



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**  
**LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN**

Reporte de investigación en la opción de Seminario – Taller Extracurricular  
“Organización, Comunicación y Cultura”

Comunicación Interna para empresa de Publicidad Exterior.  
El reto comunicativo para JCDecaux México, corporativo CDMX.

Que para obtener el título de Licenciada en Comunicación.

Presenta:

Elizabeth Nayeli Maya Hernández

Asesor: Mtro. José Arturo Salcedo Mena

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México. Septiembre 2022.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1. Análisis del entorno organizacional de JCDecaux México, corporativo CDMX. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Descripción de los factores del entorno organizacional de JCDecaux México, corporativo CDMX.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 JCDecaux: del Francia de 1964 a México de 2018. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Homologar a JCDecaux México.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 JCDecaux y su medio... pero no el publicitario. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 ¿Todo lo que merece ser hecho, merece ser bien hecho? .....</b>	<b>19</b>
<b>1.7.1 Una historia diferente para JCDecaux México .....</b>	<b>21</b>
<b>1.8 Posicionamiento y reconocimiento en la publicidad exterior.....</b>	<b>23</b>
<b>1.9 Publicidad negativa .....</b>	<b>25</b>
<b>1.10 Hacia un futuro “Espectacular”.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 2. Estructura de JCDecaux México, Corporativo CDMX.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 JCDecaux México o Vendor .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 ¿Cómo se conformó JCDecaux? Orígenes de JCDecaux (primera formulación, historia de su fundación).....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1 JCDecaux y su historia en Latinoamérica.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2 La historia en México.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Ideario de JCDecaux (Filosofía, Misión, Visión, Valores, Políticas). ....</b>	<b>33</b>
<b>2.5 Estructura formal de JCDecaux México.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5.1 Organigrama.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5.2 Miembros.....</b>	<b>38</b>
<b>2.5.3 Reclutamiento y Selección .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.4 Proceso formal de trabajo.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.5 Perfiles de puestos .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.6 Inventario de recursos tecnológicos .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6 Estructura formal VS estructura funcional .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.1 Estructura funcional.....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.2 Proceso de trabajo funcional.....</b>	<b>51</b>
<b>2.7 Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real.....</b>	<b>51</b>
<b>2.8 Áreas problemáticas (Técnicas de diagnóstico).....</b>	<b>55</b>

2.8.1 Diagrama de Causa-Efecto .....	56
2.8.2 Hoja de Inspección .....	56
2.8.3 Diagrama de Pareto .....	57
2.9 Diagnóstico de los problemas detectados. ....	<b>59</b>
2.9.1 De la estructura formal y su funcionamiento .....	59
2.10 Problemas atacables desde la comunicación .....	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO 3. El recurso humano de JCDecaux México, Corporativo CDMX</b>	<b>61</b>
3.1 JCDecaux México ¿Una organización óptima?.....	62
3.2 ¿Cuál es el costo de los actos de los colaboradores de JCDecaux México?.....	64
3.3 Comportamiento organizacional: el colaborador y los grupos de JCDecaux México.....	67
3.3.1 ¿Qué mueve al colaborador de JCDecaux México? .....	68
3.3.2 Los grupos de JCDecaux México .....	71
3.4 Técnicas de investigación, cuantitativas y cualitativas .....	73
3.4.1 Métodos para una mejor comunicación en JCDecaux México: Método de Quebrantamientos e Incidentes Críticos .....	73
3.4.2 Clima Comunicativo de JCDecaux México, Corporativo CDMX .....	74
3.4.3 ¿Cómo comunicarse en JCDecaux México? .....	77
3.5 Propuestas después de la Auditoría Comunicativa.....	81
<b>CAPÍTULO 4. La Comunicación en JCDecaux México, Corporativo CDMX. ...</b>	<b>83</b>
4.1 La importancia de la Comunicación en JCDecaux México, corporativo CDMX. ....	84
4.2 ¿Cuál es la identidad de JCDecaux México?.....	85
4.3 ¿Cuál es la imagen de JCDecaux México? .....	91
4.4 Comunicación organizacional de JCDecaux México.....	93
4.6 Análisis de la Comunicación de JCDecaux México, corporativo CDMX. ....	99
<b>CAPÍTULO 5. Estrategias de comunicación para JCDecaux México, corporativo CDMX. ....</b>	<b>101</b>
5.1 Recapitulando a JCDecaux México.....	102
5.2 Identidad y cultura para una estrategia de comunicación en JCDecaux México.....	104
5.3 Propuestas de intervención comunicativa para JCDecaux México, corporativo CDMX.....	106

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Crispín Maya y Ana Julia Hernández por ser mis pilares en la vida. Gracias por todo el esfuerzo, dedicación, amor y comprensión que me han brindado. Por ser mi brújula para no perderme en el camino, ser mi soporte para no rendirme. Por las lecciones, los valores que me inculcaron y por confiar en mí en cada decisión que tomo.

A mis hermanos, Christian Maya y Brizeida Maya, por ser mis dos grandes inspiraciones y ejemplos para seguir. Por guiarme, aconsejarme, cuidar de mí y compartir sus experiencias de vida conmigo.

A mi asesor de tesis, el maestro Arturo Salcedo, por la paciencia, interés y seguimiento continuo para la obtención de mi título profesional. Porque su, persona, conocimientos y experiencia son ejemplo para la Comunicación.

A mis profesores del seminario, por su tiempo, energía y paciencia depositada, en mí; pero sobre todo por compartir sus conocimientos en cada uno de los módulos y motivarnos a seguir creciendo y desarrollándonos.

A mis compañeros de Seminario, con quienes viví esta aventura tan significativa en nuestra formación académica y con quienes, se creó un círculo de apoyo para el proceso y un fuerte lazo de amistad.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la FES Acatlán, por darme la oportunidad de ser parte de ella, por compartir sus conocimientos, vivir en sus instalaciones, y sobre todo por el aporte cultural, social y académico que brinda a la sociedad.

Y para finalizar, a mí. Por no rendirme en el camino, cuando casi lo hacía. Por no limitarme y demostrarme que todo lo importante en mi vida, vale la pena esforzarse. Por darme amor y comprensión en los momentos difíciles. Y, por exigirme tanto para cerrar este ciclo tan importante en mi vida.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es parte del Seminario de Taller Extracurricular llamado “Organización, Comunicación y Cultura” de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM, para obtener el título de licenciatura en Comunicación. Se titula “Comunicación Interna para empresa de Publicidad Exterior. El reto comunicativo para JCDecaux México, corporativo CDMX” y tiene como propósito evaluar la comunicación interna de la empresa JCDecaux México específicamente del corporativo CDMX. Con ello, se identifican cuáles son sus deficiencias problemas y retos comunicativos hacia sus colaboradores.

Con ello, el primer capítulo está enfocado a describir, en primera instancia, el entorno en el que se encuentra la empresa JCDecaux México, sobre sus afectaciones, qué influye sobre ella, qué relación tiene con su medio ambiente, así como la prospección del futuro. La información y datos que se presentan a lo largo de la investigación son una recopilación de documentos internos y oficiales de la empresa JCDecaux casa Matriz (Francia) y JCDecaux México, así como de la observación y vivencia sobre las formas de trabajo y procesos internos con las que la organización trabaja.

Se trata de un primer acercamiento a la organización, desde una perspectiva específica hacia una perspectiva general de lo que le rodea. La primera parte, comienza con una breve descripción de las condiciones estructurales (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.) en que se gestó, cómo se va desarrollando y el desempeño de JCDecaux México. Así mismo, se caracteriza el análisis sistémico enfocado en el suprasistema, procesos de la empresa y descripción de los elementos externos que le afectan.

Por otro lado, se analizan los factores del entorno de JCDecaux México: qué ocurrió, qué ocurre y que ocurrirá, ponderando un futuro posible de la organización. Finalmente, se mencionan las conclusiones de esta primera parte

del trabajo a las que se llegarán tras el análisis del entorno de JCDecaux México y sus descripciones.

Por su parte, el segundo capítulo de este trabajo está enfocado a realizar un análisis sobre la estructura interna y funcionamiento de JCDecaux México, corporativo CDMX, con el fin de establecer y caracterizar problemas operativos para atacar diferentes aspectos como la comunicación y la cultura.

El capítulo se encuentra dividido en cuatro partes, donde la primera comienza con lo referente a la caracterización de la empresa, sus productos y clasificación de acuerdo con su actividad económica. La segunda parte constituye la historia de la empresa desde el origen de su fundación, trayectoria y su actualidad, así como lo que la conforma desde el ideario institucional, objetivos, estructura (organigrama) y todo lo referente su estructura interna.

La tercera parte, busca identificar y analizar la estructura formal y funcional de JCDecaux México, corporativo CDMX, como sus procesos de trabajo, con el fin de detectar problemas frecuentes, por medio de herramientas de diagnóstico de problemas que afectan directamente a los colaboradores y a sus actividades de trabajo. Finalmente, se incluye un diagnóstico para atacar los posibles problemas sobre su formalidad y funcionalidad, en primera instancia desde el punto de vista de la Comunicación.

El tercer capítulo, está enfocado en estudiar cómo funciona el corporativo CDMX de JCDecaux México, conocer y reconocer la incidencia de actores y grupos que lo conforman, y con ello realizar un diagnóstico comunicativo que permita identificar y solucionar problemas en este aspecto.

El capítulo se encuentra dividido en cinco partes. La primera comienza explicando la influencia y coincidencias que han tenido las principales escuelas de la administración en lo que hoy es JCDecaux México. La segunda parte explica

cómo las acciones de los colaboradores del corporativo CDMX impactan en diversos tipos de costos hacia JCDecaux México, basados en la Teoría de los actos de Abraham Moles, quien define cuatro: económico, temporal, energético y psicológico.

La tercera parte busca conocer el comportamiento organizacional de JCDecaux México, describiendo las características de los colaboradores a manera de identificar y reconocer los diferentes tipos de grupos que integran a la organización. La cuarta parte está enfocada a conocer y aplicar las técnicas cualitativas y cuantitativas a los colaboradores y grupos de la empresa que permita diagnosticar la comunicación en la organización. La quinta parte busca proponer soluciones prácticas y reales a los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas desde el punto de vista de la Comunicación.

El cuarto capítulo del presente trabajo está enfocado en estudiar la comunicación organizacional del corporativo CDMX de JCDecaux México, a modo de identificar los problemas y deficiencias de la comunicación interna dentro de la organización. El trabajo se encuentra dividido en seis partes, en la cual, la primera, retoma los objetivos y problemas a diagnosticar dentro de la investigación plasmados dentro del proyecto de investigación. De la misma forma, se explica el tipo de investigación y método que se realizará.

La segunda parte define el concepto de identidad corporativa y busca identificar la identidad de JCDecaux México, corporativo CDMX, para conocer si los colaboradores de la organización se identifican con ella. La tercera parte, busca identificar cómo es la imagen corporativa de JCDecaux México por medio de su comportamiento, su cultura y personalidad corporativa.

La cuarta parte está enfocada en conocer cómo se desarrolla la comunicación organizacional, enfocada a la comunicación interna de JCDecaux México, así como a identificar los canales y medios con los que se desarrolla la comunicación

dentro de la organización. Y en la quinta parte, se interpretan los resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Comunicación Interna que nos llevará a concluir y proponer mejoras en la comunicación interna de JCDecaux México.

Finalmente, en el capítulo quinto y último de este trabajo de investigación, se llega a la parte donde corresponde proponer las estrategias de comunicación para desarrollar y aplicar en la organización, de acuerdo con los diagnósticos obtenidos de los cuatro capítulos anteriores. El análisis de los anteriores capítulos sirve para comprender, entender y analizar a la comunicación dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, que es el objeto de estudio de esta investigación.

**CAPÍTULO 1. Análisis del entorno  
organizacional de JCDecaux México,  
corporativo CDMX.**

## **1.1 Descripción de los factores del entorno organizacional de JCDecaux México, corporativo CDMX.**

Para lograr comprender cómo se encuentra JCDecaux México, es importante conocer un poco sobre el origen de la empresa, su evolución y las necesidades del negocio sobre el entorno donde se desenvuelve. Para esto, partimos de la definición de entorno como lo menciona Ahumada (2005), “El entorno organizacional es un conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decir de esta. Dentro de estos factores externos estarían las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, así como los clientes, proveedores, propietarios y competidores entre otros”. (Pág. 17)

JCDecaux México es una empresa de origen francés que se dedica a la Publicidad Exterior, (también conocida como Comunicación Exterior) principalmente a la renta de espacios publicitarios a anunciantes que les permita dar valor a su marca y les permita dar a conocer campañas, productos o servicios en espacios públicos como espectaculares, centros comerciales, paradas de autobús, puentes, kioscos, entre otros servicios.

A nivel mundial, así como en Latinoamérica, hoy día, JCDecaux se ha posicionado como la primera empresa líder mundial en publicidad exterior, con presencia en más de 75 países. (JCDecaux LATAM, 2018).

## **1.2 JCDecaux: del Francia de 1964 a México de 2018.**

JCDecaux surge en Francia en 1964, cuando su fundador Jean-Claude Decaux, inventa la marquesina de autobús con publicidad y los conceptos de mobiliario urbano publicitario, mismos que eran mantenidas por su empresa y financiados con la publicidad de los clientes.

Fue en los años 70, que la empresa comienza a extender su actividad fuera de Francia al introducir el concepto de marquesina de autobús en Bélgica y más tarde en Portugal. En los años 80, JCDecaux instala Mobiliario Urbano en otros países europeos como Alemania, España y Reino Unido. Fue en 1994, que decide llevar su negocio al continente americano, llegando a Estados Unidos.

En México se introduce en el año 2013, nombrada a partir de este momento como “JCDecaux México”, con un contrato con la sociedad Equipamientos Urbanos de México (EUMEX), para gestionar más de 5000 unidades de mobiliario urbano en la CDMX. En 2016, JCDecaux México realiza la compra de las actividades latinoamericanas de OUTFRONT Media (en México Vendor), que lo llevó a ampliar su oferta y su capacidad operacional en todo el país, incrementando presencia en todos los estados. Para 2017, realizó un JOINT-VENTURE con la empresa CMI de América Móvil, sumando a su negocio nuevos productos a su negocio. (JCDecaux México, 2018).

