabajo queda a criterio de los miembros del grupo, el líder no participa; no hace evaluaciones sobre los resultados del trabajo, sólo si se le pregunta.

- Teorías situacionales del liderazgo.- Parten del principio de que no existe un único estilo o característica para ser líder que responda igual a todo tipo de situaciones. Cada tipo de situación requiere de un tipo de liderazgo para lograr la eficacia entre los subordinados. Se considera que el verdadero líder es aquél que tiene la capacidad para adaptarse a distintos tipos de grupos y situaciones:

  a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas el liderazgo es limitado y sujeto a controles del jefe.

  b) Un líder puede asumir distintos modelos de liderazgo frente a cada unos de los subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.

  c) Conforme a la situación que se presente frente a un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes modelos de liderazgo. Si el subordinado muestra eficiencia, el líder puede darle más libertad de acción, en sentido opuesto, el líder puede imponer mayor autoridad.

I.2.3 *Las teorías de sistemas*

Los anteriores enfoques responden más a la necesidad de explicar el funcionamiento interno de las organizaciones. Sin embargo, existen los factores externos que también pueden afectar el desempeño y los resultados de las mismas.

Antes de continuar en la explicación de estas teorías, cabe destacar que por sistema se entiende un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de las partes.

Trist aportó la concepción de los "sistemas sociotécnicos"[23], que se refiere a los factores económicos, sociales y técnicos que por sí mismos, o en interacción entre ellos, impactan desde fuera a las organizaciones. Actualmente dichos sistemas representan una metodología en el campo de las organizaciones.

No obstante, quienes establecieron con mayor detalle los lineamientos de esta corriente teórica fueron Daniel Katz y Robert Kahn. La idea central es considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, en el cual se visualiza a la organización en interrelación directa y continua con el medio que le rodea. Dicha interrelación[24] la plantean de la siguiente manera:

a) El medio (o contexto) le importa "energía" para funcionar.

b) La organización la procesa y transforma.

c) De ese proceso se exporta algún producto, bien o servicio.

Esta corriente presenta una visión más realista de la complejidad del funcionamiento de una organización: identifica las partes o subsistemas de la organización y pone énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo y con los elementos externos de mayor importancia.

También es importante destacar que este enfoque complementa los anteriores pues se da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de la empresa, así como las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

En cuanto a la comunicación, este enfoque toma a la información como algo fundamental para el funcionamiento correcto de la organización, en consecuencia, la retroalimentación también toma fuerza como aspecto determinante en el control. La información proveniente del exterior también juega un papel muy importante, pues en función de ella se trabaja con base en

[23] Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 2002. Serie Biblioteca básica de comunicación social*. p. 29
[24] Ibidem

objetivos y al mismo tiempo se transmite información de la organización, por medio de resultados, logros, calidad del producto, etcétera.

I.2.4 *El enfoque contingente*

A finales de la década de los 50s y principios de los 60s surge una corriente que centra sus estudios en el análisis de la influencia del medio o contexto, y cómo las organizaciones se acoplan y responden a lo que les demanda el entorno, cada una bajo sus características específicas.

Joan Woodward aportó un análisis basado en la complejidad tecnológica para explicar las diferencias entre las organizaciones, de acuerdo a su nivel de producción: producción unitaria, masiva o de proceso continuo.

Tom Burns y G.M. Stalker plantearon dos estilos opuestos de administración[25]:

a) Estilo mecánico.- Se basaba en la estructura formal y patrones formales (verticales) de la corriente clásica. La respuesta de las organizaciones que se regían bajo este esquema, a la necesidades de cambio o innovación, eran lentas y poco efectivas.

b) Estilo orgánico.- Se caracterizaba por su flexibilidad e informalidad. Existía mayor interrelación y participación entre los diferentes niveles, es decir, la comunicación era más frecuente e incluía todas las formas de movilidad. A las personas se les reconocía más por su capacidad de análisis y aportaciones a la solución de determinados problemas, que por su nivel de autoridad. En consecuencia este estilo será más efectivo ante demandas de un medio dinámico.

A mediados de los sesenta, Paul Lawrence y Jay Lorsch[26] presentaron un estudio que delimitaba los impactos del medio en las distintas partes de una

[25] Ibid. p. 33

organización, y las consecuentes respuestas especializadas que requieren. Además expusieron que lo más importante en este proceso, son los elementos integradores que permitirán una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, para lograr homogeneidad dentro de la heterogeneidad. Dichos elementos integradores no serán siempre los mismos, dependerán del medio y de sus demandas. Dentro de esos elementos integradores se encuentra la comunicación, de ahí su relevancia para esta escuela.

Como hemos visto, las situaciones o contingencias ejercen influencia sobre la forma de administrar y en la estructuración de las organizaciones. Hay interdependencia entre el sistema y su entorno, en consecuencia no hay una sola forma de administrar y organizar adecuadamente. El entorno puede modelar el tipo de administración que se necesite.[27]

Dicha influencia de las situaciones en la forma de administración, tiene estrecha relación con el concepto y las teorías sobre liderazgo que se analizaron en el enfoque teórico de las relaciones humanas. Podría decirse que las teorías del liderazgo aplican al enfoque humanista y contingencial, en tanto el líder es concebido como tomador de decisiones contingentes.

I.2.5 *El enfoque neoclásico*

Dentro de la llamada escuela neoclásica se percibe la conjunción de diversos movimientos o teorías, que buscan orientar la administración hacia la innovación constante, la competitividad y la necesidad de aclarar y difundir objetivos y estrategias perseguidas.

Dentro de sus características[28] podemos mencionar:

---

[26] Ibid. p. 33 y 34
[27] Héctor Felipe Álvarez. *Principios de administración*. Argentina, Eudecor, 2000. Segunda edición. p.72
[28] Ibid., p. 38

- Máxima importancia de objetivos buscados y resultados obtenidos.
- Redescubrimiento de ideas de otras corrientes para adaptarlas a las necesidades y situaciones actuales.
- Establecimiento de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
- Integración de aportaciones relevantes de distintas tendencias administrativas.

Los autores que impulsan este nuevo enfoque son: Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale.

En el Cuadro 1 se presentan de forma sintetizada las principales características de cada enfoque teórico, tanto en el ámbito organizacional como en la forma de inserción de la comunicación.

Una vez explicadas cada una de las teorías sobre las que versa la comunicación organizacional, es importante señalar que el desarrollo de este trabajo se apoyará sobre todo en la Teorías de Sistemas y la Teoría Contingente.

La primera ayudará a diseñar una estructura funcional en la que se interrelacionen de manera definida cada una de las partes que componen la empresa. Por otro lado, no hay que perder de vista que al ser MAM una compañía de servicios en la que la materia prima es la información diaria y constante, y que por ello su movilidad llegue a ser en ocasiones un tanto impredecible, la teoría de las contingencias aportará preceptos útiles para la ejecución de una estrategia correcta.

Cuadro 1. Tabla comparativa de teorías de la organización.

Aspectos a considerar	Teoría Clásica	Teoría Humanista o de las Relaciones Humanas	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente	Teoría Neoclásica
Énfasis	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En el ambiente	En el ambiente y en la tecnología, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura.	En el eclecticismo: tareas, personas y estructuras.
Enfoque organizacional	Organización formal	Organización informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y de la tecnología.	Organización formal e informal.
Concepto de organización	Estructura formal como un conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como un conjunto de roles	Sistema abierto	Sistema abierto y sistema cerrado	Sistema social con objetivos por alcanzar.
Tipo de comunicación	-Muy formal. -Preponderantemente escrita. -Vertical descendente. -Muy regulada. -Contenido básico de normas y procedimientos internos. -Centralización en la toma de decisiones. -Supervisión cercana y control. -No se toma en cuenta las necesidades de los empleados. -Nivel organizacional.	-Formal e informal. -Oral y escrita. -Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente. -Flexible. -Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno. -Alta descentralización en la toma de decisiones. -Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos. -Alta consideración de las necesidades de los empleados. -Nivel individual díadas y grupal.	-Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas. -Oral y escrita. -Horizontal y vertical. -Regulación variable. -Contenido básico organizacional interno y externo. -Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo. -Importancia de la retroalimentación como elemento central de control. -Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas. -Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en la información de entrada y salida.	-Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas. -Oral y escrita. -Horizontal y vertical, interna y externa. -Regulación variable según las demandas del entorno (situacional). -Contenido básico organizacional externo. -Descentralización variable según las demandas del contexto. -Comunicación como elemento integrador. -Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto. -Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.	-Formal e informal. -Oral y escrita. -Horizontal y vertical, interna y externa. -Regulación variable. -Contenido básico organizacional interno y externo. -Descentralización variable según las demandas del contexto. -Comunicación como elemento clave para la transmisión y logro de objetivos. -Se consideras las necesidades de todos los ámbitos: individuales, organizaciones y externas. -Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.
Concepción del hombre	Hombre económico	Hombre social	Hombre funcional	Hombre complejo	Hombre organizacional y administrativo
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que actúa como individuo	Ser social que actúa como miembro del grupo social.	Desempeño de roles	Desempeño de roles	Ser racional y social orientado hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales.
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No se percibe conflicto.	Identidad de intereses. Todo conflicto es indeseable y debe evitarse.	Conflictos de roles.	Conflicto de roles.	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales.

Tabla elaborada por *Luna R. Laura Mariana* (México, 2011), con información tomada de:
Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2002. Serie biblioteca básica de comunicación social. p. 36
Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia, McGraw Hill Intercontinental, 1997. Cuarta Edición. págs. 821 y 822.

I.3 *Importancia de la comunicación organizacional en empresas de comunicación*

El desarrollo de los procesos comunicacionales debe ser responsabilidad de todas las partes involucradas, cada uno en su nivel jerárquico y de acuerdo a la información que manejen, pero siempre con el compromiso de aportar algo.

Las organizaciones trabajan eficientemente mediante la comunicación interna. Si se dan a conocer los objetivos y metas de ésta, se logra una mejor forma de socialización y se consigue un ambiente favorable, también se reduce la incertidumbre entre los colaboradores y, por lo tanto, se reducen las problemáticas.

Todo ello se traduce al final en la creación de una cultura organizacional que comprende "(…) un conjunto de reglas relativamente estables que se comparten sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante."[29]

Para crear una cultura dentro de cualquier organización es necesario ubicar los medios de transmisión y reforzamiento de los paradigmas de la empresa u organización, dados por la visión y la misión que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de toma de decisiones hasta los trabajadores de base, para comprender cuál es el objetivo y las metas de las tareas que desarrollan. Esto es, las bases de la identidad corporativa, entendida como la "construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la compañía y que responderá al „quién soy" de la empresa".[30]

"Una política de comunicación coherente y relacionada con las responsabilización organizativa podrá acrecentar el sentimiento de pertenencia

[29] Ronald B. Adler; Jeanne Marquardt Elmhorst. *Comunicación organizacional*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2005. p.63
[30] Francisco Javier Garrido. *Comunicación Estratégica*. España, Gestión 2000. p. 155

a un grupo, estimular propuestas o poner en marcha mejoras y, en consecuencia, alentar la iniciativa, el compromiso y la integración."[31]

Al estar más informados estarán más interesados en contribuir en el logro de los planes de la institución.

Existen tres tipos de información que los trabajadores necesitan conocer[32]:

a) Información relacionada con la organización: todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. En muchas ocasiones, los empleados sólo conocen lo que tiene que ver estrictamente con su área de trabajo e ignoran cuestiones tan fundamentales como los objetivos y planes institucionales, resultados de la producción, políticas y procedimientos e incluso los productos o servicios que ofrece.

b) Información relacionada con su área de trabajo: se refiere a todo lo que los empleados necesitan conocer para realizar su trabajo específico, los parámetros bajo los cuales será evaluado y hasta dónde llega su injerencia en la toma de decisiones.

c) Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar: todo lo relacionado con lo que repercuta, directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar (prestaciones, beneficios, políticas de administración de recursos humanos, etc.)

Al estar el trabajador bien informado, es decir, que conozca la estrategia, los planes, objetivos, logros de la empresa, evolución del sector, objetivos de su trabajo, etc., será un trabajador más vinculado y comprometido con la organización, así como interesado en alcanzar mediante su trabajo diario, la eficiencia centrada en la productividad y rentabilidad.[33]

---

[31] Annie Bartoli. *Comunicación y organización*. Argentina, Paidós. 1992. p. 195

[32] Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones.* México, Trillas, 2002. Serie Biblioteca básica de comunicación social. p. 14

[33] José Castro, et al., *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*. España, Netbiblo. S.L. 2005. Serie comunicación empresarial. . 71

La consolidación de la cultura organizacional da pie a la conformación de una estructura comunicativa, la cual normalmente se representa en forma de pirámide comunicacional; una ***pirámide invertida***[34] en donde la presidencia se encuentra en la parte más alta y conoce absolutamente todo sobre la empresa u organización mientras que el trabajador sólo sabe lo que atañe a su área de trabajo y cuestiones generales de la empresa.

Ahora bien, para lograr establecer e impulsar dicha estructura es necesario idear una estrategia de comunicación, que no es sino un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin: alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. En este caso, hablando de la comunicación, confluyen la gestión del conocimiento, la motivación, los flujos de opinión, la transmisión de órdenes y tareas, la evaluación de necesidades, todo lo que tiene que ver con la propia estructura, organización y funcionamiento de la empresa.

"El acopio de opiniones y percepciones, unido a la observación de prácticas reales, dará una primera base de información acerca de la implicación de los miembros de la empresa en su funcionamiento. También pueden llevar a una determinada decodificación de lo que está en juego –positivo y negativo-…"[35]

Si la estrategia es bien planteada y ejecutada, se tendrá lugar a una comunicación eficiente, la cual está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback.

Dados los elementos anteriores podemos decir que para las empresas es más rentable tener trabajadores informados que conozcan la estrategia, los planes, objetivos y logros de la misma, la importancia de su labor y su aportación a los

[34] Jorge Escobar Hernández. *Comunicación Corporativa* [en línea]
Dirección URL http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm [consulta: 24 de junio de 2011]
[35] Annie Bartoli. *Comunicación y organización*. Argentina, Paidós. 1992 p. 167

resultados finales, en síntesis un trabajador más vinculado y comprometido con la empresa, consecuentemente más interesado en que su trabajo alcance la eficiencia centrada en la productividad y la rentabilidad.

Hasta aquí se ha señalado la importancia de contar con las herramientas de la comunicación organizacional y empleados informados en las organizaciones, a nivel general. Pero ¿qué pasa cuando se trata de una empresa dedicada a la comunicación?

Es muy común encontrarse con problemas de índole comunicativo en todo tipo de empresas y es, hasta cierto punto, esperado ya que la mayor parte de las personas padece deficiencias en este aspecto. Sin embargo cuando alguien ha estudiado y se ha especializado en algún ramo de la comunicación, resulta poco congruente, incluso inaceptable, que no se esfuerce por corregir esas deficiencias.

Más aún, cuando se trata de una empresa que no sólo debe ocuparse por construir un buen ambiente comunicacional para su bienestar y óptimo funcionamiento, sino también en ofrecer sus servicios de comunicación a otras empresas.

I.4 *Las agencias de monitoreo de medios*

Teniendo un acercamiento a los conceptos comunicativos básicos, podemos describir de manera breve el concepto del objeto de estudio: la empresa Monitoreo y Análisis de Medios. Se trata de una agencia (empresa destinada a la gestión de asuntos ajenos o a prestar determinados servicios), dedicada a realizar y proporcionar servicios informativos resultado del monitoreo de medios, actividad cuyo fin se encamina a vigilar, analizar y mantener un registro de los contenidos generados y difundidos a través de los medios de comunicación.

Las agencias de monitoreo de medios cumplen con la finalidad de dar al cliente un reporte de qué, quién y cómo se reporta alguna noticia, así como el tiempo y los efectos de lo que se dice, abarcando de esta manera el aspecto cualitativo y cuantitativo. Los clientes pagan en función de los servicios recibidos.

Dentro de estos servicios se encuentran el monitoreo y síntesis de medios impresos, monitoreo de programas de radio y televisión, monitoreo de información publicada en portales de Internet y el análisis cualitativo y cuantitativo de la totalidad de toda la información que se recabó, con base en los criterios establecidos por cada cliente.

La utilidad de los servicios está en función de los objetivos y necesidades particulares que cada cliente tenga. El papel de la agencia de monitoreo se cierne únicamente al reporte de la información.

I.4.1 *Surgimiento del monitoreo en unidades de comunicación en México*

Los medios de comunicación son el vehículo mediante el cual los gobernantes, así como los actores políticos, sociales, educativos, etcétera, hacen llegar la mayor parte de sus mensajes a la población, a ellos va dirigida especialmente la labor de las áreas de comunicación social.

La tarea del monitoreo de medios nació como respuesta a una necesidad de las Unidades de Comunicación gubernamentales y oficinas de comunicación o publicidad de las empresas, para constatar la efectividad de los mensajes y medir la reacción de sus públicos respecto a los productos informativos o materiales emitidos por ellas.

Con este fin, se “crearon nuevas tareas y nuevos productos: por un lado, el monitoreo y análisis de prensa y, por otro, las síntesis de prensa y las bases de datos sobre medios, noticias públicas, periodistas y funcionarios, entre otros.”[36]

Con ayuda de las síntesis de prensa o síntesis informativas, los directivos y funcionarios de las instituciones en cuestión, tenían una visión real y oportuna sobre el estado actual de su organización, el contexto e incluso sobre la imagen de su persona. Además representó una herramienta para la toma de decisiones oportunas y razonadas, direccionadas a los objetivos perseguidos por las organizaciones.

I.4.2 “*Exportación” de la tarea de monitoreo de información*

Ante el crecimiento de la “oferta” de medios de comunicación existentes en el país, la libertad de expresión en los medios y la consecuente diversificación de tendencias en las opiniones, la necesidad de cubrir la mayoría de los medios para tener un panorama más amplio rebasó la capacidad de las áreas de monitoreo en las unidades de comunicación.

Esto, aunado a las crisis económicas que propiciaron el recorte de presupuesto en instituciones públicas y la transformación de la tarea de monitoreo, análisis y síntesis en un trabajo cada vez más especializado, representó una oportunidad para abrir un nuevo nicho de trabajo, así surgieron las primeras empresas de monitoreo de carácter informativo, hace aproximadamente veinte años.

[36] Nora Santacruz Chavando. *Organización de Unidades de Comunicación*. Guía de estudio. México, UNAM. 2004. p. 64

I.4.3 *Agencias de monitoreo en el DF*

Si bien la demanda de información y de los servicios de monitoreo crece día con día, la oferta de empresas que ofrecen estos servicios no es realmente proporcional. Actualmente existen un gran número de agencias que brindan servicios desde monitoreo de noticias, pasando por el monitoreo de publicidad, diseño de estrategias comunicativas, hasta manejo de relaciones públicas.

Sin embargo, de acuerdo con referencias de personal de ventas de la empresa que estudiaremos, y dado que no hay una fuente específica que enliste o tenga un registro de la cantidad exacta de empresas que se dedican al ramo específico de monitoreo de noticias, se pueden enlistar por lo menos once agencias en el Distrito Federal únicamente:

- Monitoreo y Análisis de Medios (en construcción)
- Intermedia México http://web.intermediamexico.com/bienvenidos.html
- Especialistas en Medios http://www.emedios.com.mx/
- Neomedios http://www.neomedios.com.mx/
- Medialog http://www.medialog.com.mx/portal/
- Ensintesis http://www.ensintesis.com.mx/
- GA Comunicación http://www.gacomunicacion.com/index.htm
- Notilog http://www.notilog.com/notilogvideo/index-es.php
- Eficiencia Informativa http://www.eficienciainformativa.com/mm/
- Operadora de Medios http://www.operamedios.com.mx/
- Antena Informativa http://www.antenainformativa.com/

Hasta aquí se ha presentado, en la primera parte de éste capítulo, un panorama general sobre el tema de la comunicación organizacional, el cual permitirá comprender mejor los conceptos y planteamientos que den cabida al objetivo general de este trabajo: las propuestas de mejora para la comunicación interna de MAM. En el siguiente capítulo se dará a conocer más de cerca la labor realizada en la empresa en cuestión.

CAPÍTULO II

El caso de Monitoreo y Análisis de Medios S.A. (MAM)

Este segundo capítulo de la tesina dará un antecedente sobre qué es Monitoreo y Análisis de Medios S.A., cómo se estructura y funciona actualmente, qué ofrece y de qué carece, tanto desde la perspectiva de los directivos como de los empleados operativos. Una suerte de "radiografía" que ayudará a diagnosticar y localizar los aspectos que necesitan solucionarse y/o construirse, para impulsar una estrategia de comunicación interna que permita el mejor funcionamiento, rendimiento, convivencia y crecimiento en la compañía.

Antes de proseguir, es importante definir y explicar lo que se entiende como diagnóstico organizacional: "constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada."[37]

En el entendido de que la organización es un sistema social, es de esperar que también tenga un autodiagnóstico de su situación, por lo que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de su estar y actuar dentro de la organización forma parte del objeto de estudio. [38]

II.1 Historia y trayectoria

Hablar del surgimiento de Monitoreo y Análisis de Medios implica referirse, a su vez, a dos empresas dedicadas al mismo ramo: Comunicación y Análisis e Intélite, que en el año 2004 debido a problemas financieros y crecimiento del

[37] Darío Rodríguez. *Diagnóstico Organizacional*. México, Alfaomega, 1999. p. 32
[38] Idem. p. 33

mercado se fusionaron para formar una nueva empresa, llamada Comunicación y Análisis de Medios S.A. (CAMSA).

No obstante el proyecto nunca logró cimentarse bien y no funcionó adecuadamente. Se enfrentaron a situaciones muy complejas de índole financiero, así como pérdida de clientes, deserción de algunas personas muy capaces y valiosas, retraso en los pagos de hasta el 50% cada quincena, falta de aguinaldos y condiciones laborales deficientes, lo cual poco a poco dejaba ver que la empresa estaba destinada a fracasar.

Más adelante los dueños de Comunicación y Análisis, quienes impulsaron la fusión, tuvieron que enfrentar una demanda de los propietarios de Intélite (que les habían cedido parte de las acciones de su empresa), por no cumplir con el reparto de ganancias que les correspondía. Como consecuencia, se daría lugar al embargo de los bienes de la compañía, lo cual implicaba definitivamente el final de la empresa.

Fue entonces cuando Juan Antonio Valle Cervantes, quien en ese momento era parte del departamento de síntesis informativa, decidió salir de CAMSA y emprender un nuevo proyecto. Gracias a que contaba con buenos contactos con los clientes y con varias personas que laboraban junto con él, logró convencer a más compañeros para impulsar su propia empresa.

De esta manera, el 12 de febrero de 2007 se firma la constitución de la empresa Monitoreo y Análisis de Medios S.A. (MAM), pero fue hasta el primero de marzo cuando adquirieron el inmueble que daría lugar a las oficinas, ubicado en Liverpool 74, Col. Juárez en la Delegación Cuauhtémoc, y finalmente comenzaron a operar y brindar sus servicios el 8 de marzo de 2007, con Juan Antonio Valle como Dir. General.

El acondicionamiento de las oficinas fue al principio muy rudimentario, los equipos y la tecnología no eran de los más avanzados, más bien eran austeros y limitados. En cuanto a recursos humanos, comenzaron con apenas 50

personas, entre monitoristas y redactores, personal de sistemas, del área administrativa, de distribución y ventas.

El área de monitoreo de radio y televisión se conformaba por tres personas únicamente, y como no se contaba aún con la infraestructura necesaria, sólo se hacían notificaciones y reportes de notas pero las grabaciones de programas se trabajaban mediante proveedores externos.

En ese tiempo contaba con 80 o 90 clientes, entre los que se lograron atraer desde la antigua empresa y otros más nuevos. Los servicios que se ofrecían eran Clipping digital, carpetas impresas de síntesis, y notas de radio y televisión por escrito, así como en grabaciones digitales. Posteriormente, ante las necesidades del mercado se puso en marcha el departamento de monitoreo de portales de Internet.

En entrevista con el Dir. General, comentó que el primer reto al que se han enfrentado durante los cuatro años de existencia de la empresa (hasta el día de hoy), ha sido que no han logrado superar el trauma de haber vivido condiciones adversas en la empresa anterior y cambiar la visión de los colaboradores, para poder mejorar la operación.

Otro reto muy importante ha sido, y sigue siendo, incrementar las ventas y no perder clientes pues hasta la fecha han trabajado con pérdidas, sobre todo el primer año, lo cual aunado a gastos que se han tenido que cubrir, la contratación de más personal y los pagos de impuestos como el IETU, entre otras cosas, se puede decir que la empresa no es rentable aún.

Algo que los ha afectado a lo largo del tiempo es la pérdida de clientes, pero cabe aclarar que no ha sido por mal servicio o cancelación de contrato, sino por razones ajenas a MAM, por ejemplo la llegada de otra persona al puesto de decisión que tiene contacto directo con la empresa de monitoreo, e implementa nuevas ideas sobre cómo atender sus necesidades de información; o porque hay problemas de presupuesto y ya no pueden pagar el servicio, entre otras.

No obstante las dificultades económicas, lo que contrarresta tal situación es su mayor logro: haber salido a flote y mantener, hoy por hoy, a sus clientes más fuertes.

II.2 Situación actual de la empresa

Monitoreo y Análisis de Medios se compone actualmente de ochenta personas entre todas las áreas que la conforman: el área directiva, operativa y administrativa.

La sección directiva se integra de diez personas donde a la cabeza se encuentra el Dir. General, seguido del Gerente de Operaciones y el Gerente de Sistemas. Quienes cierran la línea de mando son los jefes y coordinadores de cada uno de los departamentos formalmente establecidos, no obstante, existen áreas donde no hay un jefe o coordinador, tal es el caso de Ventas, Entorno Laboral y Revistas.

