



---

---

# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

## “Propuesta de manual de procedimientos para el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins y Asociados”

**TESINA**

Que para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación

**PRESENTA**

Itzel Hernández Rodríguez

**ASESORA**

Dra. Francisca Robles



Ciudad Universitaria, CD. MX. 2019



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



## Agradecimientos

“No te rindas, por favor no cedas,  
aunque el frío queme,  
aunque el miedo muerda,  
aunque el sol se esconda y se calle el viento,  
aún hay fuego en tu alma,  
aún hay vida en tus sueños,  
porque la vida es tuya y tuyo también el deseo,  
porque lo has querido y porque te quiero”.

**- Mario Benedetti -**

Primeramente quiero agradecer a Dios, por ser mi guía espiritual y sostener siempre mi mano.

A mis padres, Fusto y Margarita, por su esfuerzo y dedicación para formarme como una mujer fuerte e independiente. Los amo.

A mis hermanos, Marcos y Montse, por su complicidad y compañía que eliminan la monotonía de mi vida.

A mis abuelos (Fausto y Luisa; Rafael e Higinia) por ser mis ángeles en la tierra y mi refugio más sincero.

A Daniel por sacar siempre la mejor versión de mí, por acompañarme en cada paso, por inspirarme y, sobre todo, por compartir conmigo el amor.

A cada integrante de mi familia, porque cada uno me ha regalado enseñanzas que siempre llevo en mi corazón.

Gracias infinitas a mi asesora la Dra. Francisca Robles por ayudarme a cerrar un ciclo. Sin su guía, paciencia y dedicación esto no habría sido posible.

Agradezco a la comisión revisora de esta tesina por la dedicación a su trabajo docente.

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por ser mi segundo hogar, dotarme de vivencias y, al mismo tiempo, formarme como profesional.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. El manual de procedimientos: una herramienta de comunicación dentro de las organizaciones laborales</b> .....	<b>3</b>
1.1 Definición de manual .....	4
1.2 Manuales administrativos .....	8
1.3 El manual de procedimientos .....	11
1.4 Tipos de manuales de procedimientos .....	13
1.5 Elementos del manual de procedimientos .....	16
1.6 Elaboración de un manual de procedimientos.....	30
1.7 Utilidad del manual de procedimientos .....	33
<b>Capítulo 2. Dickins &amp; Asociados como agencia de Relaciones Públicas y su área de medios</b> .....	<b>36</b>
2.1 Filosofía organizacional de Dickins & Asociados .....	39
2.1.1 Servicios que ofrece Dickins & Asociados .....	40
2.1.2 Estructura organizacional .....	43
2.2 Departamento de inteligencia mediática de la agencia D&A .....	48
2.2.1 <i>Focus Group</i> y análisis FODA para el área de medios de D&A.....	49
2.2.2 Toma de decisiones para el área de medios de la agencia D&A .....	62
<b>Capítulo 3. Propuesta de manual de procedimientos para el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins &amp; Asociados</b> .....	<b>65</b>
3.1 Contenido .....	66
3.2 Introducción .....	67
3.3 Objetivo del manual .....	68
3.4 Procedimientos .....	69

- Monitoreo de medios (PR-MEDIOS-01) .....	70
- Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes (PR-MEDIOS-02) .....	82
- Alimentación y actualización de bases de datos (PR-MEDIOS-03) ....	97
- Elaboración de perfiles (PR-MEDIOS-04) .....	104
- Costos y audiencias (PR-MEDIOS-05) .....	114
- Convocatoria de medios (PR-MEDIOS-06) .....	124
3.5 Recomendaciones y conclusiones .....	137
<b>Conclusiones finales .....</b>	<b>140</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>142</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>143</b>

## Introducción

El mundo laboral es un reto al que, tarde o temprano, todos debemos darle la cara con decisión, firmeza y valentía. Hace aproximadamente seis años, apenas un mes después de graduarme, inicié un viaje de imprevisto hacia mi primer desafío profesional.

Me llamaron de una reclutadora para ofrecerme el puesto de “monitorista de medios” dentro de una pequeña agencia de Relaciones Públicas. Para ser sincera, no tenía idea de qué se trataba el puesto así que, como buena egresada de Ciencias de la Comunicación, me dediqué a investigar todo sobre dicha posición laboral, la empresa y las recomendaciones necesarias para preparar mi primera entrevista laboral.

Después de un largo proceso de selección, me incorporé al área de monitoreo de medios de dicha agencia de Relaciones Públicas. Debo de confesar que fue una etapa de mucho aprendizaje y crecimiento profesional, sin embargo, también fue un periodo de tiempo en el que, por falta de capacitación, la adaptación siempre estuvo acompañada de sentimientos de frustración e incertidumbre.

Lo que ocurrió después es historia, cambié de agencia un par de veces, siempre en búsqueda de la superación profesional. Sin embargo, durante este proceso, noté que se repetía un patrón: el departamento de medios de las agencias de Relaciones Públicas y, por ende, sus encargados son subestimados por ineficiencia, por lo tanto, la rotación de personal en dicha área es más constante que en las demás.

Con el fin de romper dicha pauta, el objetivo principal de este trabajo académico fue diseñar una propuesta de manual de procedimientos para operar el área de inteligencia mediática dentro de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados (D&A), la última agencia con la que colaboré.

De modo tal que, a través del texto del primer capítulo los lectores conocerán la definición del manual, los distintos tipos de manuales administrativos que existen y

sus características. Además, comprenderán la importancia del manual de procedimientos como herramienta de comunicación interna y sus múltiples beneficios para lograr el fortalecimiento de una organización.

En el capítulo dos, para fines de esta tesina, se tomó como caso práctico a la agencia Dickins & Asociados, agencia con la que colaboré por casi tres años. De esta forma el lector, podrá analizar el funcionamiento y estructura de una agencia de Relaciones Públicas.

De igual forma, es dentro de este capítulo que se expone la importancia del área de medios, sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; así como también, el rol que juega dicho departamento dentro de la agencia al fungir como brazo derecho del departamento de cuentas.

Por último, en el capítulo tres, se desarrolla la propuesta de manual para operar el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados. Ésta se compone de seis procedimientos clave:

1. El monitoreo de medios
2. La elaboración de reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes
3. La alimentación y actualización de bases de datos
4. La elaboración de perfiles
5. El cálculo de costos y audiencias
6. La convocatoria de medios

De cada uno de estos procedimientos se despliega su propósito, alcance, definiciones y método de trabajo. Lo anterior con la finalidad de que, el lector logre apreciarlos y diferenciarlos de la mejor manera posible.

En suma, el presente texto pretende guiar a egresados, estudiantes e interesados en incorporarse a la esfera de las Relaciones Públicas, comenzando por el área de medios, a través de un instrumento que permite la instrucción rápida y sencilla.

Estoy convencida de que la capacitación mejora la eficiencia en el trabajo y evita la fuga de talento.

## Capítulo 1

### **El manual de procedimientos: una herramienta de comunicación dentro de las organizaciones laborales**

El proceso básico de comunicación forma parte de la cotidianidad de todos los integrantes de cualquier tipo de organización (escolar, laboral, gubernamental, entre otras) que persigue los mismos objetivos, políticas y procedimientos.

Éste se presenta cuando, dentro de un contexto social determinado, una persona (emisor) se pone en común con otra (receptor) a través de un mensaje, enviado por un canal, esperando que el receptor descifre el mensaje y otorgue una respuesta.

A través de este proceso de comunicación las estructuras u organizaciones laborales se nutren y se mantienen sanas es por ello que, para conseguirlo, se pueden apoyar de varios canales (métricas, *mails*, informes, minutas, memorandos, *brief*, etcétera) que sirven de herramientas para transmitir decisiones e información interna.

Una de estas herramientas funcionales, o medios de comunicación, son los manuales que se caracterizan por su rápida, sencilla y económica elaboración. En forma de un documento gráfico, descriptivo y organizado, el manual transmite al personal clave de las organizaciones las políticas y procedimientos que deben seguir para el cumplimiento de sus objetivos laborales.

De este modo, los manuales no sólo poseen entre sus líneas información sobre la organización o el puesto de trabajo mismo sino que también, capacitan y proveen al personal con respuestas inmediatas a través de diagramas (representaciones gráficas).

Sin embargo, son pocas las organizaciones que ponen en práctica su uso y elaboración a pesar de que, todas y cada una de ellas, requieren de un instrumento de comunicación para ser más eficientes. Lo anterior se puede deber al desinterés de los líderes de las estructuras por mejorar la integración de sus miembros, al escaso tiempo o al desconocimiento de técnicas para elaborar este tipo de documentos.

Es por ello que, en este capítulo definiremos al manual y sus variantes; además, descubriremos sus funciones dependiendo de las necesidades de cada administración. Por último, nos centraremos en la importancia del manual de políticas y procedimientos como herramienta de comunicación.

## **1.1 Definición de manual**

Todos los seres humanos nos incorporamos a más de una organización a lo largo de nuestra vida: la familia en la que nacemos, la colonia en la que crecemos, las escuelas en las que nos instruimos, el equipo deportivo en el que entrenamos, la compañía en la que trabajamos, por mencionar algunos ejemplos.

Según Carlos Ongallo, estas organizaciones se forjan como tal gracias a que cuentan con cuatro características fundamentales:

- a) Formalidad: Una organización tiene estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- b) Jerarquía: Expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.
- c) Tendencia a crecer: Las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas.

d) Duración: Las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.<sup>1</sup>

Es decir que, cuando nos incorporamos por primera vez a una organización, sea cual sea ésta, debemos adaptarnos a su estructura; acoger sus objetivos, políticas, procedimientos y normas como propias; respetar su jerarquía, empezando por aceptar su figura de autoridad; socializar con sus miembros y conocer su historia para poder pertenecer a ella.

Este proceso de adaptación y conocimiento no es una tarea sencilla, lleva su tiempo y exige un arduo trabajo en equipo. Lamentablemente, el acelerado ritmo de trabajo y las exigencias diarias no siempre permiten que los miembros de una organización guíen a los nuevos integrantes durante este lapso de aprendizaje.

Así que, con la finalidad de que este proceso sea mucho más sencillo para los nuevos integrantes de una organización o para aquellas personas con un nuevo cargo dentro de una estructura, se crearon distintas herramientas de comunicación interna, entre ellas el manual.

Se dice que los manuales como herramienta de administración surgieron durante la Segunda Guerra Mundial (1939- 1945)<sup>2</sup>. Durante esta movilización, existía una gran necesidad de contar con personal capacitado, por lo tanto, las oficinas del ejército comenzaron a desarrollar manuales administrativos ya que, éstos resolvían problemas de adiestramiento y supervisión a larga distancia.

Posteriormente, con el paso del tiempo, su uso se popularizó dentro de las empresas para el adiestramiento del personal nuevo y para lograr uniformidad en la ejecución de tareas.

---

<sup>1</sup> Carlos Ongallo, *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Madrid, Segunda edición, 2007, p. 27

<sup>2</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, CENGAGE Learning, México, Cuarta edición, 2012, p. 59

Hoy en día, gracias a los avances tecnológicos y al papel que estos juegan dentro de las organizaciones, los manuales han evolucionado al convertirse en herramientas mucho más funcionales y precisas.

Pero, ¿qué son los manuales administrativos?, ¿para qué sirven?, ¿cuántos tipos hay?, ¿cómo se usan? A continuación, algunas definiciones de lo que es un manual:

La Real Academia Española define al manual como un “libro que sintetiza lo más sustancial de una materia”. En este breve sentido, el manual funciona como una obra que aprovecha todos los conocimientos y experiencias de las personas pertenecientes a una organización para transmitirlos a sus sucesores.

Por su parte, Agustín Reyes Ponce (primer tratadista de Administración de empresas hispanoamericano) define al manual de la siguiente manera:

“El concepto de lo que es un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.”<sup>3</sup>

Para Miguel Duhalt Krauss, un manual es:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración moderna*, Limusa Noriega Editores, México, Primera edición, 2004, p. 260

<sup>4</sup> Miguel Duhalt Krauss, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, UNAM FCPyS, México, 1977, p.20

Según Giuseppe Continolo, un manual es:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.”<sup>5</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia define al manual como:

“Un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”<sup>6</sup>

Por último, para Martín G. Álvarez Torres los manuales son:

“Una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.”<sup>7</sup>

Con base en estas definiciones, podemos concluir que un manual es una poderosa herramienta de comunicación compuesta por una serie de instrucciones que permite al individuo ser productivo e integrarse eficazmente a una organización.

Como menciona Martín G. Álvarez Torres: “Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría las(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar”.<sup>8</sup>

Ahora bien, continuando con esta analogía, para que los cimientos de un edificio cumplan correctamente con su función es necesario fabricarlos a la medida

---

<sup>5</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, óp. cit., p.60

<sup>6</sup> Ídem

<sup>7</sup> Martín G. Álvarez Torres, *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, Panorama Editorial, México, 1996, p.23

<sup>8</sup> Ibídem, p. 24

correcta, ¿cierto? Lo mismo ocurre con los manuales, cada organización cuenta con sus propias necesidades, es por ello que existen distintos tipos de éstos.

## **1.2 Tipos de manuales administrativos**

En la actualidad, es asombroso el acelerado desarrollo tecnológico y el papel que éste juega dentro de nuestras vidas. Todas las mañanas, al abrir los ojos, el primer contacto tecnológico que tenemos es con nuestro celular: apagamos nuestra alarma, programada una noche anterior; revisamos redes sociales, estructura que nos apoya a estar interconectados; checamos nuestro mail, antes de comenzar a laborar o, simplemente, nos entretenemos observando las noticias.

Sin contar que, cada año, sale una nueva gama de celulares, televisores inteligentes, lavadoras ahorradoras y, en general, equipo electrónico de última generación que nos facilita la vida. Al comparar cualquiera de estos artículos tecnológicos, encontraremos que con ellos viene un manual para aprender a operarlos de forma rápida.

Es así como encontramos desde los manuales más sencillos, hasta los manuales más especializados, como por ejemplo: los manuales de planeación estratégica, los manuales de periodismo, de planeación de ganancias, el manual de buenos modales, etcétera.

Según Joaquín Rodríguez Valencia, dentro de las organizaciones el tipo de manual que se necesita se determina respondiendo la siguiente pregunta: ¿Cuál es el propósito que se desea lograr?<sup>9</sup>

Cada organización cuenta con una estructura propia que la diferencia de las demás y, por ende, tiene sus propias necesidades. De modo tal que, cada una

---

<sup>9</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, óp. cit., p.68

debe analizar qué tipo de manual necesita para cubrir su objetivo u objetivos profesionales.

En el cuadro 1.1 podemos observar algunos de los objetivos más frecuentes que los manuales permiten cumplir mediante su aplicación dentro de las organizaciones:

**Cuadro 1.1. Algunos objetivos de los manuales administrativos.**

Objetivos en pro de la organización	Objetivos en pro de los trabajadores	Objetivos en pro de la administración
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientar a los integrantes de una organización.</li> <li>•Informar la planeación e implementación de un programa de reorganización.</li> <li>•Señalar la estructura de la empresa.</li> <li>•Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitar al personal.</li> <li>•Eliminar la confusión y el conflicto.</li> <li>•Deslindar responsabilidades.</li> <li>•Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.</li> <li>•Reducir la carga de supervisión.</li> <li>•Evitar la implementación de procedimientos incorrectos.</li> <li>•Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.</li> <li>•Reducir la rotación de personal por inadaptación.</li> <li>•Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el reclutamiento y la selección de empleados.</li> <li>•Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.</li> <li>•Tener un mejor control financiero.</li> </ul>

Una vez detectado o seleccionado el objetivo o los objetivos que se desean alcanzar, se procede a adoptar el tipo de manual que mejor se adapte a dichas necesidades. En el cuadro 1.2 podemos observar algunos tipos de manuales y su clasificación.

**Cuadro 1.2 Clasificación de los manuales.**

<b>Clasificación de los manuales administrativos</b>		
<b>Clasificación</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Definición</b>
<b>1. Por el entorno en que se emplea el manual.</b>	Manuales Microadministrativos	Contienen información de una sola empresa o de un área de la empresa.
	Manuales Macroadministrativos	Manuales para los corporativos en donde se incluye información de varias empresas ligadas o áreas laborales.
<b>2. Por el tipo de contenido del manual.</b>	Manual de historia	Documento que proporciona información histórica sobre un organismo.
	Manual de organización	Su propósito es exponer la estructura organizacional de una empresa a través de sus objetivos, relaciones y responsabilidades de los distintos puestos.
	Manual de procedimientos	Documento que contiene, en forma ordenada y gráfica información sobre los procedimientos que se llevan a cabo dentro de un organismo.
<b>3. Por la función del manual.</b>	Manual de producción	Coordina los procesos de fabricación de una empresa determinada.
	Manual de ventas	Señala los aspectos esenciales del departamento de ventas.
	Manual de recursos humanos.	Determina las actividades a tomar relacionadas con dicho departamento.
<b>4. Por el ámbito de aplicación de un manual.</b>	Manuales Generales	Contienen información general de todas las áreas que conforman la empresa.
	Manuales específicos	Contienen la información de una unidad orgánica, es decir, sólo de un área en específico.

Como podemos observar en el cuadro 1.2, los manuales se pueden clasificar de diferentes formas, en diferentes categorías, tipos de nombres y/o tomar en cuenta otros criterios.

Para fines de este trabajo profesional, nos interesa indagar en el manual de procedimientos que, por sus características específicas, ayuda a llevar un mejor control interno dentro de las áreas que conforman a una organización y/o empresa.

### **1.3 El manual de procedimientos**

Como mencionamos al principio de este capítulo, las organizaciones funcionan a través de procesos, por consiguiente, los seres humanos sentimos una ferviente necesidad por controlar dichos procesos con el fin de medir su eficiencia.

Este efecto es comúnmente conocido como “Control Interno” y su propósito dentro de las organizaciones es el de resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por negligencia.

Los manuales de políticas y procedimientos, señalados en el cuadro 1.2 que clasifica los manuales administrativos, son un práctico instrumento de “Control Interno” ya que por su contenido funcionan como prácticas guías que minimizan los errores operativos dentro de una estructura.

Para Martín G. Álvarez Torres (1996), un manual de políticas y procedimientos es:

Un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar

el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.<sup>10</sup>

José Palma (2005) define al manual de procedimientos de la siguiente manera:

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.<sup>11</sup>

Por su parte, Miguel Duhat Kizatus (2007) señala lo siguiente:

Los manuales de procedimientos son un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.<sup>12</sup>

De acuerdo con las definiciones expuestas anteriormente, podemos determinar que un manual de procedimientos es aquel instrumento de información que ordena los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización correcta de los procedimientos administrativos de una organización.

Los procedimientos administrativos, para tenerlo claro, son precisamente el conjunto de operaciones que precisan la manera de realizar determinada rutina de trabajo y que, se catalogan de forma organizada dentro de los manuales de procedimientos.

---

<sup>10</sup> Martín G. Álvarez Torres, óp. cit., p.24

<sup>11</sup> María Eugenia Vivanco Vergara, *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*, [en línea], 249 p., Universidad y Sociedad, Ecuador, agosto, 2017. Recuperado el 27 de febrero de 2019 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

<sup>12</sup> Ídem

De modo tal que, el manual de procedimientos es una de las mayores oportunidades que tienen las administraciones para reducir sus costos de capacitación a través del establecimiento de sus métodos por escrito, lo que se traduce en un mejor “Control Interno” que beneficia la calidad del ambiente laboral.

Algunas de las ventajas más importantes que otorga la utilización de los manuales de procedimientos dentro de una administración son:

- 1) El adiestramiento del personal nuevo.
- 2) La estandarización de los métodos de trabajo.
- 3) La simplificación de responsabilidades en el grupo.
- 4) La facilitación de toma de decisiones.
- 5) La eliminación de confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.

En general, los manuales de procedimientos, como documentos de consulta permanente y de fácil actualización, ayudan al cumplimiento de los objetivos de una organización.

## **1.4 Tipos de manuales de procedimientos**

Los manuales de procedimientos se pueden clasificar de tres formas distintas:

- a) Por su aplicación en alguna disciplina.
- b) Por su uso en un lugar determinado.
- c) Por su aplicación y alcance.

El inciso “a” se refiere a la existencia de manuales elaborados específicamente para guiar en algún campo de la ciencia y/o tecnología como, por ejemplo, los manuales de procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos contables.

El manual de procedimientos administrativos es un “documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos, o más de ellas. El manual incluye además, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación (Palma, 2010).”<sup>13</sup>

Según plantea María Eugenia Vivanco Vergara (2017), los objetivos que persiguen los manuales de procedimientos administrativos son:

- 1) Presentar una visión de la organización.
- 2) Determinar las funciones asignadas a cada departamento de la organización.
- 3) Establecer la jerarquía de la organización.

Por otra parte, el manual de procedimientos contables consiste en “normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización que incluye el plan de cuentas, su descripción y clasificación (Greco, 2007).”<sup>14</sup>

Los objetivos de los manuales de procedimientos contables, según el informe de María Eugenia Vivanco Vergara (2017) son:

- 1) Ser una guía para las operaciones de la organización y que estas se desarrollen de manera eficiente.
- 2) Ser una guía para el entrenamiento del personal.
- 3) Facilitar la comunicación e interpretación de los procedimientos y políticas contables.

---

<sup>13</sup> María Eugenia Vivanco Vergara, óp. cit., p. 251

<sup>14</sup> Ibídem, p. 252

La diferencia entre los manuales de procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos contables radica en que el primero sirve como medio de comunicación y coordinación de los métodos que deben seguirse para el correcto funcionamiento de toda la estructura de una entidad y, el segundo, el manual de procedimientos contables se concentra en recoger, de forma secuencial y cronológica, únicamente las operaciones para la realización de las funciones del departamento contable como, por ejemplo, la manera de archivar las facturas o la contabilización de recursos, esto con el fin de garantizar que la información financiera sea mucho más transparente.

Ahora bien, como se señala en el inciso “b”, los manuales de procedimientos también se pueden clasificar por su uso en un lugar determinado, como por ejemplo:

- 1) Manuales de procedimientos de fábricas
- 2) Manuales de procedimientos de oficina
- 3) Manuales de procedimientos del departamento “x”.

Por último, el inciso “c” señala que los manuales de procedimientos se pueden clasificar de acuerdo a su aplicación y alcance. De modo que, estos pueden ser de:

- 1) Procedimiento general: Manuales de procedimientos que contienen información que se aplican en toda una organización o en más de un departamento.
- 2) Procedimiento específico: Manuales que contienen información detallada sobre los procedimientos que se siguen en un área determinada de la administración.

Cabe señalar que, sin importar su categorización, los manuales de procedimientos son una excelente guía para plasmar las actividades específicas de una organización.

## **1.5 Elementos del manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos se distingue por contener información detallada, ordenada, sistemática e integral. Sin embargo, esto no significa que todos los manuales de procedimientos deban ser idénticos o elaborarse siguiendo una misma norma.

La creatividad y la organización del pensamiento juegan un papel muy importante a la hora de elaborar este tipo de documentos ya que, de esto dependerá su éxito como instrumento de enseñanza dentro de un organismo.

A pesar de no existir una uniformidad en los manuales de procedimientos, éstos cuentan con elementos básicos, tales como:

- a) Portada
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Organigrama
- e) Procedimientos
- f) Políticas de operación
- g) Diagramas de flujo
- h) Estructura procedimental
- i) Formatos

Estas secciones son opcionales, el creador del contenido decidirá la forma, tamaño y, en general, el estilo del texto. Algunos autores darán preferencia a la

descripción narrativa del procedimiento, mientras que otros se concentrarán en algún otro aspecto.

Sin embargo, no está de más contar con una pauta que nos indique los elementos que los manuales de procedimientos pueden contener porque, de ello dependerá que los diferenciamos de otros tipos de manuales administrativos.

### **a) Portada**

La portada de cualquier tipo de texto es el primer contacto con el lector al sintetizar la promesa de contenido del mismo. Lo ideal es que la portada contenga los datos que se refieren a la situación comunicativa de la que se escribe, por tanto, la portada debe responder a las siguientes preguntas:

- Qué: Título del trabajo
- Quién: Nombre del autor del documento
- Dónde: El nombre de la organización
- Cuándo: Fecha de elaboración/ publicación
- A quién: Persona a la que se dirige el texto.

Ahora bien, las reglas para elaborar una portada pueden variar dependiendo del ámbito de uso y del propósito del trabajo. Dentro de las organizaciones laborales, todos los documentos que se realizan internamente son de carácter estrictamente formal y profesional, por lo tanto, la portada sigue esta pauta e incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización

- Clave de la forma (se conforma de las siglas de la organización, el nombre del departamento administrativo donde se utiliza el manual y el número del documento).

Cabe señalar que, dentro de un manual de procedimientos, la portada es un elemento de identificación que no sólo funciona como una carta de presentación para el lector sino que también, sirve de referencia para verificar la actualización del documento.

## **b) Índice**

Un índice, según el diccionario, es una lista de palabras o frases (encabezados) que permiten la ubicación del material al interior de un documento o publicación.

Dentro del manual de procedimientos, el índice es la relación de los capítulos que conforman el documento con sus páginas correspondientes para que el lector consiga una fácil y rápida ubicación de los procedimientos que desea aprender o estudiar; lo anterior, se traduce en un gran ahorro de tiempo.

## **c) Introducción**

La introducción es el elemento inicial (entrada) de un texto cuyo propósito principal es el de contextualizar el escrito; aunado a lo anterior, la introducción cumple con tres funciones importantes dentro de cualquier texto:

- 1) Informar el propósito del escrito.
- 2) Comunicar la importancia del trabajo realizado.
- 3) Orientar sobre el conocimiento actual del tema.

En los manuales de procedimientos la introducción también juega un rol muy importante ya que, plantea los procedimientos a tratar y los aspectos que comprenden el trabajo.

Además, algunas introducciones en los manuales de procedimientos suelen incluir los objetivos que se pretende cumplir con los procedimientos plasmados así como, un mensaje del experto o expertos que elaboraron el documento.