Desde su interior, JCDecaux México hace hincapié en la manera de hacer publicidad exterior en México. Se enfoca en los objetivos de comunicación de las marcas, que son el centro de su filosofía. De esta forma planean y analizan cuidadosamente cada campaña. En cada proceso integran casi 55 años de experiencia, tecnología innovadora y ubicaciones estratégicas que garanticen el retorno de la inversión de sus anunciantes.

Se presentan y distinguen de sus competidores por el servicio, mantenimiento y acompañamiento que ofrecen a las marcas en publicidad exterior, posicionándolos en el mercado.

Muestra de ello, a continuación, se muestra un esquema de JCDecaux México, donde se describe su presencia en toda la República Mexicana, una breve descripción de los productos que la conforman:

## COBERTURA NACIONAL EN 32 ESTADOS



Figura 1. Presencia y productos de JCDecaux en México (Esquema obtenido de la página oficial de JCDecaux México, sección Inicio).

Con este esquema se entiende lo que menciona Baptista (2002) sobre el entorno, “Como se observa, las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente” (Pág. 7, 8) ya que JCDecaux México se encuentra ya posicionada en diferentes partes del país y tiene definidos sus productos y servicios, para lograr diferenciarse de sus competidores y que mencionaremos a continuación en el análisis sistémico.

### 1.3 Publicidad Exterior para la empresa de Publicidad Exterior.

Debido a que, en el mercado mexicano, ya existían empresas dedicadas a la publicidad exterior y por su nula presencia en México antes de 2013, esto lo llevó a la adquisición y fusión con otras empresas dedicadas a la misma actividad, para conformar lo que hoy se conoce como JCDecaux México y su consolidación como

organización. Para poder comprender la consolidación de JCDecaux México, es necesario entender su Ecología Organizacional, conformado por: Suprasistema, Sistema y Subsistemas.

“Un suprasistema o supersistema, es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia. En otras palabras, es un sistema mayor que contiene sistemas menores. Por lo tanto, debe entenderse que tanto un subsistema como un suprasistema son sistemas en sí mismos. Simplemente nos estamos centrando en el estudio de un sistema tomado como principal”. (Alegsa, L. 2016).

De esta forma, se puede decir que el suprasistema de la organización está conformado por otras empresas dedicadas al sector de la publicidad exterior en México. De acuerdo con la página web “Millones de Voces” (2018), en México existen aproximadamente más de 30 empresas sobresalientes dedicadas a la publicidad exterior, y que, para este caso, representan nuestro suprasistema. De esta forma, el Corporativo CDMX de JCDecaux México, es considerado el sistema, y dentro del corporativo se encuentran los subsistemas, que están representados por las áreas que integran a la organización.

De acuerdo con lo anterior, sus subsistemas / áreas, dentro del sistema, están conformadas por:

Área de Ventas / Comercial
Área de Operaciones
Área de Finanzas
Área de Patrimonio
Área de Sistemas
Área de Marketing
Área de Recursos Humanos

## Área Jurídica

Tabla 1. Subsistemas (áreas) dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX.

A continuación, se presenta un esquema con la relación suprasistema, sistema y subsistemas de JCDecaux México.

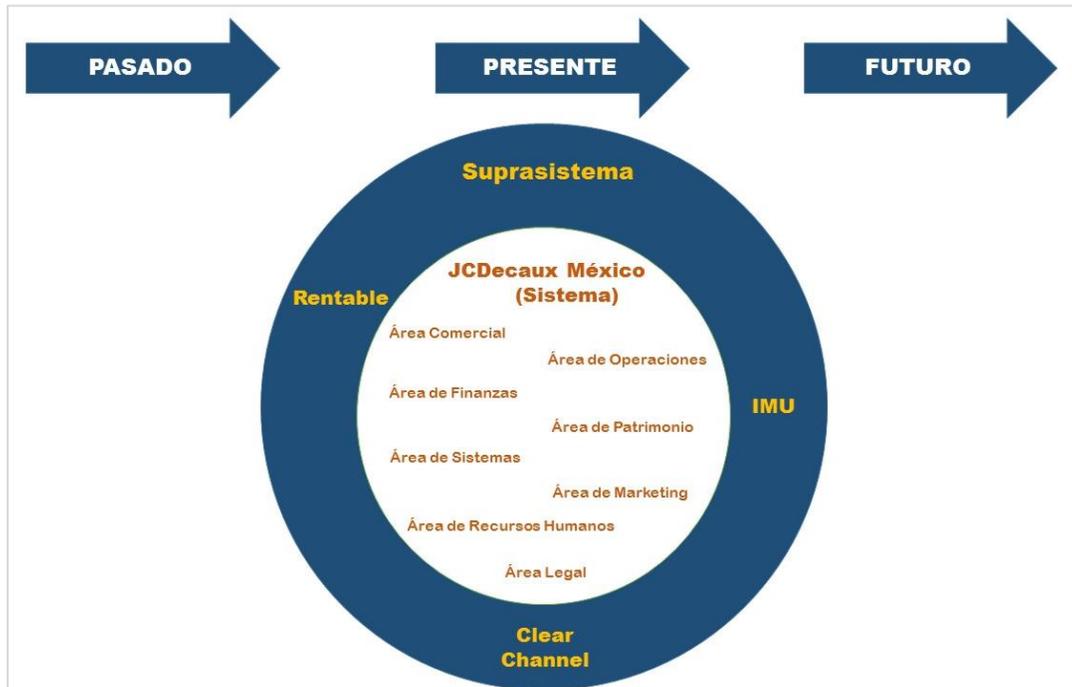


Figura 2. Se muestra la relación entre el suprasistema (competencia), el sistema (JCDecaux México – Corporativo CDMX) y sus subsistemas (los departamentos que la integran).

Identificados estos puntos, es necesario conocer los procesos que se llevan a cabo en el Corporativo JCDecaux México y sus ciclos de eventos, con los que trabaja la organización.

### 1.4 Homologar a JCDecaux México.

Se entiende por ciclo de eventos a lo que Bartoli (1992) menciona que es “un conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Pág. 147); y suma a ello que, de ese conjunto conformado por sus componentes e

interacciones, se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen.

De igual forma, Bartoli menciona que derivado de las acciones de organizar y formalizar los procesos de la organización de una empresa o de sus subsistemas, “generalmente tratan de realizar los siguientes pasos lógicos, que parten de lo general a lo particular”. (Pág. 149)

Derivado de esto, se puede decir que parte importante del funcionamiento de toda organización, está basado por los procesos de trabajo que realiza para desarrollar sus actividades y cumplir con sus objetivos y metas. Pero ¿y si no cuenta con ellos? ¿Si estos se van adaptando a las necesidades del negocio?

JCDecaux México, se ha identificado por tener claro su objetivo de expansión, tanto a nivel mundial, así como a nivel nacional; pero, lo que no ha logrado es homologar sus procesos de trabajo, después de sus adquisiciones y fusiones con otras empresas. No es posible mencionar algún Manual de Procedimientos o Manual de Inducción o incluso uno de Capacitación al Personal. Lo que sí es posible mencionar, es que cada área de la empresa cuenta con sus propios procesos, así como su propia capacitación a los nuevos integrantes de su área.

Aún con estas limitantes con las que cuenta el Corporativo CDMX, existe un proceso obligatorio que se debe de realizar al momento de una nueva contratación, así como al momento de baja, y que realizan de la mano el área de Recursos Humanos y Sistemas, conformado de lo siguiente:

- Solicitud de alta para correo electrónico.
- Solicitud de alta para accesos a carpetas e instalación de programas que el puesto requiere.
- Designación del lugar donde se sentará el colaborador.
- Solicitud de baja para correo electrónico.

- Solicitud de entrega de equipos de cómputo o herramientas proporcionadas.

No obstante, la empresa cuenta con Códigos y Políticas que se dan a conocer a los nuevos colaboradores que se integran a la empresa. El área de Recursos Humanos - más allá de los básicos al momento de la contratación como Contrato de Trabajo, Carta Oferta y lo relacionado a las Prestaciones de ley y Superiores proporciona documentos de carácter obligatorio referentes a la empresa como:

- Carta Ética para el colaborador de JCDecaux México / Acuse de recibido.
- Política de Gastos de Viaje / Acuse de recibido.
- Lineamientos de Escritorios Blancos / Acuse de recibido.
- Código de Vestimenta.
- Política de Seguridad, Salud e Higiene / Acuse de Recibido.
- Política de Medios Sociales y Herramientas Web.
- Manual para usar Bee (Intranet corporativo).
- ¿Cómo nos comunicamos? Herramientas y dispositivos para la comunicación.
- Guía para conocer tu nueva zona de trabajo.
- Cuaderno Corporativo, con una breve historia del fundador y la empresa.

Estos son los documentos con los que todos y cada uno de los colaboradores cuenta y de los cuales podría considerarse como un ciclo de eventos para el personal.

Debido a los cambios constantes por los que está atravesando la empresa antes las necesidades del negocio, se puede determinar que la empresa labora de manera contingente, tal como lo dice Olabuenaga (1995) cuando menciona que “El entorno de una organización está constituido por todos aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con las que

intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen flujo sobre ella y ésta , a su vez, o lo ejerce, sobre ellos”. (Pág. 53).

### **1.5 JCDecaux y su medio... pero no el publicitario.**

Como ya se mencionó anteriormente, existe una relación directa entre empresa-entorno, el cual tiene elementos relevantes para ella “Las empresas no son entes aislados, existen en un entorno que las afectan y al que responden. Está formado por la localización física, la competencia, la comunidad local o la regional, la facilidad para adquirir los recursos... en resumen por todo el conjunto de elementos que rodean la organización. La organización depende de su entorno para lograr alcanzar sus recursos que normalmente son escasos, por lo cual tendrá que competir para conseguirlos”. (Saez, F. Pág. 23)

A continuación, se identifican algunos de estos elementos relevantes para JCDecaux México:

- Mercado: el principal mercado que tiene JCDecaux México son los habitantes de las 32 ciudades donde la empresa tiene presencia. Las personas pasan la mayor parte del tiempo fuera de su casa, quedando así expuestas a estímulos mediáticos como lo es la publicidad exterior.
- Proveedores: JCDecaux México cuenta con diversos proveedores que le permiten desarrollar su actividad, podemos identificar en primera instancia a las empresas que brindan sus servicios de impresión de lonas y publicidad para sus diferentes productos como: Gran Formato, Puentes peatonales, publicidad en Centros Comerciales, Muppis, Mobiliarios Urbano y publicidad en transporte.

- Clientes: en este apartado podemos identificar que sus principales clientes son las marcas que desean anunciarse en el exterior. Van desde grandes empresas importantes hasta medianas empresas, que utilizan alguno de los productos que la empresa ofrece. Algunos de los clientes son: Fox, Paramount, Coca Cola, Cementos Cruz Azul, Cinépolis, Dior, Calvin Klein, José Cuervo, Toks, Sport City, Smart Fit, Telcel, Expos, Andrea, por nombrar algunos.
  
- Competencia: como ya se mencionó en el apartado 1.2, se identifican en México más de 30 empresas dedicadas al sector de la publicidad en México, sin embargo, las siguientes empresas se pueden identificar como los competidores principales que JCDecaux México tiene, de acuerdo con los productos y servicios más sobresalientes que ofrecen:
  - Rentable: enfocado al Gran Formato (También llamado Billboard).
  - IMU: enfocado a Mobiliario Urbano y Muppis.
  - Clear Channel: dedicado a Gran Formato Digital (Pantallas Digitales).

Al ser JCDecaux una empresa privada, no cuenta con socios que permitan su funcionamiento del día a día. Para este caso, se puede decir que los actores de la organización son los colaboradores que integran la empresa y que con su trabajo diario logran que funcione o no, aun cuando en su mayoría, trabajan de manera contingente, el cual se describe en el siguiente apartado.

## **1.6 ¿Todo lo que merece ser hecho, merece ser bien hecho?**

De acuerdo con la Teoría Contingente se dice que “da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”; en cambio, la forma en que una organización se

estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.” (Martínez, A. 1991, pág. 195).

Con esto se entiende que dentro de JCDecaux Corporativo CDMX, existen problemas recurrentes por los que atraviesa diariamente la empresa. En primera instancia y la cual se puede considerar una coyuntura significativa, es la reestructura constante de las áreas. A casi 6 meses de la fusión entre América Móvil, específicamente su marca CMI (empresa del sector privado dedicado a la renta de espacios de publicidad exterior y otros medios de comunicación) y JCDecaux México, no se han unificado y clarificado los equipos de trabajo.

Mucho de esto, tiene que ver con las personas que encabezan cada área y su forma de trabajar, considerando que dentro de la empresa se cruzan dos culturas y formas de pensar (México y Francia).

El equipo de trabajo del área de Operaciones se puede considerar el único que, tras la fusión en octubre, unificó a sus colaboradores y estructuró de forma estratégica su departamento. ¿Cómo logró esto?

El área Comercial, drásticamente unificó sus equipos de trabajo para el mejor funcionamiento y eficacia en las ventas. Sin embargo, también dejó fuera algunos puestos que formaban parte de ella y que ahora no pertenecen a un área como tal, manteniéndolos con la incertidumbre sobre su lugar dentro de la organización.

Hablando específicamente del área de Finanzas, a la fecha siguen estructurando sus equipos, intentando homologar procesos e imponiendo sus reglas, que afectan directamente a toda la organización. Esto habla de la falta de comunicación con el resto de las áreas para informar acerca de procesos de pago tanto a clientes, proveedores, arrendadores y requerimientos internos y lo cual está provocando retrasos en los procesos propios de cada área.

De esta forma, se puede considerar que hasta que el área de Finanzas no logre unificar su departamento, seguirá afectando significativamente a los subsistemas, pues son ellos quienes manejan y dependen de sus procesos y del flujo del capital, para realizar sus actividades satisfactoriamente.