El área administrativa está integrada por dos personas únicamente. Por su parte la sección operativa se conforma oficialmente de siete departamentos dedicados a la elaboración de productos y servicios:

Departamento de Síntesis (17 personas)

Departamento de Medios DF o New Base (14 personas)

Departamento de Medios Provincia (3 personas)

Departamento de Radio y Televisión (18 personas)

Departamento de Monitoreo de Portales de Internet (5 personas)

Departamento de Notianálisis (2 personas)

Departamento de Sistemas (3 personas)

Además de éstos, se encuentran sub-áreas o departamentos:

Revistas (1 persona)

Entorno Laboral (1 persona)

El departamento de ventas, integrado por 3 personas, requiere mención aparte dado que tiene relación directa con el área directiva y operativa, y jugará un papel muy importante en el desarrollo de este proyecto, por lo que se hará referencia a ésta área como constante, al igual que todo conjunto operativo de la empresa.

Por último, se cuenta con cuatro repartidores y el dos personas de vigilancia.

II.2.1 Sus servicios y clientes

A continuación se hace una descripción de los productos que surgen como resultado del trabajo de los colaboradores operativos, y que se brindan como servicios informativos a los clientes.

- ***Síntesis informativa de medios impresos***.- Se hace un seguimiento personalizado de acuerdo a las necesidades y temas de interés de cada cliente, en los diarios impresos del Distrito Federal y de las principales ciudades de los treinta y un estados de la República Mexicana, así como en revistas de diversos sectores.

  La información es clasificada y jerarquizada bajo los criterios que el cliente establezca. Finalmente, la síntesis de notas se manda al cliente en un documento de Word junto con un archivo de imagen en formato PDF que sustente y autentifique el texto; o bien es publicada en la página web de consulta del cliente el mismo día de su publicación.

- ***Página web informativa del cliente***.- Es un sitio personalizado, que MAM crea para cada cliente, al cual el usuario puede ingresar a través de la red Internet en cualquier momento del día y cualquier día del año, para tener acceso a su información ya sea del día o mediante el archivo histórico a cualquier nota que se haya subido, desde que inició su servicio. El acceso a dicha página es de carácter confidencial, mediante el uso de un password.

- ***Síntesis informativa de portales de internet*.**- Es el resultado del monitoreo durante el transcurso del día de los principales newsletters y portales informativos abarcando, al igual que en las versiones impresas, los principales diarios de las ciudades más importantes de cada estado de la República Mexicana. Diariamente se revisan alrededor de ciento setenta portales. Además, se ofrece el seguimiento de portales especializados, que son de interés particular de los clientes.

- ***Síntesis informativa y bitácora de radio y televisión***.- Se realiza una cobertura amplia a los principales noticiarios y programas de radio y televisión, tanto de señal abierta como de algunos canales de sistema de pago. El producto final de esta área consiste en el envío de archivos digitales de audio y/o video, correspondientes a las grabaciones hechas, pero además se anexa una bitácora y un breve resumen escrito de cada nota de interés para el cliente.

- ***Clipping impreso***.- Recopilación de la información publicada en periódicos y revistas de circulación nacional, sobre un tema determinado. Se entrega mediante mensajero, directamente en el domicilio que indique el cliente.

- ***Notianálisis***.- Se trata de un reporte resultado del análisis cuantitativo y cualitativo de las notas de interés para cada cliente. En éste se mide la cantidad de veces que aparecieron menciones directas del cliente en cuestión, para medir la frecuencia y cantidad de veces de aparición en los medios. También se describe el tamaño de la nota y el lugar que ocupa dentro de las páginas del diario.

  En el análisis cualitativo se presentan las tendencias de dichas apariciones, es decir, si las notas hablan de manera positiva, negativa o neutral sobre la empresa a la que se le brinda el servicio. La entrega se hace de manera semanal o mensual, de acuerdo a las necesidades del cliente.

- ***Reporte coyuntural***.- Es un reporte de notas relacionadas con el acontecer diario nacional e internacional, si así lo requiere el cliente, sobre temas en general y temas específicos que pudiesen llegar a interferir con el quehacer o desarrollo de su compañía.

- ***Entorno Laboral***.- Se trata de un producto editorial. Con base en la información obtenida de los diarios, se recopilan las notas que tengan que ver específica y directamente con el mundo laboral del país: nuevas reformas laborales, problemas sindicales, aumento de salarios, etc. Esta publicación se edita y envía de manera mensual o semanal, dependiendo de lo que requiera el cliente.

Dichos productos y servicios son los que a diario ocupan al área de producción, por decirlo de alguna manera. La cartera de clientes se compone de alrededor de entre 120 compañías de manera fija o estable y 20 más que llegan a pedir monitoreos cada determinado tiempo, por lapsos indefinidos o definidos pero no tan constantes y que se manejan sobre peticiones especiales. Por otro lado, no todas tienen contratados todos los servicios y algunas son empresas que aportan ganancias meramente significativas a MAM.

Entre algunos de los clientes más importantes de Monitoreo y Análisis de Medios, se encuentran:

- Sector Iniciativa Privada:


TECNOLÓGICO
DE MONTERREY


AuditorioNacional
CENTRO DE ARTE Y CULTURA


PAN
DF
El Partido de los Ciudadanos


telcel


Deloitte.


GRUPO
ESTRATEGIA POLITICA
Cabildeo y consultoría política


Banamex


Scotiabank


nacional financiera
Banca de Desarrollo


GRUPO
SADASI
Las mejores casas y más...

MEXICANA DE LUBRICANTES®

ICA

PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

TELETON®

COLGATE PALMOLIVE
MÉXICO

BAYER

GRUPO ADO®

STANHOME

- Sector Público/Gobierno:









II.2.2 Esbozo de organigrama actual

Una vez explicados de manera general los servicios con que cuenta MAM, se presenta en este apartado la manera cómo se encuentra estructurada la empresa, en cuanto a jerarquías y funciones. Asimismo se explica brevemente el proceso de trabajo que se lleva a cabo en cada área.

a) Dirección General

Está a cargo de el Licenciado Juan Antonio Valle Cervantes, quien cuenta con estudios de licenciatura en Relaciones Industriales y con experiencia de casi treinta y siete años en el ámbito de monitoreo de medios. Sus funciones y labores son el diseño y dirección de objetivos y metas, así como vigilar que éstas se cumplan, que la empresa cuente con recursos para seguir funcionando y obtener ganancias, ocuparse de soluciones a problemas que atañen al personal que colabora con él.

Además, se encarga personalmente de la presentación de servicios a nuevos prospectos, y de estar muy atento a que se dé un buen servicio a los clientes.

Actualmente le reportan los gerentes de Operaciones, de Sistemas, de Administración, y las tres personas del área de Ventas; en algunas ocasiones también los coordinadores de Radio y Televisión, Síntesis, Portales de Internet, Revistas, Notianálisis y Entorno Laboral.

b) Gerencia de Operaciones

Germán Campos es el actual Gerente de Operaciones de la empresa. Tiene diez años de experiencia en el medio y forma parte del equipo que emigró de la antigua empresa CAMSA, junto con Juan Antonio Valle.

Teóricamente su función principal debería concentrarse en ser un enlace entre el área administrativa y el área operativa, comunicar las necesidades de operación de la empresa: si hace falta personal, si necesitan insumos para trabajar y para entregar el los productos finales, desde el inicio de su elaboración, hasta las entregas que pueden ser físicas o electrónicas, entre otras.

Al mismo tiempo su tarea es transmitir información a la inversa, es decir, desde la administración hacia los empleados. Las indicaciones, disposiciones y directrices que se toman en la Dirección General, o en lo que tendría que ser

una junta de consejo, las comunica y en su caso las implementa con la parte operativa.

Sin embargo, además de realizar esas actividades, en la práctica existen grandes vicios y situaciones que se dan por la inercia de trabajar con tiempos y recursos limitados. En palabras del mismo Germán Campos "es como parte de la naturaleza del trabajo o en todo caso es una naturaleza que no hemos sabido manejar en la empresa". [39]

Una primera "distracción" es que por la premura que existe en entregar los servicios, el Gerente de Operaciones termina integrándose a la fase de elaboración en el área de Síntesis, descuidando así la atención que debería prestar a los demás departamentos.

Su horario laboral va muy de la mano con la cantidad de trabajo que haya en el día, pero oficialmente sería de 3 am a 12 o 1 pm.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle.

c) New Base (Evaluación y corte)

Departamento a cargo de Juan Manuel Acosta, con veinte años dedicado a esta labor y cuatro años dentro de MAM. Esta área se conoce como Medios DF impresos y también como New Base, porque es el nombre del programa que utilizan para sistematizar la información.

En esta área se realiza el escaneo de los periódicos impresos, se seleccionan las notas relacionadas con cada cliente, se "recortan", es decir, se editan de las notas escaneadas y se suben a una base de datos e información, de donde se distribuyen al área de síntesis y se organizan para los envíos digitales.

[39] Entrevista realizada a Germán Campos en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 22 de Julio de 2011.

Su función es supervisar que todos los periódicos se digitalicen, se revisen, se corten y se envíen oportunamente a sus clientes tanto externos como internos, que es el caso de Síntesis. Al terminar de revisar diarios, se hace el mismo proceso pero con revistas.

El horario en que laboran es casi nocturno, porque hay una persona que entra a las 12 am, después van llegando poco a poco y por lo regular terminan sus labores a las 10:30 am.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle y Germán Campos.

d) Síntesis

A la cabeza se encuentra Andra Solís, igualmente con amplia experiencia en la tarea de monitoreo. En esta sección de la empresa se trabaja la información generada en los medios impresos. Después de que las notas son evaluadas y subidas al sistema los redactores sintetizan la información, de acuerdo a los criterios de los clientes, para generar los documentos correspondientes.

Deben estar al pendiente de los requerimientos, ya que cada cliente va dando sus especificaciones, de la información que están esperando que salga, de sus comunicados, y lo que posiblemente pueda aplicarse, entonces además de verificar la información que se genere en los diarios, muchas veces se tienen que revisar con especial atención las menciones que pidieron los clientes de manera extraordinaria.

Por otra parte, en muchos casos, funge como concentradora de información porque aunada a la síntesis y reportes que habitualmente se realizan, se incluye la información que un día antes generan el departamento de Portales, el departamento de Radio y Televisión y el área de Medios Estatales. Finalmente al momento de cerrar los servicios se incluye toda la información.

La función principal de la jefa de departamento es verificar que toda la información que se tenga que mandar a los clientes se realice, y estar muy en

contacto con los clientes para saber qué van a necesitar. Adicionalmente, genera un temario guía para realizar el monitoreo de manera específica.

El horario de esta área es de 3 am a 11 o 12 pm, aproximadamente.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle y Germán Campos.

e) Notianálisis

Bertha Alejandre es la Jefa de este departamento y sus funciones consisten en coordinar al personal, realizar, revisar y entregar reportes, hacer búsqueda de notas y realizar gráficas.

El proceso de trabajo es el siguiente: ya que pasan las notas por corte, marcaje y síntesis, se las hacen llegar a las tres colaboradoras para que se proceda a la revisión y valoración del tamaño y tendencia de las notas. Una vez hecho esto, se trasladan los datos obtenidos a una tabla de Excel y posteriormente, dependiendo del cliente, se entregan semanal o mensualmente los reportes.

El horario que cubren dos de las colaboradoras es de 11 am a 3 pm y la jefa de área de 1 pm a 9 o 10 pm aproximadamente.

¿A quién le reporta? A Juan Antonio Valle y a los clientes directamente.

f) Provincia

Leonel Hernández está a cargo del departamento de Medios de Provincia. Básicamente es como una extensión del área de Síntesis y se encarga de realizar el mismo proceso de la información, pero con los diarios estatales.

Ellos laboran de 1 pm a 10 pm, aproximadamente.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle y Germán Campos.

g) Revistas

Esta área se considera también como una extensión del departamento de New Base y la encargada es Myriam Roldán. Está enfocado a la evaluación y corte de información contenida en revistas.

Sus labores empiezan a las 8 am y termina aproximadamente a las 4 pm.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle y Germán Campos.

h) Entorno Laboral

Este departamento es casi autónomo, debido a que sólo se ocupa de él una persona, Alma Icela Estévez, que forma parte del equipo proveniente de CAMSA. Ella misma le reporta al Director General, aunque tampoco es muy frecuente el contacto entre ellos, debido a que el esquema de trabajo ha sido el mismo desde que entró en funciones la compañía; únicamente hay comunicación cuando hay un nuevo cliente o cancelación de alguno.

Su trabajo consiste en recabar las notas referentes al mundo laboral nacional y en algunos casos internacional, recursos humanos y relaciones industriales. Las sintetiza, redacta y edita en un documento tipo publicación periódica, de manera mensual o semanal, si así lo pide el cliente. Posterior a la edición de información, se manda a imprenta y finalmente se distribuye por medio de mensajería.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle.

i) Portales de Internet

Vanessa Rojas es de las jefas de departamento más jóvenes de la empresa, no sólo por su edad sino por su antigüedad en ella. Se integró al equipo cuando la

empresa ya estaba constituida como MAM. Lleva dos años y medio en el puesto.

Dentro de sus funciones se encuentran dividir los portales, revisar que las síntesis estén bien, ver que lo servicios se manden a tiempo, y ella realiza las peticiones o monitoreos especiales.

El trabajo en esta área se comienza a las seis de la mañana. La mayoría de las notas al principio se obtienen mediante buscador (Google o Yahoo), posteriormente se suben al sistema y después se hace el monitoreo portal por portal. Se vuelve a sintetizar y al final se recaba toda la información que haya salido en portales de medios del Distrito Federal. Después de una revisión general por la tarde, se empiezan a enviar los servicios terminados.

Cabe destacar que en este departamento, podría decirse, que se realizan las labores que se llevan a cabo en el área de New Base y Síntesis, en cuanto a la búsqueda, evaluación y selección de notas, además de su correspondiente proceso particular.

Los horarios cubiertos por los integrantes del equipo son los siguientes:

De 6 am a 10 am

De 7 am a 3:30 pm

De 8 am a 4:30 pm

De 12 pm a 8:30 pm

De 3 pm a 11 pm

La jefa de departamento está de 9 am a 5:30 pm, aproximadamente.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle y Andra Solís.

j) Radio y Televisión

A pesar de que el área de Radio y Televisión, es de las más importantes y con mayor número de colaboradores, no cuenta con un jefe como tal, sino que se trabaja bajo el esquema de coordinadores de turno. El turno matutino, que comprende de las 6 am a 3 pm está a cargo de Eduardo Idrogo Martínez, quien lleva en la empresa cuatro años e inició trabajando como monitorista, para posteriormente ser asignado como coordinador. El turno vespertino se encuentra bajo la dirección de Nancy Cruz, que es colaboradora más reciente. El horario cubierto en la tarde es de 3 pm a 11 pm.

Las funciones de los coordinadores son organizar los temas del día, repartirlos, dar atención al cliente respecto de las menciones que requiera, o para programar alguna mención, y supervisar a los equipos.

La tarea de los monitoristas es escuchar el programa de radio en vivo, hacer una bitácora, la cual incluye hora en que se transmitió la nota, nombre del reportero, nombre del programa y la mención del cliente, es decir, el tema que le interesa al cliente.

También se encargan de editar y subir al sistema, que es una plataforma diseñada por el personal de sistemas que contiene varios campos a llenar por quien agrega una nota, se debe asignar un título, la síntesis correspondiente y una clasificación, es decir, para qué cliente y en qué rubro de su interés, es donde se visualizará la nota.

Al final del día se hace un balance: revisar que las bitácoras vayan completas, que estén en la carpeta del día, que los audios y videos queden bien editados, que se hayan entregado los reportes a la hora indicada.

Una tarea más de los monitoristas es informar al coordinador en turno sobre alguna mención importante de algún cliente, es decir, notas de impacto ya sean positivas o negativas, que es a lo que en el ámbito de la información le llaman crisis, para que se le notifique vía telefónica al cliente.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle.

k) *Sistemas*

Un área fundamental para que la empresa pueda brindar sus servicios es el área de Sistemas, la cual está a cargo Rodrigo Valle. Dentro de sus funciones se encuentran supervisar el soporte técnico, a nivel externo tanto de las páginas creadas para los clientes, como cuestiones relacionadas con problemas al recibir correos electrónicos de la empresa, etc. Así mismo, a lo interno se atienden todos los problemas o contratiempos que surgen para el personal de MAM, a nivel de fallas técnicas con el equipo tecnológico.

Por otra parte está todo lo relacionado con las tareas de programación en donde se tiene que estar atendiendo por un lado la parte interna de la empresa, ya que muchas de las herramientas de trabajo que se han implementando son de desarrollo propio, y por otro lado está la atención a los clientes, hacer adecuaciones a las páginas o añadir aplicaciones en sus páginas de internet y síntesis informativas, etc.

Sus horarios son relativamente fijos, excepto si hay algún problema grave en el transcurso de la madrugada o la noche, el personal de este departamento labora de 8 am a 5 pm.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle.

l) Distribución

Actualmente el área de distribución o mensajería se compone de cuatro mensajeros y también está bajo la coordinación de Rodrigo Valle. Sus funciones en este departamento son verificar que los mensajeros lleguen y entreguen los servicios a domicilio a tiempo. Todos tienen planificada doble ruta.

También se ha implementando un tipo de control de calidad de los servicios que se entregan impresos, desde el engrapado y que la impresión sea de calidad. De la misma manera se han establecido controles, es decir, los mensajeros tienen que entregar todos los días un reporte de a qué hora entregaron los servicios, que son los de mayor prioridad para la empresa o que tienen un horario compromiso más fijo, se llevan consigo un acuse de recibo y al volver tienen que regresarlo firmado.

Los horarios varían dependiendo de los horarios compromiso que se fijen con cada cliente.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle.

m) Ventas

El área de ventas también es una parte fundamental en el desarrollo de la empresa, ya que las tres personas encargadas de atraer a los clientes son quienes tienen una gran carga de responsabilidad, al dar la cara directamente hacia el exterior. MAM cuenta actualmente con tres vendedores: Yolanda Paredes, Edith Martínez y Fernando Lozada, y al igual que en Radio y Televisión, no existe un gerente o jefe que realice un plan integral de ventas.

Sus funciones son básicamente hacer un sondeo de mercado que pueda proveer de prospectos y clientes potenciales, para después lograr concertar una cita y ofrecer los servicios. Posteriormente, ya en la cita con el prospecto, se negocia de manera que quede acordado al menos la muestra o contratación de uno de los servicios que ofrece MAM.

Al volver a la empresa, se notifica al Gerente de Operaciones que se empezará una muestra (demostración del servicio, como si ya se tratara de un entregable formal, basado en menciones directas y algunas notas de sector o interés para el cliente), durante una semana. Una vez terminada la muestra se vuelve a visitar al prospecto y se procede a firmar, o no, el contrato.

La mayoría de las veces los vendedores han tenido que cubrir las funciones de Atención a Clientes y han tratado, dentro de lo posible, dar seguimiento a las solicitudes y requerimientos de los clientes.

Los horarios que cubren son totalmente inestables, debido a que tienen que adecuarse de cierta manera al horario que les marcan los clientes, pero se puede decir que formalmente es de 9 am a 5 pm.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle, Germán Campos y a los clientes.

m) Administración

Dolores Sánchez es la Gerente Administrativa, y junto con una colaboradora, atienden todo lo relacionado con la contabilidad, la nómina de la empresa y cuestiones de recursos humanos.

El horario de este departamento es de 9 am a 5 pm.

¿A quién le reporta directamente? A Juan Antonio Valle.

Una vez descritos, a grandes rasgos, los procesos de cada departamento se puede tener una idea, un esbozo de cómo se encuentra el organigrama actual de la empresa, que si bien no ha quedado establecido formalmente como tal, sí se tiene preconcebido desde que iniciaron sus operaciones. Así pues, podría esquematizarse de la siguiente manera:

Esbozo del organigrama actual de MAM

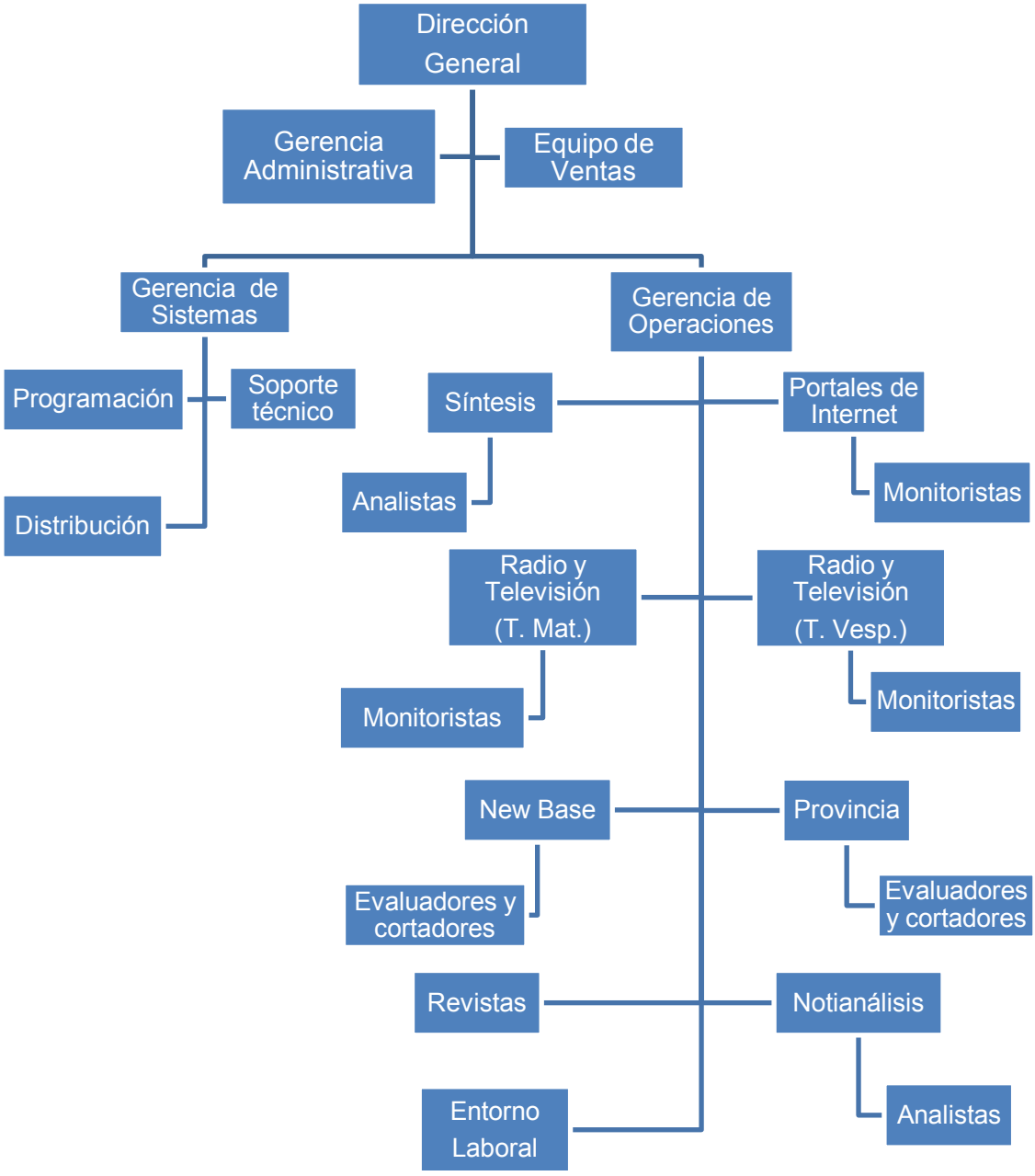


Fig. 1

Luna R., Laura Mariana. México, 2011.

Es importante señalar que no siempre la estructura jerárquica y de mando representa el mismo orden de los flujos de información y comunicación. Es precisamente en este sentido en el que empiezan a vislumbrarse los problemas a solucionar en este caso de estudio.

II.2.3 Principales problemas y ventajas detectadas por los jefes de departamento y el Director General

Hasta este momento se ha presentado una descripción de la estructura de la empresa y de sus procesos. En este apartado se iniciará el análisis sobre la problemática, adentrándose en las diferentes visiones y perspectivas que integran el universo de MAM.

Para conocer las opiniones del personal directivo y de los mandos medios, se realizaron entrevistas, en las cuales se les preguntó desde la forma en que llevan a cabo sus actividades (procesos de trabajo), pasando por cómo perciben y califican ellos el ambiente comunicacional de la empresa, hasta cuáles son los problemas que consideran que entorpecen el desarrollo de las actividades que realizan, tanto ellos como sus colaboradores.

1) Director General

De acuerdo a la percepción de Juan Antonio Valle la inconformidad de parte de ciertas personas, debido más que nada a los ***salarios***, es uno de los problemas más fuertes y actuales. El motivo es que no se ha podido realizar una revisión salarial en los cuatro años que llevan operando, lo cual llega a tornar negativamente la actitud de los colaboradores.

La ***mala comunicación*** tanto de la dirección hacia los jefes, como de los jefes a los subordinados, es otro factor de problemas. Incluso, en ocasiones entre el

equipo de dirección o de supervisores también hay problemas de ese tipo. Aunado a esto, se encuentra la inadecuada comunicación hacia el mercado.

"Ahorita digamos que el reto más importante es mejorar la organización de la empresa, estamos en una fase en la que vamos a definir las responsabilidades, las funciones de cada persona, y lo que estamos buscando es, a través de los jefes de departamento, formar un equipo de líderes que puedan impulsar y lograr los resultados que se requieren con el cliente." [40]

La calificación que le pondría a la comunicación en la empresa, en un rango del 1 al 10, sería de 6 o 7.