#### **d) Organigrama**

Mediante una presentación diagramática, jerárquicamente organizada, el organigrama muestra la estructura interna de una empresa u organización. Es decir, mediante este gráfico, podemos conocer a todos los empleados de una organización, sus funciones y su relación laboral.

El teórico George Robert Terry define al organigrama de la siguiente manera:

“Una forma diagramática que muestra aspectos importantes de una organización, incluyendo las principales funciones y sus respectivas relaciones, el canal de supervisión y la autoridad relativa de cada empleador que está a cargo de cada función respectiva”.<sup>15</sup>

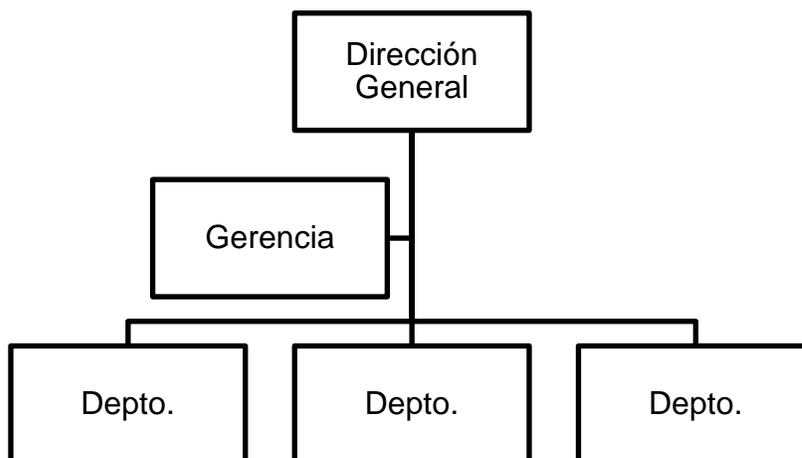
Los organigramas, también conocidos como diagramas de organización o gráficos de jerarquía, se deben adaptar a las necesidades o al tipo de organización. Es por ello que, existen varios tipos de organigramas diferentes.

---

<sup>15</sup> S/autor, *Tipos de organigramas más usados y su definición*, [en línea], s/editor, s/lugar de edición. Recuperado el 04 de marzo de 2019 de <https://www.informeglobal.com/2018/07/tipos-de-organigramas.html>

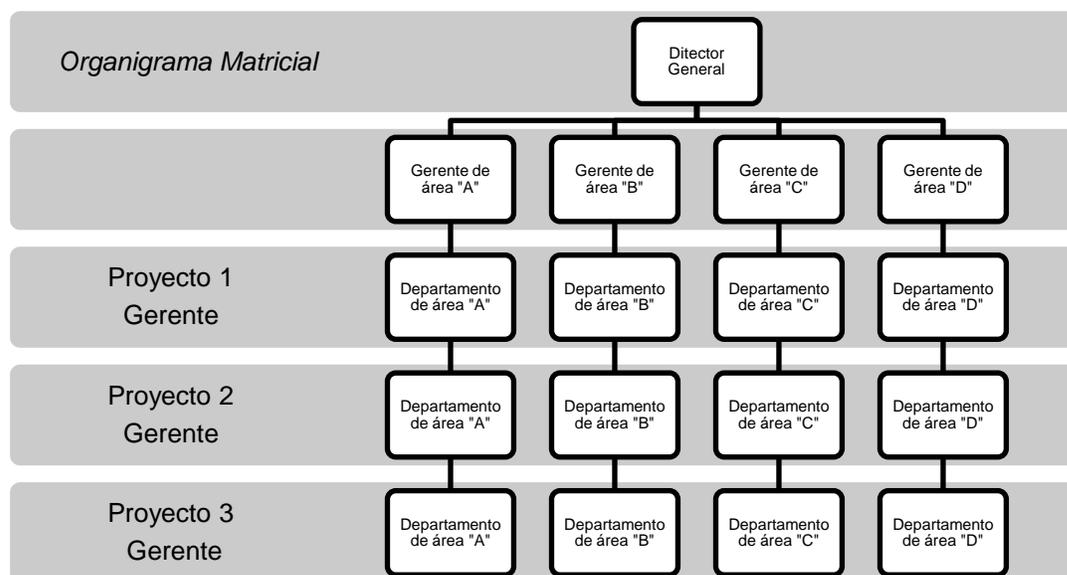
A continuación, se muestran los tres más populares:

**1) Organigrama jerárquico:** Es el formato más utilizado dentro de las organizaciones y, como su nombre lo indica, organiza a los grupos dependiendo de su nivel de autoridad.



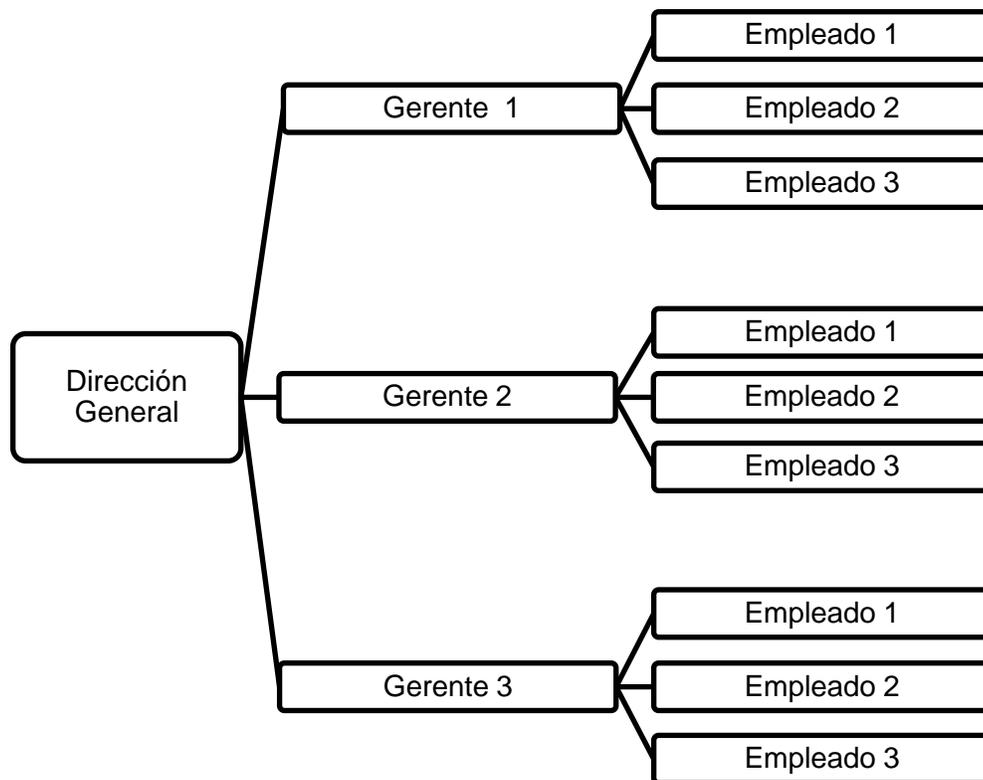
**Figura 1.1** Ejemplo de organigrama jerárquico.

**2) Estructura matricial:** Esta estructura representa a grupos de trabajo más flexibles, es decir que, las personas que conforman a la organización pueden trabajar en diferentes proyectos y en distintas áreas a la vez.



**Figura 1.2** Ejemplo de organigrama matricial.

**3) Organigrama horizontal o plano:** Este gráfico organizativo es empleado principalmente por empresas pequeñas u organizaciones que se encuentran en su etapa inicial ya que, prácticamente, este formato no cuenta con niveles medios de gestión, es decir, sólo supone dos niveles jerárquicos: directores de área y empleados.



**Figura 1.3 Ejemplo de organigrama horizontal o plano.**

Cabe señalar que para elaborar cualquier tipo de organigrama, no existen normas estrictas siempre y cuando las relaciones entre los actores de una organización sean claras.

Contar con un organigrama dentro de una organización garantiza:

- a) Una mejor comunicación organizativa
- b) Supervisión laboral constante

- c) Mejor planificación de la fuerza de trabajo
- d) La detección de talentos
- e) Claridad en los roles de cada integrante de la organización
- f) Un mejor ambiente laboral.

En conclusión, los organigramas son útiles para estrechar las relaciones dentro un organismo y garantizan que todos sus integrantes sepan cómo y a quién comunicar la información clave.

### **e) Procedimientos**

Tenemos claro que, todas las organizaciones persiguen uno o varios objetivos y, para cumplirlos, se valen de ciertos procedimientos que se adquieren a través del tiempo y con base en la experiencia (ensayo y error). Los procedimientos son muy importantes dentro de las organizaciones laborales ya que nos indican:

- ¿En qué consiste un trabajo?
- ¿Cuándo se realiza una u otra operación?
- ¿Cómo se hace el trabajo?
- ¿Dónde se realizan las tareas asignadas?
- ¿Con qué instrumentos o herramientas de apoyo se cuentan?
- ¿En cuánto tiempo se realiza la tarea?
- ¿Quiénes son los responsables del área, departamento o proceso asignado?

Martín G. Álvarez Torres señala que, un procedimiento es “la guía detallada que muestra, secuencial y ordenadamente, como dos o más personas realizan un trabajo.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Martín G. Álvarez Torres, óp. cit., p.35

Por su parte, Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, en su obra *Fundamentos de administración*, expresan que “los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.”<sup>17</sup>

Mientras que, Agustín Reyes Ponce los define como “aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.”<sup>18</sup>

Los procedimientos que observamos dentro de las organizaciones normalmente son informales porque podemos observarlos en el actuar habitual de los miembros del grupo pero no están estipulados en un documento por escrito.

Este escenario no sólo provoca un atraso en la capacitación del personal sino que además, crea una serie de conflictos internos como: duplicación de tareas, malos entendidos entre los miembros de la organización, entregas incompletas o erradas.

Al respecto, Martín G. Álvarez Torres señala lo siguiente:

Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia. Usted puede beneficiarse igualmente, si en su organización, oficina, taller o negocio asegura que para todos los trabajos clave del negocio se tengan métodos y procedimientos escritos que documenten la mejor experiencia de la organización.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> S/autor, *Unidad 8. Proceso administrativo*. Facultad de Administración y Contaduría, [en línea], p. 16, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2006. Recuperado el 05 de marzo de 2019 de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

<sup>18</sup> Ídem

<sup>19</sup> Martín G. Álvarez Torres, óp. cit., p. 36

Dentro de las organizaciones, son precisamente los manuales de procedimientos las herramientas que, en forma de instructivo, señalan los caminos a seguir para realizar una tarea con éxito.

Uno de los apartados más importantes que encontramos dentro de un manual de procedimientos es precisamente aquel que expone a los procedimientos mismos; en éste deben quedar claros tres aspectos fundamentales:

- 1) **El propósito:** Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien qué es lo que se persigue con su implantación.
- 2) **El alcance:** Refiere el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, el o las áreas involucradas, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
- 3) **Las definiciones:** Consiste en la definición de la terminología técnica utilizada en el texto del documento. Se presenta en orden alfabético. <sup>20</sup>

Estos tres aspectos son fundamentales porque, en ocasiones, la descripción de los procedimientos es general y, por lo mismo, comprende varias áreas del órgano. Por tanto, debe quedar claro que unidad administrativa se encarga de cada operación y con qué propósito.

Los procedimientos son instrumentos de carácter administrativo que generan la especialización de los miembros de un grupo, he aquí donde recae su importancia.

---

<sup>20</sup> Paulina Maldonado García; Sergio Iván Conde Gorostiola, *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*, [en línea], 18-22 pp., Dirección General de programación, organización y presupuesto, México, julio de 2009. Recuperado el 06 de marzo de 2019 de <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf>

## f) Políticas de operación

En esta sección del manual de procedimientos se estipula los criterios o lineamientos generales de acción, determinados en forma explícita, para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias involucradas en los procedimientos.

Para comprenderlo mejor, es necesario conocer la definición de políticas. A continuación, algunas de ellas:

De acuerdo con George R. Terry, las políticas son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa.”<sup>21</sup>

Harold Koontz y Heinz Wehrich, por su parte, definen a las políticas como “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.”<sup>22</sup>

Para Martín G. Álvarez una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> S/autor, *Unidad 8. Proceso administrativo*. Facultad de Administración y Contaduría, [en línea], p. 13, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2006. Recuperado el 05 de marzo de 2019 de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

<sup>22</sup> Ídem

<sup>23</sup> Martín G. Álvarez Torres, óp. cit., p. 28

En seguida, algunos ejemplos de políticas dentro de las organizaciones:

- Por política, las solicitudes de trámites de pago a proveedores serán recibidas únicamente de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.
- Por política, los visitantes deberán registrarse en recepción.
- Por política, las reuniones en la sala de juntas deben programarse con un día de anticipación.
- Por política, no deben consumir alimentos en sus lugares de trabajo para hacerlo, deben trasladarse al comedor.

Como podemos analizar, el propósito de las políticas dentro de una organización es el de eliminar la burocracia y facilitar la toma de decisiones. Es decir, las políticas en sí, cumplen tres funciones fundamentales: inspirar, interpretar y suplir normas en un grupo.

Es importante tomar en cuenta que una política, para que cumpla su función, debe contar con un propósito que sea acreditado y entendido por todos los involucrados en el proceso.

### **g) Diagramas de flujo**

Los diagramas de flujo son parte fundamental de los manuales de procedimientos ya que, mediante una representación gráfica, muestran la secuencia de actividades que se deben realizar para desarrollar un trabajo determinado.

Según Martín G. Álvarez Torres los diagramas de flujo sirven principalmente para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.

- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directivas.<sup>24</sup>

Para que los diagramas de flujo sean comprendidos por todos los lectores del manual de procedimientos, éstos utilizan símbolos. Existen dos tipos de normas para diagramar:

- **Norma ASME:** Creada por el *American Society of Mechanical Engineers*, de ahí su nombre por sus siglas en inglés (ASME), esta norma ha desarrollado los signos convencionales de diagramación administrativa.
- **Norma ANSI:** Creada por el *American National Standard Institute*, esta norma ha creado una simbología para que sea empleada en el procedimiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información.

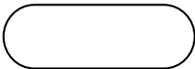
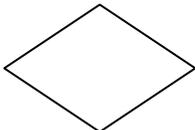
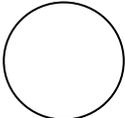
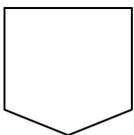
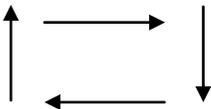
Ambas normas pueden ser utilizadas por sí solas o en combinación, esto dependerá de la necesidad de cada organización por representar sus procesos internos.

---

<sup>24</sup> Ibídem, p. 39

A continuación, exponemos los símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo:

**Cuadro 1.3. Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo.**

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o terminal	Indica dónde inicia y culmina un proceso.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso en que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Se utiliza cuando el diagrama dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior. Dentro se colocan letras mayúsculas para relacionar e identificar las actividades.
	Conector de página	Este símbolo se utiliza para unir las tareas que quedaron separadas en diferentes páginas. Dentro del símbolo se utiliza un número arábigo para indicar la tarea que continua.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas.

Los diagramas de flujo exigen a su fabricante una gran capacidad de análisis y creatividad para ordenar los procesos de forma que cualquiera que los lea los entienda.

## **h) Estructura procedimental**

Se trata de la descripción narrativa de los procedimientos, es decir, una vez elaborados los diagramas de flujo, éstos se deben explicar en forma narrativa y secuencial con la finalidad de despejar la incertidumbre durante la operación.

## **i) Formatos y/o anexos**

Los formatos son documentos que llevan un registro de ciertas actividades dentro de una organización para lograr su normalización. Específicamente en los procesos de oficina, los formatos cumplen con distintas funciones:

- 1) Recopilar y analizar información.
- 2) Documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso.
- 3) Monitorear y rastrear información.
- 4) Hacer comparaciones de un periodo a otro
- 5) Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etc.).
- 6) Obtener aprobaciones y/o autorizaciones.
- 7) Servir como base para la innovación y mejora continua.<sup>25</sup>

Los formatos son parte sustancial de los manuales de procedimientos, por tanto, resulta imperioso que, inmediatamente después de las narraciones de los procedimientos, éstos se anexen en una sección especialmente delimitada para ello.

---

<sup>25</sup> Ídem, p. 45

En cuanto a los anexos, estos son documentos que sirven de apoyo o guía para llevar a cabo una actividad específica durante el procedimiento.

## **1.6 Elaboración de un manual de procedimientos**

Elaborar un manual de procedimientos requiere de tiempo, esfuerzo económico e intelectual. Es por ello que, en la actualidad, aún son muy pocas las organizaciones que se valen de esta herramienta para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, los organismos pueden valerse de sus integrantes para elaborar uno o varios manuales paulatinamente de modo que, esta tarea no interfiera con sus responsabilidades diarias.

La idea es que los encargados de área (expertos), junto con su equipo de trabajo, se apoyen de estos pasos para conseguirlo:

### **1) Planeación**

Los encargados de realizar los manuales de procedimientos tienen que ser expertos en la materia ya que, es importante que dominen los procedimientos a trazar y los objetivos que se persiguen dentro del organismo.

Es por ello que, normalmente, la elaboración de estos documentos se asigna a los directivos, coordinadores o integrantes con gran trayectoria dentro de una organización.

De modo tal que, durante la etapa de planeación, es importante que el “experto” se reúna con su equipo de trabajo para coordinarse y, en conjunto, elaborar un programa de trabajo que delimite el tiempo y espacio designado para el proyecto.

De igual forma, el equipo deberá elaborar una propuesta técnica que contenga: fuentes de información, antecedentes, justificación, objetivos, acciones, resultados, alcance, recursos y estrategias encaminados a la elaboración del manual.

Posteriormente, se procederán a recabar la información necesaria para comenzar con su elaboración.

## **2) Recopilación de datos**

El investigador o encargado de elaborar el manual debe recoger la información necesaria de las unidades administrativas que se van a analizar. Para ello, puede apoyarse de la investigación documental, de la entrevista, de cuestionarios o simplemente de la observación directa.

## **3) Análisis de datos**

Una vez recabada toda la información que fluye dentro de una organización, se procede a analizarla. De modo que, el análisis debe arrojar las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién o quiénes lo hacen?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

#### **4) Elaboración del proyecto**

El paso siguiente es la elaboración del manual, de modo tal que, el analista o los analistas narrarán los procedimientos en forma descriptiva, ofreciendo todos los detalles posibles; después, procederán a elaborar la representación gráfica de los procesos (diagramas de flujo) y, por último, ordenarán las formas.

#### **5) Autorización**

Una vez culminada la elaboración del proyecto, se procederá a exponerlo con colegas, coordinadores de área y directivos para:

- 1) Revisar que todos entiendan el contenido.
- 2) Modificar y corregir errores.
- 3) Obtener la autorización de los altos mandos para su implementación formal dentro del organismo.

#### **6) Implementación**

Editado el manual, se distribuye entre los encargados de los procesos para que éstos lo implementen y puedan comprobar su funcionalidad. La implementación debe ser lo más acertada posible para corregir oportunamente cualquier error detectado.

#### **7) Revisión y actualización**

El cambio es fundamental y normal dentro de las organizaciones sobre todo, en estructuras que persiguen el objetivo de evolucionar para ser mejores. Por ello, resulta trascendental observar la dinámica de los procedimientos internos para mantenerlos actualizados.

Un manual de procedimientos debe ser revisado y actualizado, de ser posible, cada año con el fin de mantener su veracidad.

## **1.7 Utilidad del manual de procedimientos**

El manual de procedimientos, además de ser un documento de orientación laboral, resulta particularmente valioso porque:

- Mejora la comunicación al establecer un sistema de información interna.
- Permite conocer el funcionamiento interno.
- Reduce los costos de operación.
- Auxilia en la inducción de nuevos miembros.
- Sirve para analizar procesos.
- Unifica y controla las rutinas laborales.
- Detecta de forma más sencilla fallas.
- Facilita las labores de auditoría.
- Evita duplicidades.
- Aumenta la eficiencia de los empleados.

En suma, el objetivo principal de este capítulo fue exponer la composición del manual de procedimientos y su importancia como herramienta de comunicación dentro de las organizaciones laborales.

De modo tal que, las conclusiones que se derivan de este apartado son las siguientes:

De acuerdo a lo investigado, absolutamente todas las organizaciones necesitan apoyarse en herramientas que permitan un mejor flujo de comunicación entre sus integrantes porque de esto depende su estabilidad interna.

En este contexto, es importante enfatizar que cada organización cuenta con una estructura propia que la diferencia de las demás y, por ende, tiene sus propias necesidades. De modo tal que, cada una debe analizar qué tipo de instrumento necesita para cubrir sus objetivos profesionales.

Una herramienta que funciona muy bien en distintos tipos de organizaciones, por sus características específicas, son los manuales ya que, éstos funcionan como canales de comunicación capaces de brindar soporte inmediato a los miembros de una estructura a través de la transmisión de conocimientos. Dicha cualidad convierte a los manuales no sólo en una poderosa herramienta de comunicación sino también en un medio de enseñanza.

Cabe resaltar que en el entorno organizacional existen varios tipos de manuales administrativos que se diferencian entre sí por su contenido, aplicación, estructura, función, etcétera. De modo que, las organizaciones pueden aplicar uno o combinar varios de ellos, esto dependerá de las complicaciones que cada una de ellas requiera cubrir.

Uno de los manuales más utilizados dentro de las estructuras laborales es el manual de procedimientos porque, de forma gráfica, permite ordenar los pasos y operaciones que se deben seguir para la correcta realización de los procedimientos administrativos de una organización.

De modo tal que, su entendimiento es sencillo no sólo para quienes lo consultan sino también para aquellos que lo elaboran al valerse de libertad creativa para seleccionar la forma, el tamaño y, en general, el estilo del documento.

Sin embargo, como cualquier documento profesional, para elaborar un manual de procedimientos se necesita planeación, recopilación de datos, análisis y actualización constante.

Así que, para elaborar la presente propuesta de manual de procedimientos para el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados llevaremos a cabo los pasos antes mencionados comenzando por analizar, en el siguiente capítulo, la estructura y organización de la agencia.

## Capítulo 2

### **Dickins & Asociados como agencia de Relaciones Públicas y su área de medios**

Hasta el momento, no existe un concepto universal que englobe todas las aristas del ejercicio profesional de las Relaciones Públicas debido a que hablamos de una disciplina, enfocada a la comunicación, que desde sus inicios ha estado en constante evolución.

Hace algunas décadas, distintos pioneros e intelectuales de las Relaciones Públicas como Edward Bernays, Scott Cutlip, Allen Center, James Grunig, entre otros, coincidieron y describieron, palabras más palabras menos, a esta disciplina como el eslabón entre las organizaciones y la opinión pública.

Sin embargo, desde el punto de vista de la persona que suscribe el presente trabajo académico, una de las definiciones más completas para dicha disciplina es la concedida por la “Declaración de México”, documento elaborado por estudiosos de la materia durante la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas celebrada el 11 de agosto de 1978 en la Ciudad de México, la cual afirma lo siguiente:

“La práctica de las relaciones publicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público”.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Gladys Wilhelm; Fanny Ramírez; Margarita Sánchez, *Las relaciones públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. Razón y Palabra*, [en línea], p. 3, Revista Razón y Palabra, Número 70, Venezuela, Noviembre-Enero 2009. Recuperado el 11 de marzo de 2019 de:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%2023.%20LAS%20RELACIONES%20P%C3%9ABLI%20OCAS%20HERRAMIENTA%20FUNDAMENTAL%20EN%20LA%20CREACI%C3%93N%20Y%20MANTENIMIENTO%20DE%20LA%20IDENTIDAD%20%20E%20IMAGEN%20CORPORATIVA.pdf>

Para realizar estas tareas, se necesita de un equipo de profesionales sumamente analíticos y capaces de llevar a cabo procesos continuos, dinámicos y planificados. Los profesionistas que cubren con este perfil, normalmente conforman los equipos especializados dentro de las agencias de comunicación y/o Relaciones Públicas.

Bugueño, J. M. (2014) señala que la primera agencia de Relaciones Públicas vio la luz en el año 1900, cuando George VS Michaelis, Thomas Marvin y Herbert Small, influyentes periodistas de la época, se unieron para abrir en Boston la agencia *Publicity Bureau*<sup>27</sup>. “Sus primeros clientes fueron Charles W. Eliot de Harvard, el Instituto de Tecnología de Massachusetts y American Telephone Company. Esta agencia desapareció en las arenas del tiempo en 1911.”<sup>28</sup>

En México, la primera agencia de Relaciones Públicas (Agencia Mexicana de Relaciones Públicas) fue fundada en 1949 por Federico Sánchez Fogarty, uno de los precursores más importantes del país en esta materia. “Es en esta agencia que se lanza “La campaña de la libertad”, cuyo fin era promover políticas económicas de corte liberal”.<sup>29</sup>

Con el paso del tiempo, la industria comenzó a crecer gradualmente de modo que, hoy en día, tan sólo en México existen más de 300 empresas (pequeñas, medianas y grandes) dedicadas específicamente al desarrollo de Relaciones

---

<sup>27</sup> J.M. Bugueño, *Comunicación Institucional para periodistas*, [en línea], Capítulo 6, España, Junio de 2014. Recuperado el 11 de marzo de 2019 de [https://books.google.com.mx/books?id=TxtADQAAQBAJ&pg=PT80&lpg=PT80&dq=GEORGE+MICHAELIS+y+The+publicity+Bureau&source=bl&ots=KAG\\_L1rWio&sig=10JBGLJwHfgdZy2DyPuh52EvPbs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-2LaSr8fZAhVBKqwKHYJUDOQQ6AEIcDAN#v=onepage&q=GEORGE%20MICHAELIS%20y%20The%20publicity%20Bureau&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=TxtADQAAQBAJ&pg=PT80&lpg=PT80&dq=GEORGE+MICHAELIS+y+The+publicity+Bureau&source=bl&ots=KAG_L1rWio&sig=10JBGLJwHfgdZy2DyPuh52EvPbs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-2LaSr8fZAhVBKqwKHYJUDOQQ6AEIcDAN#v=onepage&q=GEORGE%20MICHAELIS%20y%20The%20publicity%20Bureau&f=false)

<sup>28</sup> S/autor, *Las Relaciones públicas estuvieron ejerciendo presión desde el principio*, [en línea], The New York Times Archives, 18 de enero 1991. Recuperado el 11 de marzo de <https://www.nytimes.com/1991/01/18/opinion/l-public-relations-was-lobbying-from-the-start-560791.html>

<sup>29</sup> Turincio García, *Un precursor de las relaciones públicas: Federico Sánchez Fogarty en México*, [en línea], Revista Mexicana de Comunicación, México, 22 de noviembre de 2012. Recuperado el 03 de octubre de 2018 de <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones-publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/>

Públicas, cada una trabajando bajo sus propios lineamientos y divisiones internas para lograr satisfacer de forma correcta las necesidades de sus clientes.