Existen muchos retos y oportunidades para JCDecaux México, es claro notar que, a pesar de no contar con un plan estratégico e integral al momento de la adquisición o fusión con otra empresa, (que van desde lo más básico como ¿Dónde se van a sentar?, ¿cómo los vas a integrar a la cultura JCDecaux?, hasta ¿cómo los vas a conformar en las áreas ya existentes?) ha demostrado que es capaz de sobrevivir como organización y adaptarse a los cambios y demandas del entorno.

Como lo mencionan Ballivián y González (2006), “La clave de la supervivencia de las empresas se centra en la previsión y adaptabilidad ante los cambios que van emergiendo a medida que el entorno va cambiando, si los cambios a nivel de organizaciones son cada vez más complejos, esto obliga a buscar nuevas formas de trabajar siendo más flexibles”, mismas que analizaremos en el siguiente punto.

## **1.7 Análisis del entorno organizacional**

### **1.7.1 Una historia diferente para JCDecaux México**

Poco se conoce sobre las condiciones del entorno en las que se desarrolló la empresa durante los años de 1964 en Francia, en la historia de la empresa no sobresalen hechos o momentos sociales, políticos, históricos, económicos o culturales que representarán una coyuntura significativa para JCDecaux México. Más bien, la creación de la JCDecaux en Francia se llevó a cabo por la perseverancia, ideología, pensamiento y actitud de servicio del fundador en su

momento. El desarrollo de la empresa se limitó en un inicio a brindar servicios gratuitos a las ciudades y a sus habitantes.

Ahora, la historia de JCDecaux México, es diferente. Son pocos los años que la empresa se instaló en el país, sin embargo, de 2013 a la fecha ha logrado pasos agigantados debido a las adquisiciones y fusiones que ha hecho con otras empresas. Debido a la competencia y poca presencia con la que se encontraba al llegar a México, se vio en la necesidad de expandir su negocio y buscar áreas de oportunidad, las cuales encontró en la CDMX y otros estados de la República importantes como Monterrey y Guadalajara.

Tras la fusión con CMI en octubre de 2017, adquirió el Mobiliario Urbano del Macrobus en la ciudad de Guadalajara. Con esto, JCDecaux México sumó la administración de la publicidad en las estaciones en este medio de transporte.

Para el caso de la CDMX, tras el anuncio de la creación de la Línea 7 del Metrobus, fue seleccionado para el diseño, la concepción, instalación, administración, mantenimiento y operación publicitaria del Mobiliario Urbano de las 125 estaciones de la Línea 7 del Metrobus, sistema de Bus de Tránsito Rápido (BRT) de la Ciudad de México.

Tal como se anunció en su página oficial “Con 100 mil usuarios por día, la Línea 7 del Metrobus tiene el objetivo de mejorar la movilidad en el centro de la ciudad y reducir en un 35% el tiempo de traslado gracias a las numerosas conexiones que tendrá con las otras líneas del Metrobus y el Sistema de Transporte Colectivo Metro.

Las nuevas estaciones de la Línea 7 fueron diseñadas por Lance Wyman, destacado diseñador, autor del logo de los Juegos Olímpicos de 1968 y de la identidad visual del Metro de la Ciudad de México, cuyos famosos iconos marcaron las tendencias gráficas modernas en México.

JCDecaux concibió mobiliarios de alta calidad, innovadores y respetuosos del patrimonio urbano del Paseo de la Reforma, avenida histórica de la capital mexicana inspirada en los grandes bulevares europeos y sede de reconocidas empresas e instituciones nacionales. El mobiliario urbano para las 125 paradas fue diseñado para proteger a los usuarios, brindarles información y servicios útiles, tales como horarios de llegada de los autobuses en tiempo real y mapas para los peatones. También cuenta con puertos USB, y por primera vez en América Latina, pantallas LCD de información interactivas de última generación...” (JCDecaux, 2018).

De esta forma, JCDecaux México creó y desarrolló mobiliarios modulares acordes a las 125 estaciones, los cuales se están instalando en los dos tramos de la línea, que va de “Indios Verdes” hacia “Santa Fe” pasando por el destacado “Paseo de la Reforma”.

Sin embargo, pese a este logro para JCDecaux, la instalación del Mobiliario Urbano, causó polémica sobre todo en Paseo de la Reforma, tal como se publicó en la revista Forbes en línea el pasado 28 de febrero del 2018: “...luego de que el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) detuvo temporalmente las obras de dicha línea del Metrobús y posteriormente pidió la revisión de la colocación de anuncios publicitarios sobre Paseo de la Reforma al considerar que se deben evitar el daño a una vialidad emblemática de la ciudad”. (Forbes, 2018).

Aún con estas implicaciones políticas y sociales que le rodearon, JCDecaux México se ha ido adaptando a ellas y ha logrado cumplir con sus objetivos inmediatos y a largo plazo.

## **1.8 Posicionamiento y reconocimiento en la publicidad exterior.**

La industria de los medios de comunicación se ha visto marcada estos últimos años por un cambio importante de su entorno competitivo debido al aumento en

equipamientos y de soportes digitales. Debido a esto, las plataformas digitales y a los comportamientos de los consumidores son totalmente nuevos. También llevó a un declive de la prensa y a una fragmentación tanto de la televisión como de la radio. A partir de esto, la Publicidad tanto exterior como en otras plataformas digitales crece cada día más y esto es gracias a la urbanización constante de las poblaciones.

Además, la publicidad exterior se convierte en un medio más pertinente y flexible para los anunciantes, pues al lograr ser medible numéricamente, logra manipular el alcance a una audiencia masiva. La publicidad exterior se adapta a los nuevos hábitos de los consumidores atraídos por más interactividad con los contenidos publicitarios a diferencia de los medios tradicionales, que a pesar de este crecimiento de la audiencia y de esta mejor interacción con el público, el costo por contacto sigue siendo bajo.

A nivel mundial, JCDecaux se encuentra presente en más de 75 países, y actualmente es considerada la empresa número uno en publicidad exterior. A lo largo del tiempo ha logrado posicionarse en el mercado de la publicidad exterior, innovando en sus productos e intentando implementar sus valores en cada uno de sus colaboradores y productos.

En México busca obtener mayor presencia frente a sus competidores, tomando en cuenta que la economía de México es una de las más competidoras en términos de mercado y comercialización, después del Tratado de Libre Comercio (TLC), en México se abrieron muchas oportunidades de negocios en el país, lo cual ha implicado que JCDecaux México tenga que ofrecer a sus clientes mejores productos y servicios.

Una de las ventajas para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector de la publicidad exterior, fue la compra al 100% de la empresa Vendor, pues en cuestiones de presencia, esta empresa se encontraba consolidada. Tal fue la

importancia de esta adquisición, que a la fecha sigue utilizando la marca en muchas de sus ofertas comerciales y en papelería para comunicación exterior. JCDecaux México frente a sus competidores principales como Rentable, IMU y Clear Channel, tiene grandes retos en cuestiones de innovación tecnológica y de servicio.

Por un lado, Rentable (después de Vendor que ahora es JCDecaux México) es una de las empresas con mayor prestigio y presencia a nivel nacional en Gran Formato, ya que al enfocarse específicamente a un sólo producto le permite brindar mejores servicios a sus clientes y anunciantes.

En el caso de IMU, cuenta con el mayor número de Mobiliario Urbano a nivel nacional, hablando específicamente de paradas de autobús; su Mobiliario no cuenta con las características de “innovación”, “creatividad” y “estética” con las que cuenta el MU de JCDecaux México, parece ser que ha logrado crear buenas relaciones de trabajo con sus clientes, quienes confían en su mobiliario.

Hablando de Clear Channel, esta empresa se ha enfocado específicamente a Gran Formato Digital (Pantallas Digitales), uno de los más recientes productos en lo que JCDecaux México le ha apostado y que representa una oportunidad significativa de negocio.

En este sentido, el proceso de actualización tecnológica de sus productos, así como de las herramientas digitales del día a día, son el mayor reto a futuro de la empresa.

## **1.9 Publicidad negativa**

Para el año de 2018, México y la CDMX se encuentran en época electoral considerada una de las más grandes de la historia de México. De acuerdo, a la

publicación en línea del portal de noticias “Animal Político”: “En 2018 no sólo se elige presidente: se disputan 3 mil 400 cargos de elección popular; hay comicios locales en 30 de las 32 entidades federativas.” (Animal Político, 2018)

De esta forma las autoridades electorales la califican como la elección más grande que ha vivido México, con 3,400 cargos en disputa. Ya que para este 1 de julio de 2018, todos los mexicanos votarán para elegir al próximo presidente que estará en el cargo en el periodo 2018-2024.

Con esto para la CDMX, los trabajos para la Línea 7 del Metrobús, puso al descubierto un negocio millonario que está, presuntamente, en manos de JCDecaux México.

El artículo publicado por Noticieros Televisa el 13 de marzo de 2018, señala a JCDecaux México, frente a acusaciones, denuncias e irregularidades, que van relacionadas con candidatos del gobierno de la ciudad, tal como se describe en la nota: “El Gobierno capitalino le dio un permiso por 10 años para explotación de 127 estaciones y terminales y 197 muebles publicitarios para exhibir 898 espacios de publicidad.

El permiso se encuentra en litigio y en medio de denuncias penales por presuntos actos de corrupción y por no respetar el diseño del proyecto original. El único motivo de la línea del Metrobús pareciera ser que es el negocio de la publicidad, no el transporte público”, comentó Alfonso Suárez del Real, diputado de Morena.

En septiembre de 2015 se anunció la creación de la Línea 7 del Metrobús sobre Paseo de la Reforma. En febrero de 2016, se hizo pública una grabación telefónica en la que presuntamente, la entonces coordinadora de la Autoridad del Espacio Público, Dhyana Quintanar Solares, se pronunció a favor de que la empresa “JCDecaux” lograra la concesión para la Línea 7 del Metrobús.

El diputado de Morena, Alfonso Suárez del Real, presentó una denuncia en la Procuraduría capitalina. En dicha conversación se tenían indicios de que se estaba beneficiando a una empresa, en detrimento de lo que sería un concurso”, explicó Alfonso Suárez del Real.

El 25 de febrero de 2016, Dhyana Quintanar fue separada del cargo. Sin embargo, para ese momento, el proceso para que “JCDecaux” -actualmente socia de América Móvil- obtuviera el permiso para la renta de la publicidad en la Línea 7 del Metrobús estaba en marcha. Se estima que el contrato generará ganancias por más de 2 mil millones de pesos en 10 años.” (Noticieros Televisa, 2018).

Tras estos señalamientos y exposiciones, JCDecaux se ve envuelto en una polémica política y económica, apareciendo en las notas relacionadas a temas de la Línea 7 del Metrobús, más allá de ser nombrada por sus casos de éxitos o innovaciones. Ante esto, ¿Cómo queda la reputación de JCDecaux México en la CDMX? ¿Qué le deparará a JCDecaux México? ¿Cuál es el vehículo para tener presencia por el servicio que ofrece?

### **1.10 Hacia un futuro “Espectacular”.**

La potencialización de las pantallas digitales fue uno de los principales hechos notables para JCDecaux México. Esto permite brindar a sus anunciantes la capacidad de desarrollar nuevas estrategias de comunicación para una visibilidad óptima; para las sociedades de transportes, soportes de información en tiempo real y la posibilidad de interactuar con los ciudadanos y pasajeros; a los ciudadanos, una calidad de vida cada vez mejor y a los consumidores nuevas experiencias relacionadas con las marcas.

Progresivamente, la empresa busca que los mobiliarios urbanos se hagan también inteligentes y conectados, más allá de que la tecnología permita estas

transformaciones, JCDecaux México busca cautivar con su innovación a las ciudades mexicanas, sus ciudadanos, sus anunciantes y sus consumidores.

Con las herramientas tecnológicas e ideas de innovación que JCDecaux tiene para el futuro de la empresa, se puede visualizar las aproximaciones futuras en las que camina la organización, tal como lo mencionan Miklos, T. y Tello M.E. (2007) “Es necesario destacar aquí que a diferencia de otras aproximaciones al futuro (pronóstico, previsión, preferencia, etc.), la trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado”. (Pág. 56)

## **CAPÍTULO 2. Estructura de JCDecaux México, Corporativo CDMX**

**2.1 JCDecaux México o Vendor**

Como se describió en el primero capítulo, JCDecaux México es una empresa de origen francés que se dedica a la Publicidad Exterior, (también conocida como Comunicación Exterior) principalmente a la renta de espacios publicitarios a anunciantes que les permita dar valor a su marca y les permita dar a conocer campañas, productos o servicios en espacios públicos.

En México, comienza su actividad en el año 2013, nombrada a partir de este momento como “JCDecaux México”, con un contrato con la sociedad Equipamientos Urbanos de México (EUMEX), para gestionar más de 5000 unidades de mobiliario urbano en la CDMX. En 2016, JCDecaux México realiza la compra de las actividades latinoamericanas de OUTFRONT Media (en México Vendor), que lo llevó a ampliar su oferta y su capacidad operacional en todo el país, incrementando presencia en todos los estados. Para 2017, realizó un JOINT-VENTURE con la empresa CMI de América Móvil, sumando a su negocio nuevos productos a su negocio.

Como ya se mencionó, el nombre comercial es JCDecaux México-Vendor, pero su razón social corresponde a “Servicio y Tecnología Especializada SA de CV”.

Al ser una empresa que se dedica a la renta de espacios publicitarios, está clasificada dentro del giro industrial de: Publicidad exterior y servicios de publicidad.

JCDecaux México cuenta con los siguientes productos y servicios:

Centros Comerciales	Gran Formato (Espectaculares)	Gran Formato Digital	Mobiliario Urbano	Transporte
---------------------	-------------------------------	----------------------	-------------------	------------

Formatos fijos y digitales dentro y fuera de centros comerciales.	Sencillo, doble y puentes peatonales	Pantallas digitales, que transmiten 24/7	Formato Mupi: Mobiliarios como Parabús, Mupi® Buzón y Mupi® Multiservicio. PubliOne y Kioscos.	Publicidad integral, publicidad semi-integral, Medallones, Macrobus (Guadalajara)
---	--------------------------------------	--	--	---

Tabla 2. Productos y servicios de JCDecaux México (JCDecaux México, 2018)

De acuerdo con la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), JCDecaux pertenece al sector económico terciario, ya que sus actividades son de inmobiliarias, empresariales y de alquiler; ya que se rentan espacios públicos, así como de arrendatarios y empresariales.