Flujo de relaciones: Director General

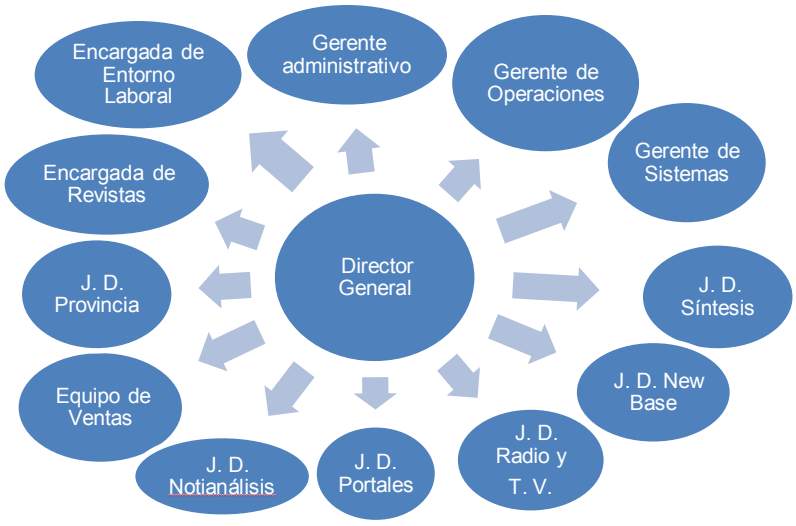


Fig. 2.

Luna R. Laura Mariana. México, 2011

[40] Entrevista realizada a Juan Antonio Valle Cervantes en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 22 de Julio de 2011

2) Gerente Operaciones

Con respecto a Germán Campos, uno de sus principales problemas es la saturación de actividades, lo que le resta capacidad en tiempo para poder atender sus funciones como Gerente de Operaciones, e intrínsecamente las fallas de comunicación con todas las áreas. La **carga de trabajo** y la **diferencia de horarios** ocasionan que no pueda estar al tanto de los problemas y soluciones en cada uno de los departamentos, sobre todo en el área de Radio y Televisión, donde muchas veces han tenido que resolver problemas los propios coordinadores sin apoyo de sus superiores.

En el caso de su **comunicación** y relación con el área de Ventas en teoría debería ser permanente, cualquier paso que den posterior o anterior a concretar un proyecto, incluso desde la visualización del prospecto, tendría que consultarse con el Gerente de Operaciones, porque justamente él conoce la capacidad de operación de una manera más real, en cuanto a factores como qué tan temprano se puede entregar un servicio o qué tan complejo puede ser, de acuerdo a la perspectiva del cliente.

Sin embargo no funciona de esa manera. Ya que por otro lado tienen la complejidad de que la competencia del mercado es tal, que tampoco pueden darse el lujo de planear mucho las cosas. Si un vendedor tiene la posibilidad de concretar una venta o un prospecto, no puede darse el lujo de esperar dos o tres días para echar a andar el proyecto y darle el visto bueno, detallarlo y presentarle una propuesta al cliente, ya que en el transcurso de todo ese proceso otras empresas ya le “ganaron” el cliente.

Si los vendedores encuentran la posibilidad de concretar algo, “…nos hacen la petición de su muestra, nos hacen un requerimiento y ya nosotros tenemos que tratar de adaptarnos a lo que el vendedor nos está pidiendo y partimos de eso, cuando lo ideal sería al revés, checar primero: qué se puede hacer, qué se puede ofertar, cómo se puede ofertar, a qué hora se puede ofertar, con qué

calidad, con qué cantidad de información, y entonces ya llegar con el cliente…".[41]

Si bien el procedimiento descrito por Germán sería el ideal en cuestión de tiempos, tampoco se puede considerar como real ni competitivo realmente, ya que para poder hacer eso, MAM tendría que ser la única oferta en el mercado.

En cuanto a los vehículos de comunicación tampoco hay algunos establecidos como tales, no hay un protocolo en el que las solicitudes se pidan y se canalicen de cierta manera. La solución que han encontrado hasta ahora son los correos internos aunque lo que deja menos lugar a confusiones, y a la que más apelan, es la comunicación verbal cara a cara.

Germán calificó con 5 la comunicación en la empresa: "nos falta mucho por hacer, tenemos cosas buenas, pero apenas vamos empezando en ese sentido."[42]

Desde su perspectiva, los mayores problemas de la empresa se pueden agrupar en tres grandes rubros:

a) ***Cuestiones de actitud del personal***. La gente tiene conciencia poco clara de que trabaja en una empresa de servicios. En ocasiones empieza a trabajar con indiferencia y a cometer errores, que pueden ocasionar que los clientes den por terminado el contrato. No se tiene claro que no es como en una tienda, que si una persona no compra cierto producto, ya habrá alguien que llegue después y se lo lleve.

b) ***La falta de comunicación***. Lo cual proviene desde las personas que se dedican a vender los servicios. "Que un vendedor venga y te diga „oye lo necesito para mañana", para el vendedor no queda clara la situación de que no es tan fácil como lo está pidiendo, y para quien lo va hacer no queda la claridad de que si no sale mañana es muy complicado que nos

[41] Entrevista realizada a Germán Campos en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 22 de Julio de 2011
[42] Idem.

compren el servicio. Se trata de entender que éste es un trabajo de servicios, y que como tal la gente de adentro debe entender que se debe dar un servicio eficiente que deje satisfecho al cliente."[43]

c) ***Falta de recursos económicos.*** Ésta carencia influye todo lo demás, tanto en el aspecto del equipo tecnológico con que se cuenta, el cual falla demasiado aún con el mantenimiento que se le da, como la remuneración del personal, al cual no se le puede aumentar el sueldo o dar incentivos a los que lo merecen.

   Incluso existen casos de que a personas que han dejado de ser tan productivas se evita darles de baja en la empresa, por el hecho de que tienen que pagarle por lo menos una indemnización de ley que resulta en un monto mayor al finiquito, así que prefieren esperar a que esta persona se vaya por su propia voluntad.

La calificación en cuanto al trabajo general de la empresa, respecto de la competencia, que el Gerente de Operaciones brinda a MAM en un rango del 1 al 10 es de 8 o 9 porque confía en que el trabajo que se ofrece es de calidad, pero sabe de sus debilidades y de sus posibilidades para mejorar.

"Con una mejor perspectiva o un mejor panorama, la empresa puede dar muchísimo más de lo que está dando, creo aún así que dentro de todo, hay gente muy valiosa, gente que vale la pena aprovecharla, no sólo para el trabajo sino para que aporte ideas, para que genere opciones de ahorro o de mayores ventas o de mayor calidad en el trabajo, para salir adelante."[44]

[43] Idem.
[44] Idem.

Flujo de relaciones: Gerente de Operaciones

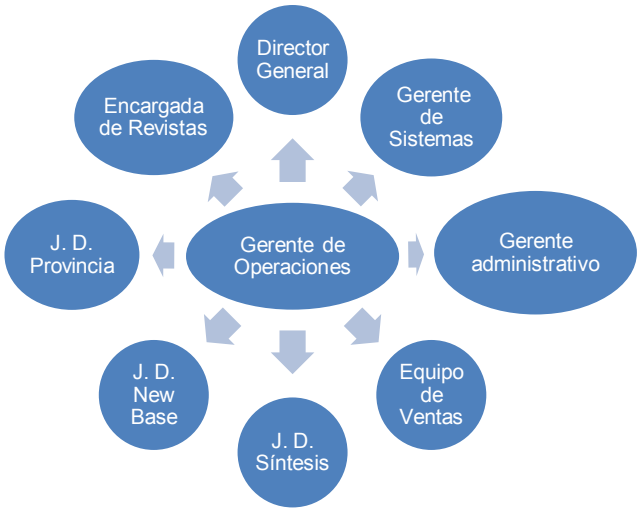


Fig. 3

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

3) Gerente de Sistemas / Encargado de Distribución

Rodrigo Valle, hijo de Juan Antonio Valle y actualmente encargado de varias áreas de la empresa (Gerencia de Sistemas, Distribución y de atención a algunas cuentas), en la práctica podría decirse que funge como Subdirector de MAM, ya que parte de las decisiones que se toman con respecto a cuestiones operativas o de algunos clientes las toma él directamente. Se puede decir que en varias situaciones se trata más de trabajar en conjunto con Juan Antonio Valle, ya no tanto recibiendo instrucciones.

Afirmó que uno de los problemas actuales es la **comunicación interdepartamental** u **horizontal**. Existe departamentos en los que si hay mucha interacción por ejemplo Síntesis y Portales, lo cual se ve favorecido en parte por la relación personal entre quienes laboran en dichas áreas. No así en el área de Radio y Televisión, el cual se encuentra en la planta baja, totalmente apartado de los otros departamentos.

Coincidió con Germán en que otro conflicto es la **disparidad de horarios** de los departamentos, ya que cuando unos están terminando otros están en plena acción, lo cual dificulta mucho la relación cara a cara.

Otro factor es que nunca, hasta ahora, se preocuparon y trabajaron en la cuestión organizacional de la empresa. “Arrastramos muchos problemas y la verdad es que no se atendió (sic) en su momento, han pasado cuatro años y ahora que queremos hacer cambios mayores, nos estamos dando cuenta de todo lo que tenemos por hacer, entre ellos uno de los grandes problemas es la **comunicación interna**”.[45] La calificación que él asigna al ejercicio de la comunicación en MAM es de 3, en un rango del 1 al 10.

Con respecto a la situación específica del Área de Sistemas, que es la que interviene directamente con el área operativa, considera que también sufre de carencias sobre todo de recursos humanos, pues una sola persona es la que actualmente se encarga de todo lo que tiene que ver con soporte técnico, tanto a los clientes externos como internos, es decir el personal de MAM. Por su parte, la sub área de desarrollo de software interno también ha sufrido un ligero estancamiento pues de ser cuatro programadores, a finales de 2009, pasaron a ser dos solamente y eso ha ocasionado que varios proyectos que se estaban desarrollando se hayan detenido.

El **ajuste de los tiempos** y **falta de recursos humanos** son los principales problemas que Rodrigo percibe en el funcionamiento de dicho departamento. A nivel general, un aspecto que le causa preocupación es el **desinterés** que se presenta en los colaboradores por realizar bien su trabajo, la **falta de compromiso**.

“Para poder empezar a resolver los problemas aquí es básico que atendamos esa situación (comunicación organizacional) […] invitar a las personas a que se sumen al esfuerzo.”[46]

[45] Entrevista realizada a Rodrigo Valle en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 22 de Julio de 2011
[46] Idem.

Flujo de relaciones: Gerente Sistemas

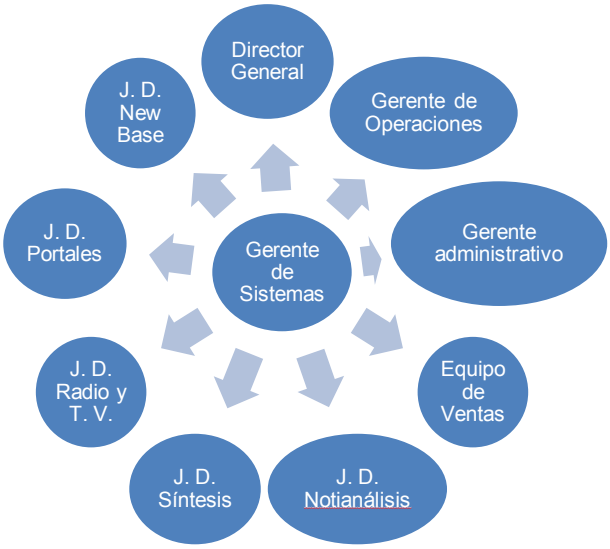


Fig. 4.

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

4) Jefa del Área de Síntesis

Por su parte Andra Solís comentó que para resolver dudas, en el caso de instrucciones o peticiones de los clientes, recurre directamente a ellos. En cuanto a los procesos de trabajo, recurre al Jefe del Área en cuestión, dado que muchas veces el Gerente de Operaciones está inmerso en otros asuntos igualmente importantes o ya se retiró. De esta manera es recurrente que ella tome decisiones por iniciativa propia, sin consultar a su jefe inmediato. En otras circunstancias, cuando está disponible Juan Antonio Valle, es a él a quien consulta.

La calificación que ella le asigna al rubro de la comunicación interna en la empresa es de 3, porque hay algunas áreas con las que si existe una buena comunicación y hay canales ya establecidos, pero en otras no. Por ejemplo con el departamento de Monitoreo de Portales de Internet hay un lugar en la red

interna, en donde crean carpetas compartidas y ahí vierten lo que ellos hacen. Además suelen recurrir a mensajes escritos ("recados"), sobre si hay alguna eventualidad.

En el caso de la relación de Síntesis con Radio y Televisión, se presenta algo contradictorio a la percepción que presentó Germán Campos. Según Andra Solís ella sí mantiene constante contacto con dicha área pues en ocasiones, aunque ella ya no esté en la empresa, se comunica con los coordinadores por teléfono para comentarse pendientes o consultar sobre algún asunto.

Sin embargo hay departamentos, como el de New Base y Ventas, en donde la **comunicación** es **mínima** e incluso **ríspida**, debido más que nada a **diferencias personales**, de trato personal y de formas de trabajar que han trascendido a lo laboral.

Entre otros problemas que ella observa son la **falta de capacitación** del personal, pues aunque la gente tenga las herramientas técnicas e intelectuales, hace falta darles a conocer con detalle información sobre los clientes. El **equipo técnico**, es decir las computadoras, muchas de ellas ya no funcionan como es deseado. Además de que el sistema se vuelve lento.

Aún con dichas deficiencias Andra afirmó:

"Me parece que una de las áreas que mejor están funcionando es el departamento de síntesis, porque he podido verificar el producto que entregan otras empresas similares y las síntesis no tiene nada que ver con el trabajo que se está haciendo aquí, ése es un punto bueno para la empresa."[47]

[47]Entrevista a Andra Solís, en la Colonia Juárez, DF. el 19 de Julio de 2011

Flujo de relaciones: Jefe de Departamento de Síntesis.

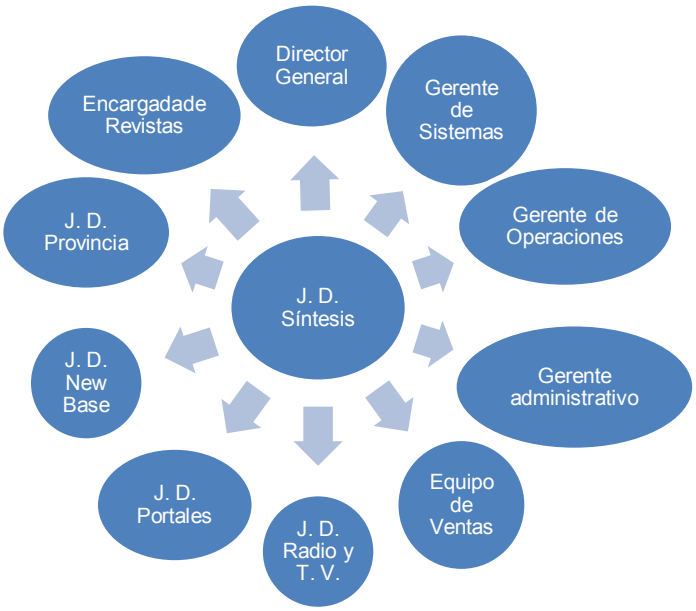


Fig. 5

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

5) Jefe del Departamento de New Base o Diarios DF

Juan Manuel Acosta es de las personas qué más tiempo tiene dedicado al trabajo del monitoreo de medios y que acompañó a Juan Antonio Valle en la travesía de la creación de MAM. En entrevista comentó una situación especial que en los hechos llega a suceder en todas las áreas. Al empezar a trabajar en ésta nueva empresa nunca se le indicó de manera clara a quién le reportaría formalmente, luego entonces, actualmente recibe instrucciones e igualmente les rinde cuentas a: Juan Antonio Valle, Rodrigo Valle y medianamente a Germán Campos, pues de acuerdo con Acosta él "sólo se encarga de confirmar instrucciones o aclararme las dudas".[48]

[48] Entrevista a Juan Manuel Acosta, en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 22 de Julio de 2011

Con respecto a su relación con otras áreas es casi nula, de hecho, con quien en teoría debería tener mayor y constante comunicación es el departamento de Síntesis, pues ellos (New Base) son quienes proveen información para trabajar a los analistas, sin embargo en la realidad no es así, debido a los problemas anteriormente expuestos por parte de Andra Solís.

Su relación con Ventas y con los clientes es constante, pues con ellos se afinan los detalles de cómo quieren organizada la información que se incluye en el servicio.

Al igual que los demás jefes de departamento, considera que existen demasiadas carencias en cuanto a canales de comunicación interna y le dio una calificación de 5, en un rango del 1 al 10. A la pregunta sobre con cuáles canales de comunicación contaba la empresa actualmente respondió:

"Yo considero que ninguno, son juntas aisladas y caemos en lo del famoso „teléfono descompuesto". El mismo jefe (Juan Antonio Valle) nos da la instrucción a unos y luego habla con otras personas en otros horarios, debido a la diferente carga de trabajo que tienen los jefes de departamento, pero a los segundos ya no les da la misma instrucción que les dio a los primeros."[49]

El jefe de New Base mencionó un aspecto importante que no se había abordado: la **tolerancia hacia los márgenes de error** en el trabajo. Hasta ahora, la línea que ha seguido el Director de MAM ha sido en un sentido "humanista", por así decirlo. Es decir, ha sido flexible y abierto a escuchar las razones, explicaciones o aclaraciones que los colaboradores tienen que externar.

Desde la perspectiva de Juan Manuel Acosta éste "relajamiento" por parte de los jefes no ha sido del todo favorable, pues la gente no se siente con la responsabilidad de hacer las cosas bien, se ha llegado a fomentar indirectamente la **falta de compromiso**.

---

[49] Idem

Flujo de relaciones: Jefe de Departamento de New Base.



Fig. 6

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

6) Coordinador de Monitoreo de Radio y Televisión (Turno Matutino)

Eduardo Idrogo Martínez como la mayoría de los jefes de departamento de MAM aprendió sus funciones en la práctica, observando las actividades que realizaba su antecesor y resolviendo sobre la marcha las complicaciones que iban surgiendo.

En ésta área, a falta de un Jefe de departamento como tal, se reciben instrucciones y se atienden dudas directamente con el Director General y los clientes, mientras que se apoyan y coordinan con los departamentos de Síntesis y Monitoreo de Portales para cuestiones de contenido.

En el caso de conocer las especificaciones del trabajo que tienen que realizar y necesidades de los clientes su comunicación es con Germán y Andra, pues ellos tienen un poco más de información e incluso un temario, aunque dicha

interacción es esporádicamente. A diferencia de otros departamentos, su comunicación directa con los clientes es poco frecuente, a menos que se trate de solicitudes especiales.

La calificación que le asigna a la comunicación interna de la empresa es de 7, debido a que los **canales son pocos** y porque a veces la **información se triangula**, es decir, que lo que solicita el cliente no lo manda al departamento específico. Hay veces que las mandan al personal de Ventas o a Juan Antonio Valle o incluso a Administración, además de que no hay un seguimiento a esas peticiones.

Entre los problemas que considera que entorpecen los procesos de trabajo están: **fallas técnicas**, **falta de recursos humanos** y **carencia de nueva tecnología**.

Flujo de relaciones: Coordinador de turno de Radio y Televisión

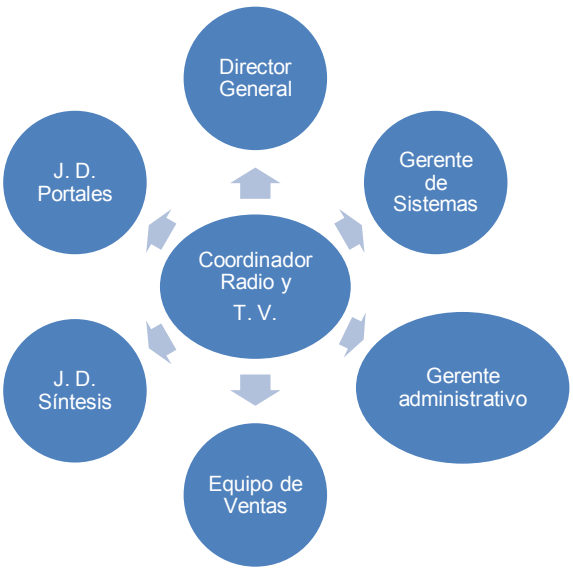


Fig.7

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

7) Jefa del Departamento de Monitoreo de Portales de Internet

Vanessa Rojas comentó en entrevista que las personas con las se comunica para aclarar dudas o recibir instrucciones son: Andra Solís (Síntesis) y el Director General.

La calificación que ella le da a la comunicación interna en la empresa es de 5, pues aunque las condiciones son malas han podido sortear algunas circunstancias.

"…es un problema que hemos tenido desde que la empresa inició, todos le reportan a todos, o a veces no sabes ni quién mandó una petición, eso va desde ventas; desde que uno como coordinador no sabes (sic) ni siquiera lo que ventas ofreció, o qué les prometió (a los clientes), hasta el producto final que a veces no se realizó de manera correcta porque no se nos informó de manera clara lo que el cliente quería."[50]

Los problemas que ella considera que entorpecen más los procesos de trabajo, al menos en su departamento son: **fallas técnicas** y **capacitación** en cuanto a explicar a los colaboradores de manera detallada el perfil del cliente.

De manera general Monitoreo y Análisis de Medios "…yo creo que es buena, yo creo que hay gente muy valiosa y que si realmente hubiera todas éstas circunstancias funcionando, en cuanto a comunicación, en cuanto a los equipos, funcionaría mucho mejor."[51]

[50] Entrevista a Vanessa Rojas, en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 19 de Julio de 2011
[51] Idem.

Flujo de relaciones: Jefe de departamento de Portales de Internet

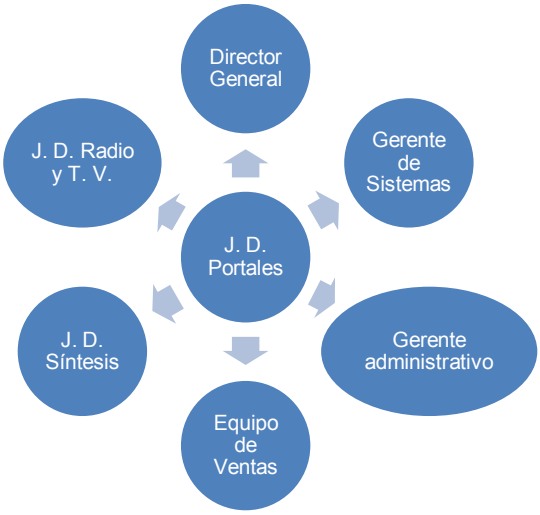


Fig.8

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

8) Jefa del Área de Notianálisis

Se podría decir que éste departamento prácticamente tiene contacto directo con los clientes. Las peticiones de muestras o de servicios las hace el personal de Ventas o el Director General directamente, dependiendo quién esté manejando ese prospecto. Por lo regular, como se hace conforme a la petición del cliente, se consulta directamente con éste para que vaya delimitando los estándares de su trabajo. Los avisos de inicio de servicio se mandan mediante correo electrónico para que queden formalmente establecidos y haya un respaldo.

De acuerdo a Bertha, la empresa cuenta con **canales de comunicación** suficientes, pero **no siempre se hace uso de éstos**, además de que **falta coordinación** en la **transmisión sobre los requerimientos o peticiones** de los clientes a los distintos departamentos. Por ejemplo, hay ocasiones en que se mandan por correo pero no copian a todos los que deberían estar

enterados, o cancelan o cambian las peticiones de los clientes y no hacen llegar la noticia a todos los departamentos.

“Tenemos gente muy capacitada, pero sí tenemos áreas que están fallando y eso arrastra a otros departamentos.”[52]

Flujo de relaciones: Jefe de Departamento de Notianálisis.

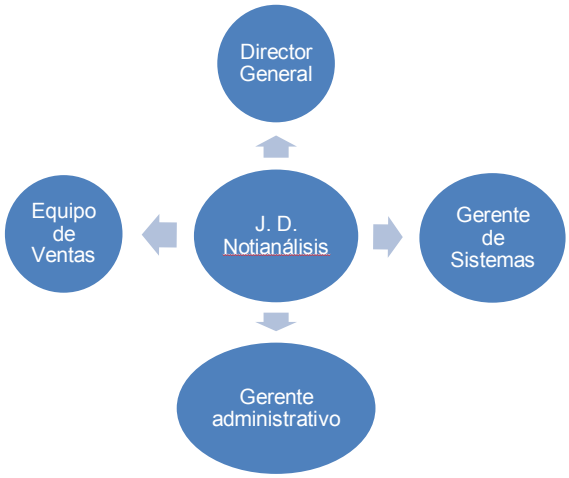


Fig. 9

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

9) Departamento de Ventas

Yolanda Paredes forma parte del equipo de Ventas un área que en teoría, bajo el esquema que se trabaja actualmente, debe mantener comunicación con todas las áreas ya que son quienes venden los productos. Así mismo, con el Director General, deben estar en constante contacto pues es a quien le reportan actualmente. En el momento que surge alguna duda sobre algún

[52] Entrevista a Bertha Alejandre, en las instalaciones de Monitoreo y Análisis de Medios, el 19 de Julio de 2011

cliente o procedimiento se recurre a Juan Antonio Valle y/o al Jefe de departamento en cuestión.

Sin embargo, en la práctica suele no ser tan clara esa interacción. Debido a eso, el puntaje a la comunicación interna en la empresa de parte de éste departamento es de 6.

Flujo de relaciones: Ventas.