Dickins & Asociados (D&A) forma parte de este grupo de agencias de Relaciones Públicas que, con estilo propio, trabaja para ofrecer a sus clientes un servicio de excelencia.

Fundada en 1992 por Ronald Dickins, D&A forma parte de la red global de *Manning Selvage & Lee*, agencia con presencia en Medio Oriente, África, Asia, Europa, Sudamérica y Norteamérica. En los últimos años, D&A se ha convertido en una plataforma que atiende a una red internacional de clientes como: Adidas, Abilia Inmobiliaria, Lego, La Vasconia, KLM, Móbica, Ferrero, Taco Holding, entre otras.

Asimismo, esta agencia se ha consagrado durante dos años consecutivos (2017-2018) en la posición número ocho del *Ranking anual de Relaciones Públicas* que elabora la revista especializada *Merca 2.0*.

Entre sus peculiaridades, D&A cuenta con un área de medios cuya función principal es la de brindar asesoría interna, a los directivos y ejecutivos encargados de cada cuenta, sobre el entorno mediático actual.

Este departamento puede ser definido como “la columna vertebral” de la organización por fungir como intermediario principal entre los ejecutivos de cuenta (*PR managers*) y los periodistas de cada fuente de información.

Es por ello que, durante este capítulo, nos centraremos en dos puntos fundamentales. En el primero, conoceremos la organización laboral de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados, la filosofía que rige sus procesos y la descripción de sus servicios.

En el segundo punto, explicaremos el papel que juega el departamento de medios dentro de la agencia. También, en este apartado, efectuaremos un análisis FODA, herramienta de estudio que nos ayudará a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el área.

## 2.1 Filosofía organizacional de D&A

Se dice que la filosofía organizacional le pone un “rostro” a las empresas, por así decirlo, al sentar por escrito las bases de las estrategias empresariales que las hacen diferentes a las demás. Ésta se compone de la enunciación de tres elementos fundamentales: la visión, la misión y los objetivos que persigue cada organización.

El Doctor Abraham Nosnik, define a la filosofía organizacional como “la propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de individuos encuentra útil para trabajar su “ideal”, “utopía” o visión de futuro como organización para avanzar juntos y lograr cumplir con su misión.”<sup>30</sup>

Para Dickins & Asociados, un equipo al que le gustan los retos, su visión es ser una agencia líder en el área de las Relaciones Públicas a nivel nacional y mundial.

Persigue la misión de brindar a sus clientes un servicio de excelencia, a través de la creatividad, eficiencia y proactividad de sus miembros.

Y, entre sus objetivos, D&A señala los siguientes:

- 1) Construir estrategias 360° que se alineen a los objetivos estratégicos de las marcas con las que colaboran.
- 2) Lograr las metas de sus clientes y rebasar sus expectativas.
- 3) Ayudar a sus clientes a crear lazos emocionales para involucrar a sus marcas con su *target*.
- 4) Generar nuevas oportunidades para sus clientes y colaboradores.
- 5) Crear y mantener relaciones estables con distintas fuentes de información.

La visión, la misión y los objetivos de Dickins & Asociados nos muestran la esencia de la organización al introducirnos a aquello que se realiza dentro y fuera

---

<sup>30</sup> Abraham Nosnik, *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*, Netbiblo, España, Primera edición, 2005, p. 50

de la agencia y, al mismo tiempo, nos presentan las líneas de acción que llevarán a cabo en el futuro.

### **2.1.1 Servicios que ofrece Dickins & Asociados**

Dickins & Asociados es una agencia que crea estrategias integrales de comunicación, por tanto, los servicios que ofrece son muy variados:

- a) Comunicación corporativa:** La comunicación corporativa, como su nombre lo indica, es la emisión de una serie de mensajes que realiza una empresa u organización, a través de distintos medios, a un conjunto de receptores.

Dickins & Asociados ofrece a las empresas o marcas este servicio como herramienta para ordenar y coordinar los objetivos generales, mensajes, acciones, materiales y periodos de tiempo que las empresas pone en juego para trasladar, de la mejor manera, su imagen y sus mensajes al exterior.

Dentro de este rubro, la agencia también ofrece:

- Reputación empresarial
- Relaciones con gobierno
- Negocio a negocio (del inglés *business-to-business* B2B)

- b) Posicionamiento de marca:** La agencia ayuda a sus clientes a crear estrategias comerciales que posicionen a un producto o servicio en un lugar distintivo dentro de la mente del consumidor.

Mediante este proceso se pretende generar valor de marca y una mejor reputación. Dentro de este servicio, Dickins & Asociados apoya a sus clientes con:

- Estrategia de penetración en el mercado: Consiste en incrementar, a partir de estrategias puntuales, la participación de la empresa o marca en el mercado.
- *Influencer marketing*: Estrategia que consiste en vínculos de colaboración entre las marcas y personajes con gran visibilidad en internet (*influencers*).

**c) Entrenamiento de medios:** Este servicio otorga la preparación necesaria a los representantes de la marca o empresa para tratar con la prensa en eventos corporativos, ruedas de prensa, entrevistas o reuniones importantes de trabajo.

Durante este entrenamiento, la agencia también se encarga de:

- Determinar mensajes clave (frases cortas que se repiten y reiteran en la estrategia comunicativa).
- Asesorar para lograr una comunicación efectiva con los medios de comunicación.

**d) Responsabilidad Social:** La agencia asesora a sus clientes para llevar a cabo, si éstos así lo desean, contribuciones al mejoramiento social, económico o ambiental con el objetivo de mejorar la percepción valorativa que tienen las personas sobre la marca o empresa.

**e) Manejo de crisis:** Ante un mal entendido o confusión, la agencia apoya al cliente para que la información que se comunique, en el interior y exterior

de la empresa, sea la adecuada. Lo anterior con el único fin de preservar la buena imagen de la empresa o marca.

Este servicio puede incluir:

- Protocolo de comunicación en crisis
- Elaboración y análisis de posibles escenarios

**f) Estrategias digitales:** En esta era digital, no es suficiente con sólo estar presente en el mundo *offline*, es casi imposible implementar una estrategia de comunicación sin incorporar a las nuevas tecnologías. Muchas marcas tiene la necesidad de amplificar sus mensajes a través de las redes sociales.

Es por ello que, en D&A se ofrece la implementación de estrategias de comunicación en el ámbito del *social media* para conseguir un mayor alcance.

Dentro de este rubro, la agencia ofrece dos servicios adicionales:

- *Community Management:* D&A cuenta con personal capacitado para gestionar, analizar, monitorear y optimizar la presencia online de una empresa, marca, producto o servicio.
- *Content marketing:* Consiste en crear contenido estratégico que atraiga a clientes potenciales.

## 2.1.2 Estructura Organizacional

Cuando hablamos de estructura organizacional, hablamos de esa capacidad que tiene cualquier grupo profesional para dividir el trabajo, asignar funciones y determinar responsabilidades para cada uno de sus miembros.

Esta capacidad que tienen las organizaciones de estructurarse y reestructurarse les permite adaptarse al cambio y trazar caminos que las dirijan hacia el éxito o las metas que persiguen.

La importancia de definir una estructura radica precisamente en que, ésta puede obstaculizar o facilitar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

En el caso de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados, la estructura organizacional se encuentra conformada de la siguiente manera:

- a) Dirección General:** Como en cualquier empresa, la Dirección General de la agencia es la autoridad máxima que prevé, organiza, manda, coordina y controla todas las actividades que se realizan dentro de la organización.

Esta dirección la conforman dos personas principalmente: el Director General, que también es dueño de la agencia, y la Directora General de operaciones, quien también funge como socia mayoritaria de la empresa.

Sus funciones principales son:

- El cierre de negociaciones con clientes.
- Las aprobaciones administrativas, financieras y legales.
- El control de ingresos y egresos.
- La coordinación de todas las áreas.
- La revisión de proyectos y contratos.

- El establecimiento de reglas internas para el buen funcionamiento de la agencia.
- La fijación de metas por área y por proyecto.
- El trato directo con los altos directivos de las marcas que se manejan dentro de la agencia, con socios estratégicos y representantes de los principales medios de comunicación.
- La resolución de cualquier tipo de problema interno y externo.

**b) Gerencia:** Esta área también es conocida con el nombre de Administración y Finanzas de modo tal que, como su nombre lo indica, es la encargada de optimizar, aplicar y aprovechar los recursos materiales, financieros y humanos con el fin de posibilitar la correcta operación de la empresa.

En esta área trabajan en equipo el administrador y el contador para ejecutar las siguientes funciones:

- Dirigir un plan anual de adquisiciones de bienes.
- Controlar el abastecimiento de bienes dentro de la empresa a través de inventarios.
- Fungir como vínculo directo con proveedores y clientes para tratar asuntos financieros y jurídicos.
- Controlar los recursos humanos de la agencia (nómina, incapacidades, faltas y productividad de los empleados).
- Desarrollar perfiles de vacantes y contribuir en la contratación de nuevos empleados.
- Vigilar y controlar el mantenimiento de la agencia de la mano de los empleados de limpieza.
- Inspeccionar al personal de mensajería, recepción y sistemas
- Elaborar contratos y documentos jurídicos de las cuentas con las que trabaja.
- Difundir los lineamientos o normas nuevas dentro de la agencia.

**c) Cuentas:** La agencia D&A se encuentra dividida por industria (deportes, tecnología, negocios y consumo). Cada departamento de cuentas se encarga de crear estrategias integrales de comunicación, encaminadas a satisfacer las necesidades particulares de cada una de las industrias con las que colabora.

Hasta el momento, son cuatro los departamentos de cuentas que trabajan en Dickins & Asociados, sin embargo, esto puede cambiar en cualquier momento al perder algún proyecto o trabajar para una nueva cuenta de distinta industria.

Normalmente, cada departamento de cuentas es operado por un Director de cuentas, un Ejecutivo *Senior* y un Ejecutivo *Junior*. Entre sus principales funciones se encuentran:

- La elaboración del plan anual de Relaciones Públicas para sus clientes.
- La presentación de propuestas con el cliente.
- La ejecución y seguimiento de las actividades marcadas en el plan de RP.
- Juntas de cambios y seguimiento con los clientes.
- El manejo de crisis, en caso de que el cliente lo requiera.
- El entrenamiento de medios.
- La creación de alianzas estratégicas con medios de comunicación.
- La organización de ruedas de prensa y eventos de lanzamiento.
- La generación de entrevistas.
- La elaboración de métricas y reportes ejecutivos.
- La búsqueda de nuevos clientes.

Cabe mencionar que estas actividades cambian dependiendo del cliente, de sus objetivos y del plan de Relaciones Públicas que se esté trabajando para ellos. En general, cada departamento de cuentas es responsable del buen funcionamiento de sus marcas.

**d) Digital y diseño:** Los servicios digitales dentro de la agencia se utilizan para potencializar las campañas o estrategias de comunicación. Por lo tanto, el trabajo que realiza esta área, complementa las estrategias de los departamentos de cuentas.

Un Ejecutivo *Senior* y un Ejecutivo *Jr.* son los encargados de manejar esta área que, entre sus funciones se encuentran principalmente:

- La elaboración de estrategias digitales que complementen los planes de comunicación que ejecuta cuentas.
- La implementación del método *influencer marketing*.
- La creación de contenido digital.
- El manejo de las redes sociales para los clientes y la agencia misma.
- La creación de sitios web.
- El monitoreo de redes sociales.
- La cobertura de eventos de las marcas para generar posteos.
- Diseño de materiales gráficos digitales.
- La elaboración de métricas y reportes ejecutivos.

**e) Medios:** La función principal de este departamento es la de brindar asesoría detallada sobre el entorno mediático actual a los directivos y ejecutivos encargados de cada cuenta que se maneja dentro de la agencia.

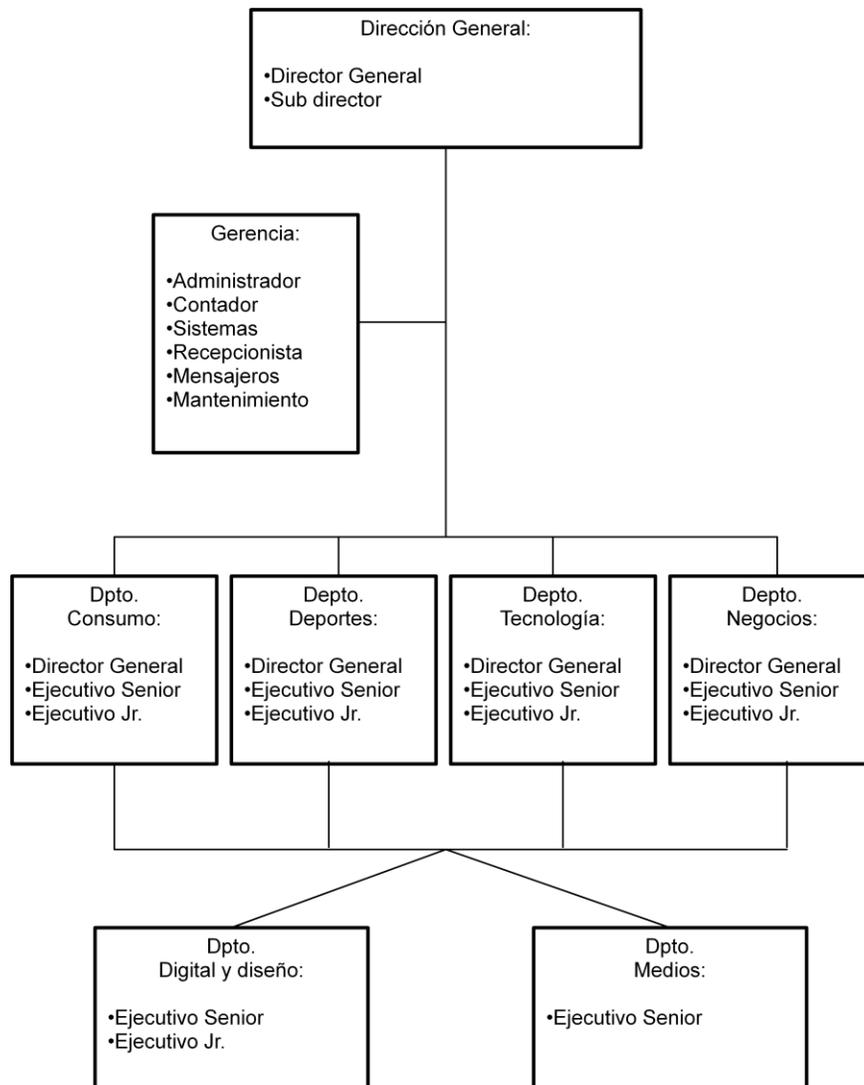
Dicha área en D&A es operado únicamente por un ejecutivo, quien es considerado el intermediario principal entre los ejecutivos de cuenta (PR managers) y los periodistas de cada fuente de información.

Entre sus funciones principales se encuentran las siguientes:

- Monitoreo diario de medios impresos y digitales.

- Actualización, alimentación y organización por industria de bases de datos de medios, periodistas, *bloggers* e *influencers*.
- Elaboración de perfiles (medios, periodistas y celebridades).
- Convocatoria de medios a ruedas de prensa o eventos de lanzamiento.
- Dominio de tarifas mediáticas y porcentaje de audiencia de cada medio.
- Reportes ejecutivos de noticias relevantes.

**Figura 2.1 Organigrama de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados.**



## **2.2 Departamento de inteligencia mediática de la agencia de D&A**

El departamento de medios, también conocido dentro de la industria con el nombre de área operativa, gerencias de medios o inteligencia mediática, cumple con la función principal de brindar asesoría interna sobre el entorno mediático actual a directivos y ejecutivos de cuenta dentro de las agencias de Relaciones Públicas.

En un entorno en donde la relación con medios de comunicación es el pan de cada día, el apoyo de un área de medios que se encargue de contactar a los representantes (periodistas y editores) de cada medio de comunicación y que, además se dedique a monitorear e investigar los acontecimientos sobresalientes de cada industria (moda, belleza, tecnología, negocios, etc.) es crucial para fomentar relaciones firmes y duraderas, tanto con los clientes como con las fuentes de información.

En la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados, dicha área es operada solamente por un ejecutivo que se encarga diariamente de atender las “urgencias mediáticas” de los cuatro departamentos de cuentas (consumo, tecnología, deportes y negocios) que tiene la agencia.

Es decir, se pretende que, mientras los ejecutivos de cuenta (*PR managers*) atienden las múltiples necesidades de sus clientes, el ejecutivo de medios se encargue de investigar a fondo el panorama mediático que después se utilizará para lanzar cualquier tipo de estrategia de comunicación de manera más puntual y oportuna.

Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos de cuenta desconocen los procedimientos exactos que se llevan a cabo dentro del departamento de inteligencia mediática y recusan el ahorro de tiempo que éste les ofrece.

Aunado a lo anterior, la agencia tiende a incorporar a elementos con muy poca experiencia al frente de un departamento tan demandante, como lo es “medios”, sin antes proveerlos de una capacitación y un sueldo justo. Esto, a su vez, provoca una constante rotación de personal en el área.

Internamente, las consecuencias ante dicho escenario son las siguientes:

- 1) Desorganización en todos los departamentos de la agencia.
- 2) Saturación de trabajo para los ejecutivos de cuenta.
- 3) Baja calidad del trabajo.
- 4) Poco seguimiento con los medios de comunicación y desconocimiento de los mismos.
- 5) Pérdida constante de cuentas en la agencia.

### **2.2.1 Focus Group y análisis FODA para el área de medios de D&A**

Como mencionamos en el punto anterior, el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados cuenta con algunas deficiencias como, por ejemplo, el desconocimiento de los procedimientos internos del área y la falta de capacitación del personal de nuevo ingreso.

Sin embargo, para realizar un análisis situacional más completo nos apoyaremos en la aplicación de dos técnicas de investigación cualitativa que se complementan entre sí, la primera conocida con el nombre de *focus group* o grupo focal y, la segunda llamada DAFO o FODA.

Emprenderemos con los grupos focales, una práctica útil para indagar en las opiniones y actitudes de un grupo determinado en torno a una problemática o asunto de interés particular.

Abraham Korman (1978), en su obra *Psicología de la industria y de las organizaciones*, define a los grupos focales como:

“Una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de una investigación elaborada.”<sup>31</sup>

El objetivo principal de los focos grupales es la recolección inmediata de información útil para el desarrollo de una investigación. Algunas de sus utilidades son:

- La toma de decisiones dentro de un grupo.
- La identificación de un problema.
- La estructuración de planes y metas.
- El conocimiento de pensamientos y sensaciones de los integrantes de un sector determinado.

La técnica para el desarrollo de un grupo focal la podemos resumir en tres etapas fundamentales:

**1) La planeación:** Durante esta etapa, se establece el tema a tratar con sus respectivos tópicos y se diseña un cuestionario, también llamado hoja de ruta, para mantener control durante la sesión.

De igual forma, se elige a los participantes (un grupo reducido de personas con características en común) y al moderador quien será el encargado de introducir y conducir la discusión.

Por último se selecciona la sede del encuentro, un lugar acogedor que transmita tranquilidad, y se cita a los participantes.

---

<sup>31</sup> S/autor, *Grupos focales (focus group)*, [en línea], Gobierno del Estado de Veracruz, México. Recuperado el 02 de noviembre de 2019 de: <http://www.sev.gob.mx/educacion-media-superior-y-superior/files/2013/10/Grupos-Focales-version-3.pdf>

**2) La ejecución:** En esta fase los participantes se reúnen, guiados por el organizador y moderador, para tener una conversación informal y estructurada sobre el tema antes establecido.

Cabe señalar que, para capturar las opiniones del grupo, el investigador puede apoyarse de anotaciones importantes ocurridas durante la reunión o grabar la conversación de los integrantes.

**3) El análisis de los resultados:** Es la última parte de la metodología, en donde el investigador valida los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario durante la reunión.

La información recolectada se procesa con el fin de adquirir conocimientos, detectar necesidades, analizar problemas, adquirir nuevas ideas y proponer soluciones.

En síntesis, esta técnica cualitativa nos facilita la exploración de problemas sociales en grupos determinados y, también, es muy útil para indagar en cuestiones organizacionales, como por ejemplo: el clima laboral, problemas internos, competencia, liderazgo, trabajo en equipo, etcétera.

Para fines de esta investigación se llevó a cabo un *focus group* de modo tal que, la información recabada durante esta sesión se presenta a continuación en forma de *flash report* con el fin de identificar los *insights* de cada participante:



## **FOCUS GROUP ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **Resumen ejecutivo:**

Mediante la técnica del “Focus Group”, se reunieron a 4 personas que comparten la experiencia de haber estado al frente del área de medios de la agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados por un periodo de tiempo significativo.

### **Objetivo:**

Conocer de manera general la perspectiva que cada ex ejecutivo de medios tiene sobre el área mediática de la agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados.

### **Especificaciones:**

Para guiar la sesión, se estructuró un cuestionario que consta de cuatro bloques:

- Bloque 1: Preguntas sobre las fortalezas del área.
- Bloque 2: Preguntas sobre las oportunidades del área.
- Bloque 3: Preguntas sobre las debilidades del área.
- Bloque 4: Preguntas enfocadas a conocer las amenazas del área de medios.

## INTEGRANTES DEL FOCUS GROUP

Datos actuales de los integrantes del grupo		
Nombre	Edad actual	Cargo actual
Grethell Serrano	36 años	Directora General en GS Integra Comunicación
Edgar Hernández	30 años	Ejecutivo Sr. en Ámbar Estrategia
Aline Munguía	30 años	Ejecutivo Sr. en D&A
Itzel Hernández	29 años	Ejecutivo Sr. FreeLancer

## PREGUNTAS DE APERTURA

EXPERIENCIA DEL GRUPO EN EL ÁREA DE MEDIOS				
Cuestionario	Grethell	Edgar	Aline	Itzel
Edad que tenían cuando entraron al área de medios de D&A:	28	23	24	25
¿Tenían experiencia en medios previa a llevar el área de medios de D&A?	Sí	No	No	Sí
¿Recibieron capacitación para llevar el área de medios en D&A?	Sí	No	No	No
¿Cuánto tiempo estuvieron a cargo del área de medios en D&A?	2 años y medio	1 año	1 año cuatro meses	1 año
¿Subieron de puesto dentro de la agencia D&A?	Sí	No	Sí	Sí
¿Cuánto tiempo formaron parte de D&A?	5 años	1 año	6 años y contando	2 años y medio

## HOJA DE RUTA

### FACTORES INTERNOS

#### Fortalezas:

- ¿Cuál es la principal ventaja del área de medios?
- Menciona una posibilidad que tiene el área a futuro.
- ¿Qué hace mejor el ejecutivo de medios que otros no?
- ¿Qué fortalezas consideran otras personas que posee el área de medios?

#### Debilidades:

- ¿Cuál es la mayor debilidad del área?
- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Cuáles debilidades consideran las demás áreas de la agencia que poseemos?
- ¿Qué cosas deberíamos evitar?

### FACTORES EXTERNOS

#### Oportunidades:

- ¿Qué oportunidades existen para el área de medios?
- ¿Qué cambios realizarían para mejorar el área de medios?
- ¿Qué posibilidades existen para el ejecutivo de medios?
- ¿Cómo se benefician las demás áreas de la agencia con el trabajo del área de medios?

#### Amenazas:

- ¿Qué amenaza al área de medios de D&A?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo del área?
- ¿Qué está haciendo la competencia que nosotros no?
- ¿Qué debilidades de la agencia amenazan al área de medios?

## RESULTADOS DE FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS

	RESPUESTAS DE LOS EX INTEGRANTES DEL ÁREA DE MEDIOS EN D&A			
Preguntas	Grethell	Edgar	Aline	Itzel
¿Cuál es la principal ventaja del área de medios?	El dominio de la información mediática.	El contacto con distintos medios de comunicación para crear buenas estrategias.	La aceleración de procesos internos.	La organización y actualización de la información mediática.
Menciona una posibilidad que tiene el área a futuro.	Posibilidad de crecer y convertirse en un departamento integrado por más de una persona.	Integrar constantemente a talento nuevo para capacitarlo desde cero.	Integrar un área de monitoreo de medios.	Profesionalizar el área al grado de ofrecerla como un servicio más dentro de la agencia.
¿Qué hace mejor al ejecutivo de medios que otros no?	Analizar información.	Brinda atención inmediata a los medios de comunicación.	El ejecutivo de medios es el único que brinda atención a todas las demás áreas de la agencia.	Cuenta con un amplio conocimiento de la industria mediática y de sus representantes.
¿Qué fortalezas consideran otras personas que posee el área de medios?	Conocimiento amplio del entorno político, económico y social.	Sus integrantes desarrollan una gran capacidad de análisis.	Contacto directo con varios medios de comunicación.	Un área juvenil y de autoaprendizaje constante.