Para 2018, JCDecaux México cuenta con aproximadamente más de 400 empleados que integran desde personal de “confianza” hasta personal operativo; y que abarcan las 18 sucursales que se encuentran en la República Mexicana. El personal externo y becarios, no se consideran dentro de la plantilla de la organización.

Específicamente el Corporativo CDXM, tiene en sus oficinas a más de 180 colaboradores, de los cuales únicamente corresponde a personal administrativo (de confianza). (Datos obtenidos de documentos oficiales del área de RRHH).

## **2.2 ¿Cómo se conformó JCDecaux? Orígenes de JCDecaux (primera formulación, historia de su fundación).**

Para conocer los orígenes de JCDecaux, la formulación e historia de su fundación, la siguiente información es la recopilación de los documentos internos que se encuentran en la intranet corporativa y que forman parte del “Kit de Bienvenida al empleado” A modo de resumen para lo que compete esta investigación, a

continuación, se presentan los principales puntos acerca de su fundación e historia.

La empresa se llama JCDecaux esto en honor a su fundador Jean-Claude Decaux, quien nació en Francia y desde su adolescencia estuvo interesado en todo lo relacionado a la publicidad por allá del año de 1953. Dos años después y con 18 años, comenzó su propia empresa especializándose rápidamente en la publicidad en las carreteras. Diez años después inventó la marquesina de autobús con publicidad y el concepto de mobiliario urbano publicitario con el fin de poner gratuitamente a disposición de las ciudades marquesinas de autobús mantenidas por su empresa y financiadas con publicidad.

Una de las características que lo diferenciaban de otros servicios era que el mobiliario urbano que llevaba su nombre era limpio, bien mantenido y destacado. Así fue como logró conquistar el mercado de París y años después extender su actividad fuera de Francia, expandiéndose a otros países de Europa y finalmente extenderse a América. Finalmente, en 2011 JCDecaux se convierte en el número uno mundial de la Comunicación Exterior.

### **2.2.1 JCDecaux y su historia en Latinoamérica.**

Para conocer la historia de JCDecaux y su introducción en Latinoamérica, la siguiente información se encuentra disponible en la página oficial de JCDecaux Latam, donde describe y explica cómo fue su consolidación en esta zona.

Una vez conquistado el mercado de Norteamérica, JCDecaux se consolida como el líder de la comunicación exterior al tener presencia en 15 países en Latinoamérica, principalmente en Brasil donde se encuentra la filial que rige a México y otros países de habla hispana como México, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Panamá, República Dominicana, Colombia, Chile, Argentina, Perú, Uruguay y más.

“JCDecaux en América Latina, está activo en seis de las diez más grandes aglomeraciones del continente, inicia su expansión en una región que se destaca por su concentración urbana y por tener la mayor tasa de crecimiento del mercado en comunicación exterior. (JCDecaux Latam, 2018).

### **2.2.2 La historia en México.**

La historia de JCDecaux México se encuentra en la página oficial de internet JCDecaux México, donde se encuentra una pequeña explicación sobre sus inicios en México.

En México comienza en 2013 con un contrato con la sociedad Equipamientos Urbanos de México (EUMEX), para gestionar el mobiliario urbano en la CDMX, desde ese momento se conoció y consolidó en el país como “JCDecaux México”. Para 2016, JCDecaux México realiza la compra de las actividades latinoamericanas de OUTFRONT Media (en México Vendor) que lo llevó a ampliar su oferta y su capacidad operacional en todo el país, incrementando presencia en todos los estados. Para 2017, realizó un JOINT-VENTURE con la empresa CMI de América Móvil, sumando a su negocio nuevos productos a su negocio. (JCDecaux México, 2018).

De esta forma, se ha descrito la fundación de JCDecaux desde su fundación en Francia hasta su expansión por Latinoamérica hasta llegar a México. Con su consolidación en 2018, es importante conocer cuál es el ideario por los que se guía JCDecaux México.

### **2.3 Ideario de JCDecaux (Filosofía, Misión, Visión, Valores, Políticas).**

¿Qué comprende el ideario de una organización? Según Sanz, M.A. González, M.A. (2005) dicen que “El ideario de una empresa dimana de aquellas personas que la fundan o que detectan la máxima responsabilidad. La pretensión de los

órganos directivos es que ese ideario sea asimilado por los miembros de toda la organización y cumpla una función cultural (modus operandi). Las empresas operan a partir de unos objetivos que son definidos de un modo global en su misión que, unida a la visión, se constituye en una declaración básica de intenciones.” (Pág. 82)

De acuerdo con los documentos institucionales internos, valores que representan al Grupo JCDecaux México y que rigen y aplican a todas las filiales y sucursales son los siguientes:

- **CALIDAD:** Formando una cultura: Porque el propósito es mejorar la vida de los habitantes urbanos, JCDecaux se basa en la excelencia con dispositivos exclusivos en el mercado junto con un mantenimiento impecable. Las ciudades y los anunciantes reconocen el alto nivel de servicio y mantenimiento proporcionado por JCDecaux. La perfección es una formación específica y rigurosa en todas las materias dentro del entorno cotidiano de nuestros empleados. La calidad es inseparable en la cultura de JCDecaux: cada lanzamiento de productos innovadores, tales como bicicletas autoservicio o muebles digitales, constituye un nuevo desafío y requiere de la adaptación y desarrollo de soluciones.
- **DISEÑO:** La unión de lo bello y lo útil: Para JCDecaux, el mobiliario urbano, la publicidad en el transporte y en las pantallas de gran formato deben estar integrados a su entorno y cultura local. Para fortalecer su impacto, todo el equipamiento debe cumplir con los objetivos de movilidad, visibilidad, calidad y eficacia garantizando la estética urbana a la que contribuye. Desde los paraderos hasta las famosas bicicletas de libre servicio, bautizadas Velo'v en Lyon, cada mueble firma con elegancia, estilo y eficiencia.

- **INNOVACIÓN:** Anticipar tendencias: Los consumidores se desarrollan en un mundo cada vez más saturado de información, obtener su atención requiere desarrollar conceptos inéditos e interactivos, que no han sido atendidos anteriormente, con el fin de reforzar el impacto de las campañas y multiplicar los puntos de contacto para facilitar la recepción de los mensajes.
  
- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** Desde su fundación JCDecaux, busca aportar a la comunidad y a las ciudades, productos y servicios financiados por la publicidad. Desde el origen, el desarrollo sostenible ha estado en el centro del modelo económico del Grupo. A lo largo del desarrollo de sus actividades, el compromiso de JCDecaux se traduce en un enfoque de responsabilidad con el medio ambiente global, social y socio-corporativo.
  - Contribuimos a largo plazo a la vida de comunidades y ciudades a través de bienes y servicios financiados por la publicidad.
  - También, trabajamos para reducir los impactos ambientales en cada una de las etapas de vida del mobiliario.
  - Además, la Carta Ética y los Valores Sociales son las bases de la definición de los derechos y deberes de todos.
  - Contribuimos al desarrollo económico local a través de la creación de empleo.
  
- **RESPONSABILIDAD:** La política social de JCDecaux es una de las prioridades del grupo en el marco de su compromiso en desarrollar un entorno de trabajo seguro y respetuoso para cada uno de sus colaboradores, tanto empleado como proveedor.
  - Desde 2001 fueron elaborados varios códigos y reglas de responsabilidad, formalizando principios de referencia para el Grupo:
  - Carta Ética
  - Código de Conducta Proveedores
  - Carta Internacional de Valores Sociales (JCDecaux México, 2018).

Las políticas que rigen al Grupo JCDecaux en todos los países donde se encuentra presente (incluyendo México), están descritas en la Carta Ética y ésta se encuentra disponible en versión español, inglés, francés y portugués, en la página oficial de internet en el apartado de inicio.

Al ser una empresa donde su principal objetivo es el servicio al cliente con la renta de sus espacios publicitarios, es importante recalcar que sus valores están enfocados hacia la calidad de sus productos y el cuidado de los comportamientos y actividades de los colaboradores hacia el exterior, con el fin de mantener una mejor imagen como empresa a nivel mundial.

De esta forma, se evidencia que JCDecaux no cuenta con Misión ni Visión, por ende, las filiales alrededor del mundo donde se encuentra presente tampoco cuentan con ello. Esto puede ser, debido a que es una empresa que se ha dedicado a la expansión, adquisición y fusión con otras empresas del mismo ramo, a que no ha logrado homologar todas las filosofías e ideas de esas empresas hasta llegar a una en común como Grupo a nivel mundial. Sin embargo, sí cuenta con un objetivo como grupo y que podría servir de punto de partida para la realización de su misión y visión a futuro. A continuación, en el siguiente punto se describe el objetivo de JCDecaux México.

#### **2.4 Objetivos de JCDecaux México.**

Como describe Renate, M. (1987) se entiende como objetivo de la organización lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Con esto, el autor dice que el objetivo de la organización no tiene que ser iguales a sus políticas, estatutos o reglamentos dependiendo de cada una.

Para el caso de JCDecaux, desde hace más de 50 años y hasta ahora, tiene como objetivo descifrar y acompañar las tendencias urbanas. Nuestro compromiso, es continuar innovando, reinventando el medio y acompañando a las marcas en el despliegue de sus campañas de comunicación; siempre ofreciendo nuevas soluciones creativas a nuestros clientes pensando en el consumidor final y su relación con la marca. (JCDecaux México, 2018)

## **2.5 Estructura formal de JCDecaux México.**

La estructura formal de las organizaciones sirve para definir cómo se opera dentro de la organización, al definir un organigrama, sus miembros, sus procesos de reclutamiento y selección, al definir el proceso formal de trabajo y los perfiles de puestos, mismos que se explican en los siguientes párrafos.

### **2.5.1 Organigrama**

Todas las empresas están clasificadas por su tipo de organigrama, ya que nos dice cómo opera la organización, de acuerdo con Bartoli, A. (1992) que lo define como “la distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas. Habitualmente se les clasifica en tres grandes familias: Funcional, Divisional, Matricial.” (Pág. 149).

Para este caso, el organigrama que representa los papeles de JCDecaux México, corporativo CDMX, que es nuestro objeto de estudios, se encuentra en la siguiente figura:

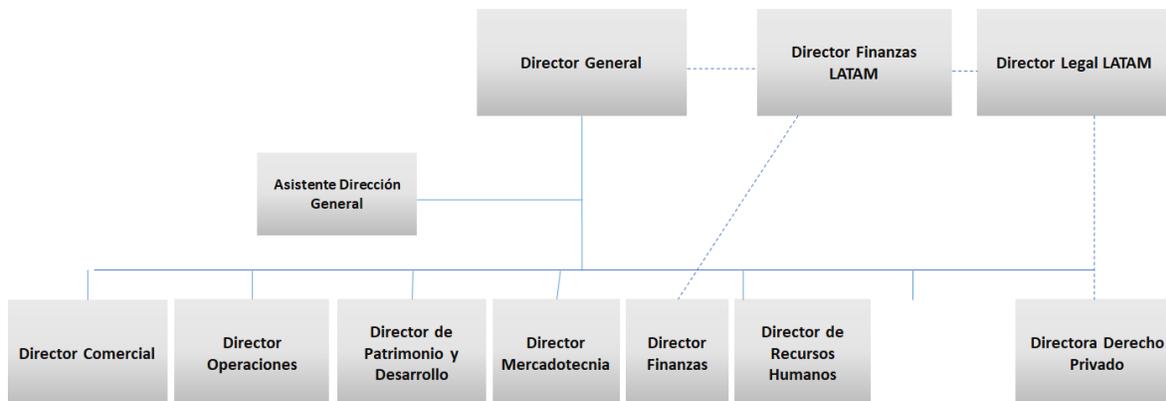


Figura 3. Organigrama formal de JCDecaux México: Direcciones por áreas - Sucursal CDMX.

Se nota que el organigrama de JCDecaux México es formal donde la toma de decisiones se ve reflejada en la Dirección General hacia las demás direcciones de las áreas, de forma descendente y permite mantener un estabilidad hacia los miembros de la misma, tal como lo menciona Weber (citado por Ruíz J, 1995) “es una red de relaciones interdependientes que establecen roles y actividades, razón por la cual su campo de acción no son los individuos como tales, como personas o sujetos sociales, sino que su campo de acción son los roles”. (Pág. 142)

## 2.5.2 Miembros

De acuerdo con Mayntz, R. (1990), dice que los cometidos de los miembros se derivan de esta norma (objetivo de la organización), por lo que es importante que cada uno de ellos conozcan sus labores para alcanzar el objetivo en común, en este caso el objetivo de la empresa. En el caso de JCDecaux, derivado de la última fusión que se realizó con la empresa CMI en octubre de 2017, los miembros que integran para 2018, han ido variando y se ha presentado rotación de personal desde directores de áreas hasta puestos operativos, lo cual ha ocasionado el aumento en los puestos de trabajo de la organización.