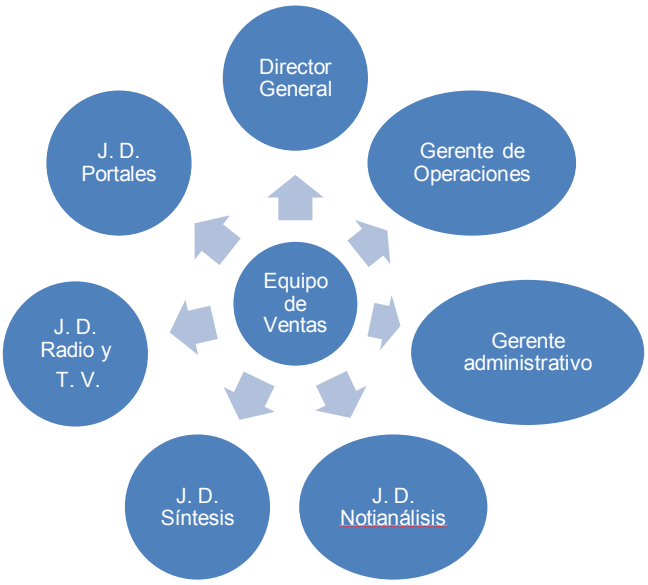


Fig.10

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

Mención aparte merecen los departamentos de Provincia, Revistas, Entorno Laboral, Distribución y Gerencia Administrativa, ya que son áreas muy pequeñas o sub áreas de otras más grandes o porque no forman parte como tal del área operativa, que es a la que se está enfocando este trabajo.

10) Provincia y Revistas

Provincia y Revistas son departamentos pequeños que se puede decir que dependen directamente de la Gerencia de Operaciones o de Síntesis, aunque en términos de procesos deberían depender de New Base. Sus esquemas quedarían de la siguiente manera:

Flujo de relaciones: Jefe de Departamento de Provincia.

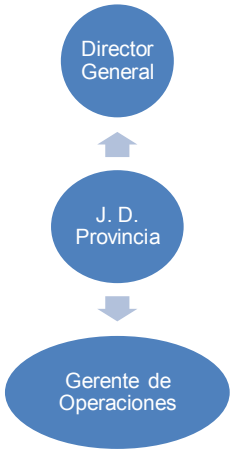


Fig. 11

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

Flujo de relaciones: Encargada de Revistas.



Fig. 12

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

11) Entorno Laboral

Por su parte Entorno Laboral, supuestamente depende de la Gerencia de Operaciones, pero en la práctica casi no existe relación con Germán Campos. El único momento en que alguien de Ventas o el Director General se comunica con la encargada del área en cuestión es cuando hay algún prospecto o algún asunto muy importante que aclarar. Su esquema de relación queda así:

Flujo de relaciones: Encargada de Entorno Laboral.

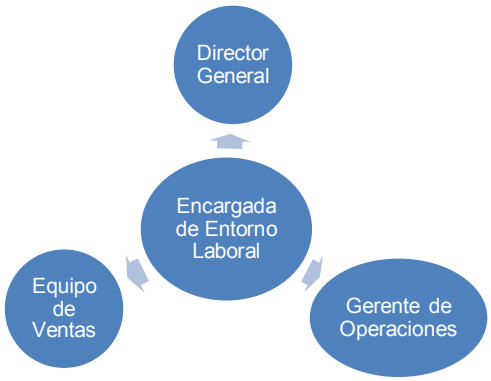


Fig. 13.

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

12) Distribución

En cuanto al Área de Distribución, no tiene ninguna relación directa con los colaboradores de los departamentos de producción, por lo que los enlaces de relación se dan así:

Flujo de relaciones: Equipo de Distribución.

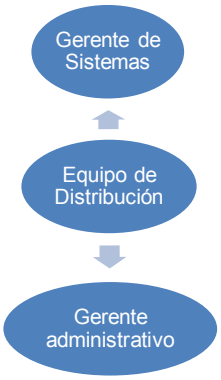


Fig.14

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

13) Gerencia Administrativa

Por último, la Gerencia Administrativa, debido a su naturaleza, tampoco tiene mucha relación con la "operación", salvo cuestiones relacionadas con pagos, y prestaciones que brinda la empresa y de recursos humanos.

Flujo de relaciones: Gerente Administrativo.

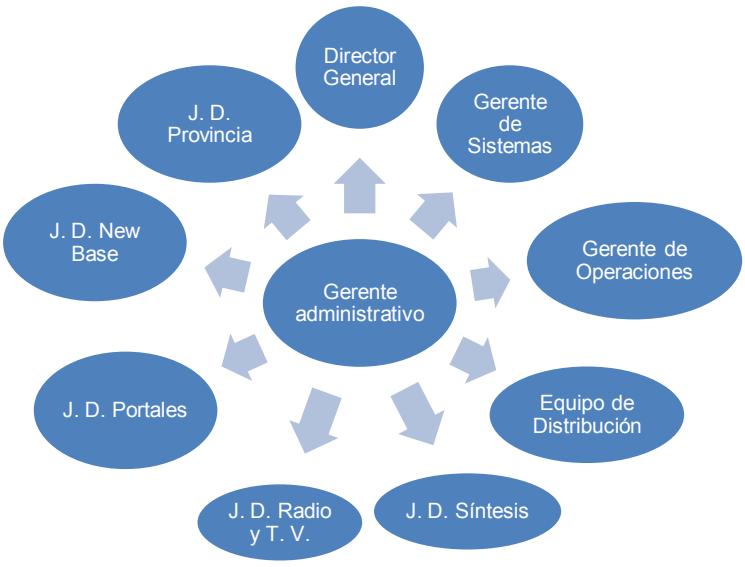


Fig.15

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

II.2.4 Mirada del personal operativo sobre la situación actual de la empresa

Como herramienta de diagnóstico se realizó una encuesta únicamente al personal operativo de la empresa, sin contar a los Jefes de Departamentos, a los Gerentes, al Director General, ni al personal de Ventas puesto que a ellos se les entrevistó de manera particular. Tampoco se incluyó al personal del área administrativa y repartidores.

El cuestionario es sólo un vehículo para conocer la situación actual de los procesos comunicativos y de trabajo, con la finalidad de obtener elementos para la planeación y aplicación de nuevas estrategias y herramientas, que contribuyan a mejorar la comunicación interna y eficiencia en el trabajo, lo cual se verá reflejado en la productividad de los empleados y por ende en los servicios que proporciona.

Los objetivos planteados fueron los siguientes:

Objetivo General:

Contar con un panorama general de la percepción que tiene el personal operativo sobre la situación actual de los procesos de trabajo (por cada área), así como del proceso comunicativo de la empresa. Identificar las necesidades y oportunidades para así poder crear nuevas estrategias.

Objetivos particulares:

1.- Indagar sobre la percepción que tienen los empleados sobre la eficacia de los canales de comunicación actuales en MAM.

2.- Identificar las jerarquías que asumen los empleados.

3.- Sondear cuáles son los principales problemas que identifica el personal en los procesos de trabajo.

4.- Sondear cuáles serían las estrategias que, a criterio de los empleados, resultarían más satisfactorias para mejorar el proceso comunicativo y de trabajo en la empresa, para establecer un margen de referencia.

La estructura del cuestionario constó de diez preguntas, incluyendo algunas en donde se permitió al encuestado elegir más de una opción, y se dividió en cuatro secciones las cuales abarcaron los ejes temáticos a indagar:

1) *Eficacia de los canales de comunicación actuales* (preguntas 1-4)
2) *Organigrama y jerarquías* (preguntas 5-7)
3) *Obstáculos en los procesos de trabajo* (pregunta 8)
4) *Nuevas estrategias* (preguntas 9 y 10)

Encuesta al personal operativo de la empresa Monitoreo y Análisis de Medios S.A. (MAM), sobre su percepción acerca del proceso comunicativo de la empresa y aspectos particulares en los procesos de trabajo	**2011**

Instrucciones:

- Señale con una (X) el departamento o área al cual pertenece

Síntesis……..…….... ( )

New Base……..…….. ( )

Notianálisis……..…… ( )

Portales de Internet…… ( )

Radio y televisión……... ( )

Sistemas…….. ( )

Revistas…….. ( )

Provincia…….. ( )

Sección 1. *Sobre la eficacia de los canales de comunicación actuales en MAM.*

1.- ¿Considera Ud. que la empresa cuenta con los canales de comunicación necesarios para mantenerle informado(a), sobre los procesos de trabajo, requerimientos de los clientes y decisiones que involucran a los empleados en general?

a) Si, son suficientes

b) Si, aunque no son suficientes

c) No

2.- ¿Considera que su jefe inmediato le informa de manera clara y concreta las especificaciones necesarias y requerimientos del cliente, para realizar su trabajo?

a) Si, siempre

b) Casi siempre

c) En algunas ocasiones

d) No, nunca

3.- ¿De qué otra manera se apoya Ud. para conocer las especificaciones sobre su trabajo y las necesidades de los clientes?

(Puede marcar más de una opción)

a) Consultando con los compañeros de trabajo

b) Consultando con su jefe directo

c) Consultando con el gerente de operaciones

d) Consultando con el área de ventas

e) Procede de acuerdo a su criterio

4.- ¿Cómo calificaría usted las formas o canales de comunicación con que cuenta actualmente la empresa?

a) Muy buenas

b) Buenas

c) Regulares

d) Malas

Sección 2. *Sobre el organigrama y jerarquías*.

5.- Al ingresar a la empresa ¿se le indicó quién sería su jefe directo?

a) Si

b) No

6.- Las instrucciones sobre el procedimiento de su trabajo, ¿las recibe de su jefe directo?

a) Si, siempre

b) Casi siempre

c) En algunas ocasiones

d) No, nunca

7.- ¿A quién recurre cuando tiene alguna duda, queja o sugerencia, ya sea sobre el proceso de trabajo o sobre alguna cuestión particular/personal?

(Puede marcar más de una opción)

a) Jefe directo

b) Gerente de operaciones

c) Área de recursos humanos

d) Director General de la empresa

e) Compañero de trabajo que goce de cierta representatividad del personal ante los jefes

Sección 3. *Sobre las causas que entorpecen los procesos de trabajo*.

8.- ¿Cuáles son los problemas que Ud. considera que entorpecen los procesos de trabajo en su área o departamento?

(Puede marcar más de una opción)

a) Tiempos cortos para la realización del trabajo

b) Falta de capacitación del personal

c) Poca claridad en las instrucciones para realizar el trabajo

d) Poca claridad en la explicación de los requerimientos y necesidades de los servicios

e) Fallas técnicas (equipo de cómputo, problemas con el sistema o aplicaciones utilizadas para sistematizar la información)

f) Falta de recursos humanos

g) Confusión o contradicción en la información que se le proporciona para la realización del trabajo.

Sección 4. *Sobre nuevas estrategias.*

9.- ¿Cuáles considera Ud. que serían las mejores estrategias para mejorar la comunicación interna y los procesos de trabajo en la empresa?

(Puede marcar más de una opción)

a) Reordenar el organigrama de la empresa

b) Ampliar los canales de comunicación

c) Crear un medio de comunicación interno, para mantener informado al personal sobre disposiciones o noticias que los involucren directamente.

d) Crear un área encargada de concentrar, organizar, transmitir y aclarar temas relacionados con los requerimientos de servicios y clientes.

10.- ¿Considera usted que la creación de un **área de Atención a clientes y enlace**, la cual conociera los procesos de trabajo de cada departamento, que se encargara de atender y especificar los requerimientos de los clientes para posteriormente organizar, transmitir y aclarar dicha información al personal, contribuiría a mejorar la comunicación interna y la eficiencia de los procesos de trabajo?

a) Si, totalmente

b) Muy probablemente

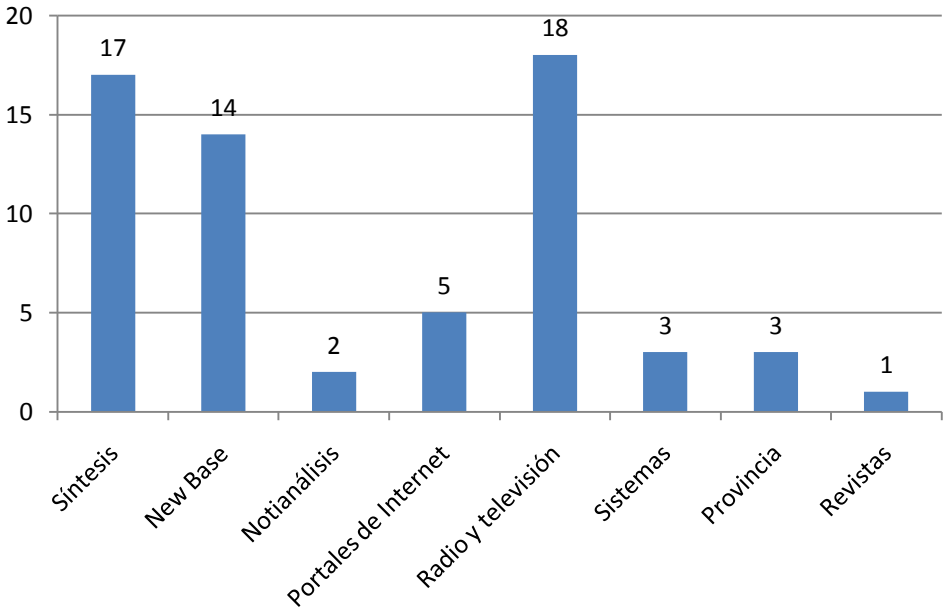
c) Posiblemente

d) Es poco probable

e) No

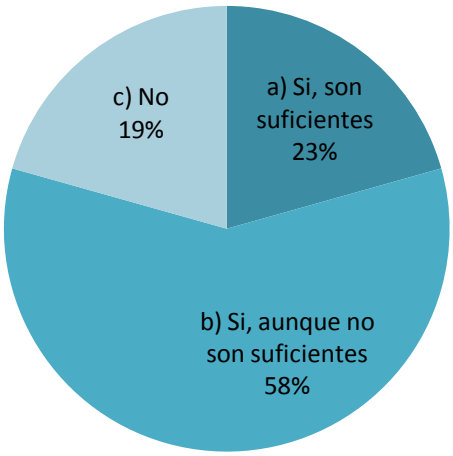
A continuación se presentan los resultados de las 63 encuestas realizadas, las cuales corresponden a los 8 departamentos de producción, distribuidos como lo muestra la siguiente gráfica:

Número de colaboradores encuestados (por departamento)



1.- ¿Considera Ud. que la empresa cuenta con los canales de comunicación necesarios para mantenerle informado(a), sobre los procesos de trabajo, requerimientos de los clientes y decisiones que involucran a los empleados en general?

Satisfacción de canales actuales de comunicación



a) Si, son suficientes (13 personas)

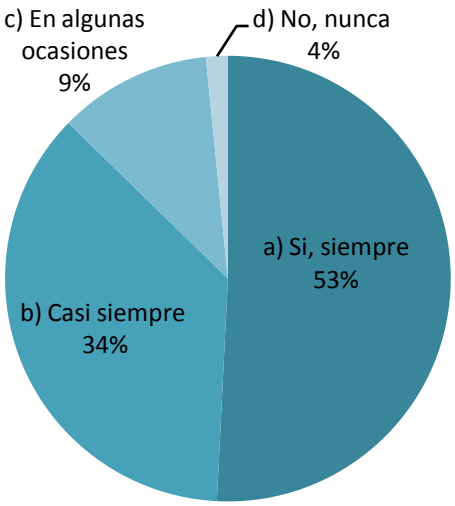
b) Si, aunque no son suficientes (37 personas)

c) No (13 personas)

Los resultados a esta pregunta muestran que actualmente existen algunos canales formales de comunicación, de los cuales tienen conocimiento y utilizan los colaboradores operativos de la empresa (correo electrónico, comunicación cara a cara, teléfono), sin embargo no los consideran suficientes para cubrir sus necesidades.

2.- ¿Considera que su jefe inmediato le informa de manera clara y concreta las especificaciones necesarias y requerimientos del cliente, para realizar su trabajo?

Eficiencia comunicativa: Jefe directo – colaboradores a su cargo



a) Si, siempre (32 personas)

b) Casi siempre (23 personas)

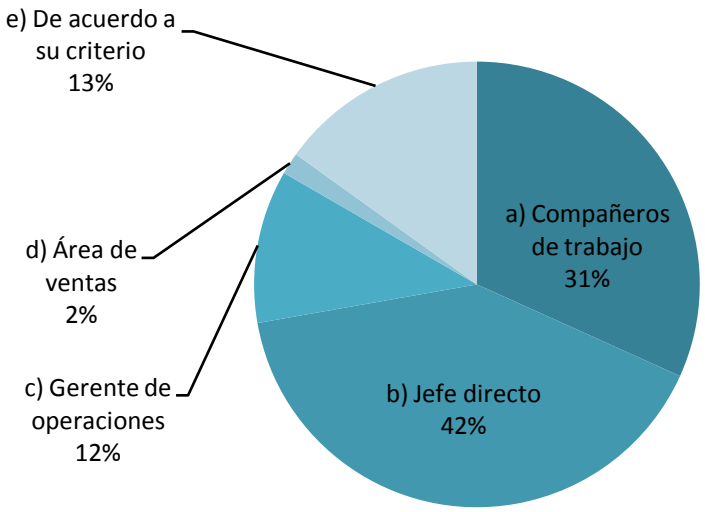
c) En algunas ocasiones (7 personas)

d) No, nunca (1 persona)

Un elemento clave para aumentar la eficiencia en los procesos de trabajo y por ende de los servicios, es que quien está a cargo de transmitir la información necesaria lo haga real y efectivamente. En la gráfica se muestra que apenas la mitad contestó afirmativamente, lo cual deja ver que sí existe un problema real respecto a la transmisión de instrucciones, sobre cómo realizar su trabajo y las especificaciones de los clientes.

3.- ¿De qué otra manera se apoya Ud. para conocer las especificaciones sobre su trabajo y las necesidades de los clientes? (Con opción a marcar más de una alternativa)

Fuentes de obtención de información para procedimientos



a) Consultando con los compañeros de trabajo (40 personas)

b) Consultando con su jefe directo (51 personas)

c) Consultando con el gerente de operaciones (14 personas)

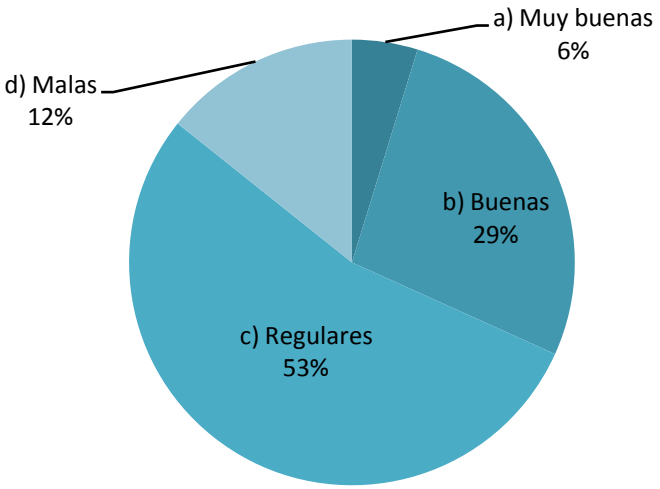
d) Consultando con el área de ventas (2 personas)

e) Procede de acuerdo a su criterio (19 personas)

La gráfica muestra la incidencia que existe entre los colaboradores para buscar resolver sus dudas frente a complicaciones en el trabajo. Existe un alto porcentaje que recurre a su jefe directo, pero también es muy recurrente el apoyarse en sus compañeros con más experiencia, antes que acudir con el jefe de operaciones o personal de ventas directamente. Así mismo, resulta otro porcentaje que, seguramente debido a su experiencia, procede de acuerdo a su criterio.

4.- ¿Cómo calificaría usted las formas o canales de comunicación con que cuenta actualmente la empresa

Calificación del personal operativo a la calidad de la comunicación y a los canales de comunicación actuales en MAM



a) Muy buenas (3 personas)

b) Buenas (17 personas)

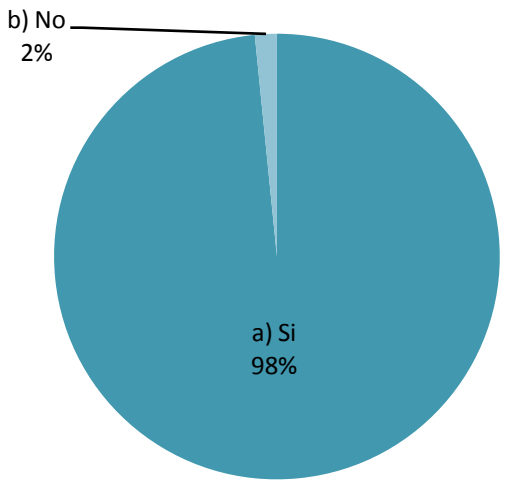
c) Regulares (34 personas)

d) Malas (9 personas)

Las opiniones vertidas a este cuestionamiento señalaron mayoritariamente como regulares o buenos los actuales canales de comunicación, y la calidad de la comunicación interna en general de la empresa. Sin embargo, el porcentaje que los califica como malos no puede perderse de vista, ya que si no se toman medidas a tiempo ese rubro puede ir en aumento.

5.- Al ingresar a la empresa ¿se le indicó quién sería su jefe directo?

Definición clara de jefes directos hacia los colaboradores



a) Si (62 personas)

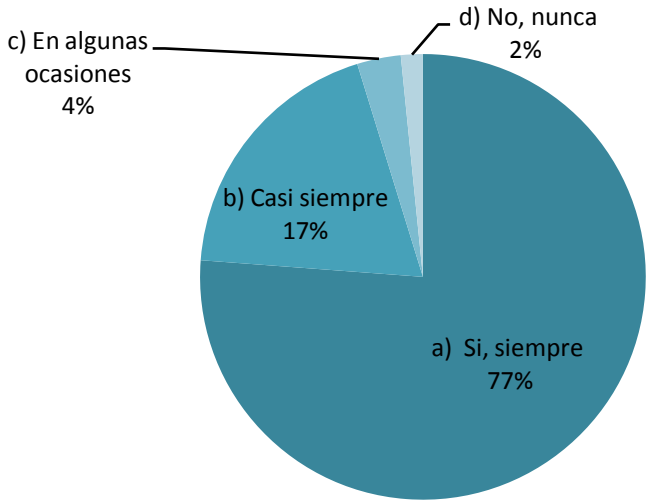
b) No (1 persona)

Es evidente que, al menos de forma verbal, a los colaboradores que no tienen ningún cargo adicional se les informa de manera clara a quien deben

reportarle. Caso especial es la persona que respondió negativamente a la pregunta, pues se tendrá que investigar la razón de su señalamiento.

6.- Las instrucciones sobre el procedimiento de su trabajo, ¿las recibe de su jefe directo?

Recepción de instrucciones para procedimientos de trabajo



a) Si, siempre (48 personas)

b) Casi siempre (12 personas)

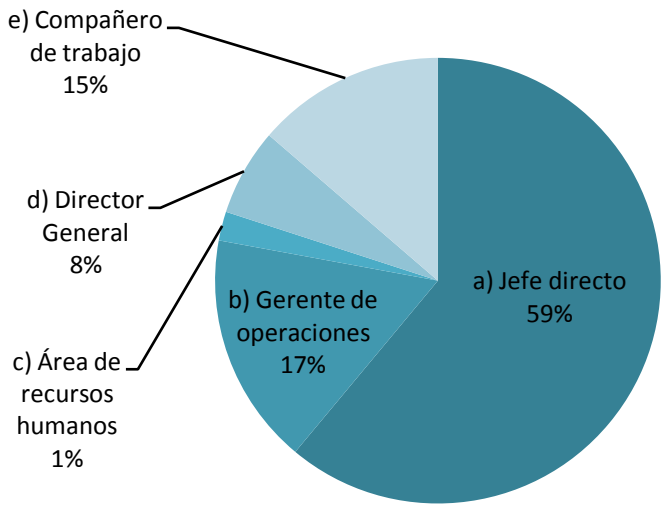
c) En algunas ocasiones (2 personas)

d) No, nunca (1 persona)

Queda claro que la mayoría de los colaboradores reciben las instrucciones de manera directa de sus jefes inmediatos, pero se deberán indagar y resolver los casos en que no es así, para saber cómo es que proceden para hacer su trabajo.