## RESULTADOS DE FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES

	<b>RESPUESTAS DE LOS EX INTEGRANTES DEL ÁREA DE MEDIOS EN D&amp;A</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Grethell</b>	<b>Edgar</b>	<b>Aline</b>	<b>Itzel</b>
¿Qué oportunidades existen para el área de medios?	Tiene gran potencial de crecimiento.	De crecimiento y profesionalización.	Como dijo alguien, profesionalizar el área y venderla como un servicio de la agencia.	Profesionalización del área.
¿Qué cambios realizarían para mejorar el área de medios?	Mejorar la relación con los medios de comunicación, ser más constantes.	Actualizar toda la información del área.	Aclarar y acelerar procedimientos internos.	Parar la rotación de personal con capacitación.
¿Qué posibilidades existen para el ejecutivo de medios?	Muchas, si se sabe mover puede llegar a ser <i>PR manager</i> en D&A u otra agencia de RP.	De aprendizaje constante.	De crecer en el medio de las relaciones públicas.	La posibilidad de desarrollar una gran capacidad de análisis de la información y creatividad.
¿Cómo se benefician las demás áreas de la agencia con el trabajo del área de medios?	En realidad, somos el brazo derecho de los departamentos de cuentas así que bajamos su carga de trabajo.	Se benefician con trabajo en equipo, todo lo que a ellos les quitaba tiempo nosotros lo hacíamos.	Con datos actualizados del entorno mediático.	Somos un equipo, nosotros los apoyábamos en todo lo que ellos, por una u otra razón, no podían hacer.

## RESULTADOS DE FACTORES EXTERNOS: AMENAZAS

	<b>RESPUESTAS DE LOS EX INTEGRANTES DEL ÁREA DE MEDIOS EN D&amp;A</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Grethell</b>	<b>Edgar</b>	<b>Aline</b>	<b>Itzel</b>
¿Qué amenaza al área de medios de D&A?	Nunca hay suficiente presupuesto para los ejecutivos del área.	Las agencias de monitoreo de medios que contratan por fuera.	La desvalorización del área por parte de los demás integrantes de la agencia.	La competencia (otras agencias de RRPP) es más avanzada en medios.
¿Cuál es el mayor obstáculo del área?	La apatía y desinterés del personal nuevo.	La falta de capacitación del ejecutivo de medios.	No hay capacitación para los nuevos.	Que los mismos integrantes de las demás áreas no valoran el trabajo del área de medios.
¿Qué está haciendo la competencia que nosotros no?	Tiene áreas mediáticas con más integrantes.	Tienen un directivo dentro del área de medios.	Sus procesos son más claros.	Ven al área de medios como una oportunidad de profesionalizar más sus servicios.
¿Qué debilidades de la agencia amenazan al área de medios?	La pérdida constante de clientes.	El descontrol financiero.	Una cartera de clientes reducida.	No hay interés de invertir, ni tiempo ni dinero, en el mejoramiento del área mediática.

## **FOCUS GROUP CONCLUSIONES**

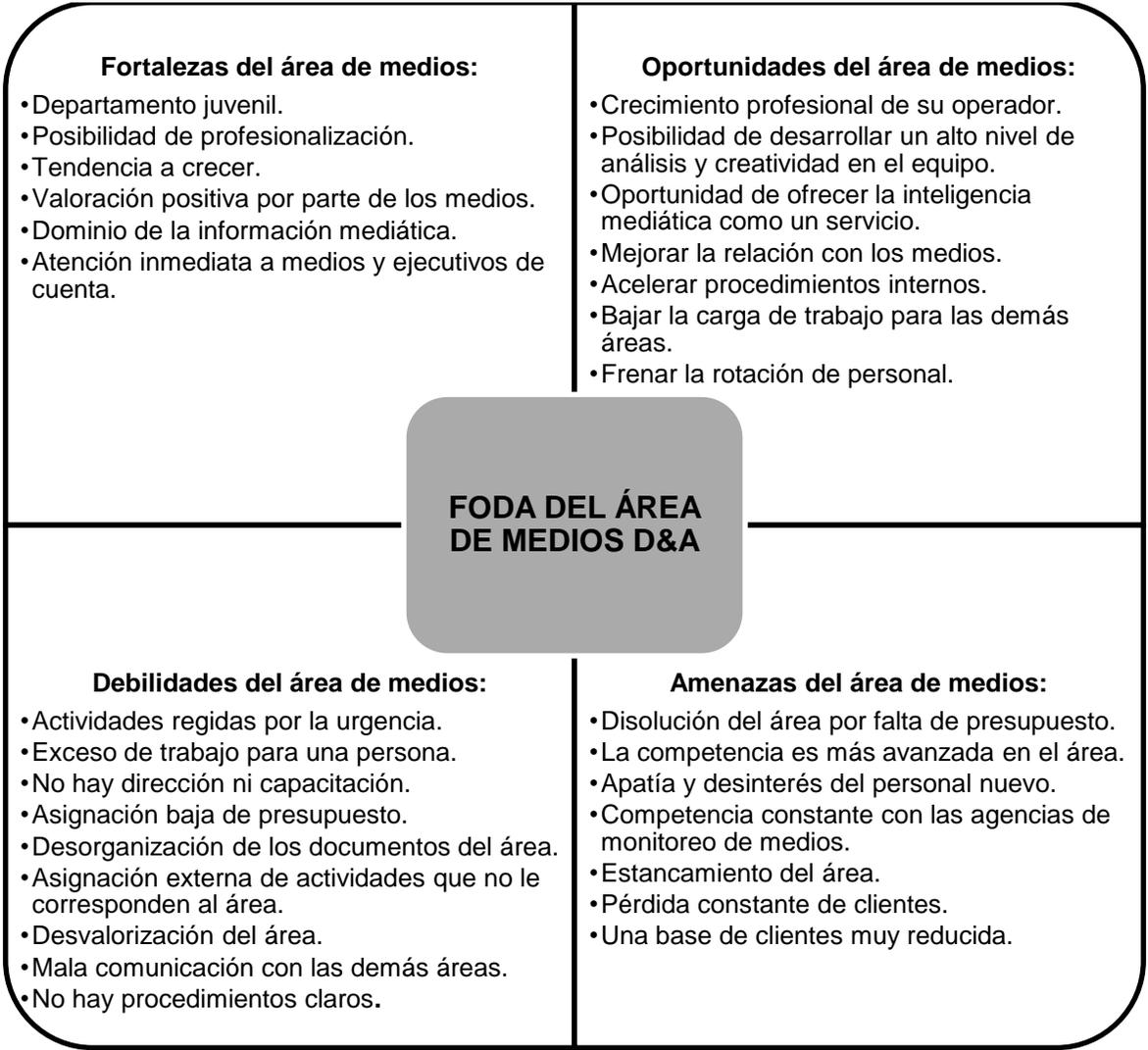
- ✓ Tres de los cuatro entrevistados eran recién egresados de la carrera en Ciencias de la Comunicación cuando entraron al área de medios de la agencia de D&A.
- ✓ Sólo dos de los cuatro entrevistados contaban con experiencia previa a liderar el área de medios de la agencia D&A.
- ✓ Sólo un integrante de los cuatro del grupo recibió capacitación para llevar el área de medios en D&A.
- ✓ Todos los integrantes del grupo superaron el año a cargo del área, algo no tan común dentro de la agencia.
- ✓ Tres de cuatro de los integrantes del grupo tuvieron la posibilidad de crecer dentro de la agencia.
- ✓ Sólo uno de los cuatro miembros continúa colaborando con la agencia D&A.

**NOTA:** Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas por el grupo serán expuestas más adelante en un análisis FODA.

Ahora que conocemos las opiniones de nuestro grupo focal, completaremos nuestro análisis cualitativo utilizando una técnica llamada DAFO, también conocida como FODA.

Esta herramienta nos ayudará a analizar las características internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) del área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados con la finalidad de explorar soluciones a problemas que han obstaculizado el cumplimiento de metas dentro del área mediática.

**Figura 2.2 Análisis FODA del área de medios.**



Como podemos observar en la figura 2.2, el análisis FODA del área de medios de la agencia de Relaciones Públicas D&A nos permite lograr una visión estratégica para tomar decisiones que nos ayuden a resolver los problemas que atraviesa el área.

Se dice que, de la combinación de las fortalezas con las oportunidades surgen las potencialidades, es decir, esos factores presentes en el área que nos apoyan en la resolución de conflictos.

Por otro lado, de la combinación de las debilidades y las amenazas surgen las limitaciones que se deben atacar con toma de decisiones. Mientras que, los riesgos surgen combinando fortalezas y amenazas.

Por último, si queremos conocer los desafíos del área debemos conectar las debilidades con las oportunidades detectadas.

Al realizar esta serie de combinaciones obtenemos lo siguiente:

**Figura 2.3 Combinación del factores y conclusiones del análisis FODA**

	<b>COMBINACIONES</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<b>POTENCIALIDADES</b>	Fortalezas	El potencial del área de medios de D&A se concentra en el talento que la conforma, jóvenes capaces de crecer profesionalmente, dominar los procesos operativos internos y desarrollar mejores relaciones internas y externas de la agencia.
	Oportunidades	
<b>LIMITACIONES</b>	Debilidades	Aunque el potencial del área mediática está en su personal éste, a su vez, también es su gran limitación ya que, una sola persona, sin experiencia profesional ni capacitación, trata de resolver la demanda interna de trabajo bajo presión.
	Amenazas	

<b>RIESGOS</b>	Fortalezas	El área es operada por personal joven que, bajo su inexperiencia, realizan tareas con apatía y desinterés. Lo anterior, provoca que las demás áreas no recurran a sus servicios y la consideren innecesaria, lo anterior puede estimular su desaparición.
	Amenazas	
<b>DESAFÍOS</b>	Debilidades	El desafío más grande del área de medios es convertir a sus debilidades en fortalezas, comenzando por capacitar al personal con procedimientos claros que generen una profesionalización del área y, con el tiempo, ésta logre crecer y acelerar los procedimientos internos de toda la agencia.
	Oportunidades	

Una vez elaborado este análisis, procedemos a tomar decisiones que nos ayuden a resolver los problemas por los que atraviesa el área de medios no sin antes, aclarar que el análisis FODA es temporal, es decir, lo que hoy representa una debilidad o amenaza, el día de mañana puede ser una fortaleza o una oportunidad y viceversa.

### **2.2.2 Toma de decisiones para al área de medios de la agencia D&A**

Después de conocer, comprender y analizar la situación actual del área de medios de la agencia de Relaciones Públicas D&A mediante un análisis FODA, podemos recurrir a la toma de decisiones.

Como pudimos observar, el problema principal del área de medios es la falta de capacitación de su personal para llevar a cabo los procedimientos internos de forma satisfactoria dentro del área.

Es por ello que, ante esta problemática, el presente trabajo académico pretende aportar la información necesaria para que estudiantes, egresados y, sobre todo,

los interesados en incorporarse al área de medios de D&A, adquieran las nociones necesarias para operar este departamento sin complicaciones.

Lo anterior, mediante una propuesta de manual de procedimientos que plasme los conocimientos que he adquirido durante mi trayecto profesional en la materia de más de 5 años.

Y, ¿por qué un manual de procedimientos? Retomando las palabras de Martín G. Álvarez Torres, “porque es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Sirve para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años en beneficio de sí misma.”<sup>32</sup>

En este caso, esta herramienta nos ayudará a dominar uno de los departamentos más importantes de la agencia de Relaciones Públicas D&A, el área de medios, con los siguientes fines:

- Normalizar su operación.
- Disminuir el estrés y desperdicio de tiempo dentro del área y la agencia.
- Consolidar la posición competitiva del área en la agencia y la industria.
- Conseguir, paulatinamente, un crecimiento y profesionalización del área.
- Facilitar la inclusión de talento nuevo.

Cabe señalar que, una vez elaborado el manual de procedimientos, el documento deberá recibir mantenimiento por parte de los operadores del área para evitar que éste se vuelva obsoleto.

---

<sup>32</sup> Martín G. Álvarez Torres, óp. cit., p.49

Antes de comenzar con la elaboración de la propuesta del manual de procedimientos para el área de medios de la agencia D&A, cerraremos esta sección con sus conclusiones.

Durante este capítulo aprendimos que Dickins & Asociados (D&A), agencia que se dedica a la creación de estrategias integrales de comunicación, cuenta con una estructura organizacional jerárquica ya que, las áreas que la conforman se ordenan por su grado de autoridad.

Esta organización busca ser líder en el área de las Relaciones Públicas a nivel nacional y mundial a través de la creatividad, eficiencia y proactividad de sus miembros. Sin embargo, este ideal no es alcanzado al 100% debido a que ciertos departamentos que forman parte de la estructura carecen de capacitación e integración laboral.

Las áreas menos atendidas dentro de la agencia D&A son aquellas que se encuentran en el peldaño más bajo del organigrama empresarial como los son el área digital y el área de medios, esto pese a que ambas representan un papel muy importante dentro de la agencia.

El área de medios, columna vertebral de la agencia al ser el intermediario principal entre los medios de comunicación y los ejecutivos de cuenta, por mucho tiempo ha sido minimizada por las estructuras de varias agencias debido a la falta de presupuesto, experiencia y capacitación para los jóvenes miembros que la conforman.

Por lo tanto, el desafío es lograr la profesionalización del área de medios a través de la capacitación de su personal. Para este fin, en el siguiente capítulo, se desarrolla una propuesta de manual con los principales procedimientos que se llevan a cabo dentro del área mediática.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL ÁREA DE MEDIOS

---

Capítulo 3

Dickins & Asociados  
Relaciones Públicas

***Propuesta de manual de procedimientos  
para el área de medios***

**Versión 1.0**



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE MEDIOS

---

### 3.1 Contenido

	<b>Página</b>
3.2 Introducción.....	66
3.3 Objetivo del manual.....	67
3.4 Procedimientos.....	68
- Monitoreo de medios (PR-MEDIOS-01).....	69
- Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes (PR-MEDIOS-02)...	81
- Alimentación y actualización de bases de datos (PR-MEDIOS-03).....	96
- Elaboración de perfiles (PR-MEDIOS-04).....	103
- Costos y audiencias (PR-MEDIOS-05).....	113
- Convocatoria de medios (PR-MEDIOS-06).....	123
1. Propósito del procedimiento	
2. Alcance	
3. Responsabilidades	
4. Definiciones	
5. Método de trabajo:	
a) Políticas y lineamientos	
b) Descripción de actividades	
c) Diagrama de flujo	
d) Formatos y anexos	
3.5 Recomendaciones y conclusiones.....	136



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE MEDIOS

---

### 3.2 Introducción

El presente manual se ha elaborado con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que se ejecutan dentro del área de medios de la agencia de Relaciones Públicas D&A.

De igual forma, se pretende que este documento permita alcanzar los objetivos encomendados al área y contribuya a orientar al personal de nuevo ingreso sobre la ejecución de las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este manual debe revisarse anualmente con respecto a la fecha de su elaboración, o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica registrada por la agencia con el objeto de mantener su actualización.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE MEDIOS

---

### 3.3 Objetivos del manual

Con la elaboración del presente manual de procedimientos se pretenden dar a conocer, en su secuencia lógica, las distintas actividades que desempeña el Área de Medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados, de acuerdo a las atribuciones que tiene encomendadas.

Los objetivos específicos del documento son:

- Describir de manera detallada las actividades que se realizan dentro del área de medios de la agencia D&A.
- Orientar al personal de nuevo ingreso a fin de facilitar su incorporación al área.
- Evitar la improvisación en la toma de decisiones.



## 3.4 Procedimientos



Procedimiento

**“Monitoreo de medios”**

(PR-MEDIOS-01)

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

### 1. Propósito:

Mantener informados a los miembros de cada departamento de cuentas (consumo, deportes, tecnología, negocios y presidencia) sobre aquello que ocurre en el entorno mediático referente a la industria para la que trabajan. Es decir, a través del monitoreo de medios, los ejecutivos conocen a detalle qué es lo que se dice en los medios de comunicación sobre las marcas con las que colaboran y sus respectivas competencias, de esta forma, son capaces de reconocer tendencias, prevenir crisis e identificar los mensajes más oportunos.

De igual forma, este procedimiento tiene la intención de detectar, recopilar, organizar y analizar las publicaciones negociadas por los ejecutivos para que éstos, a su vez, lleven un mejor control de sus resultados, detecten nuevas oportunidades y elaboren mejores estrategias a futuro.

### 2. Alcance:

El presente procedimiento es ejecutado desde el departamento de medios y se aplica para el departamento de consumo, el departamento de deportes, el departamento de tecnología y el departamento de negocios.

### 3. Responsabilidades:

El área de medios es responsable de la elaboración, actualización y aplicación del presente procedimiento.

Los ejecutivos de cuenta con grado *senior* son los responsables de supervisar el funcionamiento de este procedimiento para sus respectivos departamentos o industrias.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

#### 4. Definiciones:

- **Monitoreo de medios:** Método que se utiliza para vigilar los canales a los que se ha enviado un mensaje con el fin de analizar las reacciones que éste genera en el público objetivo.
- **Alerta de google:** Servicio de supervisión de contenidos que ofrece el motor de búsqueda de la compañía Google.
- **Medios digitales:** Formatos a través de los cuales se puede crear, observar, modificar y conservar información en distintos dispositivos electrónicos digitales. Este tipo de medios se desarrollan en un mundo interconectado por internet en donde interactúan distintos tipos de usuarios. Algunos ejemplos de medios digitales son: páginas web, sitios web, redes sociales, revistas o libros electrónicos, entre otros.
- **Medios tradicionales:** También conocidos como medios masivos de comunicación, se distinguen por hacer llegar la información a grandes audiencias. Entre los medios de comunicación tradicionales encontramos los siguientes: los periódicos, las revistas impresas, la radio y la televisión.
- **Patrocinios:** Estrategia de marca que consiste en asociar la imagen de una empresa a una actividad (cultural o deportiva) con el fin de incrementar su presencia en el mercado.
- **Tabla de monitoreo de medios:** Formato interno que se utiliza para organizar la información obtenida durante el monitoreo de medios.

#### 5. Método de trabajo:

##### a) Políticas y lineamientos:

1. El ejecutivo de medios deberá entrar a laborar una hora antes que el personal de los demás departamentos, para ser exactos a las 8:00 a.m. Lo antes mencionado, con la finalidad de aprovechar ese tiempo en la creación del monitoreo de medios.
2. Todos los días, a primera hora, el ejecutivo de medios deberá recoger los ejemplares impresos (periódicos, revistas o semanarios) en recepción para consulta y alimentación del monitoreo de medios.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

3. El ejecutivo de medios entregará todos los días, antes de las 12:00 p.m., la tabla de monitoreo a cada uno de los departamentos de cuenta (tecnología, negocios, estilo de vida, deportes).
4. En caso de alguna eventualidad y/o retraso en la entrega del monitoreo de medios, el ejecutivo de medios será el responsable de dar aviso al área correspondiente.
5. El formato de la “tabla de monitoreo de medios” deberá ser buscada por el ejecutivo de medios en la computadora que se le asignó, específicamente en la carpeta “monitoreo de medios” ubicada en el escritorio principal.
6. El monitoreo diario sólo será suspendido en caso de:
  - Ausencia del ejecutivo de medios.
  - Solicitud por parte alguno de los ejecutivos de cuenta.
  - Excesiva carga de trabajo.
7. En caso de que ocurra alguna de las eventualidades expuesta en el punto seis, el ejecutivo de medios será el responsable de avisar y/o coordinarse con los ejecutivos nivel *senior* de cada departamento de cuentas.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**b) Descripción de actividades:**

<b>PROCEDIMIENTO: MONITOREO DE MEDIOS</b>					
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área / Departamento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Notas</b>	<b>Formatos / Anexos</b>
1	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Crea alertas en google, para recibirlas diariamente en su correo corporativo, con el fin de supervisar lo que se difunde en los medios digitales (portales web y redes sociales) sobre todas y cada una de las marcas que se trabajan dentro de la agencia, así como de sus respectivas competencias.</p>	<p><b>Nota:</b> En caso de que el ejecutivo de medios desconozca la competencia de cada industria o marca, éste deberá acercarse con los ejecutivos responsables de cada cuenta para consultar dicha información.</p>	<p><b>Anexo 1.1:</b> ¿Cómo crear alertas en google?</p>
2	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Diariamente revisa las alertas de google que recibe en su correo corporativo, así como los medios tradicionales (periódicos, radio, televisión) y los patrocinios para detectar toda la información que se difunde de los clientes en los diferentes medios de comunicación.</p> <p>Una vez recopilada la información, la vacía en el formato "Tabla de monitoreo de medios" correspondiente a cada departamento de cuentas.</p>	<p><b>Nota1:</b> En caso de localizar información de las marcas en medios tradicionales, el ejecutivo de medios deberá escanear el documento, guardar el audio y/o video para enviarlo como documento adjunto a la "tabla de monitoreo de medios".</p>	<p><b>Formato 1.1:</b> Tabla de monitoreo de medios.</p>



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

				<b>Nota 2:</b> En caso de no encontrar ningún tipo de información referente a alguna o varias marcas con las que se colaboran, el ejecutivo de medios también deberá dar aviso al ejecutivo de cuenta correspondiente.	
3	Ejecutivo de medios	Medios	Envía por correo electrónico, antes del medio día, la “tabla de monitoreo de medios” correspondiente a cada departamento de cuentas colocando en el asunto del e-mail la siguiente leyenda: MONITOREO_FECHA_CUENTA.	<b>Nota:</b> En caso de complicarse la entrega del monitoreo diario, en tiempo y forma, a uno o varios departamentos de cuenta, favor de informar al encargado de la cuenta del retraso y reprogramar junto con él una nueva hora de entrega.	NA
4	Ejecutivos de cuenta (Nivel Senior)	Cuentas	Confirman al ejecutivo de medios la recepción del monitoreo de medios en tiempo y forma.	<b>Nota:</b> Es de suma importancia no saltarse este paso con la finalidad de evitar malos entendidos.	NA
5	Ejecutivos de cuenta (Senior, Junior o Asistente)	Cuentas	Revisan a fondo “tabla de monitoreo”, en caso de requerir modificaciones, envían por correo electrónico sus observaciones al ejecutivo de medios.	<b>Nota:</b> Los ejecutivos de cuenta tienen hasta las 4:00 p.m. para solicitar cambios en su “tabla de monitoreo” de lo contrario, tendrán que esperar al día siguiente para recibir la información solicitada.	NA
	Ejecutivo de medios	Medios	Revisa las observaciones que recibe de parte de los ejecutivos de cada cuenta y, de existir observaciones, realiza las respectivas modificaciones y envíos.	<b>Nota:</b> Una vez realizado los cambios, el ejecutivo de medios manda el archivo con la “tabla de monitoreo” modificada al ejecutivo de cuenta especificando el número de versión, ejemplo:	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-01**

**Monitoreo de medios**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 58-69

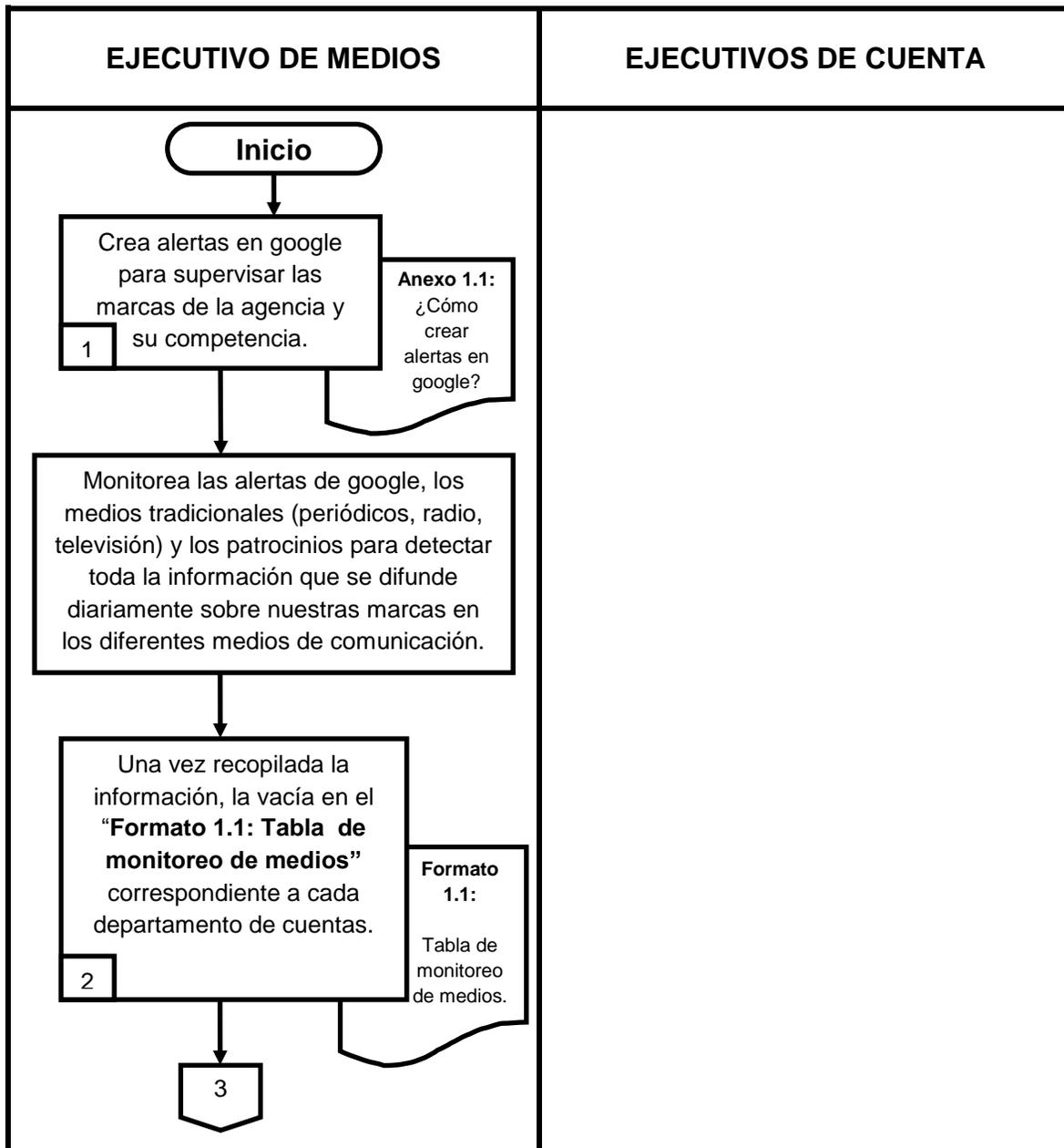
**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

				MONITOREO_FECHA_CUENTA_V 2	
6	Ejecutivos de cuentas (Senior, Junior, Asistente)	Cuentas	Recibe cambios solicitados, en caso de ser aceptados, manda su aprobación al ejecutivo de medios por correo electrónico.	NA	NA
7	Ejecutivo de cuentas (Senior, Junior, Asistente)	Cuentas	Comparte la tabla de monitoreo de medios, previamente aprobada, a sus clientes o se reserva la información para futuras acciones.	NA	NA
8	Ejecutivo de medios	Medios	Recibe aprobación del monitoreo de medios, por parte de cada departamento de cuentas, y archiva el documento aprobado en la carpeta "monitoreo de medios" existente en el escritorio de su computador.	<b>Nota:</b> El ejecutivo de medios debe recibir diariamente en su correo electrónico la recepción y aprobación de los monitoreos por parte de cada departamento de cuentas o, de lo contrario, deberá solicitarlas para evitar futuras confusiones.	NA

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**c) Diagrama de flujo:**





	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

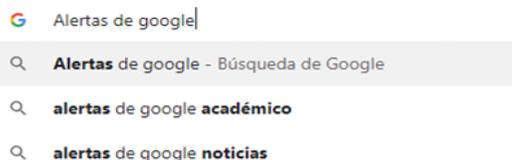
**d) Formatos y anexos:**

**Anexo 1.1: ¿Cómo crear alertas en google?**

## ¿CÓMO CREAR ALERTAS EN GOOGLE?



1. Coloca en el buscador de google la frase “Alertas de google”.



2. Enseguida aparecerá la página para crear las alertas.

3. En el recuadro con la leyenda “Crea alertas sobre...” coloca el nombre de las marcas o campañas con las que colabora la agencia, así como las industrias a las que pertenecen y sus respectivas competencias.