En la siguiente tabla, se muestra un listado de los puestos de los colaboradores que forma parte de JCDecaux México, corporativo CDMX:

Dirección	Puestos en cada área de la empresa	Clasificación de puesto
Dirección Comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director Comercial</li> <li>2. Asistente de dirección comercial</li> <li>3. Sub directores de Ventas</li> <li>4. Ejecutivos de Ventas</li> <li>5. Gerente de ADV</li> <li>6. Coordinadores Comerciales</li> <li>7. Administradores de Ventas</li> <li>8. Facturación</li> <li>9. Becarios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrativo</li> <li>2. Administrativo</li> <li>3. Administrativo</li> <li>4. Administrativo</li> <li>5. Administrativo</li> <li>6. Administrativo</li> <li>7. Administrativo</li> <li>8. Administrativo</li> <li>9. Administrativo</li> </ol>
Dirección de Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director de Operaciones</li> <li>2. Asistente de dirección de operaciones</li> <li>3. Sub-directores de operaciones</li> <li>4. Gerentes</li> <li>5. Coordinadores de obras</li> <li>6. Supervisores</li> <li>7. Jefes de operaciones</li> <li>8. Almacenistas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrativo</li> <li>2. Administrativo</li> <li>3. Administrativo</li> <li>4. Administrativo</li> <li>5. Administrativo</li> <li>6. Operativo</li> <li>7. Operativo</li> <li>8. Operativo</li> <li>9. Administrativo</li> <li>10. Operativo</li> <li>11. Operativo</li> <li>12. Operativo</li> </ol>

	<p>9. Jefes digitales</p> <p>10. Operadores digitales</p> <p>11. Ayudantes</p>	
Dirección de Patrimonio y Desarrollo	<p>Director de Patrimonio y Desarrollo</p> <p>1. Director de Patrimonio y Desarrollo</p> <p>2. Asistente de Patrimonio y desarrollo</p> <p>3. Subdirector de relaciones institucionales</p> <p>4. Gerente Derecho Público Institucional</p> <p>5. Gerente de Patrimonio Publico</p> <p>6. Gerente de Conectividad Patrimonio</p> <p>7. Gerente de Administración de Autobuses</p> <p>8. Coordinadores de Administración de Patrimonio</p> <p>9. Representantes de Conectividad Patrimonio</p> <p>10. Administradores de Autobuses de Patrimonio</p> <p>11. Auxiliares Administrativos</p> <p>12. Becario Patrimonio</p> <p>9. Representantes de Desarrollo de Patrimonio</p> <p>10. Administradores de Desarrollo de Patrimonio</p> <p>11. Auxiliar administrativo</p>	<p>1. Administrativo</p> <p>1. Administrativo</p> <p>2. Administrativo</p> <p>3. Administrativo</p> <p>4. Administrativo</p> <p>5. Administrativo</p> <p>6. Administrativo</p> <p>7. Administrativo</p> <p>8. Administrativo</p> <p>9. Administrativo</p> <p>7. Administrativo</p> <p>10. Administrativo</p> <p>11. Administrativo</p> <p>12. Administrativo</p> <p>9. Administrativo</p> <p>10. Administrativo</p> <p>11. Administrativo</p> <p>12. Administrativo</p>

	12. Becario	
Dirección de Mercadotecnia	<p>1. Director de Mercadotecnia</p> <p>2. Supervisora de Mercadotecnia</p> <p>3. Coordinador de Diseño e Innovate</p> <p>4. Coordinadores de análisis de mercado</p> <p>5. Diseñadores gráficos</p> <p>6. Asistente de Mercadotecnia-Fotógrafa</p> <p>7. Chofer</p>	<p>1. Administrativo</p> <p>2. Administrativo</p> <p>3. Administrativo</p> <p>4. Administrativo</p> <p>5. Administrativo</p> <p>6. Administrativo</p> <p>7. Administrativo</p>
Dirección de Sistemas	<p>1. Director de Sistemas</p> <p>2. Gerente de Sistema</p> <p>3. Jefe digital</p> <p>4. Gerente de Aplicaciones</p> <p>5. Ingenieros de Soporte técnicos</p> <p>6. Becarios</p>	<p>1. Administrativo</p> <p>2. Administrativo</p> <p>3. Administrativo</p> <p>4. Administrativo</p> <p>5. Administrativo</p> <p>6. Administrativo</p>
Dirección de Finanzas	<p>1. Director de Finanzas</p> <p>2. Asistente de director de finanzas</p> <p>3. Sub-director de Contabilidad</p> <p>4. Gerente de Contraloría</p>	<p>1. Administrativo</p> <p>2. Administrativo</p> <p>3. Administrativo</p> <p>4. Administrativo</p> <p>5. Administrativo</p> <p>6. Administrativo</p> <p>7. Administrativo</p>

	<p>5. Gerente de Impuestos</p> <p>6. Gerente de Facturación</p> <p>7. Gerente de Compras</p> <p>8. Gerente de Tesorería</p> <p>9. Gerente de Reporting local</p> <p>10. Egresos e ingresos</p> <p>11. Nómina</p> <p>12. Analistas de tesorería</p> <p>13. Compradores Jr.</p> <p>14. Analista de impuestos</p> <p>15. Gerente de Crédito y Cobranza</p> <p>16. Ejecutivos de cobranza</p> <p>17. Gestor de cobranza</p>	<p>8. Administrativo</p> <p>9. Administrativo</p> <p>10. Administrativo</p> <p>11. Administrativo</p> <p>12. Administrativo</p> <p>13. Administrativo</p> <p>14. Administrativo</p> <p>15. Administrativo</p> <p>16. Administrativo</p> <p>17. Administrativo</p>
Dirección de Recursos Humanos	<p>1. Director de Recursos Humanos</p> <p>2. Coordinadora de Recursos Humanos y compensaciones</p> <p>3. Jefe de administración de personal</p> <p>4. Comunicación Interna</p> <p>5. Becarios</p>	<p>1. Administrativo</p> <p>2. Administrativo</p> <p>3. Administrativo</p> <p>4. Administrativo</p> <p>5. Administrativo</p>

Dirección Jurídico	1. Director Jurídico 2. Coordinador jurídico 3. Abogado Sr. 4. Pasante	1. Administrativo 2. Administrativo 3. Administrativo 4. Administrativo
--------------------	---	--

Tabla 3. Listado de puestos de los colaboradores de JCDecaux México

De acuerdo con la tabla 3, se nombran todos los puestos que forman parte del corporativo CDMX y como se puede observar dentro de las instalaciones se cuentan con 72 diferentes puestos de trabajo, que corresponden a los casi 180 miembros que forman parte del corporativo. (Datos obtenidos del área de RRHH).

De esta forma, dentro del corporativo solamente se concentra el personal administrativo o llamado “de confianza”, que cuenta se encuentra en oficina y que dispone de equipo de cómputo y tecnológico para realizar sus actividades. Por otro lado, existe personal operativo que corresponde principalmente a los miembros que trabajan en campo y que se concentran en bodegas donde se manda el material impreso a colocar en alguno de los productos de la empresa. Para este trabajo, no se mencionarán cuáles son sus puestos, pero sí se describirá como es el proceso de reclutamiento y selección que se llevó en el corporativo.

### **2.5.3 Reclutamiento y Selección**

Para abarcar el tema de Reclutamiento y Selección, específicamente para el reclutamiento del personal de “confianza” es decir, administrativo, es importante mencionar que el área de Recursos Humanos directamente es la encargada de ejecutar este proceso. Existen diferentes procesos a seguir para llegar al proceso final de contratación, a continuación, se enlistan:

1. El área o personal, notifica al director de RRHH la necesidad de cubrir o reemplazar algún puesto de trabajo.

2. Se valora dentro de cada presupuesto de área, si el puesto es de nueva creación y está presupuestado o si solamente es cubrir alguna, ya sea por despido o renuncia.
3. Una vez aprobado las vacantes, se publica en los portales de empleo por internet en México, siendo los más ocupados: Bumeran, OCCMéxico, Indeed, Talenteca, entre otras.
4. El jefe administrativo es el encargado de analizar y filtrar los CV de los aspirantes, de acuerdo con los requerimientos que el puesto necesita.
5. Se filtran a los candidatos potenciales para el puesto y se presentan al área o a quien solicitó.
6. Se contacta a los candidatos potenciales para una primera entrevista ejecutada por parte del área de Recursos Humanos.
7. Después de la primera entrevista, se realiza una retroalimentación al área solicitante y se coordinan entrevistas para ver a los aspirantes de manera personal.
8. Terminadas las entrevistas, se envía un enlace para realizar una prueba llamada “Cleaver” que mide honestidad y aptitudes laborales.
9. Dependiendo de cada área o solicitante, una vez que se eligió al candidato para el puesto, se le notifica y comienzan con la recepción de documentos para completar el expediente.

Este proceso de reclutamiento y selección puede durar desde 3 semanas hasta casi 2 meses.

Para el proceso de reclutamiento y selección del personal operativo, el proceso es diferente, ya que se cuenta con proveedores como “outsourcing”, que apoyan en el reclutamiento de este tipo de personal. Debido a que el puesto del personal operativo es de alta rotación, se llevó a la necesidad de que este proceso se lleve a cabo por parte de un proveedor. El área de Recursos Humanos cuenta con diferentes proveedores para cubrir este tipo de puestos en las diferentes

sucursales del país, donde JCDecaux está presente. Para este reclutamiento, el proceso es el siguiente:

1. Se le manda al proveedor, los requisitos iniciales para la vacante operativa y la cantidad de personal que se requiere.
2. El proveedor se encarga de hacer el reclutamiento necesario y reunir al menos a 5 personas que él mismo entrevistará.
3. De acuerdo con sus procesos, el proveedor clasifica y elige a su consideración a los aspirantes idóneos, para ser enviados directamente al área de Recursos Humanos.
4. De igual forma, se les solicita realizar la prueba "Cleaver".
5. El área de Recursos Humanos se encarga de realizar los trámites con el o los aspirantes seleccionados y solicitar los documentos necesarios para el expediente de personal.

Este reclutamiento y selección puede durar de entre 2 a 1 mes.

Tal como menciona Mayntz (1987), cuando dice que las organizaciones reclutan a sus miembros dependiendo de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y los motivos de su ingreso y que este lleve a la realización de proceso formal de trabajo en una organización.

#### **2.5.4 Proceso formal de trabajo**

No existe un proceso formal de trabajo, considerando que no existen manuales de procedimientos, ni de inducción al personal. El evento más cercano a la inducción es durante el proceso de contratación a la empresa, debido a que este momento, es cuando se hace un primer acercamiento a la empresa, las prestaciones y beneficios como colaborador, herramientas de trabajo y elementos a considerar sobre políticas internas del grupo, explicadas dentro de "Código de Ética".

De alguna forma, cada área ha ido adaptando y modificando sus formas de trabajo de acuerdo con las necesidades surgidas y que no se encuentran materializadas dentro de un formato o documento formal. Se entiende por formal, según Olabuénaga, R. (1995) a la medida en la que las reglas, las instrucciones y las directrices del comportamiento dentro de la organización están formuladas por escrito en cuyo caso se adopta la actitud de que lo que no está escrito no prescribe y de que entre más detallado sea el manual, reglamento o plan de conducta, queda más explícito el objetivo final y los medios que la organización prescribe para su obtención.

### 2.5.5 Perfiles de puestos

Como ya se registró en el apartado de “miembros”, podemos distinguir que existen 7 áreas dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, dentro de las cuales, cuentan con diferentes puestos de trabajo.

De acuerdo con el HeadCount (documento donde se registra la información confidencial de cada uno de los colaboradores, así como altas y bajas de personal) se identifican más de 45 puestos de trabajo dentro de la empresa. Para practicidad del presente trabajo, se mencionan los perfiles de aquellos puestos tipos como Ejecutivos de Ventas, personal administrativo, personal para el área de Finanzas, becarios y personal operativo, mostrado en el siguiente cuadro:

PERFIL DE PUESTO	Requisitos indispensables y básicos
Ejecutivos de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferentemente de carreras como Comunicación, Publicidad, Mercadotecnia, Administración...</li> <li>- No es requisito contar con licenciatura concluida, ya que puede ser trunca o pasante.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de computadora, software y equipos tecnológicos.</li> <li>- Se requiere experiencia mínima de 2 años en el área de ventas relacionadas con medios digitales, impresos, televisión, radio, etc.</li> <li>- Habilidad y aptitudes de negociación, comunicación, servicio al cliente, comunicación, etc.</li> </ul>
Administrativo (se consideran a aquellos que laboran en oficina)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende del área es la carrera, sin embargo, como requisito indispensable es contar con licenciatura concluida sin importar si se cuenta con título profesional.</li> <li>- Manejo de computadora, software y equipos tecnológicos</li> <li>- Experiencia mínima de 1 a 2 años, dependiendo de las necesidades del puesto.</li> </ul>
Personal área Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisito indispensable es contar con licenciatura concluida y contar con cédula y título profesional, comprobable.</li> <li>- Manejo de computadora, software y equipos tecnológicos.</li> <li>- Se requiere de experiencia mínima de 2 años en puestos similares.</li> </ul>
Becarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo con el área, se designa un becario que se encuentre en una carrera universitaria relacionada.</li> <li>- Continuar estudiando, de acuerdo</li> </ul>

	<p>con su plan de su carrera e institución para realizar prácticas profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo mínimo para el puesto de Becario es de 6 meses que se puede extender a 1 año.</li> <li>- Cubrir mínimo 30 horas en un horario matutino.</li> </ul>
Personal operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo contar con secundaria concluida</li> <li>- Por el giro de la empresa, se debe contar con experiencia en trabajos de altura para la colocación y cambio de lonas en las estructuras de Gran Formato.</li> </ul>

*Tabla 4. Perfiles y requisitos de puestos tipos dentro de JCDecaux México.*

Por cuestiones de confidencialidad, no se profundiza más allá en información que contiene el HeadCount, sin embargo, es importante mencionar que estos son los requisitos indispensables para cada perfil, sin importar la sucursal donde se encuentre el colaborador.

#### **2.5.6 Inventario de recursos tecnológicos**

En este apartado se mencionan aquellas herramientas y artículos de trabajo con los que cuentan los colaboradores de JCDecaux México, corporativo CDMX, que sirven para el trabajo diario y para el cumplimiento de objetivos de puestos y áreas.

Como lo describe Perrow (citado por Salaman, 1984), cuando habla sobre la relación entre tecnología y la organización “existe un lazo estrecho entre la tecnología y las metas de la organización, ya que aquella se aplica para lograr ciertos cambios prescritos en la materia prima y los procesos de control

organizacional dentro de ellas: algunas podrán ser preprogramadas (cuando la materia prima se considera estable) y otras [dependen de la discreción del operador o técnico, los cuales se deben supervisar a estos empleados para que no se desvíen de las prioridades organizacionales en su totalidad]”. (Pág. 68)

De igual forma, por cuestiones de practicidad se resumirá de acuerdo con el número de empleados y pisos con los que cuenta la empresa, mostrados en el siguiente inventario:

No. de empleados	178
Equipos de cómputo (de escritorio y laptops)	178
Teléfonos fijos con extensión	178
Equipo celular	30
Cajonera y llave personal	178
Mesas escritorios	213
Sillas de trabajo	230
Impresoras, fotocopiadoras	10
Mesas y sillas de comedor	Mesas: 7 Sillas 45
Cafeteras express y cafeteras normales	Piso 5: 2 Piso 8: 1 Piso 9: 2
Refrigeradores y microondas	Piso 5: 2 Piso 8: 1 Piso 9: 2
Cuenta de correo electrónico con dominio de la empresa	178 de acuerdo con el número de colaboradores. Existen colaboradores que cuentan con 1 o 2 cuentas extras de acuerdo con las necesidades

	del área.
Pantallas para presentaciones	6
Sites (Área de sistemas)	2

Tabla 5. Herramientas y artículos de trabajo de JCDecaux México, corporativo CDMX.