7.- ¿A quién recurre cuando tiene alguna duda, queja o sugerencia, ya sea sobre el proceso de trabajo o sobre alguna cuestión particular/personal? (Con opción a marcar más de una alternativa)

Visualización de jerarquías, liderazgo y de enlaces efectivos de comunicación, para la obtención de respuestas u objetivos



a) Jefe directo (58 personas)

b) Gerente de operaciones (16 personas)

c) Área de recursos humanos (2 personas)

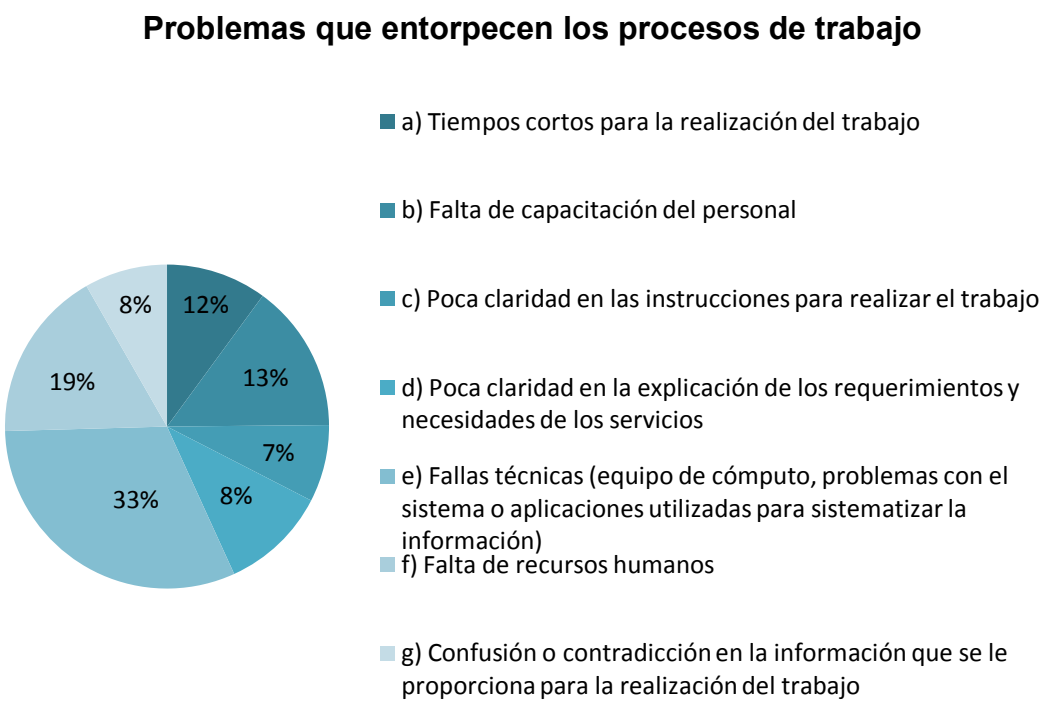
d) Director General de la empresa (6 personas)

e) Compañero de trabajo que goce de cierta representatividad del personal ante los jefes (13 personas)

La gran mayoría de los encuestados acude a su jefe inmediato cuando tiene alguna duda, sugerencia o queja referente a alguna situación de trabajo, pero también sobre cuestiones personales (léase irregularidades en pagos, faltas o problemas con algún compañero de trabajo); y en segundo lugar acuden con el Gerente de Operaciones.

También aparece una figura no contemplada en el organigrama formal de la empresa: el colaborador que cuenta con cierto liderazgo y al que sus compañeros de trabajo brindan representatividad, para transmitir sus observaciones a los jefes. Vale la pena contemplar a este tipo de personas para que aporten ideas, en la elaboración de estrategias para mejorar el clima organizacional y comunicativo.

8.- ¿Cuáles son los problemas que Ud. considera que entorpecen los procesos de trabajo en su área o departamento? (Con opción a elegir más de una alternativa)



a) Tiempos cortos para la realización del trabajo (17 personas)

b) Falta de capacitación del personal (25 personas)

c) Poca claridad en las instrucciones para realizar el trabajo (13 personas)

d) Poca claridad en la explicación de los requerimientos y necesidades de los servicios (18 personas)

e) Fallas técnicas (equipo de cómputo, problemas con el sistema o aplicaciones utilizadas para sistematizar la información) (53 personas)

f) Falta de recursos humanos (29 personas)

g) Confusión o contradicción en la información que se le proporciona para la realización del trabajo. (14 personas)

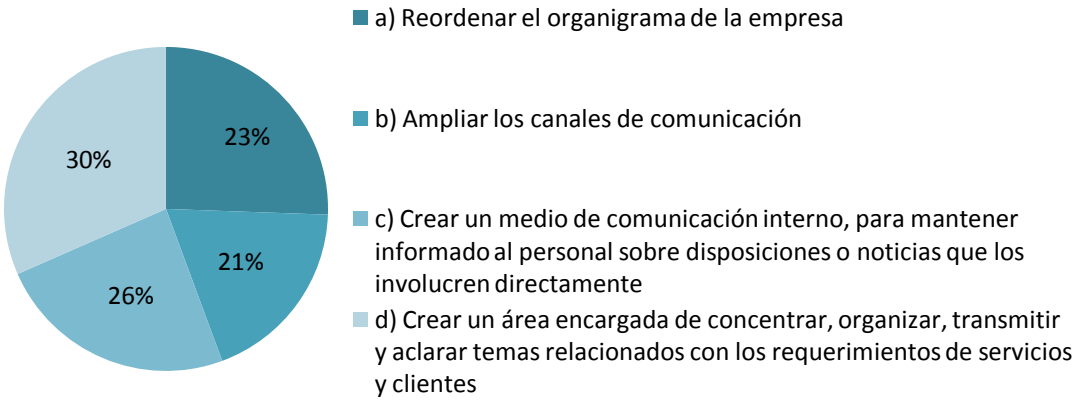
Este resultado muestra claramente que un factor que los empleados operativos consideran como un obstáculo para eficientar su trabajo son las fallas técnicas (computadoras deficientes, lentitud en la red interna y por ende en las aplicaciones que se utilizan, los periodos intermitentes de la red Internet, entre otras).

En segundo lugar se encuentra la falta de personal, que en conjunto con los elementos a los que les falta capacitación, llegan a provocar deficiencias en la entrega de los servicios.

La poca claridad o la confusión y contradicción en las explicaciones, tanto de los requerimientos de los clientes como de las instrucciones para los procedimientos de trabajo, también ocasiona el entorpecimiento de los procesos.

9.- ¿Cuáles considera Ud. que serían las mejores estrategias para mejorar la comunicación interna y los procesos de trabajo en la empresa? (Con opción a elegir más de una alternativa)

Estrategias para mejorar la comunicación interna y procesos de trabajo



a) Reordenar el organigrama de la empresa (34 personas)

b) Ampliar los canales de comunicación (25 personas)

c) Crear un medio de comunicación interno, para mantener informado al personal sobre disposiciones o noticias que los involucren directamente. (32 personas)

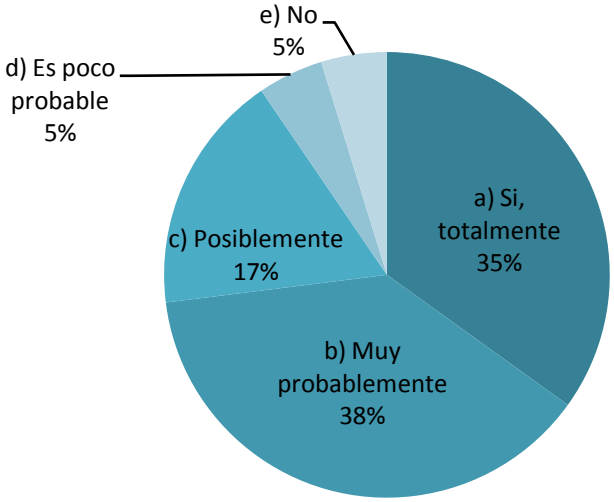
d) Crear un área encargada de concentrar, organizar, transmitir y aclarar temas relacionados con los requerimientos de servicios y clientes. (42 personas)

De acuerdo con opciones presentadas como estrategias para mejorar la comunicación interna, en función del mejoramiento de la organización y procesos de trabajo, la creación de un área que concentre, organice, transmita y aclare dudas relacionadas con los requerimientos de los clientes se situó como la alternativa más favorecida. Seguida del reordenamiento del organigrama, el cual sentaría las bases estructurales para formalizar y delimitar tareas y funciones.

La creación de un medio de comunicación interno y ampliación de canales actuales, formarían parte del engranaje para que funcionara adecuadamente la organización.

10.- ¿Considera usted que la creación de un **Área de atención a clientes y enlace**, la cual conociera los procesos de trabajo de cada área, que se encargara de atender y especificar los requerimientos de los clientes para posteriormente organizar, transmitir y aclarar dicha información al personal, contribuiría a mejorar la comunicación interna y la eficiencia de los procesos de trabajo?

Aceptación hacia la creación del área de Atención a clientes y enlace



a) Si, totalmente (22 personas)

b) Muy probablemente (24 personas)

c) Posiblemente (11 personas)

d) Es poco probable (3 personas)

e) No (3 personas)

Ésta última gráfica muestra el índice de aceptación y colaboración que tendría un área dedicada a la atención a clientes, la cual se visualiza como un tipo de enlace entre los clientes, los jefes de departamento y el personal operativo, así como éstos dos últimos y el área de ventas, como medida para minimizar o

eliminar las deficiencias de comunicación interna y de información necesaria para realizar los servicios.

II.3 Análisis FODA

Los elementos anteriormente expuestos nos permiten tener un panorama más claro de la situación que impera en el clima comunicacional-organizativo de Monitoreo y Análisis de Medios: cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles sus oportunidades y sus amenazas.

Para concluir este capítulo se presenta un diagnóstico final, que nos permitirá confrontar estos cuatro aspectos que engloban el funcionamiento de la empresa, tanto al interior como al exterior.

Para ello se utilizará una herramienta de análisis estratégico llamado FODA[53] (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el cual se analizan los factores positivos y negativos, mediante una matriz de doble entrada. De manera vertical se analizan por un flanco los factores internos y que por ésta situación son controlables, y del otro lado los factores externos, considerados no controlables.

Se toman como **F**ortalezas los elementos internos y positivos que diferencian al programa, proyecto u organización de otros de igual clase.

Las situaciones externas positivas, que se generan en el entorno, se consideran las **O**portunidades y una vez identificadas pueden ser

[53] Caja de Herramientas Infomipyme; *FODA*, [en línea], México, Dirección URL: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm [consulta: 26 de agosto de 2011]

aprovechadas. Las **D**ebilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Por otro lado, las **A**menazas son situaciones negativas externas al programa o proyecto que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Al final de la exposición de cada esfera de aspectos se realiza un análisis cruzado donde cada cuadrante toma un papel fundamental:

Las Fortalezas se utilizan para sortear las Amenazas

Las Oportunidades se aprovechan para eliminar las Debilidades

Esquema del análisis cruzado para la realización del FODA

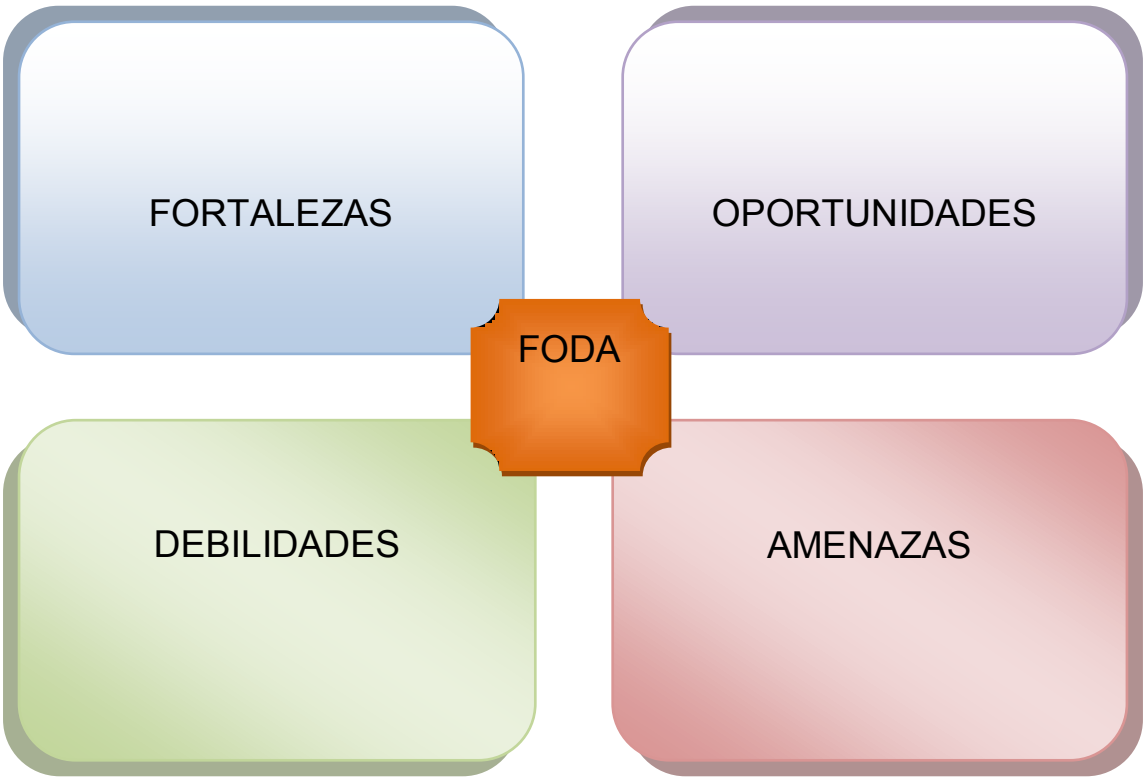


Fig. 16 Luna R. Laura Mariana. México, 2011

FORTALEZAS

1.- Personal con amplia experiencia, lo cual agrega valor humano a la empresa.

2.- La atención personalizada del propio Director General hacia los clientes.

3.- Calidad de los servicios, sobre todo de Síntesis informativa.

4.- Área de Sistemas en cuanto a desarrollo de software interno.

5.- La cobertura que ofrecen.

DEBILIDADES

1.- Mala comunicación interna.

2.- Falta de canales de comunicación.

2.- Falta de reconocimiento al personal (incentivos, motivación).

3.- Falta de integración del personal.

4.- Falta de mayor capacitación.

5.- Falta de recursos humanos para cumplir con los tiempos establecidos

6.- Falta de recursos económicos.

6.- Mala actitud de los empleados.

7.- No se rigen bajo el esquema del organigrama.

8.- Disparidad de horarios.

9.- Falta de equipo técnico de alta tecnología.

10.- Falta de controles de calidad.

OPORTUNIDADES

1.- Especializarse en nichos específicos por sectores de mercado.

2.- Arriesgarse más hacia la participación en licitaciones para el sector gubernamental, así como a medianas y pequeñas empresas.

3.- Centralizar en un área específica el manejo de atención a clientes, para liberar de esa tarea a los jefes de cada departamento y tener oportunidad de enfocarse más a su tarea principal, que es dirigir su área.

4.- Impulsar la integración masiva (es decir que el servicio que se envíe no les llegue por ejemplo a 60 personas o sólo a los directivos, si no al grueso de la planta de la empresa. Incluso manejar la posibilidad de trabajar dos versiones: una para directivos y otra para los empleados).

5.- Ampliación de servicios que se relacionen directamente con el monitoreo y análisis de información noticiosa: servicios particulares para personas que se dedican a la investigación, prospectivas, análisis profundos, etc.

AMENAZAS

1.- Bajos costos de la competencia.

2.- Crisis económicas que orillan a las empresas a reducir presupuesto de egresos, ante lo cual suelen suprimir servicios como el monitoreo de información, o simplemente buscan una oferta más baja, aunque sea de menor calidad.

3.- El crecimiento excesivo de fuentes de información, la cual en ocasiones supera las capacidades de le empresa.

4.- La aparición de empresas multiservicios (empresas de relaciones públicas que realizan paquetes de servicios de monitoreo, publicidad, inteligencia de mercados).

Ventajas competitivas y objetivos estratégicos:

1.- La atención personalizada hacia los clientes de Monitoreo y Análisis de Medios y la comunicación directa con ellos, por parte del Dir. General, ha contrarrestado en varias ocasiones las diferencias con la competencia, en cuanto a precios.

2.- La adaptación de los servicios a las necesidades del cliente y la venta correcta de las ventajas de los servicios, como se ha hecho hasta ahora, puede ser un elemento que ayude a minimizar los peligros que sugieren las crisis económicas nacionales e internacionales, que impactan directamente a los clientes y llega a ocasionar que disminuyan el presupuesto destinado al monitoreo.

3.- El contar con personal experimentado así como la calidad de los servicios, sobre todo de Síntesis, es un factor decisivo para hacer frente a los bajos costos de la competencia y a la aparición de empresas multiservicios, pues lo que se vende es la calidad.

4.- La otra carta fuerte que poseen es su propia área de desarrollo de software pues, aunque por el momento estén detenidos algunos proyectos por falta de personal, tienen la posibilidad de crear herramientas precisas para agilizar los procesos de trabajo, y mejorar la calidad de servicio en general.

5.- La iniciativa de la participación constante en licitaciones gubernamentales y de sector público, la especialización en nichos específicos por sector (telecomunicaciones y tecnología) y el impulso de la integración masiva, puede incrementar significativamente los ingresos de la empresa, lo cual le daría oportunidad de contratar más personal y modificar su escala de salarios, así como su programa de incentivos. Además le daría oportunidad de adquirir nuevos equipos y seguir creciendo e impulsar, como plan a mediano plazo, la ampliación de servicios.

6.- La falta de capacitación de algunos colaboradores podría ser fácilmente paliado con la creación de un programa de capacitación, el cual puede hacerse

con parte del mismo personal que ya tiene más experiencia en las tareas a realizar, e ir eliminando poco a poco el surgimiento de errores.

7.- Es urgente y primordial implementar una estrategia de comunicación interna para mejorar el ambiente organizacional, la cual minimice o elimine los problemas actuales de comunicación intergrupal e interpersonal, la falta de integración del personal, la mala actitud de los empleados y los problemas de comunicación por disparidad de horarios. Para ello también es necesaria la definición formal de un organigrama funcional, que sea dado a conocer a todos los integrantes de la empresa.

Contar con un área, donde se centralice el manejo y seguimiento de los clientes, también se precisa para agilizar los problemas que en este momento se tienen en cuanto a comunicación a lo interno de MAM.

Con los elementos expuestos se puede afirmar que Monitoreo y Análisis de Medios es una mediana empresa con cuatro años de trayectoria, la cual requiere atacar diferentes problemas al exterior y al interior de la misma, dentro de las cuales se enlista precisamente la comunicación interna.

CAPÍTULO III

Propuestas para mejorar la comunicación interna en Monitoreo y Análisis de Medios. Trascendencia del área de Atención a Clientes y Enlace en los procesos comunicativos.

Después de conocer y entender la historia, el funcionamiento, los pros y los contras de Monitoreo y Análisis de Medios, se abre un abanico de factores sobre los cuales hay que tomar acciones, encaminadas a lograr el mejoramiento y crecimiento integral de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo.

Sin embargo, como marca la propia delimitación del presente trabajo, el capítulo tres se ocupará únicamente de plantear algunas propuestas para contribuir a la consolidación de la comunicación interna, lo cual ayudará a su vez a llevar a cabo los procesos de trabajo de manera más eficaz.

III.1 Rediseño del organigrama

Antes que nada, en un proyecto de organización de cualquier tipo de empresa, institución u organización social, lo primero que se tiene que establecer es la estructura bajo la cual se regirá y en torno a la cual se darán, las conexiones de mando, relación y comunicación.

En el caso de MAM existe actualmente un organigrama, el cual se presentó en el capítulo dos, sin embargo de acuerdo al diagnóstico de la empresa, se percibe con “cabos sueltos” y sin práctica efectiva en la actividad diaria. En el caso de departamentos como Revistas y Entorno Laboral no tienen bien establecido un jefe inmediato, sino que le reportan al Director General. También se encuentran casos en que podrían unificarse departamentos bajo un mismo encargado.

Lo primero que hay que hacer es definir el tipo de organización de la empresa. De acuerdo a su funcionamiento, puede definirse precisamente como una *organización funcional,*[54] en la cual los niveles superiores ceden cierta autoridad a los niveles que ejercen funciones. A este tipo de organización la caracterizan tres aspectos[55]:

- El tipo de autoridad: basada en la especialización. Se delega en función del conocimiento de cada gerente o jefe.
- El tipo de énfasis en la especialización: cada cargo contribuye a la organización con su conocimiento especializado.
- La descentralización de las decisiones: cada especialidad promueve decisiones.

El organigrama en este tipo de organizaciones se basa en la departamentalización por *función empresarial*[56]. Dentro de este tipo de esquemas se presentan varias ventajas y desventajas:

Cuadro 2. Tabla de ventajas y desventajas de la organización funcional.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Se visualizan las funciones de manera lógica. -Se refleja la especialización. -Simplifica la capacitación del personal. - Mediante la jerarquización se favorece el control de los niveles superiores sobre los inferiores.	-La responsabilidad por los resultados recae directamente en los niveles altos. - Se tiende a la sobre-especialización. -La coordinación general de funciones tiende a ser es limitada.

Tabla elaborada con información tomada de:
Alicia B. Cortagerena; Claudio F. Freijedo. *Administración y gestión de las organizaciones*. Argentina, Ediciones MACCHI, 1999. pág. 85

Luna R., Laura Mariana. México, 2011

[54] Alicia B. Cortagerena; Claudio F. Freijedo. *Administración y gestión de las organizaciones*. Argentina, Ediciones MACCHI, 1999. pág. 81
[55] Ibid. p. 82
[56] *Ibid*. p. 84-85

Propuesta de rediseño del organigrama de MAM

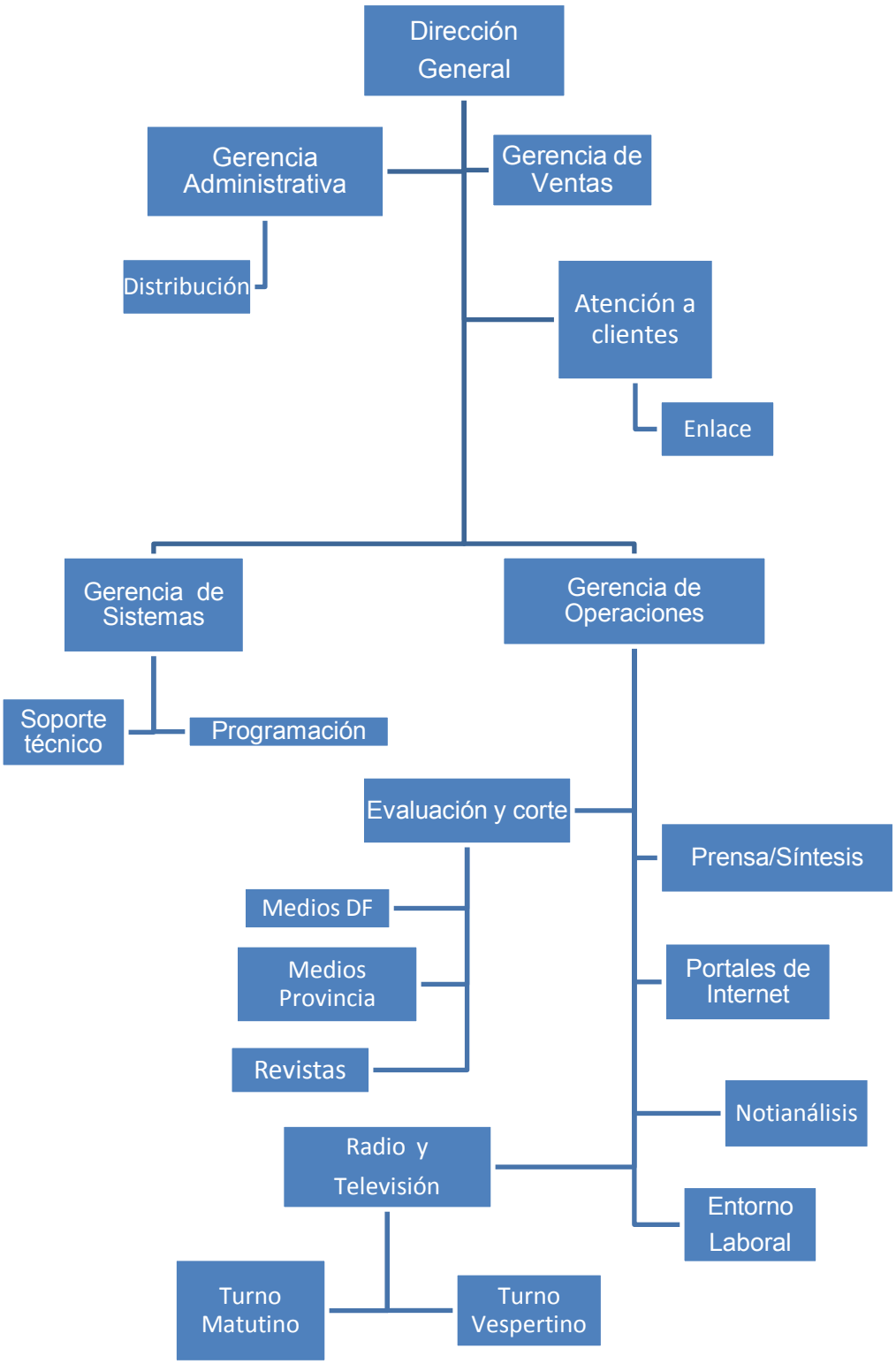


Fig. 17. Luna R., Laura Mariana. México, 2011

La primera modificación que se aprecia es la formalización de la Gerencia de Ventas, ya que actualmente el departamento se compone de tres vendedores y el Dir. General es el que funge en ocasiones como gerente del mismo. Este reordenamiento garantizaría de alguna manera más orden en dicha área, y una planificación de metas acordes a los objetivos empresariales.

Así mismo ya se contempla la creación del departamento: ***Atención a Clientes y Enlace***, el cual dependería de la Dirección General. Fungiría como área centralizadora de atención a los clientes, y tendría una sub-área que se visualiza como la preconfiguración a lo interno de un posterior Departamento de Comunicación. Sus funciones y objetivos se describirán a detalle más adelante.

Otra modificación, sería centralizar en un solo departamento, denominado Evaluación y Corte, las áreas de Medios DF (lo que actualmente es New Base), Medios Provincia (actualmente Provincia), y Revistas (que quedaría con el mismo nombre).

Cada una de estas secciones realizaría las mismas actividades. La propuesta radica en la formalización de un Jefe de área que coordine los grupos de actividad. A su vez, el Jefe de Evaluación y Corte le reportaría al Gerente de Operaciones.

De manera similar se plantea la reestructura del área de Radio y Televisión. Actualmente sólo se encuentra dividido por turnos, pero en la propuesta se visualiza la figura de un Jefe de departamento, al que le reportarían los dos coordinadores. Dicho encargado debería tener un horario que cubra parte del turno de la mañana y parte del turno de la tarde, con la finalidad de contrarrestar la disparidad de horarios.