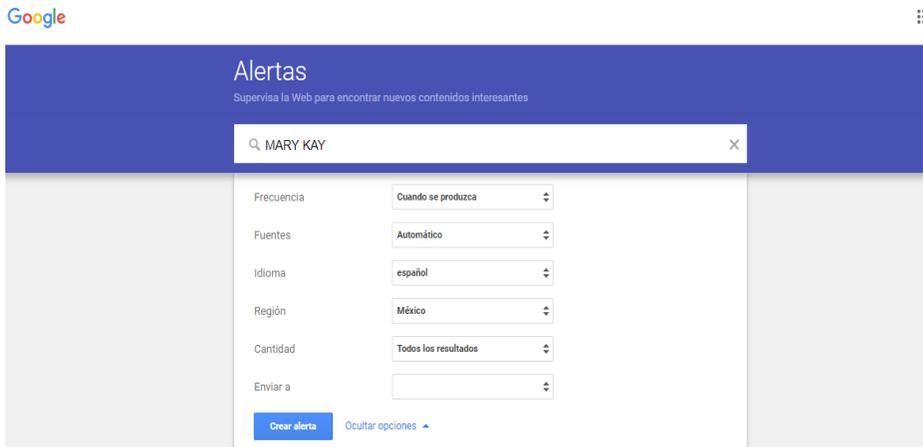
Por ejemplo:

Supervisión de marca	
<b>Cliente/ Marca de la agencia:</b>	Mary Kay
<b>Industria:</b>	Belleza
<b>Competencia:</b>	Avon, Fuller, Jafra, Natura, Oriflame, Yves Rocher

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

4. En mostrar opciones puedes controlar:

- a) Las cuentas de correo que recibirán las alertas (se recomienda que éstas lleguen a tu correo corporativo).
- b) La frecuencia con la que quieres recibir las notificaciones (la configuración deseada es en cuanto surjan).
- c) La zona del mundo de donde deseas recibir la información (normalmente, a acepción de las cuentas globales, la información que nos interesa es de México).



5. Haz clic en “Crear Alerta” y así recibirás correos electrónicos cada vez que se genere información online sobre las marcas, campañas, competencias o industrias con las que colabora la agencia.



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-01</b>
	<b>Monitoreo de medios</b>	Fecha: Junio 2019
		Versión: 1.0
		Páginas: 58-69
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**Formato 1.1: Tabla de monitoreo de medios**

		<b>TABLA DE MONITOREO DE MEDIOS</b>				Fecha: Ej. 14/12/2017		
						Versión: Ej. 1.0		
						Departamento: Ej. Consumo / Belleza		
						Cuenta / Campaña: Ej. Mary Kay – Corporativo		
No.	Fecha de publicación	Nombre del medio	Tipo de medio	Audiencia	Nota	Link/PDF	Valoración	Resumen
1	Ej. 13/12/2017	Ej. El Universal	Ej. WEB	Ej. 45,000,000	Ej. Mary Kay quiere medio millón de consultoras en México	Ej. <a href="https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/mary-kay-quiere-medio-millon-de-consultoras-en-mexico">https://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/mary-kay-quiere-medio-millon-de-consultoras-en-mexico</a>	Ej. POS(+)	Ej. -La empresa de cosméticos Mary Kay tiene el objetivo de llegar a medio millón de consultoras en 2020.  -Mary Kay duplicará su capacidad de distribución y almacenamiento en México.
2								
3								



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL ÁREA DE MEDIOS

---

Procedimiento

**“Reportes ejecutivos de crisis y noticias  
relevantes”**

(PR-MEDIOS-02)

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-02</b>
	<b>Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 70-80
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

### 1. Propósito:

Ante una situación de crisis o de interés para una industria, las empresas afectadas deben implementar tácticas de comunicación específicas para poder enfrentar las complicaciones que se presentan.

Dentro de este escenario, los reportes ejecutivos son herramientas de apoyo que cumplen el propósito de reportar la cobertura mediática que se está generando en medio del problema.

### 2. Alcance:

El presente procedimiento inicia por solicitud del ejecutivo de cuentas, grado *senior*, de cualquier departamento (deportes, consumo, tecnología, negocios) y es ejecutado por el departamento de medios hasta el final de la crisis.

### 3. Responsabilidades:

El ejecutivo responsable del área de medios debe elaborar, actualizar, aplicar y vigilar el presente procedimiento.

Por su parte, los ejecutivos de cuenta (grado *senior*) son responsables de revisar y aprobar el procedimiento.

### 4. Definiciones:

- **Crisis:** Escenario complicado, expuesto en los medios de comunicación, que pone en peligro la imagen y desarrollo de una industria.
- **Noticias relevantes:** Información sobre un hecho o conjunto de hechos que resultan relevantes o afectan, directa o indirectamente, a una industria.
- **Cobertura mediática:** Información que se emite en los distintos medios de comunicación sobre un tema determinado o una organización.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-02</b>
	<b>Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 70-80
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

- **Panorama mediático:** Visión general de una situación determinada que se organiza en un documento para su minucioso análisis.
- **Reporte ejecutivo:** Breve análisis de los aspectos más importantes de un plan de negocios, empresa, contingencia, etcétera.

## 5. Método de trabajo:

### a) Políticas y lineamientos:

1. En el momento que se de una eventualidad que ponga en riesgo la rentabilidad o imagen de alguna de las empresas con las que colabora la agencia, se debe dar aviso inmediato al directivo y ejecutivo de cuenta *senior* responsable de la cuenta.
2. Ante una crisis, el ejecutivo de medios tiene la responsabilidad únicamente de apoyar al departamento de cuentas en la investigación y monitoreo del caso.
3. Los ejecutivos de cuenta y sus directivos, junto con los líderes de la empresa en riesgo, son los responsables de generar las estrategias que darán frente a la crisis.
4. Ningún ejecutivo de la agencia está autorizado en brindar información a los medios de comunicación sobre la problemática.
5. En un escenario difícil, las demás actividades del ejecutivo de medios quedarán suspendidas momentáneamente para priorizar el apoyo al departamento de cuentas que maneja la crisis.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-02</b>
	<b>Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 70-80
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**b) Descripción de actividades:**

<b>PROCEDIMIENTO: REPORTES EJECUTIVOS DE CRISIS Y NOTICIAS RELEVANTES</b>					
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área / Departamento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Notas</b>	<b>Formatos / Anexos</b>
1	Director de cuenta / Ejecutivo de cuenta / Ejecutivo de medios	Medios /Cuentas	<p>Detectan información publicada en los medios de comunicación que afecta directa o indirectamente a la industria para la que trabajan.</p> <p>O bien, descubren una cobertura mediática de información que afecta la imagen de las marcas para las que trabajan.</p>	<p><b>Nota:</b> Cualquier elemento de la agencia que detecte la información primero debe dar aviso al equipo de la marca afectada de forma inmediata.</p>	NA
2	Ejecutivo de medios	Medios	Elabora el primer panorama mediático llenando el formato correspondiente.	<p><b>Nota:</b> El panorama mediático es un documento informativo que responde las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué se dice sobre la marca?</li> <li>- ¿Quiénes lo dicen? (Medios que retomaron la información).</li> <li>- ¿Dónde surgió la noticia? (El primer medio que la publicó).</li> <li>- ¿Cuándo se publicó la nota?</li> <li>- ¿Por qué salió esta información?</li> </ul>	<b>Formato 2.1:</b> Panorama mediático
3	Ejecutivo de medios	Medios	Presenta el panorama mediático a los ejecutivos de cuenta y su director.	NA	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-02**

**Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 70-80

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

4	Director de cuenta / Ejecutivo de cuenta / Ejecutivo de medios	Directiva / Cuentas / Medios	Analizan la información y, entre todos, deciden como se presentará al cliente.	<p><b>Nota:</b> Durante esta reunión, el ejecutivo de medios sirve de apoyo a los ejecutivos de cuenta para brindarles información sobre los medios de comunicación y, de igual forma, ayuda a elaborar cualquier tipo de documento informativo.</p> <p>Los ejecutivos de cuenta y sus directivos son responsables de generar estrategias que enfrenen la crisis.</p>	NA
5	Ejecutivo de medios	Medios	Después de la junta con los ejecutivos y directivos responsables de la cuenta en crisis, recaba la información necesaria para armar la parte del reporte ejecutivo que le corresponde.	<p><b>Nota:</b> El ejecutivo de medios se encarga específicamente de colocar en la presentación ejecutiva los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes del problema</li> <li>- Monitoreo de medios</li> </ul>	<b>Anexo 2.1:</b> Ejemplo de reporte ejecutivo (área de medios).
6	Ejecutivo de medios	Medios	Envía la parte del reporte ejecutivo que le corresponde lo más pronto posible al área de cuentas.	<p><b>Nota:</b> Durante una crisis, trabajar con inmediatez es muy importante para evitar que el problema crezca.</p>	NA
7	Director de cuenta / Ejecutivos de cuenta	Cuentas	<p>Confirman la recepción del reporte que le corresponde al área de medios y revisan a detalle el documento.</p> <p>Envían cambios y/o comentarios.</p>	NA	NA
8	Ejecutivo de medios	Medios	Revisa y realiza cambios solicitados por el área de cuentas. De inmediato, envía el documento final con los cambios.	NA	NA

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-02</b>
	<b>Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 70-80
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

9	Ejecutivo de cuenta	Cuentas	Recibe documento final.	<b>Nota:</b> Este documento será presentado por el área de cuentas al cliente con la finalidad de crear estrategias en conjunto que	NA
10	Ejecutivo de medios	Medios	Continúa monitoreando la cobertura mediática del caso y también, reportando las novedades con los ejecutivos responsables de la cuenta hasta que el problema concluya.	NA	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-02**

**Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes**

**Fecha:** Junio 2019

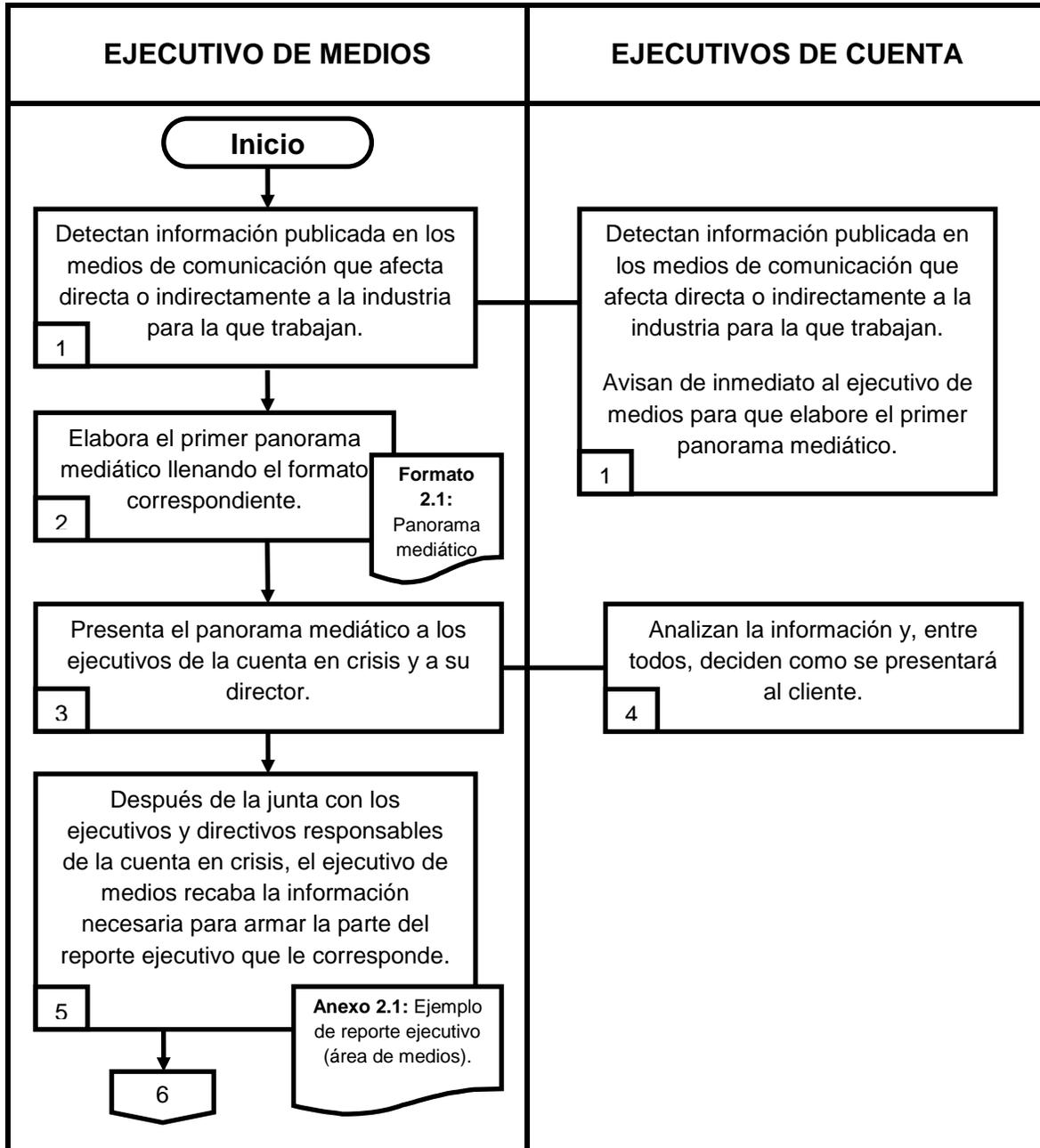
**Versión:** 1.0

**Páginas:** 70-80

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

**c) Diagrama de flujo:**





**Procedimiento**

**PR-Medios-02**

**Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes**

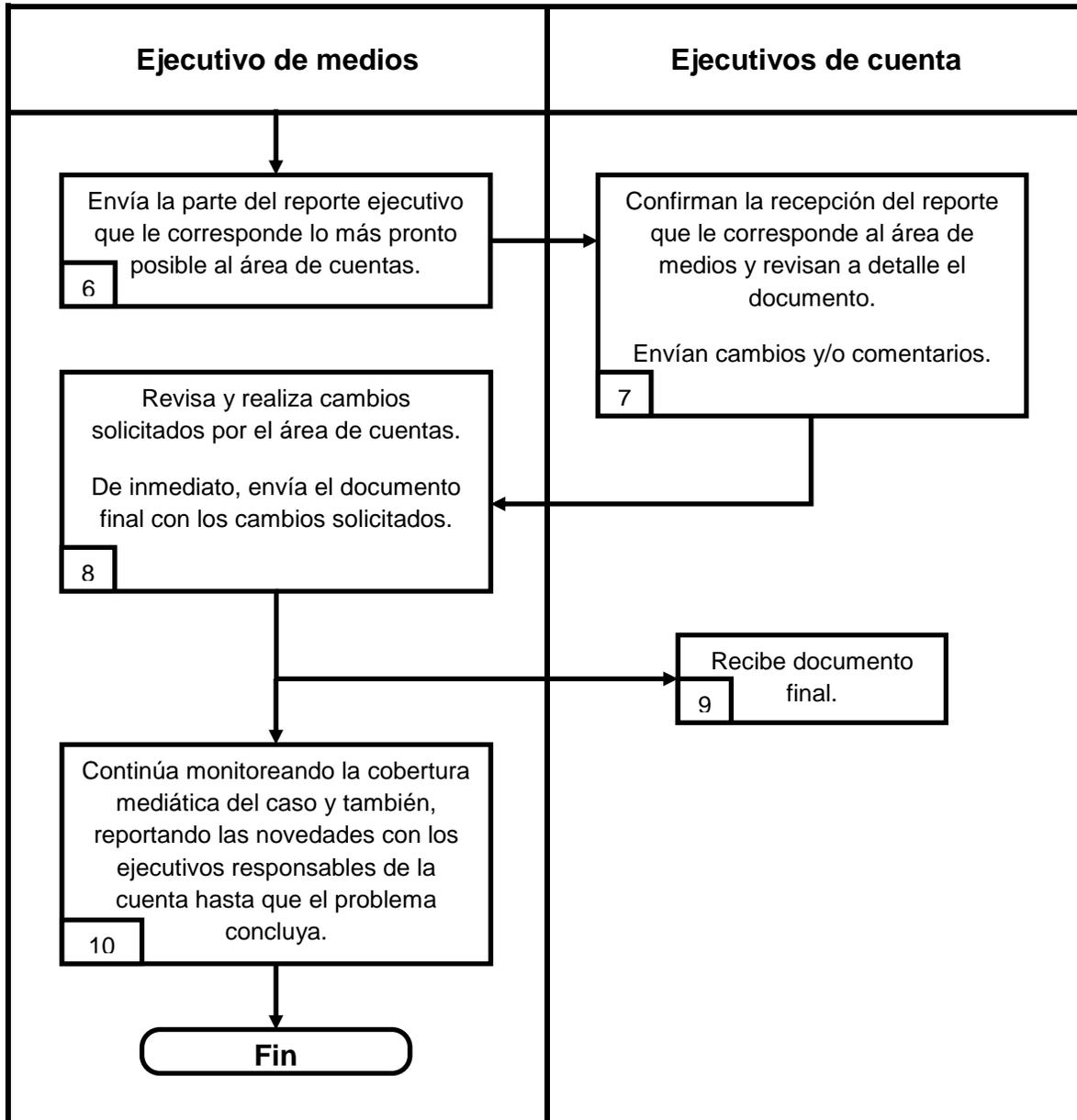
**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 70-80

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-02</b>
	<b>Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes</b>	Fecha: Junio 2019
		Versión: 1.0
		Páginas: 70-80
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**d) Formatos y anexos:**

**Formato 2.1: Panorama mediático**



FORMATO DE PANORAMA  
MEDIÁTICO

---

Caso:  
Fecha de publicación:  
Resumen del problema:

---

Medio principal:

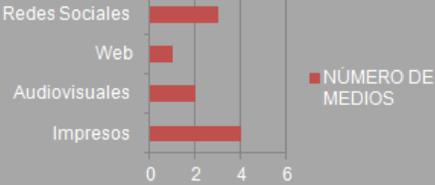
Primer diagnóstico:

---

Total de replicas:

---

**NÚMERO DE MEDIOS**



Medio	Número de Medios
Redes Sociales	3
Web	1
Audiovisuales	2
Impresos	4

**MONITOREO DEL CASO**

Fecha	Medio	Nota (Link / Archivo)	Resumen

---

**PRINCIPALES ACTORES**

A favor	En contra
Neutrales	Otros

---

NOTAS:



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-02</b>
	<b>Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes</b>	Fecha: Junio 2019
		Versión: 1.0
		Páginas: 70-80
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**Anexo 2.1: Ejemplo de reporte ejecutivo para casos de contingencia (área de medios)**



2015-2016

PANORAMA  
DEL  
SECTOR  
ALIMENTARIO

CASO: MARCY FOR ANIMALS  
CUENTA: CONFIDENCIAL



Director de cuenta  
Ejecutivo de cuenta *Senior*.  
Ejecutivo de cuenta Jr.  
Ejecutivo de medios  
Ejecutivo digital

## CONTENIDO

- 1

Antecedentes
- 2

Monitoreo de medios
- 3

Estrategia





## Procedimiento

PR-Medios-02

### Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes

Fecha: Junio 2019

Versión: 1.0

Páginas: 70-80

Empresa: Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

Área responsable: Departamento de medios



#### Sobre Marcy For Animals (MFA) ...

Organización que busca proteger a los animales de granja. Su visión es lograr una sociedad humanitaria, mediante cuatro ejes básicos:

- Investigaciones encubiertas
- Defensa Legal
- Difusión corporativa\*
- Educación y concientización

\*Difusión Corporativa busca mediante el acercamiento a empresas de la industria alimenticia lograr un cambio en las políticas de las cadenas para reducir el sufrimiento animal.

Sus acciones van desde campañas corporativas tales como resoluciones de accionistas, protestas y peticiones, hasta un compromiso con las corporaciones, que incluye: consulta, investigación y conexión con expertos en bienestar animal.



	mercyforanimals.mx	5,301 Visitas mensuales
	@MFALatinoamerica	2,595,926 Likes
	@MFA_Latino	4,481 Followers



### ANTECEDENTES

#### Inicios

Mercy For Animals (MFA) inicio labores de concientización en 2012 cuando comenzó a realizar investigaciones para prevenir la crueldad en contra los animales de granja y a promover políticas y opciones de alimentación compasivas.

Distintas organizaciones gubernamentales y empresas privadas han tenido que enfrentar las demandas de (MFA), esto por su aval en el uso de productos animales provenientes de granjas que no siguen las normativas "libres de crueldad animal".

#### Algunas empresas involucradas en escándalos:



#### Algunos partidos políticos involucrados con MFA:



#### Celebridades y líderes mexicanos que apoyan a MFA:





**Procedimiento**

**PR-Medios-02**

**Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 70-80

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

**MONITOREO DE CASOS / ANÁLISIS COMPARATIVO**

	Empresa	Fecha	Medios	Nota	Resumen
Polémica		28/08/2015	sinembargo.mx	<a href="#">Organización exhibe en VIDEO maltrato animal en granja proveedora de McDonald's</a>	La organización Mercy For Animals (Misericordia para los animales) exhibió a través de un video prácticas crueles para la manutención y matanza de pollos en una granja proveedora de la empresa McDonald's.
Acuerdo		14/10/2016	Teorema ambiental	<a href="#">McDonald's anuncia compromiso libre de jaulas para 2025</a>	La cadena restaurantera McDonald's se comprometió a adquirir y servir huevos provenientes únicamente de instalaciones sin jaulas en México y Sudamérica para el año 2025. Este hecho es anunciado después de sostener conversaciones con Mercy For Animals y otras organizaciones de protección de animales de granja.

Nota: La nota polémica sólo la retomaron 3 medios; mientras que la nota del acuerdo lo retomaron alrededor de seis medios.



**MONITOREO DE CASOS / ANÁLISIS COMPARATIVO**

	Empresa	Fecha	Medios	Nota	Resumen
Polémica		20/09/2014	Almañana.mx	<a href="#">Proveedor de Domino's y Pizza Hut abusa brutalmente de animales</a>	El video, publicado por el grupo protector de animales "Mercy for Animals" (Piedad para los animales) muestra el brutal trato que las vacas lecheras sufren en las granjas propiedad de Leprino Foods, proveedor de quesos para grandes cadenas como Domino's, Pizza Hut y Papa John's, entre otras.
Acuerdo					La empresa, no comunicó nada pero llegó a un acuerdo
MFA COMUNICADO	MERCY FOR ANIMALS	28/09/2016	Eligeveg.com (Blog de MFA)	<a href="#">¡McDonald's Latinoamérica se comprometió a eliminar las jaulas!</a>	En México y el resto de Latinoamérica, compañías como Grupo Bimbo, Burger King, Alsea, SODEXO, Compass Group y Subway se han comprometido a usar huevos que provengan únicamente de instalaciones sin jaulas.

Nota: La nota polémica fue retomada por 5 medios aproximadamente.





## Procedimiento

PR-Medios-02

### Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes

Fecha: Junio 2019

Versión: 1.0

Páginas: 70-80

Empresa: Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

Área responsable: Departamento de medios

### MAPEO DIGITAL / MERCY FOR ANIMALS

#### CONVERSACIONES CON ASOCIACIONES

@MFA\_Latino además de interactuar con empresas también está hablando con varias ONG's.

Entre los temas es apoyar la causa "No más jaulas" que trata sobre la crueldad animal que existe en la producción de huevos de gallinas en jaulas y también sobre la iniciativa de una ley que castigue el maltrato animal para consumo humano en rastros.



@THL\_Latino emprendió una campaña con el HT #CrueldadEnWalmart el cual obtuvo un alcance de 7,000 perfiles de twitter y 7,800 impresiones.

@THL\_Latino menciona en varias ocasiones a @WalmartMexico y a @carlosarroyowm y @aacaranza directivos de Walmart México.



@MFA\_Latino dio RT a @HSI\_Mexico para unirse a la campaña "No más peleas de perros"



#### CONVERSACIONES CON POLÍTICOS

Junto con el congreso y 9 diputados, MFA lanza iniciativa de ley que busca abatir la crueldad en las prácticas de los humanos sobre animales utilizados para consumo.