Aun cuando el corporativo ofrece y dispone a sus miembros de los equipos y herramientas de trabajo necesarios para la realización de sus actividades, resulta interesante mencionar que no son las adecuadas para el cumplimiento de metas. Unas de las razones principales que detienen y entorpecen las actividades del día a día de los miembros, son los procesos lentos y anticuados, que se podrían optimizar con las tecnologías con las que cuenta.

El uso de estos recursos/herramientas y artículos tecnológicos en las actividades diarias de los colaboradores de JCDecaux México, deberían permitir el funcionamiento y cumplimiento de los procesos de trabajo. Sin embargo, es importante responder a la pregunta: ¿Realmente los procesos y estructura con la que cuenta JCDecaux México, específicamente sucursal CDMX, es funcional para el cumplimiento de objetivos y metas de la organización? Este tema se estudia en el siguiente apartado.

## **2.6 Estructura formal VS estructura funcional**

### **2.6.1 Estructura funcional**

Como ya se mencionó en el apartado de “Estructura formal de JCDecaux México, corporativo CDMX” existe formalmente un organigrama que representa la estructura de la organización. Si bien es cierto, la estructuración por áreas genera un flujo de trabajo más viable, eficiente e incluso colaborativo, pues ayuda al cumplimiento de objetivos por área. Esto ha generado que los equipos de trabajo estén aparentemente consolidados.

Como menciona Ruiz, J. (1995) “en toda organización, la organización premeditada da lugar a la estructura formal; sin embargo, no es la única, ya que, junto a esta, existe una no premeditada, que da lugar a la estructura informal”. (Pág. 181). En JCDecaux México, existe, de igual forma, una estructura informal que se va dando de acuerdo con el trabajo diario de las diferentes áreas que trabajan de manera indirecta pero necesariamente para cumplir con los objetivos de trabajo.

Como el giro de JCDecaux México es la renta de los productos que permite a los clientes exhibirse en la publicidad exterior, a continuación, se muestra el proceso de trabajo del área Comercial y de sus ejecutivos comerciales.

### **2.6.2 Proceso de trabajo funcional**

Como ya se ha mencionado en diferentes ocasiones, debido a las fusiones entre empresas que han llevado a la consolidación de lo que hoy se conoce como JCDecaux México, se da cuenta que no existen procesos de trabajo homologados. Esto no quiere decir que no existan, sin embargo, son tantos procesos, algunos viejos no conocidos y otros nuevos que no funcionan, lo cual provoca el retraso y desconocimiento de los procesos de trabajo a seguir, sobre todo en el área de finanzas que es la que concentra el capital de la empresa.

La falta de comunicación y de formalidad por parte de esta área, se ha convertido en un problema directo en las actividades y funciones de los colaboradores de todas las áreas, sobre todo al área Comercial.

### **2.7 Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real**

Al contar con ocho áreas dentro de JCDecaux México, a continuación, se presenta el diagrama de flujo de trabajo de una de las áreas que más impacta a la empresa por su giro y actividad: Área Comercial.

El área comercial es la encargada de cumplir con el objetivo final de la empresa, que es la renta de los espacios a los anunciantes. Resulta interesante conocer que su proceso de flujo resulta muy complejo y existen ciertos factores que entorpecen el trabajo diario.

A continuación, se dibuja en un diagrama de flujo real los pasos que se siguen versus el diagrama ideal de los involucrados:

### **Diagrama de Flujo real:**

- 1) Asignación de cartera al vendedor
- 2) Prospección del cliente potencial
- 3) Cita para la presentación de empresa y productos
- 4) Se envía propuesta basada en la necesidad del cliente
- 5) Negociación de propuesta
- 6) Cliente acepta propuesta
- 7) Firma de contrato sobre propuesta
- 8) ADV agrega la información a sistema SAV
- 9) Cliente envía artes para impresión
- 10) Diseño adapta artes a medida de producto
- 11) Aprobación de diseño para impresión
- 12) Cliente pide prueba de color
- 13) Aprobación de prueba de color
- 14) Se imprime de acuerdo con el producto durante 5 días
- 15) Se envía a bodega para colocación
- 16) Patrimonio verifica permisos y accesos en regla
- 17) Permisos y accesos en regla
- 18) Colocación tarda 5 días hábiles
- 19) Toma fotográfica (comprobatoria)
- 20) El vendedor y ADV envían fotografía al cliente
- 21) Se realiza factura

- 22) Se programa pago
- 23) Se realiza pago puede durar hasta 120 días naturales
- 24) Crédito y cobranza confirma el pago
- 25) Pago aprobado
- 26) Conciliación
- 27) Campaña de cliente concluida

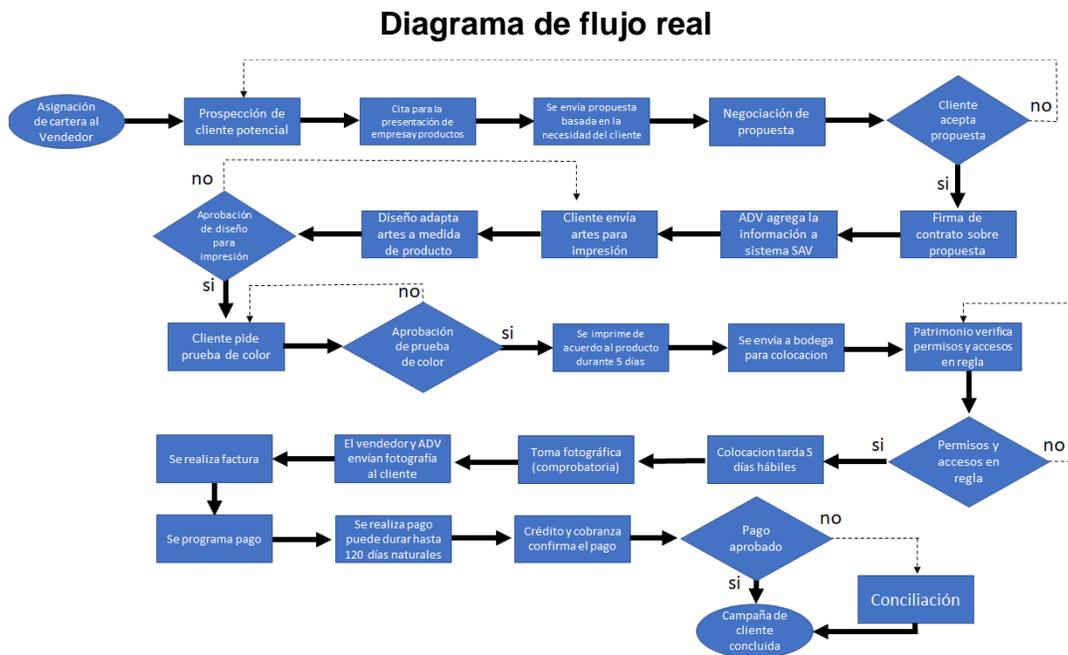


Figura 4. Flujo de trabajo real del área Comercial de JCDecaux México, corporativo CDMX.

**Pasos del diagrama de flujo ideal:**

- 1) Asignación de cartera al vendedor
- 2) Prospección de cliente potencial
- 3) Cita para la presentación de empresa y productos
- 4) Se envía propuesta basada en la necesidad del cliente
- 5) Negociación de propuesta
- 6) Cliente acepta propuesta
- 7) Firma de contrato sobre propuesta
- 8) ADV agrega la información a sistema SAV
- 9) Cliente envía artes para impresión

- 10) Diseño adapta artes a medida de producto
- 11) Aprobación de diseño para impresión
- 12) Se imprime de acuerdo con el producto y se envía a bodega durante 2 días
- 13) Patrimonio verifica permisos y accesos en regla
- 14) Permisos y accesos en regla
- 15) Colocación tarda 2 días hábiles con toma fotográfica
- 16) El vendedor y ADV envían fotografía al cliente
- 17) Se realiza factura
- 18) Se programa pago
- 19) Se realiza pago puede durar hasta 60 días naturales
- 20) Crédito y cobranza confirma el pago
- 21) Pago aprobado
- 22) Conciliación
- 23) Campaña de cliente concluida

### Diagrama de flujo ideal

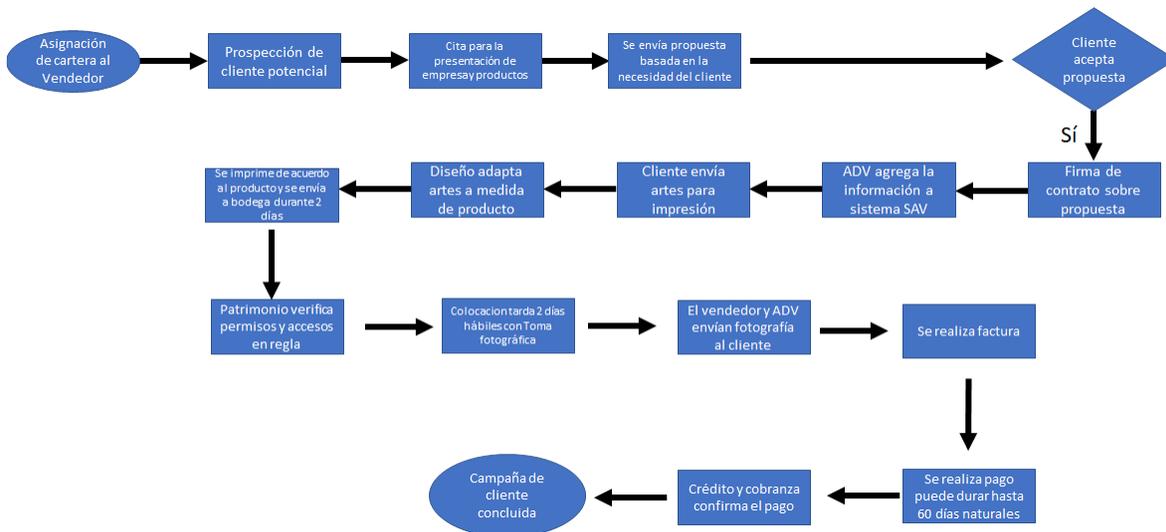


Figura 5. Flujo de trabajo ideal del área Comercial de JCDecaux México, corporativo CDMX

Los ejecutivos comerciales y sus administradores de venta son piezas clave para cumplir con el objetivo de acompañar a las marcas en el despliegue de sus campañas de comunicación; ofreciendo nuevas soluciones creativas pensando en el consumidor final y su relación con la marca.

Haciendo una comparación con el diagrama de flujo real y el ideal, se detecta que el problema principal para comenzar y terminar una campaña para el cliente, son los tiempos de entrega de material y colocación. Esto retrasa casi un mes el poder cerrar una venta con algún cliente potencial.

Existe en este caso un área de oportunidad por parte de las áreas involucradas para mejorar sus procesos, tiempos de entrega y garantizar la entrega y cierre de una venta. La optimización de estos procesos podría traer beneficios para la credibilidad de la empresa en cuanto a tiempos de respuesta.

Este problema, se ve reflejado e impactado en los resultados que los vendedores deberían de estar cumpliendo y que traen consigo otros más que afectan directamente su productividad en el día a día. A continuación, se muestran algunas técnicas que sirven para detectar áreas problemáticas por parte de estos miembros.

## **2.8 Áreas problemáticas (Técnicas de diagnóstico)**

Con el fin de detectar áreas y aspectos problemáticos dentro de JCDecaux México, se realizan y muestran algunas herramientas que nos ayudan a detectar problemas recurrentes que están presentes y que probablemente no son consideradas para evidenciar que afectan directamente en las actividades y logros de objetivos de los trabajadores y las áreas.

### 2.8.1 Diagrama de Causa-Efecto

El diagrama de Causa-Efecto ayuda a representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. Para el caso de JCDecaux México, se busca encontrar todas las posibles causas que afectan el proceso diario de trabajo en el Corporativo CDMX.

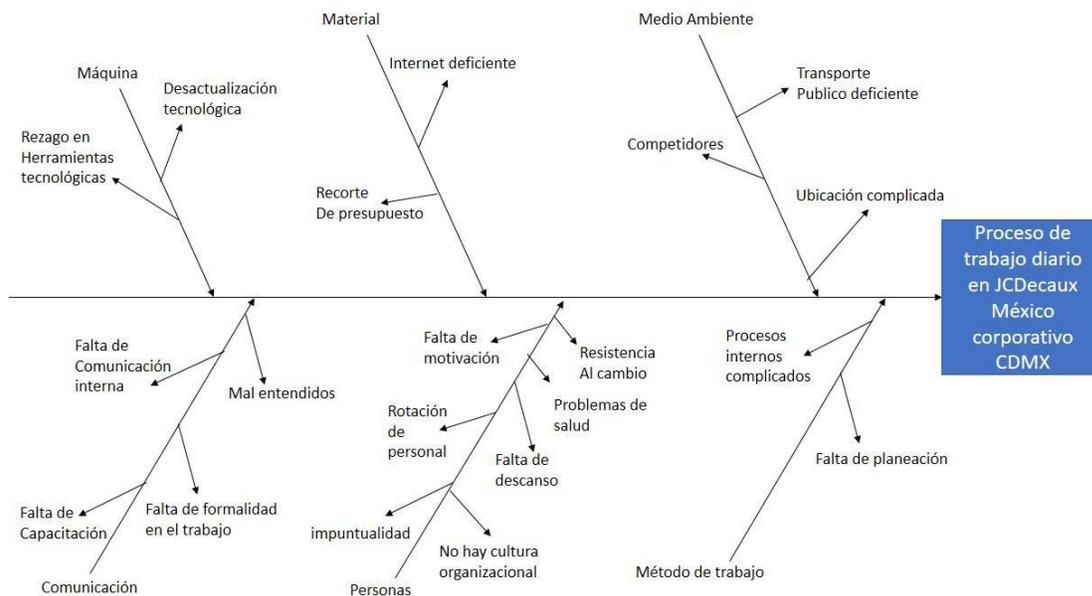


Figura 6. Diagrama de Causa - Efecto de JCDecaux México, corporativo CDMX.