El jefe directo, del encargado de ésta área, sería el Gerente de Operaciones con lo cual se solucionaría el punto de que actualmente la comunicación entre esta sección y la Gerencia de Operaciones es casi nula, además de que se tendría mayor control de los procesos y resultados finales.

Por último se propone que el Área de distribución, en lugar de depender del Gerente de Sistemas, le reportase a la Gerente de Administración. Pues es un proceso más ajeno tanto al área operativa, donde se crean los productos en si, como al departamento de sistemas, el cual debería estar más concentrado en generar propuestas de desarrollo y mejoramiento de software interno.

III.2 Creación del área de Atención a Clientes y Enlace

Referente a este tema en particular, cabe mencionar que la necesidad reflejada en las opiniones de los entrevistados y encuestados, sobre la existencia de un área de Atención a Clientes no es nueva. Desde el inicio de la empresa se ha buscado a alguien que ocupe ese puesto, pero no se ha encontrado a la persona que cubra el perfil adecuado y que la empresa requiere.

Parte de las necesidades para su creación son:

- Un área que medie entre los clientes y los jefes de cada departamento.
- Evitar el desvío y pérdida de información que el cliente solicita, posterior al proceso de venta, debido a errores en la designación o transmisión de requerimientos.
- Contar con un área espacio-temporal, donde se centralicen y organicen las características de servicio por cada cliente.

Así mismo, se percibieron dos necesidades más:

- La existencia de un área que fomente y funcione como enlace entre la dirección, administración de la empresa y sus colaboradores, y viceversa, así como de los colaboradores entre sí.
- Un elemento integrador y transmisor de la identidad empresarial entre los empleados, que contribuya a mejorar el clima comunicacional y organizacional.

Antes de continuar, es preciso tener en cuenta que el concepto de Atención a Clientes, es más que la mera atención, es acercarse al cliente.[57]

Se trata de un concepto que engloba en sí mismo varias actividades complementarias[58], entre otras:

- Servicios de garantía del producto.
- Entrenamiento para su uso, asesoramiento técnico.
- Seguimiento del cliente, mediante contacto postventa.

Además, existen algunos postulados básicos para delinear la excelencia en la atención[59]:

- ✓ Cortesía
- ✓ Atención rápida
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Atención personal
- ✓ Personal bien informado
- ✓ Simpatía

Las personas que se encargan de esta tarea deben desempeñar un papel de "embajador de buena voluntad" de la empresa, y deben trabajar en armonía con todos los niveles de mando de la organización. Del buen desempeño de su labor depende la obtención de buenos resultados, en la implementación y administración de los principios de relaciones de confianza duradera, no sólo entre los clientes y la empresa, sino entre los mismos colaboradores con los que interactúa.

[57] *Ibid*. p. 179
[58] Idem.
[59] Red de cajas de herramientas MYPYME; Atención al cliente, [en línea] Guatemala, Dirección URL: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm [consulta: 16 de septiembre de 2011]

III.2.1 Funciones y beneficios del departamento Atención a Clientes y Enlace

De acuerdo a Víctor Quijano, especialista en temas sobre la calidad en el servicio, asesor empresarial y autor de varios libros sobre el área, Atención a Clientes es "un departamento que no debe limitarse al buzón de quejas (de parte de los clientes). Se trata de un detonador de mejoras de procesos para toda la empresa."[60]

Por lo tanto se puede decir que la *Misión*, en general de ésta área, radica en:

Lograr la satisfacción de clientes internos y externos de una organización, con base en el trabajo con todos los empleados, para cumplir las metas de satisfacción en el servicio que los clientes requieren.

En términos generales, las responsabilidades de facto[61] en un área de este tipo son:

1. Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa.

2. Representar la autoridad para resolver problemas que afectan a los clientes directa o indirectamente.

3. Recibir las solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente.

4. Coordinar la logística de la entrega de esos productos o servicios.

5. Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de la clientela.

6. Prevenir las causas de conflictos con los clientes.

7. Recibir y dar solución a las quejas y reclamaciones.

8. Analizar posibles procesos que afecten a los clientes de la organización.

---

[60] SoyEntrepreneur; Atención al cliente, [en línea] México, Dirección URL: http://www.soyentrepreneur.com/atencion-al-cliente.html [consulta: 16 de septiembre de 2011]

[61] Ibidem.

9. Realizar sugerencias de soluciones a dichos procesos.

10. Generar y exhibir resultados sobre las mediciones de la satisfacción del cliente.

11. Estudiar las causas de insatisfacción de los clientes.

12. Ofrecer sugerencias para lograr contrarrestarlas. Mientras más participe el encargado de servicios al cliente en la operación real, y mientras más autoridad tenga para solicitar ayuda y resolver los problemas de los clientes, más éxito tendrá su labor y más beneficios tendrá su empresa.

Ahora, en términos de las necesidades de MAM, las funciones de este departamento serían las siguientes:

1.- **Establecer constante comunicación con los clientes**. Puede ser mediante llamadas o correos electrónicos, para estar al tanto de la satisfacción de los servicios, tanto en calidad como en tiempo. Hacerse presentes, pero sin saturarlo. Indagar sobre qué otro tipo de información pudiera ser de su interés, para ir proponiendo otros servicios o la ampliación de su contrato.

> ***BENEFICIO*:** Los clientes sentirían que se está al pendiente de sus necesidades, lo cual podría mejorar la imagen de la empresa ante ellos y abriría la posibilidad de obtener recomendaciones, hacia otros prospectos de clientes y hacia la propia empresa.

2.- **Involucrarse con los procesos de producción de los diferentes servicios**. Éste es un punto muy importante, así como las personas de ventas deben conocer las características de los productos que están vendiendo, los encargados de Atención a Clientes deberían conocer el proceso que se realiza en cada departamento: tiempos de elaboración, incidencias que pueden retrasar el proceso, cómo está organizada la información que se entrega en el producto, etc. Para ello necesitarían acercarse a cada área de trabajo y hablar con el jefe de departamento en turno para tomar nota de todos éstos aspectos.

> ***BENEFICIO*:** El conocimiento de los procesos daría un panorama más amplio al personal y tendrían elementos para responder de manera

eficaz y oportuna a las quejas, dudas o cuestionamientos que externen los clientes.

3.- **Estar atentos a los clientes cautivos**. Hacer revisiones quincenales del estatus de su servicio, en cuanto a cobertura, contenido y direcciones a las que se está enviando. Se tendría un expediente físico y una carpeta en PC por cada cliente, donde se archivaría su contrato y las modificaciones que se vayan haciendo sobre la marcha, así como las notificaciones de solicitudes especiales. Se realizaría la actualización de datos cuando se dé el caso y se remitiría la información hacia las áreas de la empresa que así lo requirieran.

***BENEFICIO*:** El margen de error, en cuanto a envío de servicios a personas equivocadas, "pérdida" o traspapeleo de solicitudes y omisiones en las mismas, se reduciría con la actualización constante de estos aspectos. A lo interno de la organización se tendría más control sobre las cuentas.

4.- **Estar en constante comunicación con el área de ventas**. Es imprescindible que el área de Atención a Clientes tenga aviso inmediato, por parte de los vendedores y de la administración, sobre temas relacionados con procesos de contratación, activación, suspensión, reanudación, bajas y cambio de los servicios y/o productos.

***BENEFICIO*:** Mientras haya plena comunicación y conocimiento de lo que adquiere y ofrece la empresa, por parte del área de Atención a Clientes y Enlace, menores serían los "puntos débiles" al momento de comunicarse con los clientes.

5.- **Recibir y tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta.** Los encargados del área recibirían y registrarían los reportes de problemas, quejas, fallas técnicas (relacionadas directamente con la empresa) y aclaraciones de los clientes. Tendrían la tarea de hacer una buena recepción de lo que quiere o necesita el cliente, por medio de preguntas concretas y lo capturarían en la carpeta correspondiente.

Debido a que tendrían conocimiento de los procesos de cada departamento podrían llegar a una solución y responder a las inquietudes de los clientes. De no ser así remitirían la solicitud al área en cuestión y harían un seguimiento a la misma; en ese caso, deberían informar sobre el estatus de la solución a su problema, hasta su conclusión. Verificando la satisfacción o no del cliente.

> ***BENEFICIO*:** El centralizar la recepción de solicitudes, evitaría la "pérdida" o la falta de seguimiento que actualmente representa uno de los problemas en MAM. En lo interno se tendría más control, orden y seguimiento; hacia lo externo se lograría la satisfacción del cliente, de manera más eficiente.

6.- **Redactar, remitir y archivar los avisos de inicio de servicios, peticiones especiales y muestras.** Cuando se haya acordado con el cliente un servicio de muestra o el inicio formal del mismo se archivaría el acta correspondiente y se transmitiría a los jefes de los departamentos involucrados, mediante correo electrónico, para que estén enterados de cuándo iniciaría, por cuánto tiempo se realizaría, la cobertura y el formato en que se entregaría el servicio.

> ***BENEFICIO*:** Se formalizaría y estandarizaría el formato de petición que se remite a los distintos departamentos, al inicio de algún servicio, evitando la "pérdida" de información, y la omisión de la misma a todos los involucrados, lo cual garantizaría la mejor respuesta inicial al cliente.

7.- **Proporcionar asistencia u orientación a los clientes sobre la operación, uso y aplicación de servicios y productos que ofrece la empresa.** Ya que el equipo de Atención a Clientes conocería de manera amplia los procesos de trabajo de cada departamento y los productos que se entregan, podría auxiliar a los clientes en situaciones sencillas de que no pueda abrir o visualizar algún archivo, ya sea de texto, audio, video o imagen. En casos más complejos se remitiría al área de Sistemas.

> ***BENEFICIO*:** En cuestiones técnicas de complejidad menor, este departamento podría solucionar la problemática, sin tener que recurrir al

área de sistemas o a algún departamento en particular, lo cual reduciría el tiempo de espera del cliente para tener acceso a su información.

8.- **Realizar y analizar encuestas de satisfacción de los clientes**. Mediante encuestas bimestrales, las cuales se aplicarían ya sea por correo electrónico, llamada telefónica o, en el mejor de los casos, de manera presencial, se sondearía el nivel de aceptación y satisfacción de los clientes.

> ***BENEFICIO*:** Esto obviamente ayudaría a la empresa a tener idea clara y fehaciente de la cómo se percibe a la compañía en el exterior y qué tan gratos son sus productos, así como las líneas de acción sobre las cuales deberá trabajar para seguir mejorando.

9.- **Impulsar campañas publicitarias o informativas que mejoren la lealtad de los clientes.** Con base en los resultados de las encuestas bimestrales, en la revisión de los planes y objetivos de la organización, y las metas del departamento de Ventas, se realizarían reuniones conjuntas con estas áreas para diseñar e impulsar estrategias, encaminadas a asegurar la continuidad de los contratos de los clientes cautivos y captar nuevos.

> ***BENEFICIO*:** Con la implantación de dichas estrategias se lograría la permanencia de los clientes cautivos y el posterior crecimiento de la cartera de clientes.

10.- **Formular y entregar reportes sobre gestiones atendidas y realizadas.** Ayudados de los registros que se vayan realizando de peticiones, altas de servicio, cambios, etc. en los servicios, se deberían entregar a la Dirección General dos reportes al año, uno cada seis meses, sobre los temas atendidos.

> ***BENEFICIO*:** Sería una muestra de resultados del departamento que en su momento podría determinar futuros cambios en el interior del mismo, siempre en función de obtener mayores beneficios para la organización.

Cabe destacar que las decisiones tomadas por este departamento siempre serían con base en las políticas establecidas por la empresa y en las

estrategias aplicables para cada área, para lo cual debería coordinarse con éstas en un ambiente de colaboración y buscando el punto justo de satisfacción del cliente, sin perjudicar a los demás departamentos.

III.2.1.2 Funciones, tareas y beneficios de la sub-área Enlace

El área de ***Enlace***, se propone como una sub-área o sección del departamento de Atención a Clientes y también de la Dirección General, la cual contribuiría a llenar el vacío que existe actualmente, en cuando a canal de vinculación entre las diferentes especialidades de la empresa. Integraría y transmitiría la identidad de la empresa, mejorando el clima comunicacional y organizacional.

La razón del por qué se le ubica dentro del organigrama propuesto como parte de Atención a Clientes, es porque este departamento sería donde se tendría mayor contacto con éstos y a la vez con la mayoría de las áreas de la empresa; de igual manera, es donde se plantea concentrar la información sobre las cuentas, hacer la recepción de solicitudes, etc.

Es importante puntualizar que, en el entendido de ir paso a paso en la reorganización de la empresa y concentrándose en empezar las acciones desde el interior, no se propone aún como un Departamento de Comunicación y Marketing, el cual implica mayores recursos humanos y económicos, complejidades y estrategias.

Enlace coordinaría algunas tareas que darían “materia prima” a los canales de comunicación que se pongan en marcha, desde transmitir la filosofía y los objetivos de MAM, transparentar y poner al alcance de los empleados información relacionada con Recursos Humanos (recibos de nómina, días de vacaciones disponibles, descripción de programas de incentivos, etc.), hasta poner a disposición de los empleados, material de apoyo o capacitación para incrementar su desempeño laboral y profesional.

Sus tareas específicas se enlistan a continuación:

1.- **Realizar temarios de los clientes.** Una vez que se tuviera la información sobre los temas de interés para los clientes, Enlace se encargaría de estructurar y redactar un temario, con base en el giro en que se desenvuelva el cliente, la información que requiera y la investigación propia, para formar una guía más completa. En los casos de muestras de servicios, el temario consistiría sólo en el perfil de la empresa cliente y un listado de su principal competencia en el mercado. Posteriormente, se remitiría a todos los jefes de departamento que estén involucrados en el paquete de servicio del cliente.

> ***BENEFICIO*:** La información vertida en los temarios sobre las noticias de interés para los clientes sería más precisa, pues habría sido elaborada por quienes tienen contacto directo con ellos. Además, se unificarían los parámetros de búsqueda de información, mediante un solo temario para todos los departamentos. Liberar de esta tarea a los encargados de cada área les permitiría concentrarse en temas más importantes e inmediatos.

2.- **Distribución oportuna de circulares impresas.** Los responsables redactarían y distribuirían las circulares que se requieran, previa petición y aprobación de la Dirección General.

> ***BENEFICIO*:** Se mantendría informado al personal sobre las disposiciones oficiales de la empresa, referentes a asuntos internos, y se reforzarían las notificaciones enviadas por correo electrónico con anterioridad.

3.- **Dar a conocer al público interno la identidad de la empresa, los logros que se van teniendo, así como los puntos débiles que hay que atacar como organización.** Posterior a clarificar y delimitar la identidad de la empresa (misión, visión, valores y objetivos) se transmitiría a los colaboradores, mediante una impresión enmarcada en bastidor tipo marco de fotografía, que puede ser en medidas de 95 cm de alto x 75 cm de ancho lo cual tendría un costo total aproximado de 200 pesos; o puede ser en impresión en lona, de las

mismas medidas, que tendría un costo aproximado de 90 pesos. Se localizaría en el interior de las instalaciones de MAM, junto a los checadores que se encuentran a la entrada de la empresa, de manera que quedara visible al momento en que alguien accediera. Además, se mantendría al alcance de todos en un apartado de la página intranet.

Los logros y puntos débiles se darían a conocer en juntas, enfocadas específicamente para delinear los nuevos objetivos y metas que se fije la empresa, las cuales podrían programarse cada quince días, ya sea por departamentos o a nivel general, dependiendo de la disponibilidad de tiempo y las presidirían el Director General o los jefes de área, según sea el caso.

> ***BENEFICIO*:** Este punto representa uno de los mayores aportes de esta área a MAM, pues sería el inicio de la construcción de una cultura organizacional que involucre e inculque en los colaboradores un sentido de pertenencia hacia la empresa, que sientan que forman parte de un objetivo particular para lograr una meta en común. El tener clara la función de la empresa y el valor que sus servicios representa para los clientes, le permitiría al personal darse cuenta de que son elementos muy importantes para la compañía y que su trabajo es una pieza clave en el "rompecabezas" de Monitoreo y Análisis de Medios, lo cual se vería reflejado en su productividad.
>
> Así mismo, los informes de desempeño de la empresa y fijación de objetivos, les permitirían darse cuenta del lugar en donde están situados y el grado de reconocimiento que tienen o el grado de esfuerzo que necesitan, para llegar a ser los mejores en su haber.

4.-**Fomentar el conocimiento interdepartamental de procesos de trabajo y de personal, que en determinado momento coadyuve al trabajo en equipo.** Se necesita fomentar más el conocimiento interdepartamental, en cuanto a funciones y también en cuanto a lo social se refiere, porque actualmente sólo algunas personas saben de lo que se procesa en otras áreas, lo cual lleva a la sectorización en términos negativos, desconocimiento de la empresa en que

trabajan, falta de comprensión de la complejidad de cada área y su consecuente falta de reconocimiento a la labor de sus compañeros.

Para combatir dicha situación se propone que mediante la página Intranet se den a conocer las tareas y los procesos de cada área. Además de continuar, en la medida de lo posible, con la costumbre de reunir al personal cuando es cumpleaños de algún colaborador, para brindarle sus felicitaciones.

> ***BENEFICIO*:** Si bien la empresa está dividida por especialización de actividad, es importante y útil que el grueso de los colaboradores tenga conocimiento de lo que se realiza en otras áreas: por un lado reduce especulaciones y rivalidades, dado que reconoce la complejidad de cada labor, y por otro, en una situación emergente, pueden apoyar a otros departamentos.
>
> En cuanto a las reuniones que fomentan más la interacción personal, contribuirían a crear un ambiente más armonioso, lo cual motivaría al personal y sería directamente proporcional a la disposición para colaborar.

5.- **Alimentar con información la página Intranet y coordinar la actualización de datos que dependa de otros departamentos, como Administración.** Los responsables del área tendrían la tarea de administrar los contenidos de la página Intranet. Realizarían la redacción de los mismos, recabarían la información necesaria y/o solicitarían el alta de la información que requiera actualizaciones constantes para cada módulo.

> ***BENEFICIO*:** La tarea de administrar los contenidos de la página Intranet, estaría a cargo de las personas que tienen contacto directamente con gran parte de la información que se difundiera en dicho canal de comunicación, por lo cual se presentaría de manera ordenada y oportuna.

III.2.2 Perfil de encargados de área

El proyecto de un nuevo departamento puede ser muy ambicioso y con miras a muchas posibilidades y beneficios, pero si no se cuenta con las personas que cubran ciertas características para llevar a cabo las tareas requeridas, puede que no se obtenga el éxito esperado.

Para ello se presenta el perfil deseado para los responsables del área.

Nombre del puesto: Ejecutivo de Atención a clientes y comunicación interna

Experiencia: Un año en áreas de contacto directo con clientes o afines. Preferentemente en el ramo de monitoreo de medios. (Deseable)

¿Por qué? Tendrá el conocimiento de los problemas más comunes que se presentan en este tipo de labor. Será garantía de que tienen conocimiento y experiencia en conducirse con los clientes.

Educación requerida: Licenciatura en Comunicación (Requerido)

¿Por qué? Debido a que, además de las tareas específicas de Atención a Clientes se enfocarán a la tarea de impulsar canales de comunicación interna, los estudios en la materia les darán bases para realizar con mayor éxito el trabajo.

Conocimientos adicionales: Excelente ortografía y redacción (requerido); conocimiento de Géneros y términos periodísticos (requerido); amplia cultura general (actualizado en temas de política, economía, etc) (requerido); conocimientos en Relaciones Públicas (deseable)

¿Por qué? Se necesita que los encargados de ésta área tengan, en primera instancia, excelente ortografía y redacción puesto que serán parte de la carta de presentación de la empresa. El conocimiento de géneros periodísticos es importante porque forman parte del manejo de información, de los procesos y

productos, no sólo al interior de la organización sino en el mercado en el que se desenvuelve y de los clientes.

Edad: 26 a 35

¿Por qué? Las personas en este rango de edad suelen ser más abiertas a aprender nuevos procesos, al cambio; comúnmente son personas que están en plena edad productiva y eso incrementa sus habilidades para proponer ideas. Además, tienen más tolerancia al trabajo bajo presión y a la fatiga.

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Ubicación organizacional: Se ubicará en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Dirección de la misma.

Habilidades y competencias personales:

-*Facilidad, disponibilidad y apertura para aprender y colaborar con las demás áreas*. (Este punto será indispensable para que conozca a fondo los procesos de la empresa y adquirir conocimientos básicos de cómo acceder a la base New Base, cómo obtener un "testigo" o un archivo de audio o video, etc)

- *Buen trato con la gente.*

-*Actitud de servicio*.

-*Capacidad para establecer relaciones de empatía con el entorno.*

-*Buena memoria*.

-*Iniciativa y proactividad.* (Este aspecto será muy importante para proponer nuevas ideas y para hacer un perfil particular de cada cliente, en cuanto a sus respuestas y reacciones)

- *Capacidad para resolver problemas*.

- *Capacidad de respuesta ante situaciones bajo presión*.

- *Habilidades de persuasión*.

- *Paciencia*.

- *Tolerancia a la frustración*.

- *Control del carácter.* (Las personas que tengan a cargo esta responsabilidad deben tener la capacidad de guardar la calma en todo momento, cuando se dirijan a los clientes o a sus compañeros, así les hable el cliente más difícil, más complicado, más ofensivo. Deberán escuchar los reclamos del cliente y, de la manera más ecuánime posible, dar una respuesta; si no se puede dar una respuesta en el momento, decir que va investigar qué se puede hacer y posteriormente reportarle el resultado al cliente.)

III.2.2.1 Recursos Humanos y materiales

Para que el departamento pueda lograr los objetivos anteriores y funcionar de manera adecuada, se requerirá que en un inicio se estructure de esta manera:

- 2 personas que estén de Lunes a Viernes en un horario de 7 a 15 hrs. (Que es el horario de mayor carga de trabajo y mayor cantidad de llamadas de los clientes.)
- 1 o 2 personas (dependiendo de las posibilidades de la empresa) que estén de Lunes a Viernes en un horario de 15 a 23 hrs.
- Entre todos los integrantes se rolarían para cubrir los Sábados y Domingos. Por ejemplo, si son 4 en total, se turnarían para asistir 2 el Sábado y los otros 2 el Domingo. Y al siguiente fin de semana podrían cambiarse los días asignados a cada equipo. El horario de atención en fin de semana sería de 8 a 14 hrs., que son las horas cuando llegan a recibirse llamadas o notificaciones.

En cuanto al sueldo percibido, debido a la cantidad de actividades que tendrán que realizar, el grado de estrés y presión a la que se someterán y el tipo de trato especial que deben tener hacia los clientes, es totalmente justificable que la remuneración sea proporcional a la de un jefe de departamento.

Se tienen en cuenta las condiciones actuales de MAM y puesto que también se necesitarán recursos para llevar a cabo las otras estrategias de comunicación, se propone un sueldo de entre 7 y 9 mil pesos, de acuerdo a las capacidades y experiencia de los candidatos.

Es importante puntualizar que dichos salarios no deben verse como “gastos”, sino como una inversión que vale la pena, pues generará a corto plazo beneficios internos en cuanto al clima laboral y el compromiso de los colaboradores; en lo externo agregará valor a la empresa.

Una alternativa, como se mencionó anteriormente, es comenzar con una estructura mínima de dos personas, pero se corre el riesgo de que en lugar de agilizar procesos se entorpezcan. Con tres personas sería aceptable y más viable el logro de los objetivos fijados; y cuatro serían lo ideal.

Además, también se tiene la opción de evaluar al personal con que cuenta actualmente MAM para ver si algunos de ellos, que ya cuentan con la parte del conocimiento de la compañía e incluso puede ser que de algunos clientes (de manera directa o por llamadas telefónicas), pudieran desempeñarse con éxito en este nuevo departamento.

En cuanto a los recursos materiales, se necesitaría un espacio donde se instalaran dos mesas largas donde situar las computadoras para cada integrante. Un archivero para las carpetas físicas de los clientes. Por lo menos dos aparatos telefónicos, uno de ellos con fax (correspondientes a cada una de las dos líneas con que cuenta MAM).

El equipo de computo tendría que estar equipado con la última versión de Windows (contando office), y acceso a Internet.

III.3 Estrategia de comunicación empresa – colaboradores

Lo primero en este sentido es empezar a delinear el discurso corporativo de la compañía, la cual deberá ser conocida y asimilada en primera instancia por sus colaboradores, para posteriormente transmitirlo al exterior.

El discurso corporativo "pretende decir „algo" respecto a ella misma (un espacio autorreferente que indica dónde está, quienes la componen y hacia dónde va), donde el selector de negocios o visión paradigmática de la que hablamos es un componente conceptual que generará modos de ver (los que deberán ser integrados en la cultura e identidad de la compañía)."[62]

Actualmente MAM tiene planteados tres paradigmas empresariales[63]:

- Misión.- Brindar servicios de excelencia en el monitoreo, análisis y síntesis de medios de comunicación impresa, electrónica y On line, con un gran valor agregado, sumando esfuerzos con nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

- Visión.- Ser una empresa ejemplar reconocida por nuestros clientes como una organización altamente profesional, con una gran pasión por el servicio, producto del esfuerzo de un equipo de colaboradores entusiastas, dirigidos por un equipo de líderes altamente comprometidos con los clientes, los colaboradores y la organización.

- Objetivo.- Hacia finales de 2016 ser la mejor empresa de monitoreo en México, reconocida por la alta calidad de sus servicios, la amabilidad en el trato con nuestros clientes, el gran profesionalismo de nuestros colaboradores, el equipo altamente preparado de nuestros líderes y el reconocimiento del mercado como la mejor opción en el tipo de servicios que prestamos.