@MFA\_Latino agradeció e interactuó con los diputados: @aleGutierrez\_mx, @ReneCervera, @LauraEsquivel

### MAPEO DIGITAL / MERCY FOR ANIMALS

MercyForAnimals-Lat @MFA\_Latino · 7 mar  
Hoy damos un paso más contra la tortura animal y 9 diputados federales trabajan en conjunto con #MFA para lograrlo 🙏



El Congreso de México actúa para eliminar la tortura animal tras L. La propuesta de ley introducida en respuesta a un importante video convertirá en delito sacrificar animales conscientes. [elgigevig.com](http://elgigevig.com)





## Procedimiento

PR-Medios-02

### Reportes ejecutivos de crisis y noticias relevantes

Fecha: Junio 2019

Versión: 1.0

Páginas: 70-80

Empresa: Agencia de relaciones públicas Dickens & Asociados

Área responsable: Departamento de medios

#### MAPEO DIGITAL / MERCY FOR ANIMALS

#### CONVERSACIONES CON CELEBRIDADES

Mercy For Animals tiene a varias celebridades internacionales entre las que destacan los mexicanos Eugenio Derbez y Marco Antonio Regil.

@MFA\_Latino se ha apoyado para multiplicar la voz con el actor mexicano Eugenio Derbez, quien a través de un video solicita al gobierno mexicano a cambiar las leyes para terminar con la crueldad animal, invitando a las personas a firmar una iniciativa en change.org.



## ESTRATEGIA

Por tratarse de un tema delicado, el contenido de este apartado es confidencial y responsabilidad exclusiva de los ejecutivos encargados de la cuenta en cuestión.





Procedimiento

**“Alimentación y actualización de bases de  
datos”**

(PR-MEDIOS-03)

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-03</b>
	<b>Alimentación y actualización de bases de datos</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 81-87
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

### 1. Propósito:

Almacenar, resguardar y recuperar, de forma estructurada, los datos más importantes de la agencia para uso interno en la toma de decisiones.

Dentro de la agencia de Relaciones Públicas, los datos estructurados son toda la información necesaria para contactar a los diferentes medios de comunicación y sus representantes, por lo tanto, constituyen en recurso básico para el buen funcionamiento de la organización.

### 2. Alcance:

Inicia con la investigación de los principales medios de comunicación y sus representantes por parte del área de medios, con apoyo de los ejecutivos del área de cuentas, y finaliza con la actualización constante de los datos estructurados que utilizaran todos los integrantes de la agencia.

### 3. Responsabilidades:

El ejecutivo de medios es el único responsable de alimentar y actualizar las bases de datos de la agencia.

### 4. Definiciones:

- **Base de datos:** Sistema electrónico de datos que pertenecen a un mismo contexto y se utilizan para ordenar información.

Dentro de una agencia de Relaciones Públicas, las bases de datos resguardan información sobre los distintos medios de comunicación y los datos de contacto de sus representantes.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-03</b>
	<b>Alimentación y actualización de bases de datos</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 81-87
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

## 5. Método de trabajo:

### a) Políticas y lineamientos:

1. El ejecutivo de medios es el único responsable de alimentar, modificar y actualizar las bases de datos de la agencia.
2. Los ejecutivos de cuenta son los únicos responsables de contactar a los medios de comunicación para crear estrategias de marca.
3. Es considerada una falta grave el compartir información de las bases de datos con externos a la agencia.
4. El ejecutivo de medios deberá dar mantenimiento a las bases de datos de forma constante, por lo menos una vez cada bimestre, para conservar la información actualizada.
5. Las bases de datos deberán de elaborarse en hojas de cálculo de Microsoft Excel para un mejor control de la información.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-03</b>
	<b>Alimentación y actualización de bases de datos</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 81-87
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**b) Descripción de actividades:**

<b>PROCEDIMIENTO: ALIMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE BASES DE DATOS</b>					
<b>Paso #</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área / Departamento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Notas</b>	<b>Formatos / Anexos</b>
1	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Investiga los datos más importantes de los principales medios de comunicación que cubran las fuentes de: negocios, tecnología, deportes y consumo.</p> <p>De igual forma, recaba la información de contacto de los periodistas y editores que cubren dichas fuentes.</p>	<p><b>Nota 1:</b></p> <p>Hay dos formas de contactar a los representantes de los medios de comunicación para obtener sus datos de contacto:</p> <p>1) Llamándolos directamente a su oficina. 2) Contactarlos vía correo electrónico o bien, por redes sociales.</p> <p><b>Nota 2:</b></p> <p>Los datos que el ejecutivo de medios debe investigar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de medio</li> <li>- Contacto (nombre del periodista, editor, productor, bloguero, etcétera)</li> <li>- Cargo</li> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Grupo editorial al que pertenece o empresa</li> <li>- Teléfono de oficina y celular</li> <li>- Dirección de oficina.</li> </ul>	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-03**

**Alimentación y actualización de bases de datos**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 81-87

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

2	Ejecutivo de medios	Medios	Organiza y vacía la información recabada en el <b>Formato 3.1: Base de datos</b> que corresponde.	<p><b>Nota 1:</b> Las bases de datos se encuentran en la computadora del área de medios, en la carpeta de nombre "medios" y la subcarpeta de nombre "bases de datos".</p> <p><b>Nota 2:</b> Las bases de datos de clasifican por industria (negocios, tecnología, deportes, consumo).</p> <p><b>Nota 3:</b> Las bases de datos se elaboran en Microsoft Office Excel.</p>	<b>Formato 3.1:</b> Base de datos.
3	Ejecutivo de cuenta	Cuentas	Detecta, conoce o necesita contactar a los representantes de algún medio de comunicación para una estrategia de marca. Para ello, envía una "solicitud de contacto" al ejecutivo de medios por correo electrónico.	NA	NA
4	Ejecutivo de medios	Medios	Recibe la solicitud del ejecutivo de cuenta e investiga los datos de contacto del medio o periodista solicitado.  Una vez investigada la información, el ejecutivo de medios la vacía en el formato correspondiente.	NA	NA
5	Ejecutivo de medios	Medios	Envía la actualización con los datos solicitados al ejecutivo de cuenta.	NA	NA
6	Ejecutivo de medios	Medios	Da mantenimiento a todas las bases de datos de forma constante, por lo menos una vez cada bimestre, para conservar la información actualizada.	<b>Nota:</b> Los periodistas o representantes de los distintos medios de comunicación cambian constantemente de medio.	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-03**

**Alimentación y actualización de bases de datos**

**Fecha:** Junio 2019

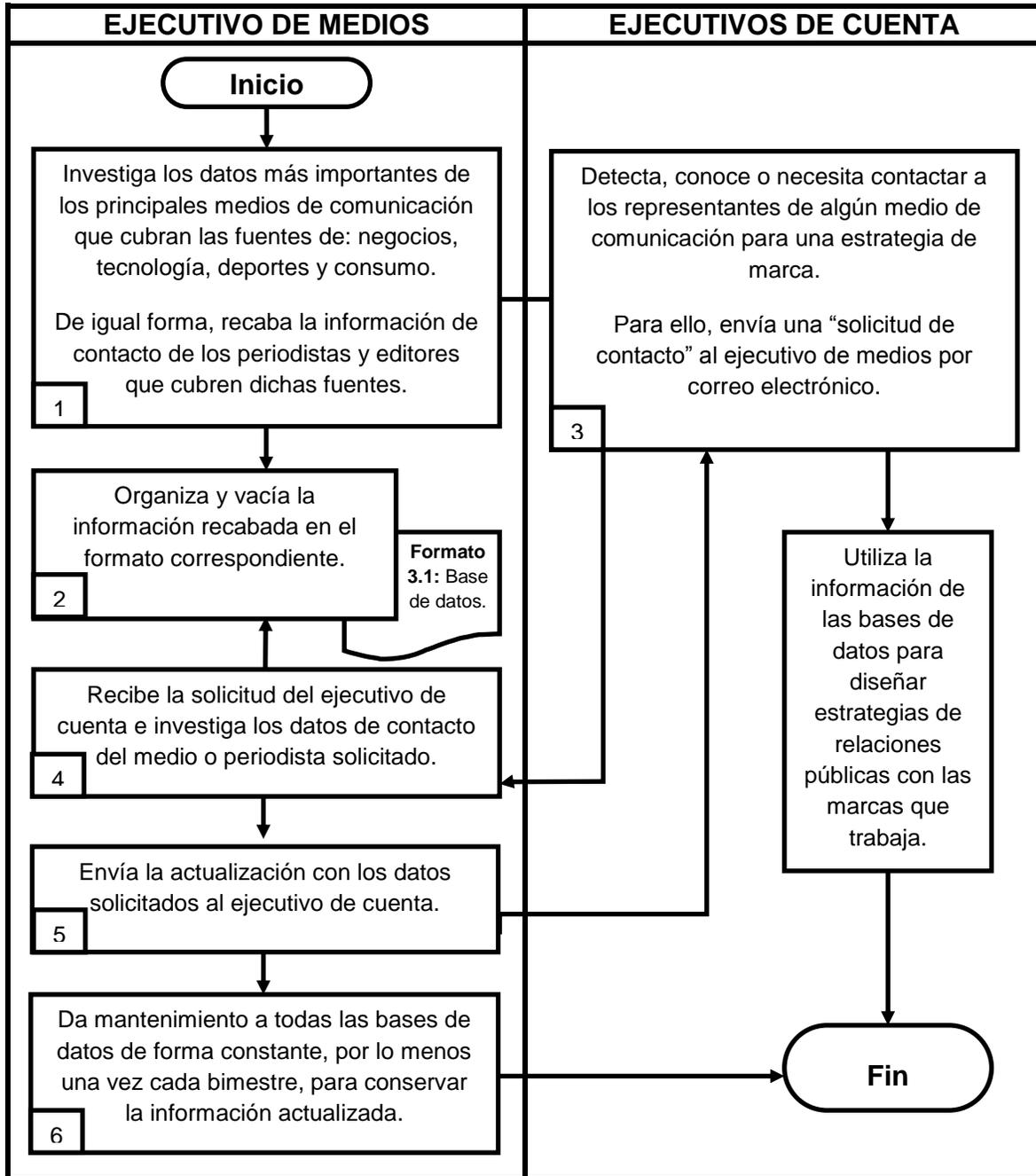
**Versión:** 1.0

**Páginas:** 81-87

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

**c) Diagrama de flujo:**



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-03</b>
	<b>Alimentación y actualización de bases de datos</b>	Fecha: Junio 2019
		Versión: 1.0
		Páginas: 81-87
Empresa: Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		Área responsable: Departamento de medios

**d) Formatos y anexos:**

**Formato 3.1: Base de datos.**

DEPARTAMENTO DE DEPORTES								
	Última fecha de actualización:							
	Medio	Contacto	Cargo	Mail	Editorial	Tel. fijo	Celular	Dirección
PERIÓDICOS								
1								
2								
3								
4								
5								
REVISTAS								
6								
7								
8								
9								
10								
RADIO								
11								
12								
13								
14								
15								
TELEVISIÓN								
16								
17								
18								
19								
20								
ONLINE								
21								
22								
23								
24								
25								



Procedimiento

**“Elaboración de perfiles”**

(PR-MEDIOS-04)

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-04</b>
	<b>Elaboración de perfiles</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 88-97
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

### 1. Propósito:

Obtener un breve y, a la vez, detallado resumen sobre la trayectoria profesional de los periodistas, celebridades, *influencers* y medios de comunicación con los que colabora la agencia para crear estrategias de marca.

Lo anterior con el fin de asegurar que los ejecutivos de cuenta, directivos y clientes conozcan la información necesaria sobre: ¿quiénes son?, ¿cuál es su trayectoria profesional?, ¿cuáles son sus redes sociales?, ¿cuántos seguidores tienen?, ¿cuál es su audiencia?, etcétera.

### 2. Alcance:

El presente procedimiento está diseñado para ser aplicado por el ejecutivo encargado del área de medios para satisfacer las demandas de los distintos departamentos de cuentas (consumo, tecnología, deportes y negocios) y las áreas directivas de la agencia.

### 3. Responsabilidades:

El área de medios es responsable de la investigación, elaboración y actualización de los perfiles de medios, periodistas, *influencers* y celebridades. Así como también, es responsable de mantener estos documentos estrictamente organizados para su fácil localización.

Los ejecutivos de cuenta, de cualquier grado y departamento, son los responsables de solicitar este tipo de documentos al área de medios, así como de corregir cualquier falla que detecten en la información.

### 4. Definiciones:

- **Perfil:** Documento que contiene información relevante sobre un medio de comunicación, periodista, celebridad o *influencer* para exponer sus características más sobresalientes.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-04</b>
	<b>Elaboración de perfiles</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 88-97
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

- **Estrategia:** Serie de acciones, minuciosamente planeadas, que permiten alcanzar un objetivo determinado.

En Relaciones Públicas, se crean estrategias para comunicar de forma efectiva lo que un producto o servicio ofrece a su público meta.

- **Medios de comunicación:** Instrumentos (radio, televisión, revistas, periódicos, internet, etcétera) que utilizamos para transmitir información.
- **Periodista:** Persona que se dedica profesionalmente al tratamiento de la información en los distintos medios de comunicación.
- **Celebridad:** Personas (actores, artistas, músicos, especialistas, etcétera) que, por sus atributos o talentos, son aclamados por el público y, por lo tanto, son constantemente requeridos por los medios de comunicación.
- **Influencer:** Dentro de las plataformas de comunicación en línea (social media) los *influencers* son personas que por su popularidad e influencia en redes sociales generan reacciones en las personas que los siguen en este medio.

Por tanto, algunas marcas se alían con estos actores para crear estrategias de comunicación en la web.

- **Redes sociales:** Estructura social en internet donde un conjunto de personas y organizaciones se relacionan entre sí, por aficiones en común.
- **Base de datos:** Conjunto de información relacionada que se almacena metódicamente para su uso posterior.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-04</b>
	<b>Elaboración de perfiles</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 88-97
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

## 5. Método de trabajo:

### a) Políticas y lineamientos:

1. Ante la solicitud de un perfil por parte del área de cuentas, los ejecutivos de medios deberán elaborarlo, de ser posible, de forma inmediata.
2. Los perfiles serán elaborados siguiendo de forma estricta el formato del área mediática.
3. Antes de proceder a la elaboración de cualquier perfil, el ejecutivo de medios revisará la base de datos del área para monitorear su inexistencia, esto con el fin de evitar duplicación de documentos.
4. Todo perfil de la base de datos tendrá que ser revisado y actualizado por el ejecutivo de medios antes de ser compartido.
5. En caso de retraso en la entrega del perfil el ejecutivo de medios deberá informarlo al área solicitante y reprogramar la entrega.
6. El ejecutivo de cuenta deberá revisar el perfil enviado por el área de medios antes de compartirlo con alguien más.
7. Los perfiles se archivarán en la carpeta correspondiente y serán ordenados alfabéticamente y por fecha de elaboración.
8. Los ejecutivos de medios serán los responsables de actualizar los perfiles cuando sea requerido.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-04</b>
	<b>Elaboración de perfiles</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 88-97
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**b) Descripción de actividades:**

<b>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PERFILES (MEDIOS, PERIODISTAS, CELEBRIDADES E INFLUENCERS)</b>					
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área / Departamento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Notas</b>	<b>Formatos / Anexos</b>
1	Ejecutivos de cuentas (Senior, Junior, Asistente)	Cuentas	Solicita, vía correo electrónico, al departamento mediático la búsqueda o elaboración de un "perfil".	<b>Nota 1:</b> Esta solicitud puede ser para la búsqueda o elaboración de perfiles sobre medios de comunicación, periodistas, celebridades o <i>influencers</i> .	NA
				<b>Nota 2:</b> Los ejecutivos de cuenta solicitan este tipo de documentos porque planean alguna estrategia de Relaciones Públicas o comunicación con los actores de los perfiles solicitados.	
2	Ejecutivo de medios	Medios	Responde solicitud de perfil al ejecutivo de cuenta indicando la hora de entrega.	<b>Nota:</b> La elaboración de un perfil debe ser inmediata y su preparación no debe tomar más de una hora.	NA
3	Ejecutivo de medios	Medios	Revisa en la base de datos del área si existe el perfil solicitado, de no ser así procede a su elaboración.	<b>Nota:</b> Antes de elaborar cualquier perfil, el ejecutivo de medios debe buscarlo en la base de datos del área para evitar duplicación de documentos y pérdida de tiempo.	NA
				<b>Nota:</b> Si el perfil solicitado existe en la base de datos, éste debe actualizarse antes de ser enviado.	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-04**

**Elaboración de perfiles**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 88-97

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

4	Ejecutivo de medios	Medios	Investiga el perfil del medio, periodista, celebridad o <i>influencer</i> consultando fuentes confiables en internet.  Una vez realizado el trabajo de investigación, vacía la información en el formato correspondiente.	<b>Nota:</b> El formato de "Perfiles" se encuentra en la carpeta, con el mismo nombre, ubicada en la computadora del área.	<b>Formato 4.1:</b> Perfiles
5	Ejecutivo de medios	Medios	Envía perfil al ejecutivo de cuenta que lo solicito a la hora acordada y solicitando comentarios.	<b>Nota:</b> En caso de retrasarse la entrega, por exceso de trabajo, informar al ejecutivo de medios lo más pronto posible.	NA
6	Ejecutivos de cuentas (Senior, Junior, Asistente)	Cuentas	Confirma recepción de material y comentarios (si los tiene) al ejecutivo de medios.	<b>Nota:</b> En ocasiones, este documento informativo es compartido con los clientes de la agencia, por tanto, el ejecutivo de medios deberá poner especial atención a la hora de elaborarlo.  <b>Nota:</b> Si el ejecutivo de cuentas nota algún error o desactualización en la información, tiene la responsabilidad de hacérselo saber al área de medios.	NA
7	Ejecutivo de medios	Medios	Archiva el perfil elaborado en la carpeta de "Perfiles" la cual, a su vez, se compone de cuatro carpetas más, dependiendo del tipo de perfil: "Medios, periodistas, celebridades e <i>influencers</i> ".	<b>Nota:</b> Los perfiles deben ser ordenados alfabéticamente, en su carpeta correspondiente, para su fácil localización.	NA
8	Ejecutivo de medios	Medios	Actualiza la información de los perfiles	<b>Nota:</b> La frecuencia de la actualización de	NA

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-04</b>
	<b>Elaboración de perfiles</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 88-97
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

			<p>cuando se entere de algún cambio como, por ejemplo, el aumento o disminución de seguidores en las redes sociales de los medios, periodistas, celebridades o <i>influencers</i>.</p>	<p>estos documentos informativos dependerá de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La transformación de los medios de comunicación.</li> <li>- La ampliación de la trayectoria profesional de un periodista.</li> <li>- Las actividades más recientes de los <i>influencers</i> y celebridades.</li> <li>- Cambio en la numerología de seguidores en redes sociales de los medios, periodistas, celebridades e <i>influencers</i>.</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--



**Procedimiento**

**PR-Medios-04**

**Elaboración de perfiles**

**Fecha:** Junio 2019

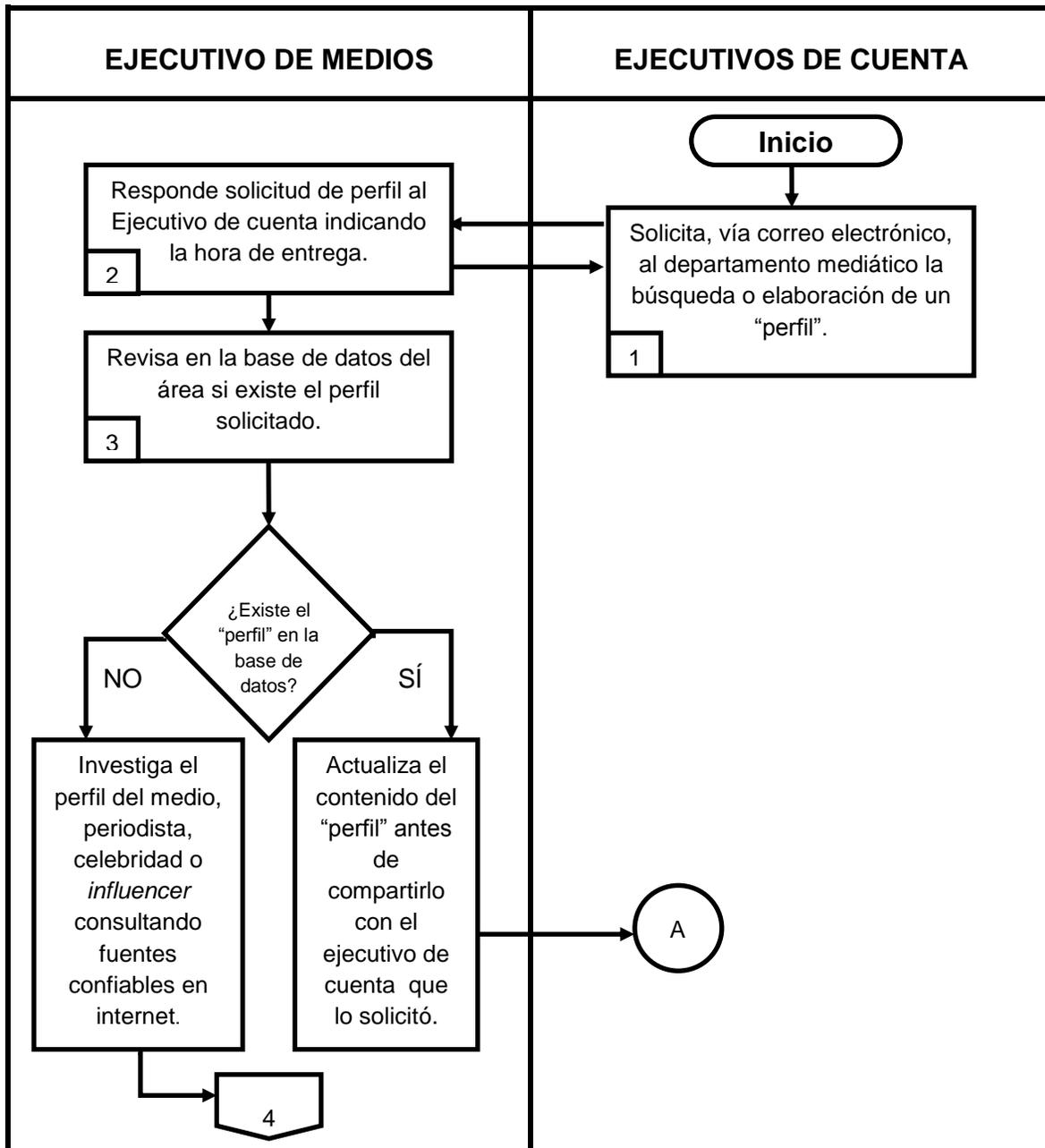
**Versión:** 1.0

**Páginas:** 88-97

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

**c) Diagrama de flujo:**





**Procedimiento**

**PR-Medios-04**

**Elaboración de perfiles**

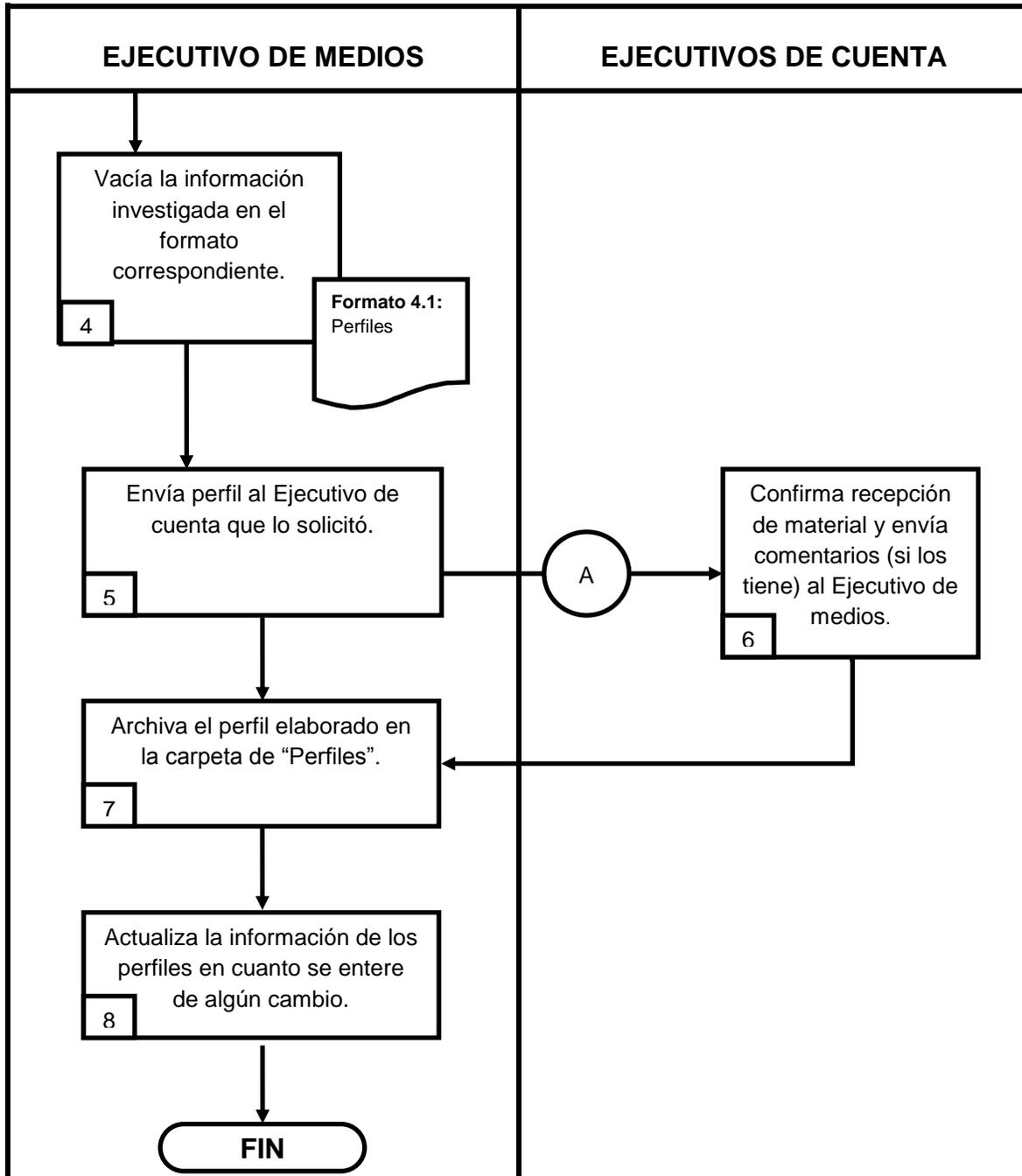
**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 88-97

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-04</b>
	<b>Elaboración de perfiles</b>	Fecha: Junio 2019
		Versión: 1.0
		Páginas: 88-97
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**d) Formatos y anexos:**

**Formato 4.1: Perfiles**

		
Perfil de: <u>medio, periodista, celebridad ó influencer</u>		
Logo o fotografía	<b>"Nombre"</b>	
	 URL	# vistas al mes
	 Cuenta de FB	# seguidores
	 Cuenta de TW	# seguidores
	 Cuenta de IG	# seguidores
	 Canal	# seguidores
¿SABÍAS QUE...?	Colocar la información más relevante sobre el medio, periodista, celebridad ó influencer.	