Con lo anterior, se pueden comenzar a buscar posibles soluciones sobre su estructura formal, así como de su funcionamiento, esto con la ayuda de una Hoja de Inspección.

### 2.8.2 Hoja de Inspección

La Hoja de Inspección es una herramienta que nos sirve para recabar datos basados en la observación con el fin de detectar qué tanto ocurren ciertos eventos que se vuelven al final un problema. Se tomarán en cuenta algunos de las posibles

causas encontradas en el Diagrama de Causa-Efecto para detectar posibles soluciones:

Problemas recurrentes					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	TOTAL
Rotación de personal	3	2	3	2	10
Retraso en procesos de pago	x	1	2	3	6
Tardanza en decisiones	3	2	5	2	12
Cambios organizacionales	1	1	1	1	4
Impuntualidad	5	4	4	7	20
Internet deficiente	2	3	1	1	7
Falta de acceso a internet	x	2	x	3	5
Exceso de trabajo	4	6	4	5	15
Desmotivación, mala actitud	3	6	4	7	20

Tabla 6. Tendencias observadas en JCDecaux México, corporativo CDMX.

Como se puede observar, se encuentran tendencias de tipo personal que afectan en la actitud y motivación del personal. Por otro lado, existe un conflicto con los cambios organizacionales que se van efectuando de manera interna y finalmente existe un problema recurrente con la cuestión tecnológica que afecta el trabajo diario.

¿Con qué frecuencia se están llevando a cabo estos problemas detectados? Para este punto el Diagrama de Pareto, sirve para medir la frecuencia con la que se enfrenta la organización.

### 2.8.3 Diagrama de Pareto

Este diagrama nos sirve para identificar la importancia de todos los problemas para dar solución o solamente para lograr identificar la causa fundamental de un problema.

Retomando las causas de posibles problemas mostrados en el diagrama de Causa- Efecto y en la Hoja de Inspección sobre JCDecaux México, corporativo CDMX, a continuación, se analizan en el Diagrama de Pareto:

MOTIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Impuntualidad	33	35%	35%
Rotación de personal	13	14%	48%
Cambios organizacionales	12	13%	61%
Desmotivación, mala actitud	12	13%	74%
Exceso de trabajo	9	9%	83%
Toma de decisiones lenta	6	6%	89%
Retraso en procesos de pago	5	5%	95%
Internet deficiente	3	3%	98%
Falta acceso a internet	2	2%	100%

Tabla 7. Análisis sobre posibles problemas presentados en JCDecaux México, corporativo CDMX.

A continuación, la representación de esta tabla en un Diagrama de Pareto:

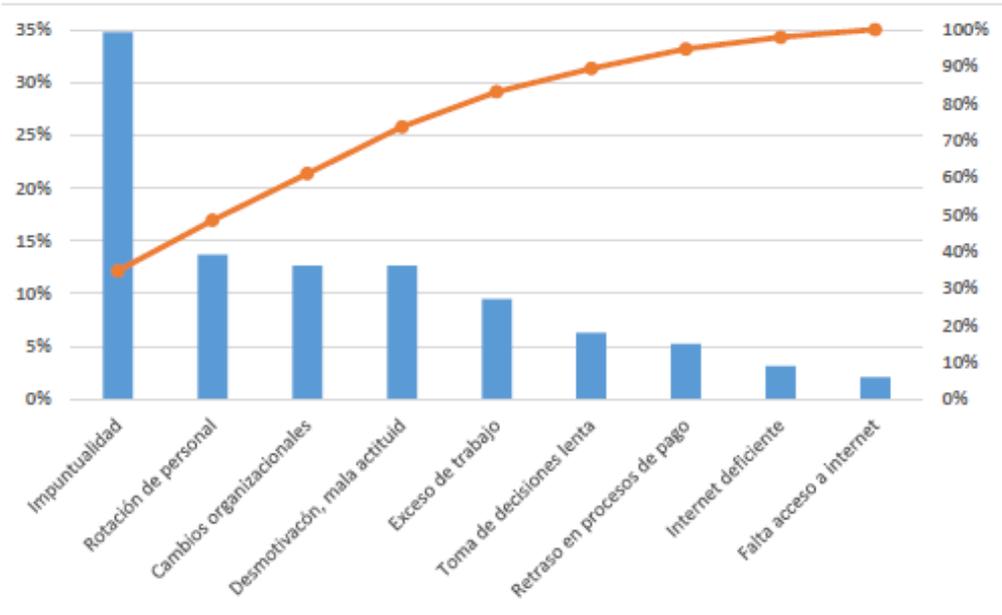


Figura 7. Representación gráfica de posibles problemas presentados en JCDecaux México, corporativo CDMX.

Con este Diagrama de Pareto, se identifica que de los problemas detectados en los colaboradores de JCDecaux México, corporativo CDMX, el 74% tiene que ver con la falta de motivación y una mala actitud, el 83% representa el exceso de trabajo diario y 89% por una toma de decisiones lenta sobre el trabajo diario.

De acuerdo con esta gráfica, se puede realizar un esfuerzo en mejorar el clima organizacional hacia los empleados, contratar más miembros para reducir el exceso de trabajo y delimitar las decisiones a periodos de tiempo adecuados para la ejecución de tareas.

## **2.9 Diagnóstico de los problemas detectados.**

### **2.9.1 De la estructura formal y su funcionamiento**

Como se mostró anteriormente, JCDecaux México, corporativo CDMX cuenta con una estructura formal definida por áreas de trabajo. El organigrama de la empresa da pie a que, al menos, en cuestiones de división de departamentos se busca la clasificación de funciones y objetivos a cumplir para la empresa. Sin embargo, la falta de Manuales de Procesos, de inducción e incluso la falta de descripción de funciones y objetivos por área, provocan que esta estructura formal se convierta en informal de acuerdo con las necesidades y contingencias de los empleados para ejecutar sus actividades diarias.

Al ser una empresa extranjera que se dedica a la adquisición y fusión con otras empresas dedicadas a la misma actividad, deja de lado que las diferentes empresas que adquiere, probablemente ya cuentan con procesos formales de trabajo, manuales de inducción, de procesos, idearios e incluso una identidad cultural, lo cual causa conflictos cuando se imponen nuevas reglas sin contar con un plan o estrategia de homologación.

En cuanto a su funcionamiento, pareciera que es confuso y lento por el excesivo catálogo de procedimientos internos. Las constantes emergencias y contingencias se comienzan a convertir en parte del día a día del funcionamiento de la empresa. Lo cual provoca, como se pudo constatar en la Hoja de Inspección y diagrama de causa. -efecto, que los colaboradores han adaptado a sus actividades diarias estos problemas recurrentes.

## **2.10 Problemas atacables desde la comunicación**

Desde el punto de vista de la Comunicación, existen diversas formas de atacar los problemas detectados en JCDecaux México.

En primera instancia, uno de los puntos relevantes es la falta de Manuales de Procesos y de Inducción, que provoca incertidumbre y falta de conocimiento en las formas de trabajo de las áreas por parte de los colaboradores. La realización e implementación de estos pueden ayudar a reducir malentendidos. Por otra parte, la implementación y ejecución de procesos internos eficaces que se respeten y realicen en tiempo y forma, facilitará el trabajo diario y podrá evitar la improvisación de actividades.

Por otro lado, escuchar e identificar las necesidades e inquietudes del factor humano dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, podría ayudar a que los colaboradores se sientan parte de la empresa y cuenten con mejor actitud sobre su día a día en el trabajo.

El choque cultural entre algunos de los colaboradores que trabajan en la empresa, así como la falta de cultura organizacional tras las fusiones, se puede considerar un factor clave ante los cambios internos y el descontento de los colaboradores, al no sentirse identificados con la organización y estar trabajando de manera operativa más que con proactividad.

## **CAPÍTULO 3. El recurso humano de JCDecaux México, Corporativo CDMX**

### **3.1 JCDecaux México ¿Una organización óptima?**

Parafraseando al autor Martínez de Velasco (2003), afirma que ningún ser humano está exento de estar inmerso en una organización, ya que desde su nacimiento hasta su muerte forma parte de una. Muchos han sido los años que han transcurrido para lograr analizar cómo han evolucionado las organizaciones que actualmente conocemos.

Al retroceder en el tiempo, existen diversas teorías basadas en las escuelas de comportamiento organizacional que se dedicaron a estudiar y determinar ciertas etapas en las organizaciones, todas y cada una de ellas enfocadas en diferentes elementos a enfatizar. Son cuatro las teorías principales que se han dedicado al estudio de las organizaciones: Teoría Clásica, Teoría Humanista, Teoría de Sistemas y Teoría Contingente.

¿Cuál es la importancia de estas teorías en la organización que se está estudiando? Muchas son las similitudes y coincidencias que se logran identificar en las organizaciones actuales, hablando específicamente de JCDecaux México, corporativo CDMX, tomando en cuenta que se siguen retomando características de la Teoría Clásica, la Teoría Humanística y la de Sistemas.

La Teoría Clásica, desarrollada principalmente por Weber habla de la burocracia, Taylor y la administración científica y Fayol con los principios de Management. Por su parte Weber dice que la “burocracia” es la que determina a una organización con óptima ante las necesidades de la sociedad industrial con la especialización y la división del trabajo haciendo de ella funcional y exacta. Por su parte, Taylor plantea principalmente la cooperación entre los colaboradores, donde los administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual de acuerdo con la ubicación de sus funciones. Finalmente, Fayol tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y dar universalidad sin importar el tipo

de organización, de acuerdo con lo que comenta Martínez de Velasco (2003, pp. 18-46).

En ese sentido, parece que JCDecaux México sigue teniendo como objetivo final la expansión y dominio del mercado de la Publicidad Exterior en México. Sus valores como empresa, y como ya se estudiaron en el capítulo anterior, están enfocados en dar el mejor servicio a los clientes y lograr con ellos una mejor imagen corporativa. Se deja de lado al colaborador en la filosofía empresarial.

Posteriormente Martínez de Velasco explica que la Teoría Humanista toma fuerza al resaltar al elemento humano dentro de las organizaciones. Elton Mayo plantea la importancia de las relaciones grupales, sean formales o no, así como la importancia de la psicología en el trabajo. De igual forma, Likert menciona que los colaboradores funcionan como alfileres de unión entre gerencia y subalternos, propiciando la lealtad y el libre intercambio de información. (2003, pp. 18-46).

JCDecaux México retoma un poco la parte de la teoría humanística, en cuanto a cumplir y ofrecer más de las prestaciones que las empresas están obligadas a ofrecer a sus miembros, sin embargo, se esmera más en la productividad y números finales de la empresa, que en el bienestar y opiniones de los colaboradores en cuanto a las formas de trabajo, procesos internos y decisiones de la Dirección General.

Para la Teoría de Sistemas, Martínez de Velasco explica que el medio y el contexto son considerados ya parte de una organización. Son sistemas abiertos (Katz y Kahn) que tienen interrelación directa con el medio que los rodea; así como mencionan Kast y Rosenweig, que existen factores como culturales, tecnológicos, políticos entre otros que influyen en la organización. (2003, pp. 18-46).

En capítulos anteriores, se distingue que JCDecaux México es una empresa de origen francés que llegó a México con la expansión y fusión de otras empresas del mismo giro. Una de las principales causas y problemas identificados en la organización, son el choque de culturas (Francia-México) así como sus formas de trabajar en procesos y trato a los colaboradores.

Finalmente, la Teoría Contingente, en términos generales, afirma que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Los principales autores en esta teoría son: Joan Woodward, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsh.

Entonces, ¿cuál es el reto al que se enfrenta JCDecaux México, corporativo CDMX para lograr ser una organización óptima? Sin duda alguna, tomando en cuenta el valor que los miembros tienen en una organización, este debería ser tomado en cuenta, entender, conocer lo que piensan y cómo se sienten los colaboradores, esa podría ser la pieza fundamental para responder esta interrogante.

Para este capítulo se realiza un diagnóstico acerca del funcionamiento, los grupos y actores que forman parte de JCDecaux México, corporativo CDMX, que nos permita conocer los factores que afectan el clima comunicativo dentro de la empresa, mediante algunas herramientas comunicativas.

### **3.2 ¿Cuál es el costo de los actos de los colaboradores de JCDecaux México?**

Aunque no es algo común de leer, conocer el costo de los actos que realizan las personas en una organización es posible. Hablando específicamente del costo de los actos que realizan los colaboradores que forman parte de JCDecaux México, es de suma importancia retomar la Teoría de los actos de Abraham Moles. Moles

dice que la vida social es interacción, un intercambio de actos y mensajes, por lo que existen acciones de gran energía y acciones de bajo costo energético, lo que se traduce a pequeñas causas - grandes efectos. Estas interacciones son las que permean entre hombres y las organizaciones, por ello es necesario hacer un análisis de la relación costo-beneficio. (Moles, 1983, pág. 19).

Es decir, Moles menciona que todos actos efectuados por un colaborador que contengan una recompensa o beneficio traerán como consecuencia mayor productividad con mayor frecuencia.

De esta forma, Moles nos plantea que existen cuatro tipos de costos:

1. Económico: Valor fiduciario (moneda)
2. Temporal: Disipación del tiempo (duración); la suma de los tiempos “va a constituir el tiempo de acción, lo que va a grabar nuestro ser, que va a ser tomado en consideración para estimar su interés frente a una meta.”
3. Energético: Es la energía en el sentido físico-químico, del número de kilogra-metros o de kilovatios / hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible.
4. Psicológico: Movilización de aspecto mental de ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Se subdivide, a su vez, en cognoscitivo (esfuerzo para pensar y requiere de un “trabajo”, que tiene influencia en las operaciones mentales, en particular las lingüísticas) y de riesgo (vencer una barrera psicológica antes de pasar al acto, relacionada directamente con la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción: “precio que eso cuesta”, tiempo que eso toma”, “esfuerzo que representa”).