---

[62] Linda Putnam. *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. España, Gestión 2000. p. 104

[63] Proporcionados en entrevista por Juan Antonio Valle.

Para poder lograr sus objetivos y actuar de manera congruente con sus principios debe poner en marcha, una estrategia de comunicación interna, que genere un cambio de actitud en todos quienes la integran y trabajen juntos rumbo a la dirección fijada.

Una estrategia de comunicación interna actuará en varios frentes[64]:

Generará la implicación del personal, promoviendo el compromiso de los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía, mediante el trabajo en equipo.

Armonizará las acciones de la empresa, evitando la oposición y discrepancia, a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

Propiciará cambios de actitud (saber, poder, querer), a partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede crear conciencia de la importancia de la labor de cada persona y su consecuente acción en pro del mejoramiento de la organización para lograr el beneficio y crecimiento personal, lo cual directamente impactará **mejorando la productividad**.

Para contribuir a este fin se plantea a continuación una propuesta de nuevo canal de comunicación y recomendaciones para mejorar la eficiencia de otros dos ya existentes.

III.3.1 Página Intranet

El recurso de Intranet se define como una "red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que internet, con la

[64] Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins. *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina, Editorial DIRCOM, 2009. p. 25 y 26

diferencia de que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía".[65]

Desde los últimos años de la década de los noventa se vislumbró como una herramienta que vendría a revolucionar la dinámica de la comunicación interna dentro de las empresas.

La razón es que presenta múltiples ventajas[66] y beneficios, entre ellos:

- Aunque es una herramienta altamente compleja en su programación, también es altamente flexible, para adecuar cambios que se requieran con el tiempo.
- Sirve para apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos y como estrecho vínculo con los empleados.
- Puede llegar a ser una eficaz herramienta de motivación y de "aceitar" la comunicación entre la compañía y sus empleados, si se implementa de manera correcta.
- Mediante el recurso Intranet las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de información y datos, con la facilidad de compartirla entre las personas, lo cual implica ahorro en los costos y mejoras de la capacidad de gestión de la comunicación en ámbitos internos.
- La información de la empresa será accesible para todos los miembros.
- Este espacio virtual permite desde la publicación de manuales, normas y cualquier otro tipo de información, al cual se podrá acceder en cualquier instante. Será de utilidad para quienes necesiten contar con un soporte para llevar adelante su labor.
- Las actividades del empleado podrán ser respaldadas en su trabajo diario a partir de herramientas de capacitación, desarrollo profesional, y contenidos que resulten prácticos y aplicables a la tarea cotidiana, lo

[65] Idem. p. 97
[66] Idem. p. 97 y 98

cual a su vez, repercutirá de forma directa en el desempeño y actitud positiva del personal, motivándolo fuertemente.

Usos potenciales:

- A través de la Intranet se puede crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos propios de la comunicación interna comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Comunicación de tareas generales y sobre normas comunes (régimen horario, legislación laboral, beneficios, etc.)
- Se pueden almacenar bases de datos útiles para toda la compañía. [67]

A partir de los puntos antes expuestos, se propone la implementación de la página Intranet de Monitoreo y Análisis de Medios, como canal de comunicación, la cual llevaría por nombre ENLACE, igual que la sub-área de Atención a Clientes.

OBJETIVO 1: Crear un vínculo de cercanía y de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa Monitoreo y Análisis de Medios propiciando un clima de transparencia, participación y confianza entre todos sus integrantes.

OBJETIVO 2: Transmitir y afianzar la identidad de la empresa hacia sus trabajadores, con el fin de construir una cultura organizacional armónica e idónea que los motive a comprometerse más con sus objetivos y metas particulares en función de un bien común.

Este recurso sería administrado en cuanto a contenidos, en su mayoría, por el Área de Atención a Clientes y Enlace. Los datos referentes a Administración y Recursos Humanos, serían suministrados por el departamento encargado de los mismos.

Sería de acceso exclusivo en el interior de la empresa. Los colaboradores navegarían libremente entre sus diferentes secciones, y únicamente se tendría acceso restringido por parte de cada usuario a su información particular relacionada con Recursos Humanos, esto es: recibos de nómina, solicitud de

[67] Idem. p. 99

vacaciones, registros de asistencia y puntualidad, etc., debido a cuestiones de confidencialidad de cada colaborador.

Se dividiría en siete grandes módulos: Inicio, Empresa, Áreas, Servicios a empleados, Comunicados de la Dirección, Sugerencias y comentarios, y Ayuda.

Los contenidos y módulos por páginas se delinean a continuación:

- INICIO

1) En el área central de la página se enlistarían alertas (peticiones extraordinarias y urgentes de los clientes) y avisos de cuando los clientes emitan algún comunicado a los medios. La información tendría que irse actualizando durante el día conforme llegaran las peticiones de los clientes.

Se mostrarían como en el ejemplo:

8:30 hrs PEPSICO / (ALERTA) Incendio durante la madrugada, en planta embotelladora de Pepsi en Torreón, Coahuila.

16: 43 hrs WAL-MART/ (COMUNICADO) Lanza Wal-Mart de México su línea de medicamentos genéricos.

El orden de la información sería el siguiente:

-Hora: 8:30 hrs (Correspondiente a la hora en que se recibió la solicitud del cliente)

-Nombre del cliente: PEPSICO

- Tipología del aviso: ALERTA ó COMUNICADO (según sea el caso)

- Descripción del aviso: Si es alerta se pondrían datos esenciales para hacer la búsqueda de información (Qué, cómo, cuándo, dónde, si salió publicado en algún medio, etc.)

2) Del lado izquierdo de la pantalla se desplegaría un menú de Herramientas, la cual constaría de tres secciones: Búsqueda de alertas (correspondiente al día en curso, con su correspondiente casilla de búsqueda), Archivo de alertas (búsqueda histórica), Alertas actuales (regresa a la página principal de alertas)

3) Del lado derecho de la pantalla se mostrarían los reconocimientos o felicitaciones de parte de la empresa hacia empleados.

Visualización del portal Enlace. Página de Inicio

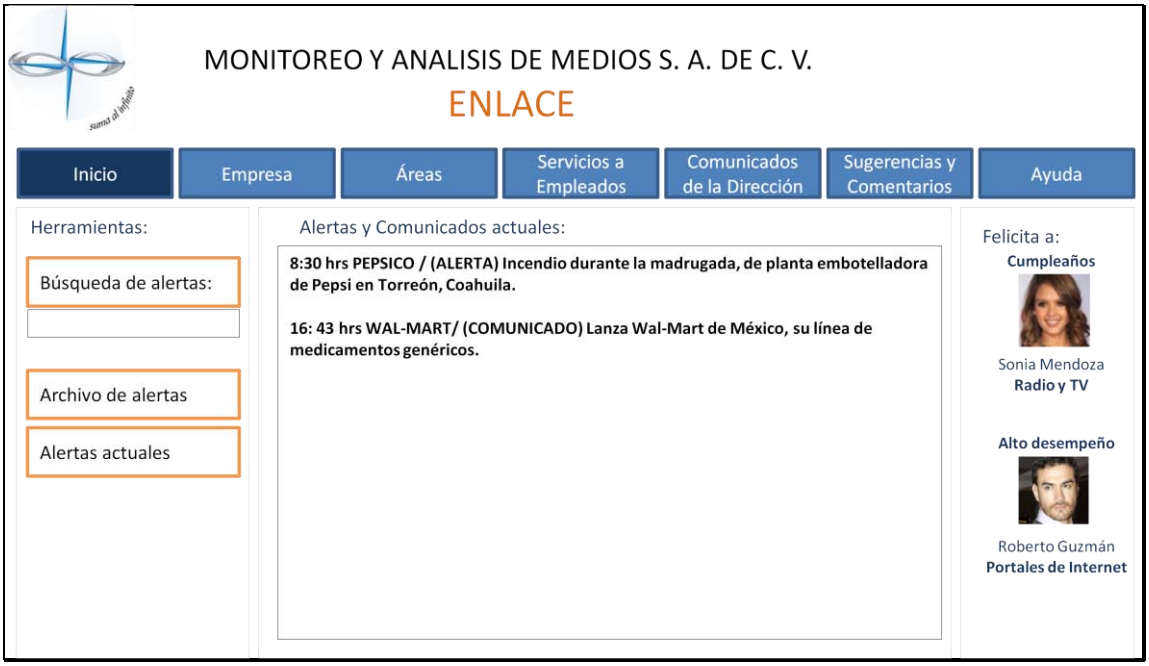


Fig. 18

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

- EMPRESA

Este módulo incluiría información que no tendría que cambiarse constantemente.

1) En la página principal se visualizaría la Descripción de la empresa, historia y trayectoria.

2) En el módulo Misión, Visión, Valores y Objetivos contendría la información correspondiente a esos conceptos.

3) En el modulo Normatividad, se incluiría la normatividad de la empresa, en cuanto a reglas en el trabajo, reglas de convivencia social dentro de la empresa, etc.

4) En el módulo Mensaje de la Dirección, se visualizaría un mensaje de parte de Juan Antonio Valle, que englobe su percepción de la empresa, y de los colaboradores, que los motive a desempeñar con éxito su labor y a sentirse parte de la empresa.

Visualización del portal Enlace. Módulo: Empresa

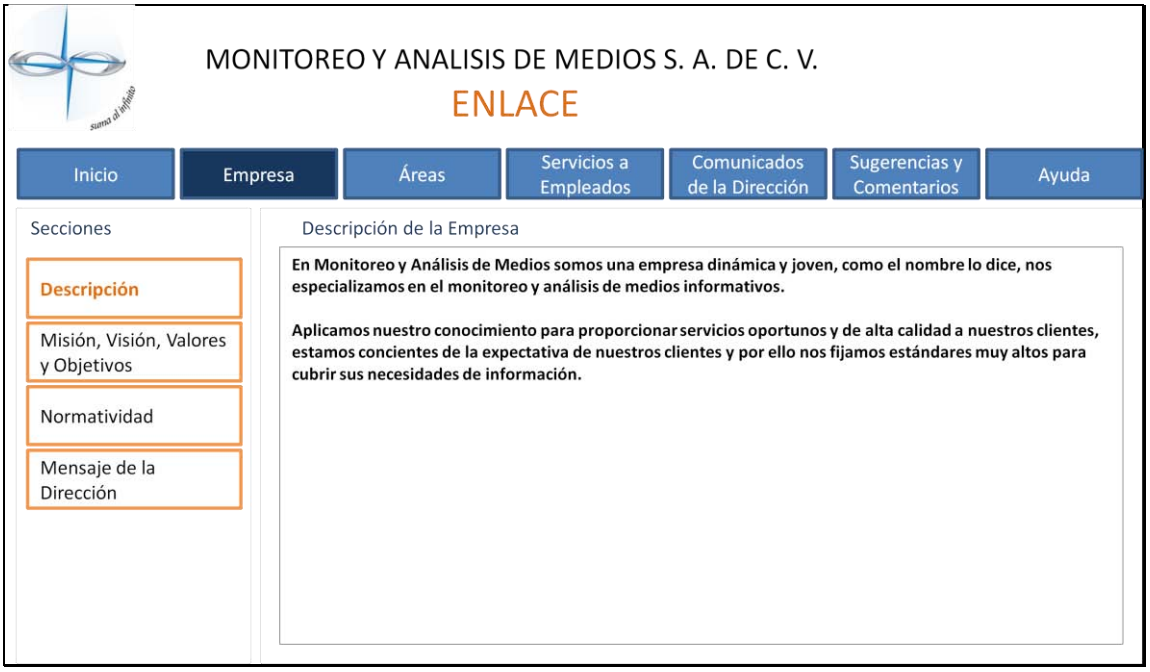


Fig. 19

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

- ÁREAS

Este módulo se compondría de 10 sub-módulos, correspondientes a los diferentes departamentos de la empresa. En la pantalla principal aparecería por

default el primero en la lista: Evaluación y Corte, y de ahí se podría cambiar a la opción deseada.

Cada sub-módulo (a excepción de Ventas, Sistemas, Distribución y Administración), contendrían la siguiente información, de acuerdo al área de especialidad:

- Explicación general lo que se realiza en el área.
- Lista de Clientes.- Clientes que tienen contratado exclusivamente en ese departamento.
- Cobertura.- Lista de los medios que se cubren para realizar su proceso de trabajo.
- Temarios.- Descripción de los criterios de búsqueda que solicita cada cliente.

La información tendría que actualizarse sólo cuando llegara un cliente nuevo.

En los casos de Ventas, Sistemas, Distribución y Administración, se mostraría la descripción general de las actividades de los mismos.

Visualización del portal Enlace. Módulo: Áreas.

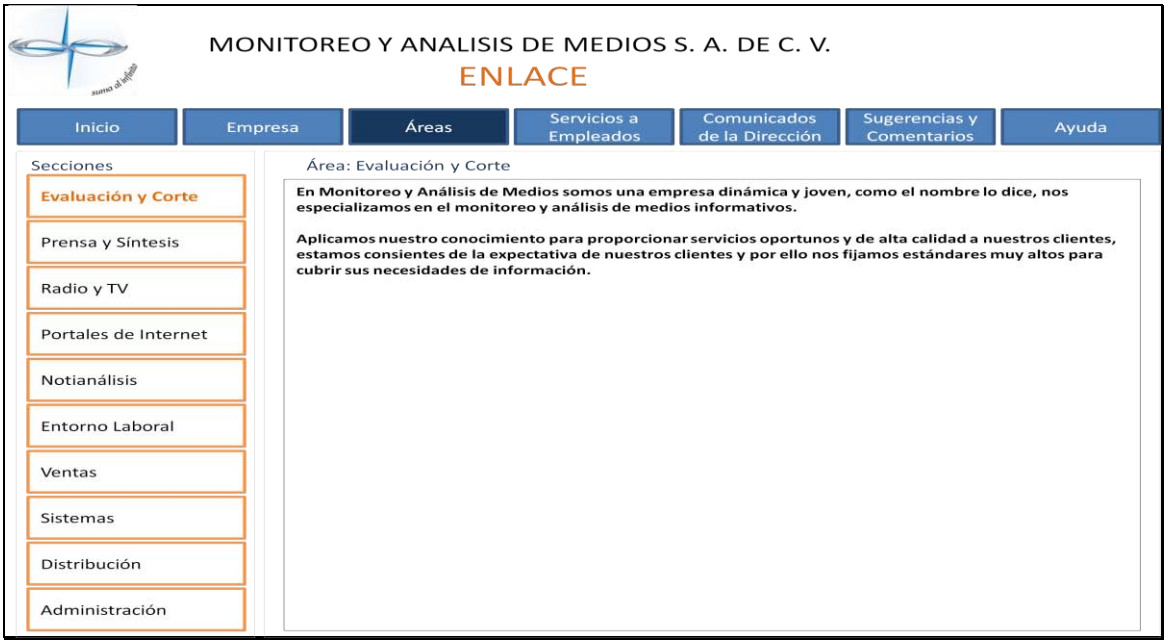


Fig. 20. Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

- SERVICIOS A EMPLEADOS

En este apartado en particular se pediría que el colaborador acceda mediante su registro de usuario y contraseña, previamente asignado por el área de sistemas o administración.

Visualización del portal Enlace. Módulo: Servicios a empleados.

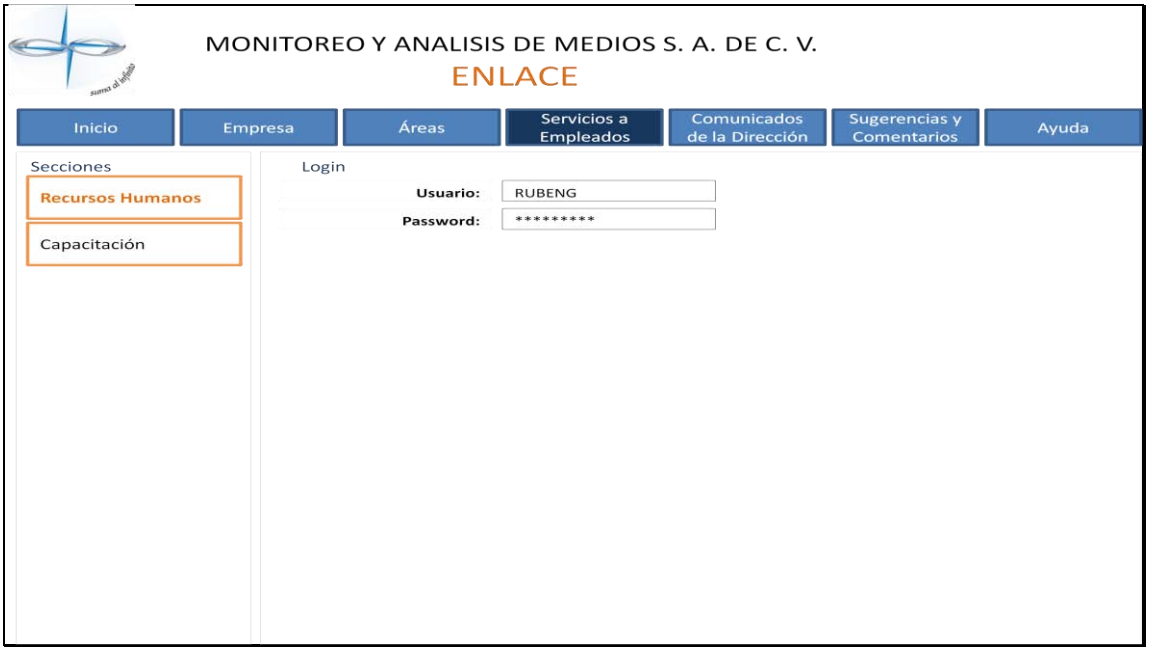


Fig. 21

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

En el sub módulo de Recursos Humanos, tendría acceso a información de registros personales como:

- Recibos de Nómina
- Registro de retardos, ausencias y vacaciones.- En este apartado el empleado podría tener un autocontrol de estos factores y sus periodos vacacionales, es decir, cuántos días le corresponden en el año, cuántos días a tomado, cuántos tiene disponibles, etc.
- Reglamento de incentivos e incidencias en nómina.
- Calendario de pago de nómina
- Calendario de días laborables y festivos

Visualización del portal Enlace. Módulo: Servicios a empleados. Sección: Recursos Humanos.

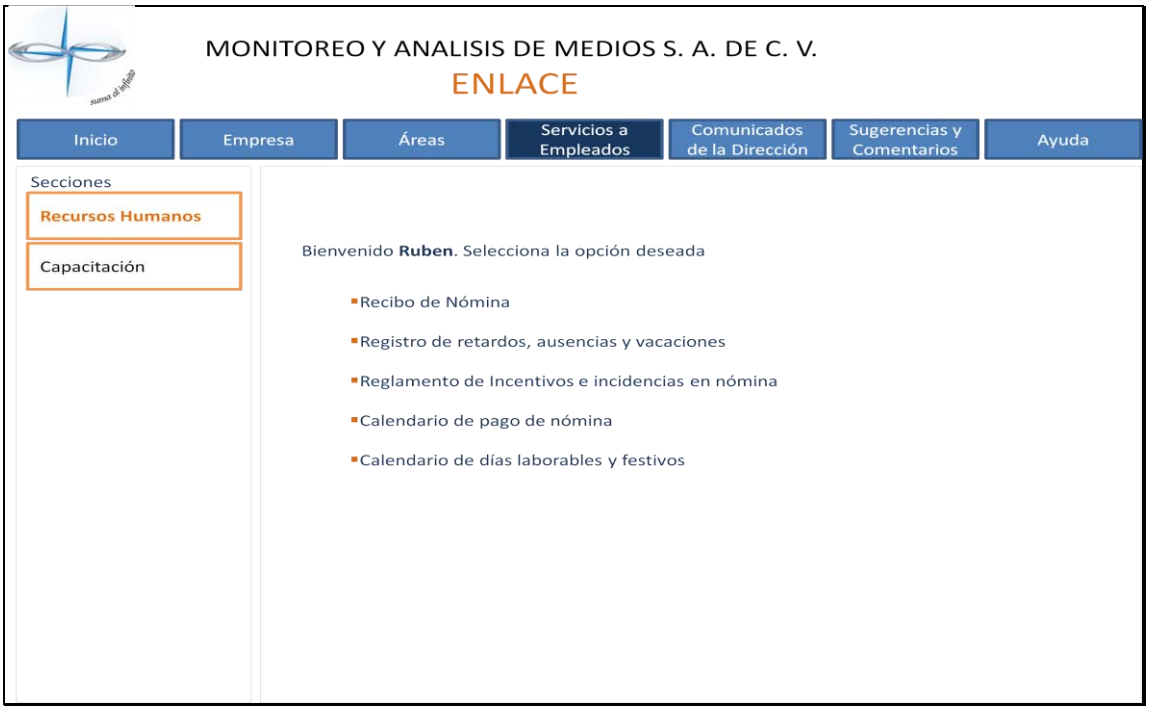


Fig. 22

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

En la página principal de la sección Capacitación y Desarrollo se incluiría el objetivo general de dicho apartado: brindar herramientas y elementos teóricos para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados; y un menú de opciones para consultar:

- Procesos y Manuales Operativos
- Desarrollo de habilidades para el trabajo:

a) Manual de Estilo de MAM
b) Ortografía y Gramática
c) Redacción:

- Géneros periodísticos
- Temas varios

a) Comunicación humana
b) Colaboración y trabajo en equipo

c) Ética en el trabajo
d) Desarrollo de habilidades interpersonales
e) Gestión de alto impacto
f) Mejorando el Servicio al Cliente

Los contenidos de cada uno de éstos apartados, a excepción de Procesos y Manuales operativos y el Manual de Estilo de MAM, contendrían un artículo diferente sobre el tema base y se renovarían cada mes. Esta tarea, como se mencionó anteriormente, estaría a cargo de la sub área de Enlace.

Visualización del portal Enlace. Módulo: Servicios a Empleados. Sección: Capacitación y Desarrollo.

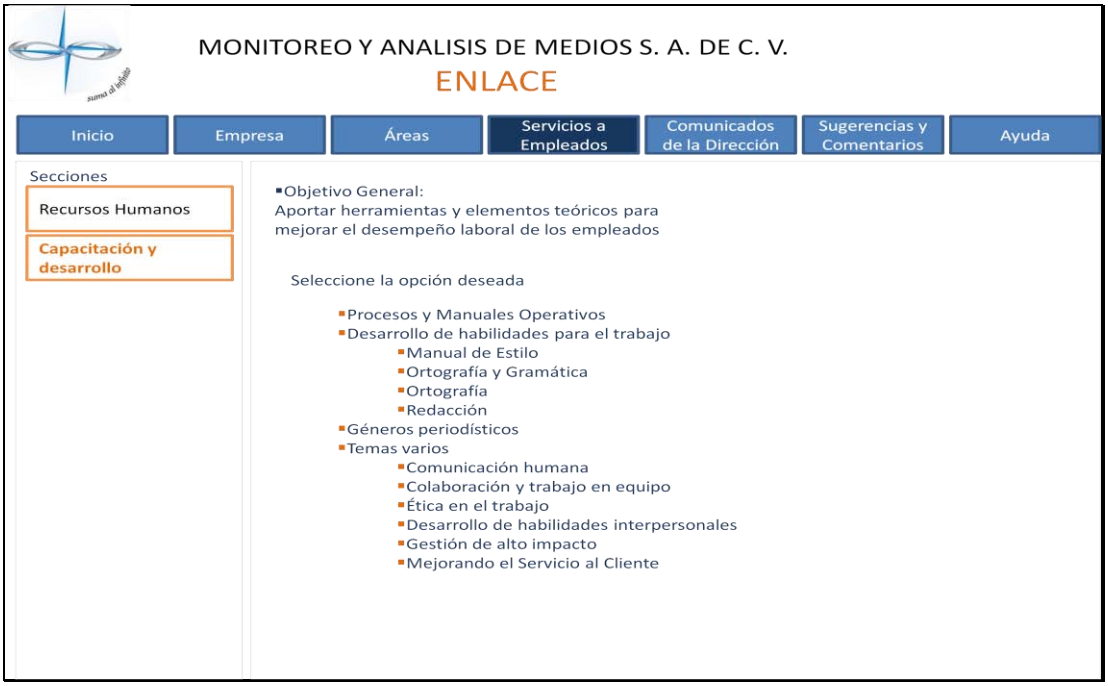


Fig. 23

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

- COMUNICADOS DE LA DIRECCIÓN

En este módulo se publicarían los comunicados dirigidos a todos los miembros de la organización, relacionados con temas internos y externos, emitidos por la Dirección General.