		
Perfil de: <u>Medio online</u>		
SOY ACTITUD	<b>ACTITUD FEM</b>	
	 Actitudfem.com	1,000,000 de vistas al mes
	 ActitudFem	2,794,966 seguidores
	 @Soy_actitud	35,500 seguidores
	 soy_actitud	40,000 seguidores
	 ActitudFem	129,000 seguidores
¿SABÍAS QUE...?	ACTITUD FEM es un portal de Grupo Imagen que, con su contenido, pretende reunir a una comunidad versátil de mujeres contemporáneas.  De modo tal que, la mujer moderna que busca un balance entre su trabajo, hogar y vida social puede apoyarse de esta herramienta para informarse sobre las últimas tendencias femeninas.  Al navegar por sus páginas, encontramos información sobre moda, salud, sexo, tecnología, cocina e incluso, historias de mujeres exitosas que inspiran al mundo.  Este sitio también comparte información constante en redes sociales y es visitado aproximadamente por 1,000,000 de personas al mes.	

\*Ejemplo de perfil de medios.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEL ÁREA DE MEDIOS

---

Procedimiento

**“Costos y audiencias”**

(PR-MEDIOS-05)

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-05</b>
	<b>Costos y audiencias</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 98-107
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

### 1. Propósito:

Auxiliar al ejecutivo de cuenta en el cálculo del retorno de la inversión (ROI) que determina el valor de las actividades y resultados de las campañas de Relaciones Públicas que se realizan en la agencia.

### 2. Alcance:

Inicia en el área de cuentas con la solicitud de costos y/o audiencias al área de medios y finaliza en esta última área al archivarse la información de forma digital en la carpeta que corresponde.

### 3. Responsabilidades:

El ejecutivo de cuenta, de cualquier grado y departamento, es responsable de solicitar este procedimiento con antelación para elaborar sus métricas y analizar el rendimiento de una determinada campaña de Relaciones Públicas.

El ejecutivo de medios es responsable de investigar, analizar y determinar el costo y la audiencia de una o varias publicaciones para, posteriormente compartir la información con el área de cuentas.

### 4. Definiciones:

- **Costo de una publicación:** Cuando una organización desea enviar un mensaje de forma correcta a un público determinado, necesita contratar espacios publicitarios en distintos medios de comunicación para darlo a conocer.

Sin embargo, es probable que la organización no cuente con suficiente presupuesto para publicitarse. Así que, recurre a una agencia de Relaciones Públicas para que ésta se encargue de negociar la publicación del mensaje a un bajo costo, a manera de intercambio o de forma gratuita.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-05</b>
	<b>Costos y audiencias</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 98-107
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

De modo tal que, para medir la eficiencia de la agencia de Relaciones Públicas contratada, resulta sumamente importante conocer:

- El valor real de una publicación
  - El costo que pactado
  - El retorno de la inversión (ROI).
- **Audiencia:** Número de individuos, con ciertas características, que reciben un determinado mensaje a través de un medio de comunicación.
  - **Retorno de la inversión:** También llamado ROI, por sus siglas en inglés (return on investment), es el valor económico que comprara la utilidad obtenida a la inversión realizada durante la realización de diferentes actividades de markeitng.
  - **Métricas:** Datos numéricos que sirven para analizar el rendimiento de una campaña de marketing.
  - **Tier:** Durante una campaña mediática, los medios se clasifican (tier 1, tier 2, tier 3) de acuerdo a su grado de importancia para el cliente y el mensaje que emite.
  - **Mensajes clave:** En una estrategia de comunicación los mensajes clave cumplen una función muy importante: despertar el interés de un cliente potencial. Por tanto, los mensajes clave son frases cortas, fáciles de recordar, que comunican una narrativa.
  - **Media Viasa y MPM:** Tarifarios de medios que concentran, ordenan y estandarizan los costos de los espacios publicitarios en los medios de comunicación.
  - **Media Kit:** Herramienta comercial que utilizan los medios de comunicación para presentar sus credenciales con el fin de atraer anunciantes.
  - **SimilarWeb:** Sitio web que proporciona servicios de análisis web.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-05</b>
	<b>Costos y audiencias</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 98-107
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

- **Agencia de monitoreo:** empresa especializada en monitoreo, seguimiento y análisis de medios de comunicación.

## 5. Método de trabajo:

### a) Políticas y lineamientos:

1. Al enviar la solicitud de costo y/o audiencia al área de medios, el ejecutivo de cuenta deberá incluir el link que redirecciona a la publicación o bien, adjuntar el video, audio o imagen de la publicación que se va a analizar.
2. La agencia cuenta con un archivo de costos y audiencias, ubicado en el computador del área de medios, que puede ser utilizado para realizar consultas o estandarizar costos y audiencias.
3. Todos los costos y audiencias investigados y/o calculados por el área de medios se archivarán en la carpeta “costos y audiencias” que se encuentra en el computador del área de medios.
4. El ejecutivo de medios es responsable de investigar los costos y audiencias de las publicaciones pactadas por los ejecutivos de cuenta así como de, compartir dicha información únicamente con el o los ejecutivos de la cuenta.
5. Los ejecutivos de cuenta nivel *senior* son los responsables de presentar y justificar los costos y audiencias con sus clientes.

	<b>Procedimiento</b>		<b>PR-Medios-05</b>
	<b>Costos y audiencias</b>		<b>Fecha:</b> Junio 2019
			<b>Versión:</b> 1.0
			<b>Páginas:</b> 98-107
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios	

**b) Descripción de actividades:**

<b>PROCEDIMIENTO: COSTOS Y AUDIENCIAS</b>					
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área / Departamento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Notas</b>	<b>Formatos / Anexos</b>
1	Ejecutivo de cuenta	Cuentas	Solicita, vía correo electrónico, el costo y la audiencia de una publicación que negoció con algún medio de comunicación y que, por ende, menciona alguna de las marcas con las que trabaja la agencia.	<b>Nota:</b> Al enviar la solicitud de costo y/o audiencia al área de medios, el ejecutivo de cuenta deberá incluir el link que redirecciona a la publicación o bien, adjuntar el video, audio o imagen de la publicación en cuestión.	NA
2	Ejecutivo de medios	Medios	Recibe la solicitud del ejecutivo de cuenta y responde el correo con fecha y hora de entrega.	<b>Nota:</b> Es importante que el ejecutivo de medios investigue la información lo más rápido posible ya que, el ejecutivo de cuenta podría estar esperando los datos para calcular el retorno de inversión (ROI) de una campaña de RP.	NA
3	Ejecutivo de medios	Medios	Analiza la publicación tomando en cuenta los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de publicación</li> <li>- Tipo de medio y "tier"</li> <li>- Tipo de publicación (impresa, digital o audiovisual)</li> <li>- Tamaño o duración de la publicación</li> <li>- Posición y horario de publicación</li> </ul>	NA	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-05**

**Costos y audiencias**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 98-107

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

			(portada, páginas par o impar, horario estelar, etcétera) – Mención de la marca o de sus mensajes clave.		
4	Ejecutivo de medios	Medios	Después de analizar la nota y dependiendo el tipo de publicación, el ejecutivo de medios obtiene el costo y la audiencia consultando las siguientes fuentes:  – Media Viasa o MPM: Tarifarios digitales de medios. – Media Kit: Tarifas que publica el área comercial del medio. – Intermedia: agencia de monitoreo de medios contratada por la agencia de RP. – Similar web: Sitio especializado de análisis web gratuito. – Redes sociales del medio o <i>influencer</i> . – Archivo de costos y audiencias de la agencia.	<b>Nota:</b> La agencia cuenta con un archivo de costos y audiencias ubicado en el computador del área de medios.	NA
5	Ejecutivo de medios	Medios	Una vez que cuenta con el costo y audiencia de publicación, comparte los datos en el "Formato 5.1: Costos y audiencias" vía correo electrónico con el ejecutivo de cuenta que solicitó la información.	NA	Formato 5.1: Costos y audiencias.

	<b>Procedimiento</b>		<b>PR-Medios-05</b>	
	<b>Costos y audiencias</b>		Fecha: Junio 2019	
			Versión: 1.0	
			Páginas: 98-107	
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados			<b>Área responsable:</b> Departamento de medios	

6	Ejecutivo de medios	Medios	Archiva la información en la carpeta correspondiente con la finalidad de alimentar el catalogo de de costos y audiencias de la agencia.	<b>Nota:</b> La información se deberá guardar en la carpeta "Costos y audiencias" que, a su vez, se subdivide por tipo de medio (radio, tv, revistas, periódicos, blogs, web, redes sociales) y se encuentra en la computadora del área mediática.	NA
---	---------------------	--------	---	--	----



**Procedimiento**

**PR-Medios-05**

**Costos y audiencias**

**Fecha:** Junio 2019

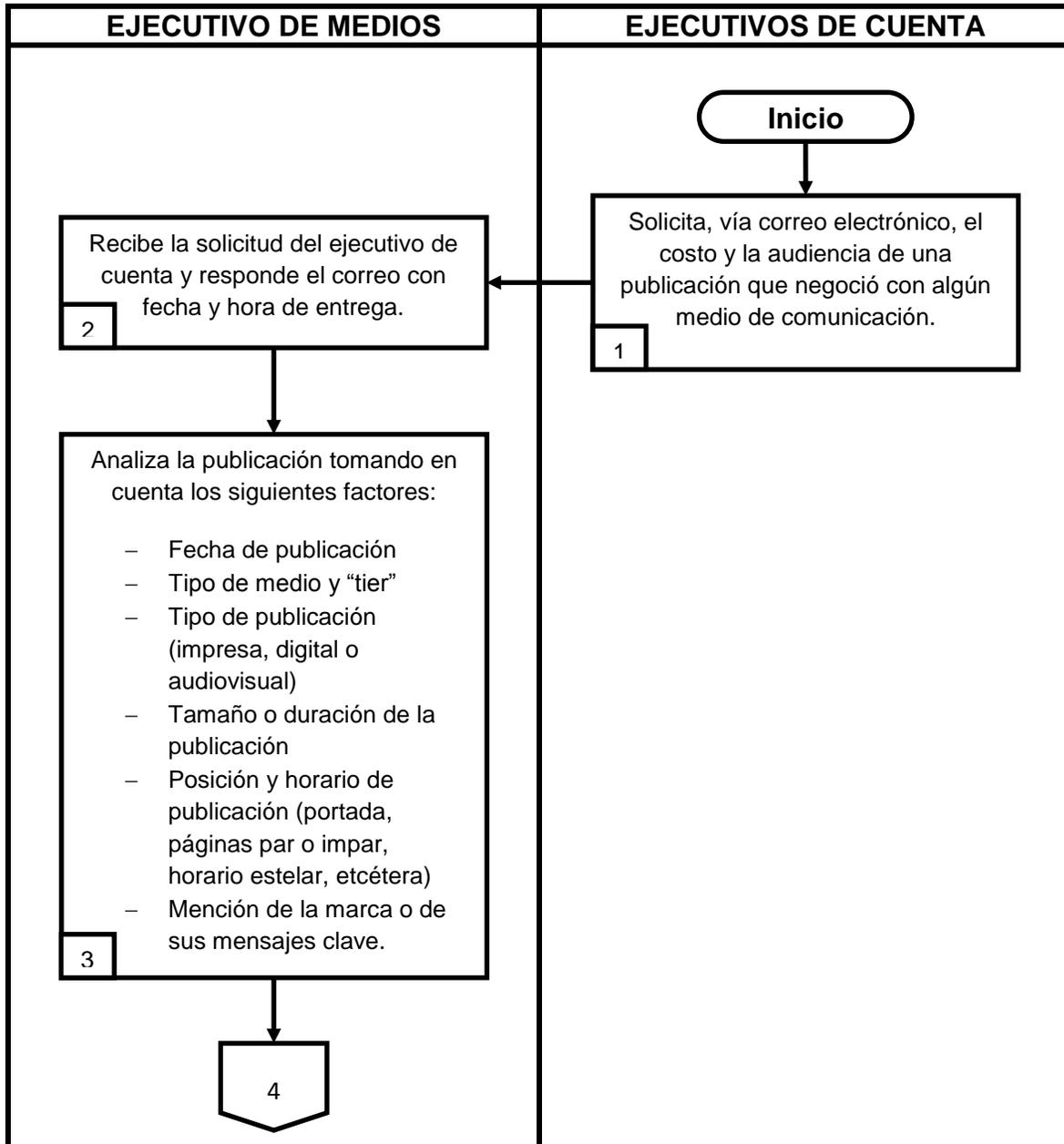
**Versión:** 1.0

**Páginas:** 98-107

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

**c) Diagrama de flujo:**





**Procedimiento**

**PR-Medios-05**

**Costos y audiencias**

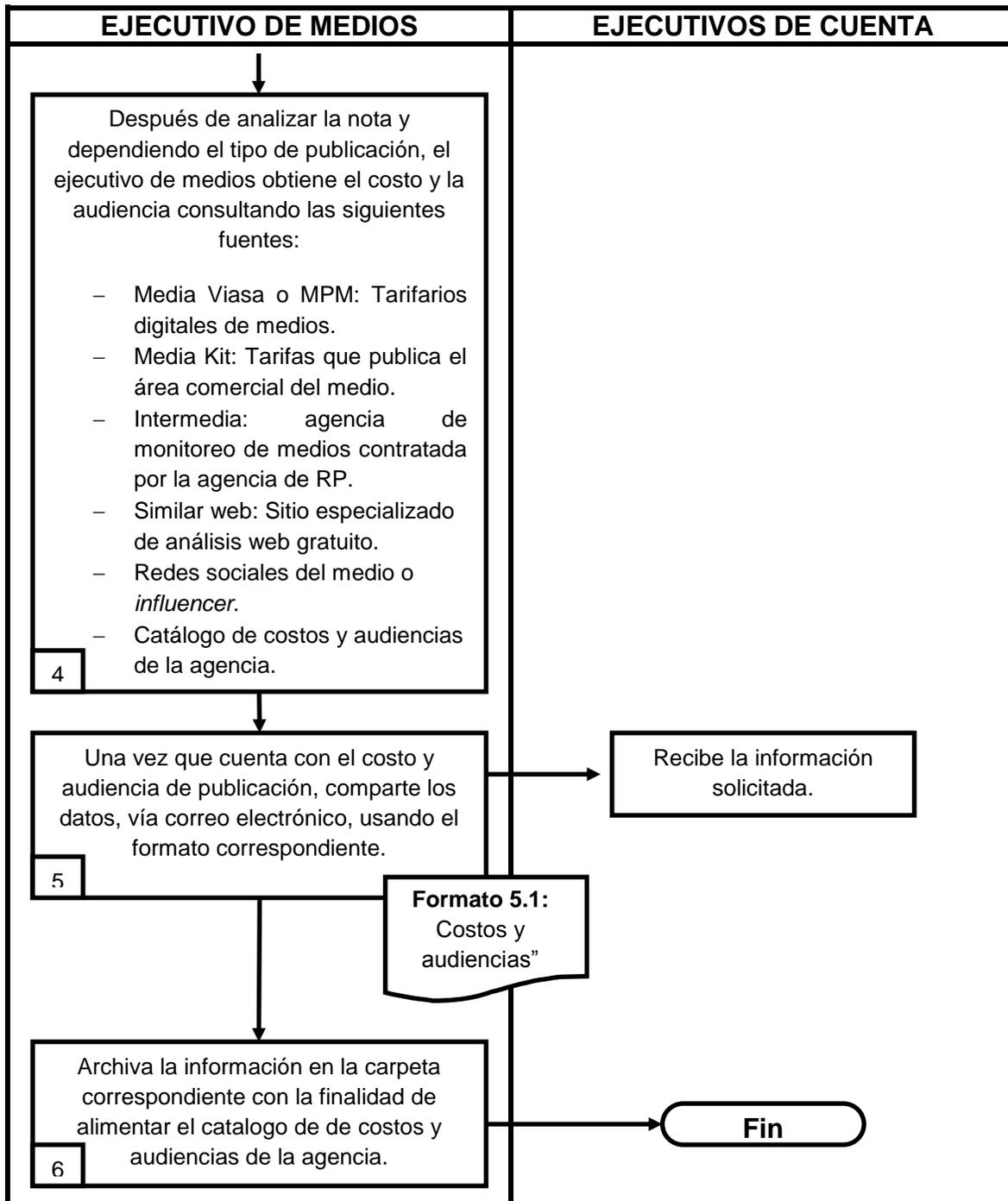
**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 98-107

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-05</b>
	<b>Costos y audiencias</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 98-107
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**d) Formatos y anexos:**

**Formato 5.1: Costos y audiencias**

**COSTO Y AUDIENCIA**

Clipping  
de  
prensa

NOMBRE DEL MEDIO	
TIPO DE MEDIO	
LINK	
FECHA	
AUDIENCIA	
PASS ALONG	
VALOREN PESOS	
VALOREN DÓLARES	



**Ejemplo:**

**COSTO Y AUDIENCIA**



REVISTANE0.COM	
TIPO DE MEDIO	Web
LINK	<a href="https://www.revistane0.com/articulos/2016/06/22/primer-centro-de-investigacion-de-grupo-ferrero-en-mexico">https://www.revistane0.com/articulos/2016/06/22/primer-centro-de-investigacion-de-grupo-ferrero-en-mexico</a>
FECHA	22/06/2016
AUDIENCIA	20,600
PASS ALONG	61,800
VALOREN PESOS	\$ 22,600.00
VALOREN DÓLARES	\$ 1,386.50





Procedimiento

**“Convocatoria de medios”**

(PR-MEDIOS-06)

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

### 1. Propósito:

Atraer a un grupo de periodistas, señalándoles el día, la hora y lugar, para que asistan a un acto o encuentro de marca con el fin de que difundan una determinada información en sus respectivos medios de comunicación.

### 2. Alcance:

Inicia en el área de cuentas con una solicitud de convocatoria de prensa al área de medios y, finaliza cuando el ejecutivo de medios digitaliza y almacena los datos de contacto de los periodistas e *influencers* que asistieron al evento.

### 3. Responsabilidades:

El ejecutivo de cuenta, nivel *senior*, es responsable de solicitar este procedimiento con dos semanas de antelación al ejecutivo de medios. De igual forma, tiene la responsabilidad de organizar y gestionar el evento.

El ejecutivo de medios es responsable de enviar la invitación al evento, llamar y confirmar a la prensa. De igual forma, es su compromiso auxiliar, durante el evento, al ejecutivo de cuenta con la recepción, acreditación y atención de los medios asistentes.

### 4. Definiciones:

- **Convocatoria de medios:** Proceso que consiste en invitar, por diferentes vías, a un grupo de periodistas para que asistan a un encuentro en donde se les brindará información de interés para los medios en los que trabajan.
- **Rueda de prensa:** Técnica de comunicación útil para que las personas, organismos o entidades hagan pública información relevante a través de una reunión con distintos medios de comunicación.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

- **Evento de marca:** Técnica que sirve para promocionar, publicitar o posicionar una marca a través de un evento altamente creativo y atractivo para los medios de comunicación e influencers.
- **Estatus de convocatoria de medios:** Documento interno que especifica el número de invitados (medios de comunicación) que han confirmado o denegado su asistencia a una rueda de prensa o bien, a un evento de marca.
- **Cierre de confirmaciones:** Documento que entrega el área de medios al área de cuentas, un día antes del evento, con los datos (nombre, medio, teléfono y mail) de los invitados que confirmaron su asistencia.
- **Itinerario del evento:** Descripción detallada de lo que ocurrirá en un evento.
- **Mesa de registro:** Primer punto de contacto con los asistentes de un evento en donde, se les registra y da la bienvenida.
- **Acreditación:** Con la finalidad de evitar infiltrados en el evento, los medios de comunicación asistentes deben presentar algún tipo de comprobante que los acredite como profesionales de prensa.
- **Press Kit:** También conocido como dossier de prensa o kit de prensa, es un conjunto de materiales de información corporativa que se entregan a los medios de comunicación en un paquete.

Actualmente, los materiales informativos (historia, concepto, valores, objetivos, contactos, fotos, logotipos, boletín de prensa, etcétera) se entregan de forma digital y en alta resolución.

El objetivo de un dossier de prensa es proporcionar al periodista los elementos necesarios para armar una nota sobre nuestro evento de marca o rueda de prensa.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

- **Boletín de prensa:** Recurso de comunicación que utilizan las empresas para compartir noticias importantes con los medios de comunicación con el fin de generar conversaciones específicas en contextos específicos.

## 5. Método de trabajo:

### a) Políticas y lineamientos:

1. Para llevar a cabo este procedimiento, el ejecutivo de cuentas encargado del evento deberá solicitar la convocatoria al área mediática con dos semanas de antelación.
2. El ejecutivo de medios deberá entregar al ejecutivo de cuenta un estatus diario, durante las dos semanas que dura la convocatoria, sobre los medios que confirman, rechazan o mantienen en espera su asistencia al evento.
3. Durante las dos semanas de convocatoria de prensa, el ejecutivo de medios destinará, como mínimo, tres horas de su horario laboral.
4. El ejecutivo de cuenta es responsable de organizar el evento y elaborar los materiales de comunicación del mismo.
5. El ejecutivo de cuenta deberá señalar claramente, por correo electrónico, el tipo de apoyo que necesita del área de medios durante el evento.
6. El ejecutivo de cuenta compartirá, un día antes del evento, el itinerario y los mensajes clave del evento con el ejecutivo de medios.
7. Un día antes del evento, el ejecutivo de medios cerrará la convocatoria y compartirá con el ejecutivo de cuenta la lista de confirmados.
8. El ejecutivo de medios, previo al evento, deberá imprimir los siguientes documentos: tabla de registro de prensa, señalizaciones de prensa, gafetes de prensa, mensajes clave del evento, itinerario del evento.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

9. El ejecutivo de medios es responsable de instalar y supervisar la mesa de registro en la sede del evento.

10. Al finalizar el evento, el ejecutivo de medios supervisará la entrega de *press kit* a la prensa y digitalizará la lista de asistentes para compartirla inmediatamente con el ejecutivo de cuenta.

11. El ejecutivo de cuenta es el único autorizado para lanzar (compartir con los medios de comunicación) el boletín de prensa.

12. El día posterior al evento, el ejecutivo de medios deberá apoyar al área de cuentas con un monitoreo del acontecimiento.

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**b) Descripción de actividades:**

<b>PROCEDIMIENTO: CONVOCATORIA DE MEDIOS</b>					
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Área / Departamento</b>	<b>Actividad</b>	<b>Notas</b>	<b>Formatos / Anexos</b>
1	Ejecutivo de cuenta	Cuentas	<p>Solicita al ejecutivo del área mediática convocar medios de comunicación a una rueda de prensa y/o evento de marca.</p> <p>Para llevar a cabo este procedimiento, el ejecutivo de cuenta deberá adjuntar en el mail los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitación aprobada por el cliente en alta resolución.</li> <li>- Especificaciones del evento (puerta de entrada, estacionamiento, duración del evento, etcétera).</li> <li>- Lista de medios a invitar.</li> </ul>	<b>Nota:</b> El ejecutivo de cuentas deberá solicitar la convocatoria al área mediática dos semanas antes del evento.	NA
2	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Recibe la solicitud del ejecutivo de cuenta junto con los documentos necesarios para comenzar la convocatoria de prensa.</p> <p>Enseguida, crea una lista de estatus (Formato 6.1: Estatus) para monitorear confirmaciones de asistencia o bien, declinaciones por parte de los medios invitados al evento.</p>	<b>Nota:</b> Durante las dos semanas que dura la convocatoria, el ejecutivo de medios tiene la responsabilidad de compartir diariamente el estatus de la misma con el ejecutivo de cuenta que organiza el evento.	<b>Formato 6.1:</b> Estatus de convocatoria de medios.
3	Ejecutivo de	Medios		NA	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-06**

**Convocatoria de medios**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 108-120

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

	medios		<p>Durante la primera semana de convocatoria, envía la invitación a los medios de comunicación de la lista por correo electrónico.</p> <p>Lo anterior, con la finalidad de que algunos medios respondan el mail confirmando su asistencia.</p>		
4	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Marca en el estatus de confirmaciones los medios que respondieron a la invitación y los que no lo han hecho.</p>	NA	NA
5	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Una semana previa al evento, el ejecutivo de medios destinará gran parte de su tiempo a llamar por teléfono a los medios invitados que aún no confirman su asistencia al evento.</p>	NA	NA
6	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Un día antes del evento, envía el cierre de confirmaciones al ejecutivo de cuenta.</p>	<p><b>Nota:</b> El cierre de confirmaciones especifica el número de medios que aceptaron la invitación al evento y el número de medios que la rechazaron.</p>	NA
7	Ejecutivo de cuenta	Cuentas	<p>Recibe cierre de confirmaciones y envía itinerario del evento al ejecutivo de medios.</p>	NA	NA
8	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Un día antes del evento, imprime los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabla de registro de prensa</li> <li>- Señalizaciones de prensa</li> </ul>	<p><b>Nota:</b> Los archivos de la tabla de registro de prensa, las señalizaciones de presa y los gafetes de prensa se encuentran en la carpeta "Materiales para eventos" de la computadora del área de medios o, de</p>	NA



**Procedimiento**

**PR-Medios-06**

**Convocatoria de medios**

**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 108-120

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gafetes de prensa</li> <li>- Mensajes clave del evento</li> <li>- Itinerario del evento.</li> </ul>	<p>igual forma, pueden ser solicitadas al área de diseño de la agencia.</p> <p>Los mensajes clave y el itinerario del evento deben ser proporcionados por el ejecutivo de cuenta que lo organiza.</p>	
9	Ejecutivo de medios	Medios	El día del evento, llega una hora antes de su inicio e instala su mesa de registro.	<p><b>Nota:</b> La mesa de registro se coloca en la entrada de la sede del evento y se señala con letreros para que la prensa acuda a recoger su gafete de acreditación.</p>	NA
10	Ejecutivo de medios	Medios	<p>Al finalizar el evento, el ejecutivo de medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega los <i>press kit</i> a los asistentes con el boletín de prensa.</li> <li>- Ofrece las tarjetas de presentación del ejecutivo encargado del evento.</li> </ul>	NA	NA
11	Ejecutivo de medios	Medios	Inmediatamente después de finalizar el evento, digitaliza la lista de asistentes y la envía por correo electrónico al ejecutivo de cuenta.	<p><b>Nota:</b> Este paso se lleva a cabo minutos después de terminar el evento para que el ejecutivo de cuenta pueda liberar el comunicado de prensa.</p>	NA
12	Ejecutivo de medios	Medios	Un día después del evento, el ejecutivo de medios revisa la lista de asistentes y si existe un contacto nuevo (medio de comunicación / periodista) lo archiva en las bases de datos de la agencia.	NA	NA

	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	<b>Fecha:</b> Junio 2019
		<b>Versión:</b> 1.0
		<b>Páginas:</b> 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

13	Ejecutivo de medios	Medios	Los días posteriores al evento, realiza monitoreo de medios para reportar con el ejecutivo de cuenta las replicas del comunicado de prensa y las notas que salieron sobre el evento.	NA	NA
----	---------------------	--------	--	----	----



**Procedimiento**

**PR-Medios-06**

**Convocatoria de medios**

**Fecha:** Junio 2019

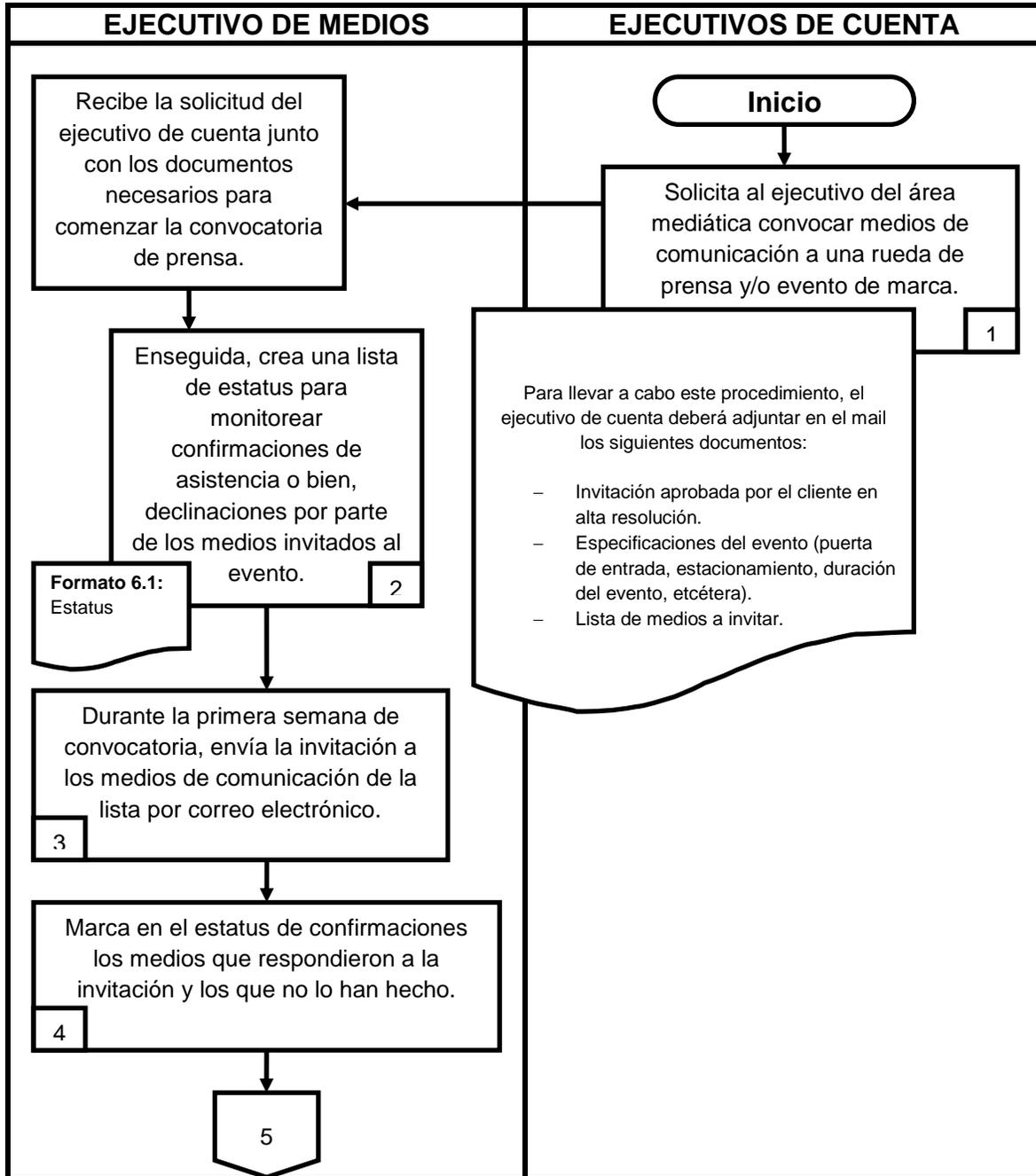
**Versión:** 1.0

**Páginas:** 108-120

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios

**c) Diagrama de flujo:**





**Procedimiento**

PR-Medios-06

**Convocatoria de medios**

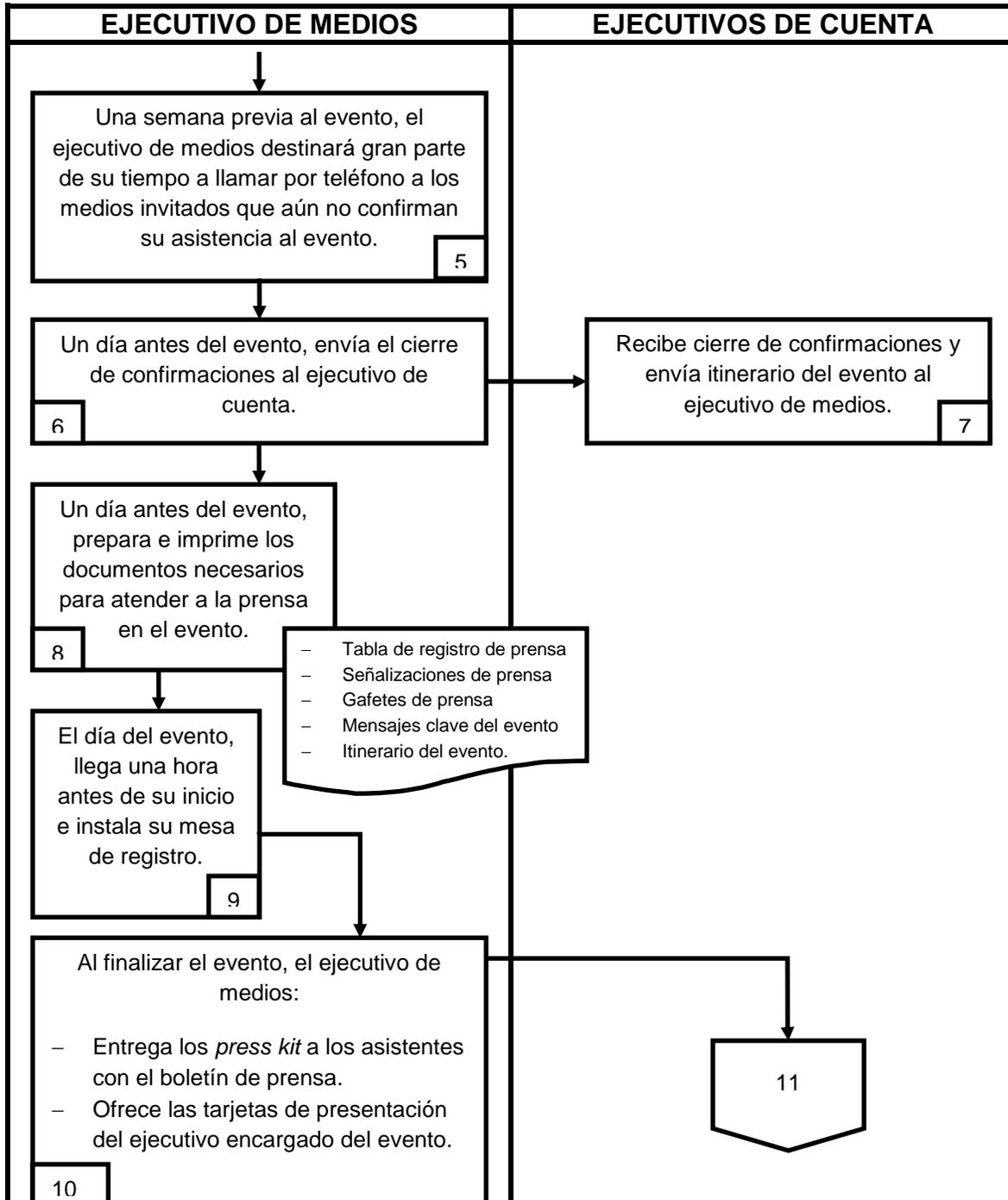
Fecha: Junio 2019

Versión: 1.0

Páginas: 108-120

Empresa: Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

Área responsable: Departamento de medios





**Procedimiento**

**PR-Medios-06**

**Convocatoria de medios**

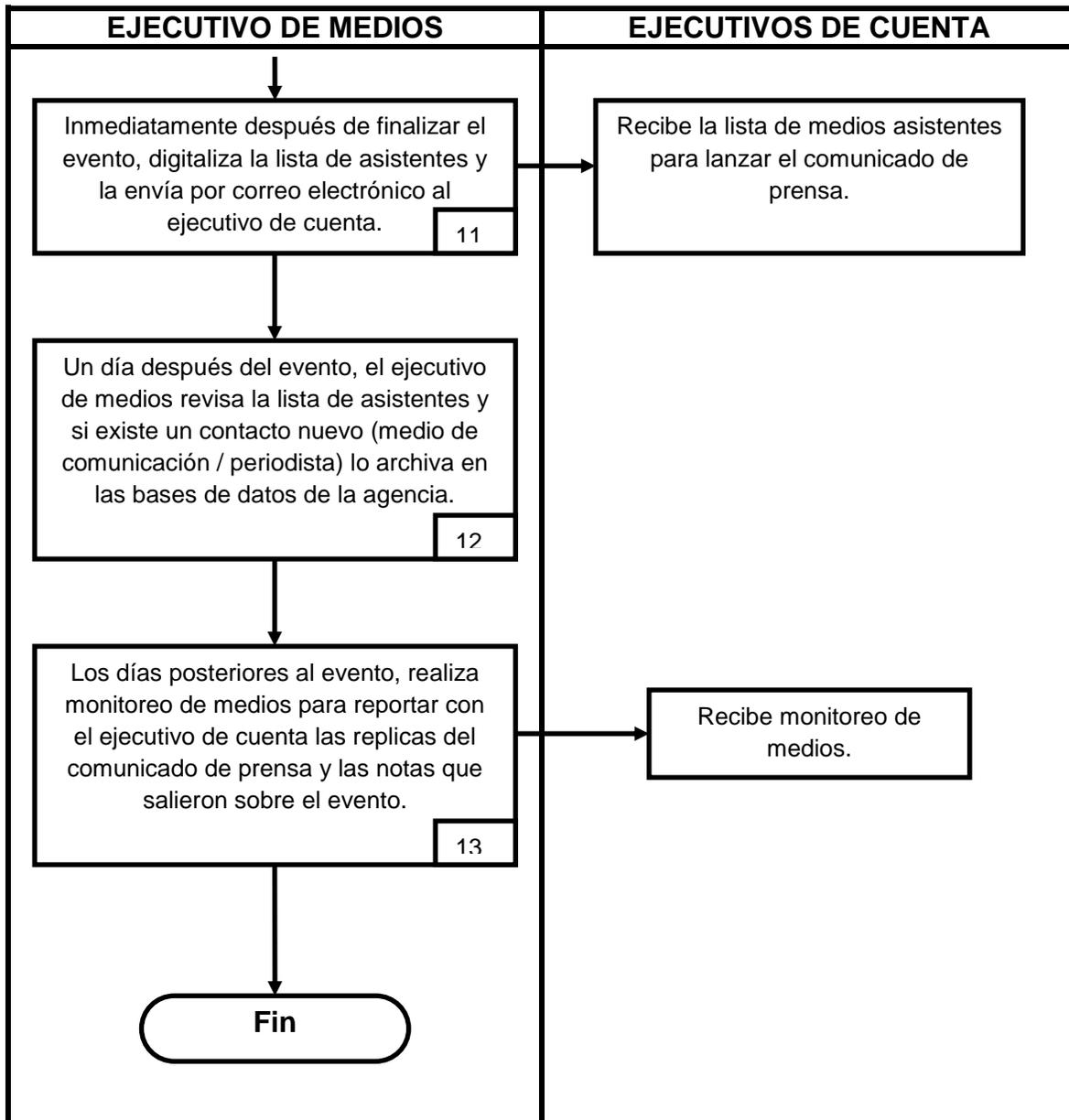
**Fecha:** Junio 2019

**Versión:** 1.0

**Páginas:** 108-120

**Empresa:** Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados

**Área responsable:** Departamento de medios



	<b>Procedimiento</b>	<b>PR-Medios-06</b>
	<b>Convocatoria de medios</b>	Fecha: Junio 2019
		Versión: 1.0
		Páginas: 108-120
<b>Empresa:</b> Agencia de relaciones públicas Dickins & Asociados		<b>Área responsable:</b> Departamento de medios

**d) Formatos y anexos:**

**Formato 6.1: Estatus de la convocatoria de medios**

Plan de medios						
	Evento:			Última fecha de actualización:		
	Medio	Tipo de medio	Contacto	Correo	Teléfono	Status
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
	<b>LEYENDA</b>					
	Confirmado					
	Pendiente					
	Denegado					



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE MEDIOS

---

### 3.5 Recomendaciones y conclusiones

1. Revisar periódicamente cada uno de los procedimientos que contiene el presente manual con la finalidad de mantenerlos actualizados.
2. Aplicar el manual cada que se incorpore un miembro nuevo al área de medios o bien, cada que el ejecutivo encargado del departamento tenga dudas sobre la ejecución de sus responsabilidades.
3. Analizar e incorporar los cambios sugeridos por los miembros de la agencia, en caso de que existan, siempre y cuando contribuyan al mejoramiento de los procesos.
4. En caso de modificaciones en la estructura orgánica de la agencia o el área, realizar las adaptaciones necesarias a los procedimientos.
5. Compartir una copia de este manual con las demás áreas como fuente de consulta.
6. A partir de la presente propuesta, crear manuales para las demás áreas de la agencia con el fin de establecer procedimientos que permitan aumentar la eficiencia de la organización.
7. Gestionar que todos los directivos de la agencia supervisen, revisen y autoricen la aplicación de manuales dentro de la agencia.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE MEDIOS

---

Durante la elaboración de la presente propuesta de manual de procedimientos para operar el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados se llegó a las siguientes conclusiones:

Todas las organizaciones funcionan mediante procedimientos previamente establecidos para ejecutar sus labores de la mejor forma posible. Sin embargo, no todas tienen el hábito de plasmar dichos procedimientos de forma escrita.

Lo anterior provoca procedimientos inestables que generan ineficiencia de recursos (humanos y financieros) ya que, se rompe con la estandarización y preservación del conocimiento.

La agencia de Relaciones Públicas D&A no suele invertir en la capacitación de personal nuevo, por lo tanto, su planilla recurre a la improvisación.

Dicha situación ocurre con más frecuencia en aquellas áreas conformadas por uno o dos integrantes, como lo son el departamento de medios o el departamento digital, dado que no existe ninguna herramienta o compañero en que apoyarse para adquirir los conocimientos necesarios para ejecutar sus labores de forma satisfactoria.

Por lo tanto, este manual es una opción viable para que la agencia logre un mejor ambiente laboral en donde la integración sea mucho más sencilla ya que, los miembros con mayor experiencia laboral tiene la oportunidad de transmitir sus conocimientos a los nuevos integrantes con el fin de reducir errores.

Todos y cada uno de los miembros que se incorporen o pasen por el área de medios pueden participar en la alimentación y actualización del presente manual para que éste no pierda su funcionalidad.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE MEDIOS

---

Cabe mencionar que, para la elaboración del manual para el área de medios se detectaron seis procedimientos principales que se realizan dentro de dicho departamento. Sin embargo, se pueden incorporar más procedimientos con el tiempo y profesionalización del área.

Además, otras áreas pueden comenzar a utilizar esta herramienta como método de capacitación para su personal con el fin de economizar tiempo y esfuerzo en lograr su integración.

Es importante tener en cuenta que el manual sólo es un medio o herramienta para capacitar al personal, sin embargo, es necesario el apoyo de todos los integrantes de la agencia para conseguir una capacitación completa.

## CONCLUSIONES FINALES

En esta tesina se diseñó una propuesta de manual de procedimientos para el área de medios de la agencia de Relaciones Públicas Dickins y Asociados (D&A). Lo anterior, con la finalidad de optimizar el trabajo dentro de la agencia y evitar la rotación del personal del área de medios por falta de capacitación.

Después de terminado este proyecto, podemos concluir que cualquier organización, para mantenerse sana, necesita apoyarse en herramientas que faciliten su proceso de comunicación ya que, una buena comunicación garantiza niveles de eficiencia adecuados dentro de una empresa.

Existen múltiples herramientas, métodos y programas que motivan el desarrollo profesional de los integrantes de un organismo, sin embargo, el manual de procedimientos se caracteriza por proporcionar capacitación laboral a cambio de una reducida inversión de tiempo y dinero.

Si tomamos en cuenta que en México son pocas las empresas que invierten en la capacitación de su personal, resulta sumamente atractivo el uso de este tipo de documentos como instrumentos de comunicación para la transmisión de conocimientos, la implementación de procesos, la solución inmediata de dudas y la reducción de errores.

En el caso específico de la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados (D&A), encontramos que una de sus debilidades más fuertes es precisamente la falta de capacitación del personal nuevo; situación que afecta, sobre todo, a un área en especial: el área de medios.

El área de medios o departamento de inteligencia mediática, cuya importancia radica en su capacidad de brindar soporte al área de cuentas, se conforma sólo de un ejecutivo lo que limita su capacidad de aprendizaje por transmisión de

conocimientos de otros compañeros con mayor experiencia en medios. Caso contrario de los ejecutivos de cuenta que, a pesar de no someterse a ningún tipo de propedéutico, resuelven sus dudas con apoyo de sus compañeros de área.

La falta de capacitación en el área de medios provoca consecuencias lamentables como la constante rotación de su personal, la desorganización en todos los departamentos de la agencia, la saturación de trabajo para los ejecutivos, la baja calidad laboral, el poco seguimiento con los medios de comunicación y, por ende, la pérdida constate de cuentas.

Por lo tanto, una forma de atacar dicha problemática, como lo menciona la hipótesis que rige esta tesina, es el diseño del presente Manual de procedimientos para el área de medios.

La realización de este trabajo me ha permitido desarrollar una gran capacidad de síntesis y análisis para transmitir los conocimientos y experiencias que he adquirido sobre el área de medios a lo largo de mi trayecto profesional.

De igual forma, me ha llevado a reencontrarme con los conocimientos que mis profesores me transmitieron en el aula y, por supuesto, a enamorarme nuevamente de mi profesión. A veces, se nos olvida que la comunicación es lo que nos pone en común con el otro y que su estudio nos humaniza.

Mi deseo más profundo es que este trabajo académico contribuya en el desarrollo profesional de muchos egresados interesados en desarrollarse en agencias de Relaciones Públicas.

Por último, espero que en algún momento la agencia de Relaciones Públicas Dickins & Asociados, y otras agencias que trabajen bajo la misma estructura, lo implementen como guía de inducción para sus nuevos colaboradores y que, de esta forma, su incorporación al mundo laboral sea más placentera.

## Bibliografía

- ALVAREZ, Martín G. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, Panorama Editorial, México, 2005.
- BAENA, Guillermina. *Tesis en 30 días*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1986.
- BAENA, Guillermina. *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, Editores Mexicanos Unidos, Octava reimpresión, México, 1991.
- DUHALT, Miguel. *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, UNAM FCPyS, México, 1977.
- GOLDHABER, M. Gerald. *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1994.
- GOODE, William J. *Métodos de Investigación Social*, Trillas, México, 1992.
- NOSNIK, Abraham. *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*, Netbiblo, Primera edición, España, 2005.
- ONGALLO, Carlos. *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Dykinson, Segunda edición, Madrid, 2007.
- REYES, Agustín. *Administración moderna*, Limusa Noriega Editores, Primera edición, México, 2004.

- ROBLES, Francisca. *Seminario de Tesis I*, Material didáctico, SUA-FCPS, México, 2006.
- RODRÍGUEZ, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, Cengage Learning Editores, Cuarta edición, México, 2012.
- TORRES, José Carlos. *Habilidades de comunicación empresarial. Manual Teórico*, Editorial CEP, Madrid, 2015.

## Referencias

- BUGUEÑO, J.M. *Comunicación Institucional para periodistas*, [en línea], Capítulo 6, España, Junio de 2014. Recuperado el 11 de marzo de 2019 de: [https://books.google.com.mx/books?id=TxtADQAAQBAJ&pg=PT80&lpg=PT80&dq=GEORGE+MICHAELIS+y+The+publicity+Bureau&source=bl&ots=KAG\\_L1rWio&sig=10JBGLJwHfgdZy2DyPuh52EvPbs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-2LaSr8fZAhVBKqwKHYJUDOQQ6AEIcDAN#v=onepage&q=GEORGE%20MICHAELIS%20y%20The%20publicity%20Bureau&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=TxtADQAAQBAJ&pg=PT80&lpg=PT80&dq=GEORGE+MICHAELIS+y+The+publicity+Bureau&source=bl&ots=KAG_L1rWio&sig=10JBGLJwHfgdZy2DyPuh52EvPbs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-2LaSr8fZAhVBKqwKHYJUDOQQ6AEIcDAN#v=onepage&q=GEORGE%20MICHAELIS%20y%20The%20publicity%20Bureau&f=false)
- GARCÍA, Turincio. *Un precursor de las Relaciones Públicas: Federico Sánchez Fogarty en México*, [en línea], Revista Mexicana de Comunicación, México, 22 de noviembre de 2012. Recuperado el 03 de octubre de 2018 de: <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2012/11/22/un-precursor-de-las-relaciones-publicas-federico-sanchez-fogarty-en-mexico/>
- MALDONADO, Paulina; Sergio Iván Conde Gorostiola. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*, [en línea], Dirección General

de programación, organización y presupuesto, México, julio de 2009. Recuperado el 06 de marzo de 2019 de:

<https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf>

- S/AUTOR. *Grupos focales (focus group)*, [en línea], Gobierno del Estado de Veracruz, México. Recuperado el 02 de noviembre de 2019 de:  
<http://www.sev.gob.mx/educacion-media-superior-y-superior/files/2013/10/Grupos-Focales-version-3.pdf>
- S/AUTOR. *La importancia de contar con una filosofía organizacional*, [en línea], Milenio.com, México, 25 de abril de 2017. Recuperado el 09 de enero de 2019 de:  
<http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-contar-con-una-filosofia-organizacional>
- S/AUTOR. *Las Relaciones públicas estuvieron ejerciendo presión desde el principio*, [en línea], The New York Times Archives, 18 de enero 1991. Recuperado el 11 de marzo de:  
<https://www.nytimes.com/1991/01/18/opinion/l-public-relations-was-lobbying-from-the-start-560791.html>
- S/AUTOR. *Tipos de organigramas más usados y su definición*, [en línea], s/editor, s/lugar de edición. Recuperado el 04 de marzo de 2019 de:  
<https://www.informeglobal.com/2018/07/tipos-de-organigramas.html>
- S/AUTOR. *Unidad 8. Proceso administrativo*. Facultad de Administración y Contaduría, [en línea], Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2006. Recuperado el 05 de marzo de 2019 de:  
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

- SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*, [en línea], México, Junio de 2004. Recuperado el 08 de enero de 2019 de:  
[https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- SITIO WEB DE DICKINS Y ASOCIADOS. *Agencia de Relaciones Públicas*, [en línea], s/editor, México. Recuperado el 08 de enero de:  
<http://www.dickins.com.mx/>
- VIVANCO, María Eugenia. *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*, [en línea], Universidad y Sociedad, Ecuador, agosto de 2017. Recuperado el 27 de febrero de 2019 de:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- WILHELM, Gladys; Fanny Ramirez; Margarita Sánchez. *Las Relaciones Públicas: herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa. Razón y Palabra*, [en línea], Revista Razón y Palabra, Número 70, Venezuela, Noviembre-Enero 2009. Recuperado el 11 de marzo de 2019 de:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%2023.%20LAS%20RELACIONES%20P%C3%9ABLI%20CAS%20HERRAMIENTA%20FUNDAMENTAL%20EN%20LA%20CREACI%C3%93N%20Y%20MANTENIMIENTO%20DE%20LA%20IDENTIDAD%20%20E%20IMAGEN%20CORPORATIVA.pdf>