Visualización del portal Enlace, apartado Comunicados de la Dirección

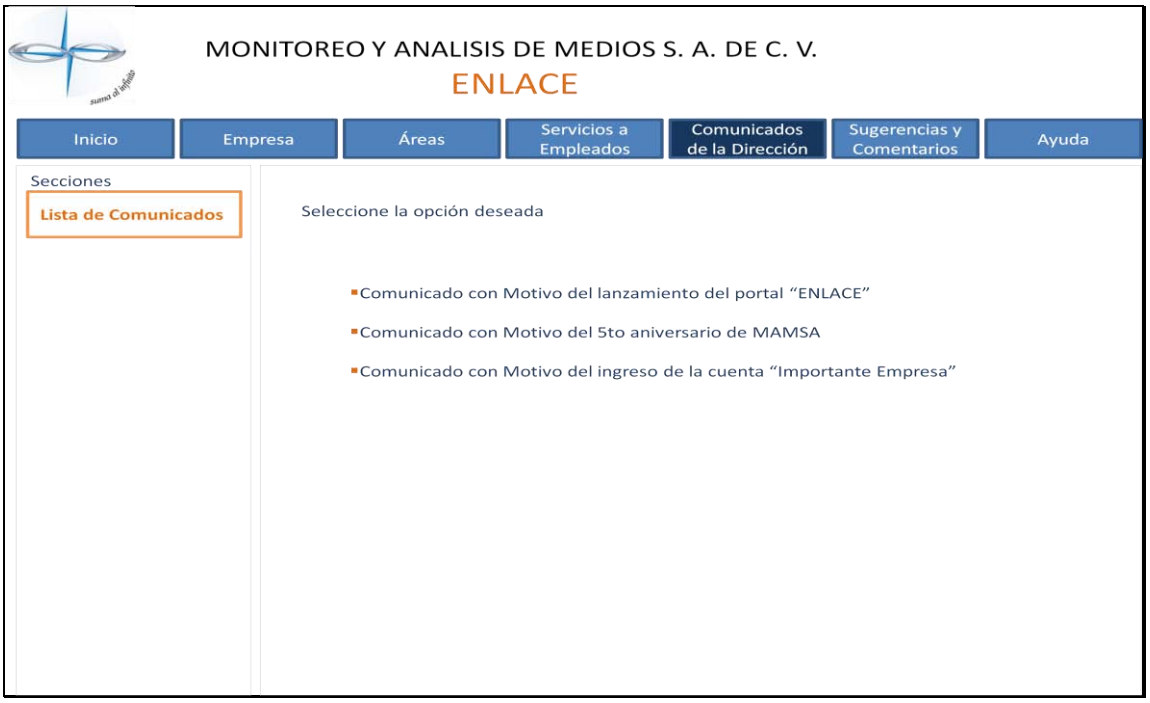


Fig. 23

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

- SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

En esta sección, el personal de la empresa podría vertir sus comentarios buenos o malos, y sugerencias sobre cualquier tipo de situación en MAM. Dichos comentarios serían recibidos en el correo del administrador de la página y de la Dirección General, así como en el correo del jefe de área que se requiera, si se da el caso. Serviría como retroalimentación o feedback en el proceso de comunicación interna, de manera complementaria al tratamiento directo del tema en cuestión.

Visualización del portal Enlace. Módulo: Sugerencias y Comentarios.

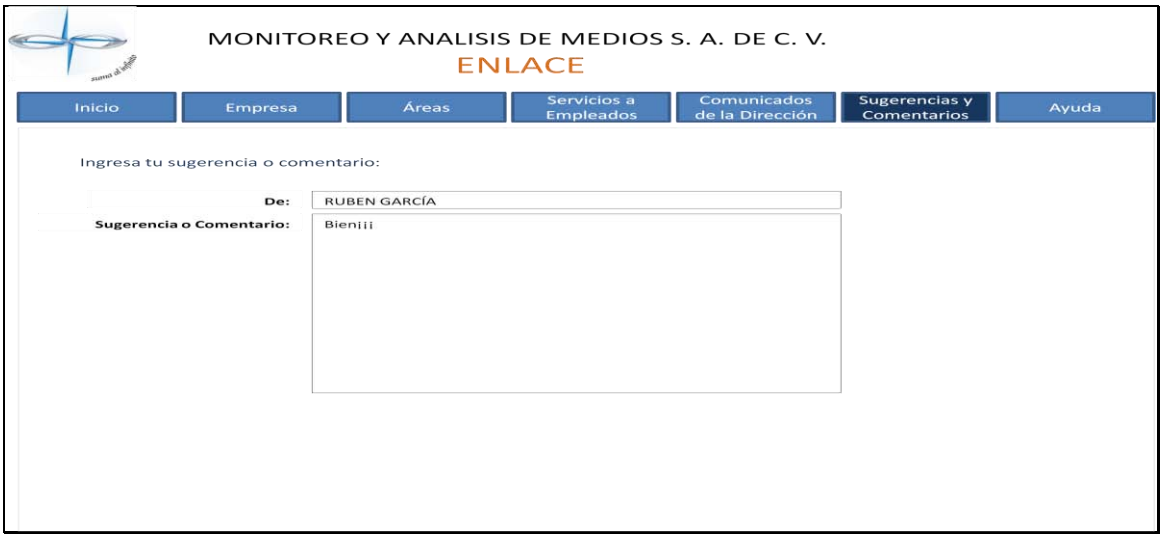


Fig. 23. Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

- AYUDA

Este módulo se enfocaría a una explicación de las funciones de la página y a enviar correos al área de soporte de la misma ante alguna falla.

Visualización del portal Enlace. Módulo: Ayuda.

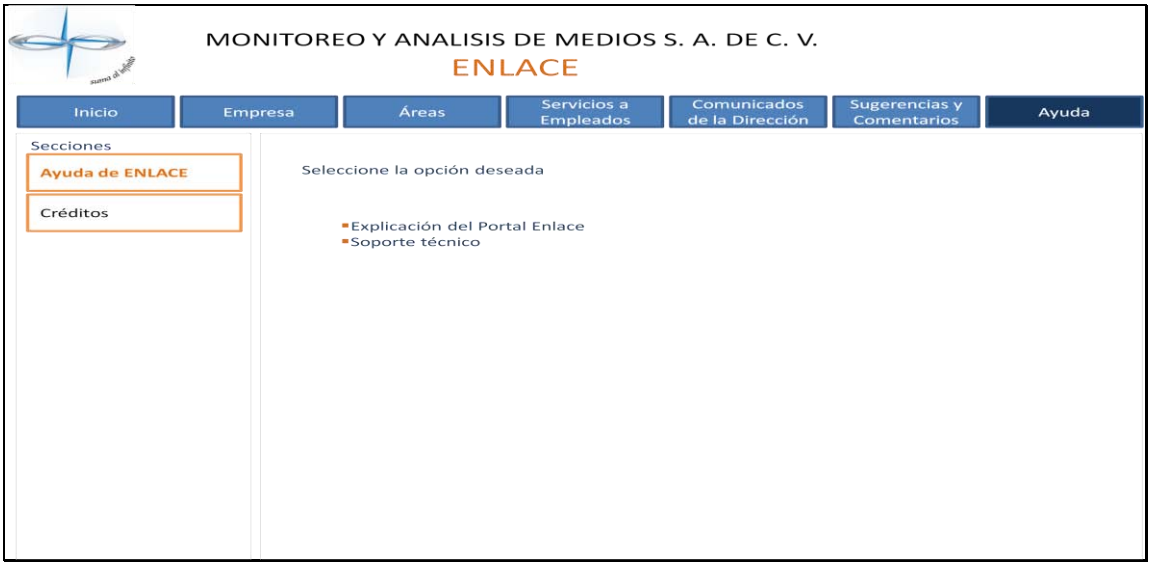


Fig. 24

Luna R. Laura Mariana. México, 2011.

III.3.1.2 Recursos humanos y materiales

En cuanto a quienes administrarían la información, la inversión se haría al momento de contratar al personal de Atención a Clientes, pues serían parte del mismo equipo. Por lo tanto el perfil de reclutamiento sería el mismo, así como los equipos de cómputo requeridos.

La creación de la página requerirá de una inversión importante en términos monetarios, sin embargo, si bien en un inicio puede representar un desembolso alto para la compañía, se debe tomar en cuenta el costo-beneficio que conlleva, más allá de transparentar la comunicación interna.

Los manuales de operación y de estilo ya no tendrían que imprimirse para todo el personal, pues a través de la página estarían a su disposición en todo momento; procesos administrativos podrían realizarse vía electrónica, como la solicitud de vacaciones y los que se pusieran en funcionamiento más adelante, evitando el papeleo; la cuestión de la capacitación se sortearía en lo inmediato con este recurso, sin la necesidad de contratar consultorías o cursos externos.

Por otro lado, si se ponen en marcha las iniciativas para hacer crecer la cartera de clientes, que se mencionaron como oportunidades en el diagnóstico FODA, a la larga podría recuperar la inversión.

Para efectos de este trabajo se cotizó cuál sería el costo de un desarrollo con dichas características. Se consultó a la empresa GlobalSys[68], especializada en el desarrollo de software a la medida.

A continuación se presenta la información de dicha cotización:

[68] GlobalSys Soluciones Globales en tecnología http://www.globalsys.com.mx/index.html

Propuesta de GlobalSys[69]*:*

Se propone la implantación de un sistema WEB para el control de flujo de información y actualización
La intranet constará de un sistema principal: Sistema WEB Intranet.

Sistema WEB
El sistema WEB consistirá en una página electrónica con acceso desde cualquier equipo de MAM (Intranet) y configurable para acceso externo (Internet).
En este módulo web, los trabajadores (previamente autorizados) podrán registrar notificaciones especiales (alertas) con el fin de poder dar seguimiento a las mismas que a su vez mostrará dicha información en el portal principal.

Alcance de la propuesta:
El alcance del proyecto estará definido por el análisis propio del sistema, en donde se definirán implementaciones, análisis y desarrollos para dicho fin.
Se propone la implantación e implementación de la intranet con base en una plataforma WEB, donde usuarios autorizados podrán consultar información de la empresa.

Seguridad:
La Implementación de seguridad en acceso al sistema se realizará por medio de validación vía BD.
El nivel de acceso al sistema se validará con base en el perfil que se asigne al usuario.
Los perfiles de acceso al sistema se generan dinámicamente según la necesidad del administrador del Sistema para que dicho perfil tenga o no acceso a los módulos del sistema.

[69] Propiedad de GlobalSys Soluciones Globales de Tecnología

Como medida adicional y de auditoría del sistema, se grabarán los accesos con la siguiente información:

- *Usuario que ingresa.*
- *Fecha (Hora, día, mes y año)*

Inversión Estimada:

La inversión estimada se realiza con base en el cálculo de las horas aproximadas de implantación y adecuación en el sistema.

Inversión Estimada	
Costo Total Implantación y desarrollo	*$105,000.00*
Descuento Especial	
Cliente primer desarrollo (10%)	*-$10,500.00*
Inversión final	*$94,500.00*

(Noventa y cuatro mil quinientos pesos. Moneda Nacional)

- *No incluye el Impuesto al ValorAgregado.*
- *Incluyendo desarrollo, pruebas, capacitación e implantación.*
- *El código fuente pasará a ser de propiedad de la empresa compradora a la fecha de firma de aceptación.*
- *Tres meses de mantenimiento al sistema y garantía de un año en código.*
- *Con la garantía, el distribuidor se obliga a corregir los errores y/o defectos que se detecten en el código desarrollado, durante un plazo de doce meses posteriores a la entrega del sistema.*

Entendiendo por garantía a errores a mal funcionamiento en el resultado de cálculos y/o funcionalidad en el código (el sistema debe de hacer una cosa y hace otra)

Forma de Pago:

La forma de pago que se propone es la siguiente: 100% del importe a la firma de la liberación.

Cabe señalar que la cotización se realizó en función del diseño y funcionalidades y aplicaciones propuestas, y que se consideran como las idóneas para el óptimo aprovechamiento de la página, pero si no hubiera oportunidad de costearla podría negociarse a nivel escalable, en cuanto a funciones se refiere.

Otra alternativa es que el departamento de Sistemas de MAM logre reorganizarse y administrarse, contratando tal vez otras dos personas dedicadas exclusivamente a desarrollar la propuesta y disminuir el costo.

III.3.2 Juntas y reuniones

Si bien los recursos tecnológicos son de gran relevancia y altamente funcionales, no puede olvidarse o descartarse la comunicación formal cara a cara, la cual sólo puede darse en reuniones o juntas.

Las reuniones de coordinación y reporte de resultados se harían en dos niveles:

- Jefes de departamento – Gerentes divisionales.- Se plantean cada quince días, de acuerdo al día y la hora en que acuerden los involucrados. Ante algún evento extraordinario se convocarían antes. El plazo máximo entre una y otra sería de un mes.
- Gerentes divisionales – Dirección General.- Se plantean cada quince días, de acuerdo al día y hora en que acuerden los involucrados. Ante algún evento extraordinario se convocaría antes. El plazo máximo entre una y otra sería de un mes.

En cada caso los que reportaran a sus superiores entregarían un reporte de incidencias en caso de que haya habido o los logros alcanzados. Se presentarían las problemáticas que enfrenten y propuestas de solución.

En las juntas de Gerentes divisionales con el Director General, también participaría el Área de Atención a Clientes y Enlace, para estar al tanto de las problemáticas por las que atraviesa cada uno de los departamentos y retroalimentar con la percepción que tienen los clientes de cada área de producción.

De estas reuniones entre los encargados del segundo nivel de jerarquía, surgirían propuestas para crear una estrategia en conjunto, encaminada a lograr una nueva meta y todo quedaría registrado en una relatoría correspondiente a cada junta.

Cabe destacar que referente a las reuniones con los clientes, al momento de hacer una presentación de los servicios, tendrían que acudir junto al Director General, el ejecutivo de ventas en turno, y el representante de sistemas, algún representante del Área de Atención a Clientes y Enlace, para conocer, asimilar las necesidades del cliente, y posteriormente transmitirlas hacia el Gerente de operaciones y el personal en general.

Respecto al fomento de la convivencia social entre todos los integrantes de la empresa, sería favorable que se programaran reuniones en fechas significativas o conmemorativas, por ejemplo, el brindis o comida de fin de año y celebración del aniversario de la empresa.

Aún cuando la compañía no disponga de presupuesto para solventar todos los gastos que esto conlleva, podría llegarse a un acuerdo para permitir o plantear que se organizara entre todos los miembros de la empresa.

Esta observación, aunque pueda parecer irrelevante realmente puede atraer buenos resultados pues se crearía un clima laboral más ameno y motivador, que transmitiría el principio de que la empresa toma en cuenta a sus

colaboradores, que reconoce su valor y su labor más allá de la actividad diaria y de su mucho o poco salario.

Además, representaría una oportunidad para que se conozcan más entre los mismos miembros y crezca el sentimiento de compañerismo, cooperación y se transmita en el trabajo en equipo, aún entre departamentos.

III.3.3 Circulares

"Se entenderá como circular aquel documento oficial, cuyo objetivo es la difusión institucional de disposiciones legales o administrativas, tales como: procedimientos, instrucciones, comunicados, criterios de operación, solicitudes de información, y todo aquel asunto de carácter institucional"[70]

Las circulares se deberán seguir emitiendo aún cuando se publiquen en la página Enlace, pues siempre es importante el reforzamiento del contenido de un documento de estas características.

Únicamente se recomienda su ubicación en varios lugares estratégicos de la empresa, donde puedan estar al alcance de todos los colaboradores y numerarlas para tener un registro más ordenado.

La realización de esta estrategia está enfocada a dar un giro a la dinámica social y laboral en Monitoreo y Análisis de Medios, pero lo más importante para que eso suceda es que todos estén dispuestos a colaborar, estar al tanto de su realización y abiertos a los cambios que vengan.

[70] Guía para la emisión de oficios y circulares de las dependencias de la Administración Univesitaria. http://www.personalds.unam.mx/normatividad/circ-ofi/texto.html (consultado el día: 22 de Septiembre de 2011)

"Mientras más profundo, radical y rápido sea el cambio en la organización, más y mejor comunicación se requiere y viceversa."[71]

[71] María Antonieta Rebeil Corella; Celia RuízSandoval Reséndiz (coord.) *El poder de la comunicación en las organizaciones.* México, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, 2000, p. 41

CONCLUSIONES

La comunicación está presente invariablemente y es un elemento transversal en cualquier actividad y en cualquier tipo de organización. El manejo eficiente de ésta es lo que propicia y marca las diferencias para un mejor funcionamiento y desarrollo integral, de cualquier sistema social y/o laboral. En este sentido, la vertiente organizacional dentro del estudio de las ciencias de la comunicación, abre las puertas para el reconocimiento de factores de gran importancia en el ejercicio de los procesos comunicativos, que en ocasiones no se tienen claros o se pierden de vista.

Aunque esta tesina está afiliada principalmente a dos corrientes en particular: la Teoría de Sistemas y la Teoría de las Contingencias, porque son de las se tomaron más elementos para su realización, en el transcurso de la investigación se pudieron encontrar factores de relevancia y favorecedores, que forman parte de otras corrientes, como la Teoría de la Administración Científica, en cuanto a la cooperación entre niveles para lograr resultados. De la corriente Humanista se rescata la valoración adecuada del factor humano, la motivación para la integración del personal, y la importancia de propiciar la armonía en las relaciones humanas.

Si bien la comunicación organizacional se compone de dos esferas de acción, la interna y la externa, la tesina está enfocada a presentar soluciones de comunicación interna, pues es ésta la que sienta las bases para un ambiente más favorable y productivo (en cuestiones de producción de bienes o servicios) dentro de las compañías, y contribuye a su crecimiento desde un núcleo principal.

En el caso particular de las empresas dedicadas a trabajar o distribuir información, como son las agencias de monitoreo de medios, la importancia de tomar en cuenta este factor es aún mayor. Si su misión es ofrecer servicios que de cierta manera beneficien la comunicación de otras empresas, pero en las

agencias no se propicia un buen ambiente comunicacional, entonces se cae en una contradicción.

No es congruente construir una imagen que por un lado se base en la seriedad, eficiencia, prontitud y exactitud, si en lo interno no hay organización y existe desarticulación. Para poder informar y comunicar, hay que saber hacerlo desde "nuestra casa".

Concretamente en el caso de Monitoreo y Análisis de Medios, los resultados de las entrevistas y encuestas son muy esclarecedores porque reflejan que muchos de sus problemas actuales tienen que ver, en primer lugar, con la falta de formalidad en el establecimiento de las jerarquías y la delimitación de funciones, responsabilidades y alcances, tanto entre los mandos medios como entre los colaboradores operativos.

Dichos problemas no pueden solucionarse si no es con un organigrama bien definido, como el que se presenta en el capítulo tres, que esté a la vista y que sea del conocimiento de todos. Un organigrama que no sólo plantea la reestructuración de varias áreas si no que propone nuevas, las cuales lograrán mejoras trascendentales, como es el caso del área de Atención a Clientes y Enlace.

Se debe tener bien presente, y dejar claro ante el personal, que el organigrama no es para presumir más importancia entre ciertos departamentos y otros, pues cada analista, vendedor, evaluador, monitorista, repartidor, jefe de departamento, auxiliar administrativo o gerente tiene un valor muy importante para la organización, cada uno con sus habilidades diferentes.

El otro gran problema que existe es la mala transmisión de información, proveniente de los clientes para realizar los monitoreos, y que es comunicada en algunos casos de manera deficiente por los vendedores, los gerentes o los jefes de departamento hacia los colaboradores operativos, lo cual genera confusión y los consecuentes errores en el trabajo.

Esta situación se solucionará con la puesta en marcha del departamento de Atención a Clientes y Enlace enfocado a concentrar y poner orden tanto a la información obtenida, como a la que se transmita. Tendrá en sus manos la habilidad y la tarea de indagar con precisión la información necesaria, para poder realizar los procesos de trabajo adecuada y satisfactoriamente, gracias al perfil de sus encargados (en cuanto al nivel de preparación y conocimiento de los procesos de producción de la empresa). Además realizará las labores de medición de satisfacción del cliente.

Por otro lado, se encuentra la falta de canales de comunicación formales y eficientes, pues el correo electrónico, las juntas (sin continuidad o muy espaciadas), y las hojas de aviso pegadas a la entrada de la empresa no satisfacen las necesidades del personal. Mediante el rumor de boca en boca, se fomenta la comunicación informal, la cual no siempre es favorable, y propicia un ambiente poco claro y por ende poco armonioso.

Lo importante no es sólo transmitir información sino entender los beneficios de alcanzar la buena comunicación, y para ello se propone el lanzamiento de una página Intranet, con la finalidad de cubrir varios frentes en cuanto a la comunicación que los empleados deben tener: información relacionada con la organización, información sobre su área de trabajo, e información que tiene que ver con asuntos que inciden directamente en su vida personal y familiar.

La página interna, bautizada como Enlace, será una de las principales fuentes formales y oficiales de información, de la empresa hacia colaboradores, de éstos últimos hacia niveles superiores y entre los propios empleados. Con un conjunto de funcionalidades, las cuales ya se expusieron en el capítulo tres, Enlace marcará un parteaguas en el ejercicio de la comunicación interna de MAM. No obstante, la clave del funcionamiento óptimo de la Intranet radica en el contenido que se transmita mediante ésta.

Adicionalmente, con el impulso de las reuniones y juntas con periodicidad y estructura establecida, así como de las circulares, se complementa de manera tradicional el esquema de la propuesta tecnológica.

Estos nuevos canales de comunicación representan una renovación de la imagen de la empresa en lo interno: más transparente, fresca y abierta, lo cual motivará a sus integrantes para comprometerse más con su labor. A su vez, ello logrará cimentar e ir consolidando paso a paso la cultura organizacional, lo cual, aunada a la posterior estrategia de comunicación externa (a desarrollar) harán crecer el valor de la empresa misma y de los servicios que ofrece.

Si Monitoreo y Análisis de Medios (MAM) logra salir de la inercia en la que se ha sumido llegará a ser de los primeros lugares entre las empresas del ramo, pues sus productos finales realmente son muy buenos y sus colaboradores deben sentirse orgullosos del trabajo que realizan y de la importancia que representa para sus clientes, ya que es una herramienta básica en el desarrollo y toma de decisiones, de estos últimos.

Se puede hablar de muchas propuestas, pero lo realmente importante es que quienes forman parte de MAM sean siempre congruentes con sus paradigmas y trabajen en consecuencia, sin olvidar los principios básicos de la convivencia social y la responsabilidad que tienen con la sociedad.

Bibliografía

ADLER, Ronald B.; Jeanne Marquardt Elmhorst. Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. México, McGraw Hill Interamericana, 2005. 490 pp.

ÁLVAREZ, Héctor Felipe. Principios de administración. Argentina, Eudecor, 2000. Segunda edición. 593 pp.

BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós, 1992. 221 pp.

BRANDOLINI, Alejandra; Martín González Frígoli; Natalia Hopkins. Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa. Argentina, Editorial DIRCOM, 2009. 128 pp.

CASTRO José, Pedro Celeste y Lito García Abad. ComUnica: lecturas de comunicación organizacional. España, Netbiblio, Serie: comunicación empresarial, 2005. 223 pp.

CHARLES Lusthaus, et al., Evaluación Organizacional. Canadá, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002. 217 pp.

CHIAVENATO, Idalberto.Introducción a la teoría general de la administración. Colombia, McGraw Hill Intercontinental, 1997. Cuarta Edición. 880 pp.

CORTAGERENA, Alicia B.; Claudio F. Freijedo. Administración y gestión de las organizaciones. Argentina, Ediciones MACCHI, 1999. 208 pp.

COSTA Joan, et al., Dirección de comunicación empresarial e institucional. España, Ediciones Gestión 2000, 2001. 415 pp.

DE LA PEÑA, Ricardo y Rosario Toledo Laguardia. Cómo acercarse a la sociología. México, CONACULTA-Limusa, 1991. 128pp.

ELÍAS MONCLÚS, Joan; José Mascaray. Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. España, Gestión 2000, 1998. 302 pp.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (coord.) La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, Serie: Biblioteca básica de comunicación social, 2002 (reimp. 2009). Segunda edición. 273 pp.

GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación estratégica. España, Ediciones Gestión 2000, 2001. 243 pp.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional, México, Editorial Diana, 1984. Segunda edición. 423 pp.

LOSADA DÍAZ, José Carlos. (coord.) Gestión de la comunicación en las organizaciones. España, Ariel Comunicación. 2004. 556 pp.

PUTNAM, Linda et. al., Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. España, Gestión 2000. 2002. 125 pp.

REBEIL, María Antonieta Corella; Celia RuízSandoval Reséndiz (coord.) El poder de la comunicación en las organizaciones. México, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, 2000. 386 pp.

RODRÍGUEZ Mancilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. México, Alfaomega, 2005. 233 pp.

SANTACRUZ CHAVANDO Nora. Organización de Unidades de Comunicación. Guía de estudio. México, UNAM, 2004. 83 pp.

TREJO DELARBRE, Raúl. Las agencias de información en México. México, Trillas, 1989. 68 pp.

WEBER, Max. ¿Qué es burocracia? trad. cast. Rufino Arar. México, Coyoacán. 2001. 112 pp.

Tesis

ALANÍS LÓPEZ, María de Los Ángeles. Diagnóstico de la comunicación interna en los equipos de trabajo de la Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de ginecobstetricia No. 3 del Centro Médico Nacional "La Raza". (tesis) México, UNAM, 2008. 205pp.

MOLINA LÓPEZ, Fernando.La teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de la cultura organizacional mexicana. México, UNAM, 2003. 147 pp.

Fuentes electrónicas

AutomotiveCareersToday. Explorar carreras. *Administración del concesionario* [en línea] E.U., Dirección URL:http://autocareerstoday.net/explore/admin/index.php?id=8&spanish=true [consulta: 16 de septiembre de 2011]

Caja de Herramientas Infomipyme; *FODA*, [en línea], México Dirección URL: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm [consulta: 26 de agosto de 2011]

Dirección General de Personal UNAM. *Guía para la emisión de oficios y circulares de las dependencias de la Administración Universitaria* [en línea]. México, Dirección URL: http://www.personalds.unam.mx/normatividad/circ-ofi/texto.html [consulta: 22 de Septiembre de 2011]

Jorge Escobar Hernández. *Comunicación Corporativa* [en línea] Dirección URL http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm [consulta: 24 de junio de 2011]

Red de cajas de herramientas MYPYME; *Atención al cliente*, [en línea] Guatemala, Dirección URL: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm [consulta: 16 de septiembre de 2011]

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana Perfiles de Puestos: *Especialidad de servicios a clientes* [en línea] México, Dirección URL: http://www.strm.org.mx/docs/ppsac.htm

[consulta: 16 de septiembre de 2011]

SoyEntrepreneur; *Atención al cliente*, [en línea] México, Dirección URL: http://www.soyentrepreneur.com/atencion-al-cliente.html

[consulta: 16 de septiembre de 2011]