De acuerdo con lo que Moles menciona, se retoman algunos problemas detectados en el capítulo 2 de la hoja de inspección versus el costo que generan para JCDecaux México, corporativo CDMX.

Problemas detectados	Tipo de costo
Impuntualidad	Temporal
Rotación de personal	Económico / temporal
Cambios organizacionales	Energético
Desmotivación, mala actitud	Psicológico
Exceso de trabajo	Temporal
Toma de decisiones	Energético
Retraso en pagos	Económico
Internet deficiente	Temporal
Falta de acceso a internet	Temporal

Tabla 8. Tendencias observadas en JCDecaux México, corporativo CDMX.

El problema de la impuntualidad en el corporativo tiene un costo temporal, ya que esto retrasa el trabajo del día a día. Los colaboradores llegan tarde y comienzan a trabajar hasta después de la hora oficial de entrada, trayendo como consecuencia mayor tiempo de pertenencia en las instalaciones y retraso en el trabajo.

La rotación de personal se ha incrementado en los últimos meses, de acuerdo con datos obtenidos del área de RR.HH., del mes de marzo a junio de 2018, ha habido 85 bajas de personal contra 33 nuevos ingresos. Esto representa un costo económico en liquidaciones y finiquitos, así como en mayor carga de trabajo para las áreas afectadas.

Los cambios organizacionales se incrementaron de marzo a junio de 2018, esto refiere a movimiento de personal internos en diferentes áreas, creaciones de

nuevas áreas, cambios de puestos, creación de nuevos puestos y la falta de definición de los puestos de trabajo. Genera un costo energético ya que la toma de decisiones implica crear “estrategias” y toma de decisiones, como refiere Moles.

La desmotivación presentada en los colaboradores del corporativo CDMX, de JCDecaux México ha repercutido en el reflejo a una mala actitud, exponiendo sus quejas hacia la empresa y generando una inconformidad hacia sus actividades. Psicológicamente genera un costo y un desgaste mental día a día.

Por otro lado, los retrasos en los pagos a los colaboradores (nómina o reembolsos) así como a los proveedores generan un mal ambiente laboral e inconformidad por las partes afectadas. Como consecuencia, los clientes y proveedores podrían dejar de trabajar para la organización, así como los colaboradores deciden abandonar sus puestos, generando un costo económico a la baja hacia la empresa.

El tema de la deficiencia del internet y la falta de acceso genera un costo temporal para la realización de las actividades de los colaboradores. Procesos que podrían durar menos tiempo de realización, causan mayor tiempo de ejecución.

De acuerdo con esto, se determina que los actos de los colaboradores tienen un fuerte impacto en la organización y esta a su vez, determina un tipo de comportamiento organizacional. ¿Qué se entiende por comportamiento organizacional? Este cuestionamiento se describe en el siguiente punto.

### **3.3 Comportamiento organizacional: el colaborador y los grupos de JCDecaux México.**

Hablando de términos internos, se dice que el empleado es la base y soporte de cualquier organización. Su “gente” es la pieza fundamental que hace funcionar a

cualquier empresa. Por ello, sus actos y comportamiento son fundamentales y relevantes para el logro de metas. A continuación, se describen a profundidad estos puntos.

### **3.3.1 ¿Qué mueve al colaborador de JCDecaux México?**

De acuerdo con los datos obtenidos del área de Recursos Humanos de JCDecaux México, corporativo CDMX, cuenta actualmente (junio 2018) con 178 colaboradores. Todos y cada uno de ellos, realizan acciones y actitudes diarias que determinan cómo es el comportamiento de la organización. Para clarificar este término, se retoma a Stephen P. Robbins (1998) quien dice que el Comportamiento Organizacional es “el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (Pág. 17).

De esta forma, Robbins recalca la importancia del comportamiento organizacional, ya que de él se derivan aspectos como la productividad que está relacionado con la calidad y cantidad de los resultados que cada empleado produce, la cual se ve afectada por el ausentismo y la rotación de personal. Esto es, que resulta complicado que exista productividad por parte del empleado si este no se presenta y, por otro lado, la rotación de personal eleva costos y bajan los niveles de productividad (1998), cómo se ejemplificó con Moles y la Hoja de Inspección anteriormente.

En ese sentido, para que haya productividad debe haber satisfacción en el trabajo, ya que éste crea un lazo estrecho entre satisfacción y productividad, como lo menciona Robbins cuando dice que las metas del comportamiento organizacional es saber por qué se comportan de tal forma, predecir cómo reaccionarán los empleados ante cierta situación o cambio y usar la información para una acertada toma de decisiones, así como lograr el control de la conducta de los miembros para lograr una eficiencia en el trabajo. (1998, pág. 9).

De acuerdo con lo que Robbins expone, los colaboradores del corporativo CDMX de JCDecaux México muestran un alto grado de insatisfacción en su trabajo, derivado de los cambios organizacionales e incertidumbre que deriva esto en su estabilidad laboral.

De acuerdo con la observación llevada para este trabajo de investigación y quejas que los colaboradores del corporativo de JCDecaux México han expuesto al área de Recursos Humanos, existe un alto grado de insatisfacción laboral. El área se encarga de realizar una Encuesta de Salida, la cual pretende conocer los motivos del abandono de trabajo. Dentro de la encuesta se detectó la no satisfacción que tenían en sus actividades, puestos y equipos de trabajo, así se muestra la inconformidad y el miedo que ha generado los cambios organizacionales tras las tomas de decisiones de los altos mandos. Mucha rotación de personal, cambios internos, preferencias en ciertos colaboradores, así como el no reconocimiento de las aptitudes y capacidades del colaborador.

Además de ello, Robbins (1998) considera importante comprender el comportamiento individual dentro de la organización, considerando sus actitudes, su personalidad, su percepción y su aprendizaje, y asegura que su desempeño en el trabajo “depende no sólo de su capacidad, sino también de la motivación”. (Pág. 14)

Por motivación, Robbins habla de “la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual, en donde ésta última se refiere a una carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados” (1998, pág. 58).

Dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, se distinguen algunas teorías de la motivación que Robbins menciona. La primera de ellas es la Teoría del establecimiento de metas, la cual recalca el establecimiento participativo de metas

tangibles, verificables y mensurables; estos pueden ser objetivos generales de la organización, de división, por departamento y personales. (1998, pág. 59).

Para ejemplificar esta teoría, a continuación, se muestra un esquema de JCDecaux como grupo internacional.

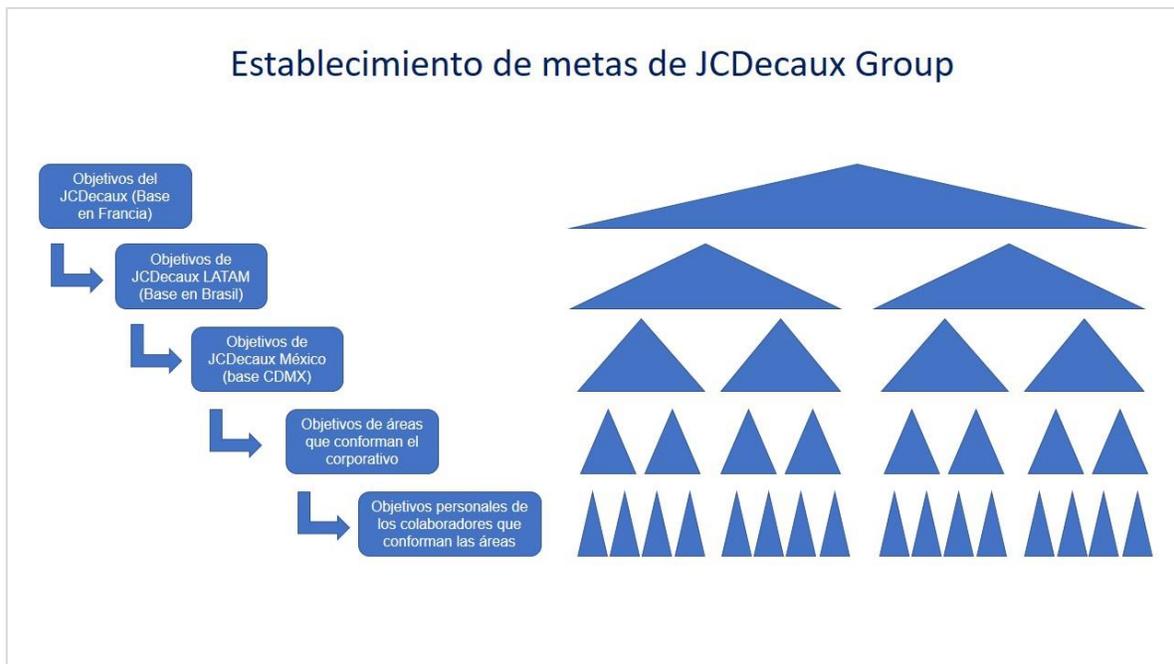


Figura 8. Esquema de la Teoría del establecimiento de metas del grupo JCDecaux, según Robbins.

Como se observa, la base se encuentra en la sede principal de Francia, quien da las bases a Brasil para toda Latinoamérica, para llegar a México quien establece sus metas por las áreas ya mencionadas en el capítulo anterior, hasta llegar a las metas individuales de los colaboradores.

Otra de la teoría que menciona Robbins (1998) es la Teoría de las expectativas que argumenta que la fuerza de la tendencia a actuar depende de la fuerza de las expectativas de que el acto seguirá un resultado y del atractivo que éste tiene para el individuo:  $\text{Atractivo} / \text{desempeño} - \text{recompensa} / \text{esfuerzo} - \text{desempeño}$ .

Como se mencionó al principio, JCDecaux México ofrece a sus colaboradores Prestaciones Superiores de Ley (PSL), de esta forma, se puede identificar con la Teoría de las Expectativas, ya que, quienes son contratados directamente por la empresa, además de Seguro Social, INFONAVIT, Afore, gozan de los siguientes beneficios:

- Vales de despensa del 10% sobre su sueldo.
- Seguro de vida.
- Seguro de Gastos Médicos Mayores.
- Fondo de ahorro del 7%.
- Prima vacacional del 7%.
- 12 días de vacaciones al cumplir el primer año.
- Reparto de utilidades.
- Aguinaldo de 30 días.

Además, hablando de los colaboradores que integran el equipo Comercial- específicamente los vendedores- éstos gozan de incentivos (comisiones) y bonos por alcanzar su objetivo de venta trimestral. Para ellos, existe una mayor motivación que los lleva a una mejor productividad traducida en ventas y ganancias para la organización. Incluso, existen diversos grupos de trabajo de ventas, donde, se maneja que, el grupo que más venda se gana un bono extra a finales de año. Este tipo de motivaciones en equipo lleva a que los grupos de trabajo se consoliden, integren y busquen lograr un objetivo en común.

### **3.3.2 Los grupos de JCDecaux México**

Se entiende por grupo a “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. De estos también se derivan los Grupos de trabajo, que es aquel que “actúa para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros se ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad. Dice que este equipo de trabajo crea una sinergia

positiva merced al esfuerzo coordinado. Los empeños individuales dan lugar a un nivel de desempeño que es mayor a la suma de las entradas de cada miembro” (Robbins, 1998, pp. 101, 102).

Por su parte, el autor Olmsted dice que “los grupos son valiosos objetos de estudio pues constituyen ambientes importantes del comportamiento individual – son subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social, y la parte que le corresponde al individuo en esa interacción puede observarse y comprobarse por medios experimentales. Sin duda, los problemas estudiados y los métodos utilizados muestran un amplio margen de variación. En un extremo se hallan aquellos que conciben al grupo como “los otros”, como una suerte de respaldo social contra el cual el individuo se apoya. En el extremo opuesto se encuentran aquellos poco interesados en los problemas de la personalidad del individuo, salvo en la medida en que éste constituye una unidad o un actor en un sistema complejo de interacción, o, en otras palabras, es una estructura social en pequeña escala, pero complicada o en una red de comunicación” (1972, pág. 5)

Dentro de la estructura del corporativo CDMX de JCDecaux México, que ya se estudió en el capítulo anterior del presente trabajo de investigación, se muestra el organigrama que conforman las áreas de trabajo que la conforman. De esta manera, dentro de cada área existen grupos de trabajo formales. Por ejemplo, dentro del área Comercial existen cuatro equipos de Ventas, en el área de Finanzas se derivan diferentes grupos de trabajo como Tesorería, Compras, Impuestos, Cobranza, Contabilidad, Contraloría y Cuentas por Pagar. De la misma forma ocurre con el área de IT (Tecnologías de la Información) donde se encuentra Soporte Técnico y Aplicaciones.

Con estos grupos de trabajo en JCDecaux México se busca cumplir los objetivos de área como lo explica Robbins dice que las metas definen los objetivos finales, pero los equipos necesitan estar comunicados para lograrlo pues la comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control,

motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. (1998).

### **3.4 Técnicas de investigación, cuantitativas y cualitativas**

Para la aplicación de las técnicas de investigación pertinentes para este trabajo de investigación, se retoma a Robbins que habla de la comunicación de los colaboradores y sus grupos: “El éxito de cada empleado se define en términos de su desempeño laboral, y para desenvolverse bien como miembro de un equipo debe comunicarse en forma abierta y honesta, enfrentar las diferencias, resolver conflictos y sublimar las metas personales para el bien del equipo” (1998, pp.116).

Este trabajo de investigación está encaminado principalmente a analizar y evaluar el papel de la comunicación dentro de la organización. De esta forma, se utilizarán tres técnicas que ayudarán a identificar si las herramientas comunicativas que se utilizan dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, son funcionales para los colaboradores, así como para identificar cuáles son los problemas entre los que conforman el área de Recursos Humanos (director y equipo), pues es esta área de donde emerge toda la comunicación interna hacia los colaboradores.

#### **3.4.1 Métodos para una mejor comunicación en JCDecaux México: Método de Quebrantamientos e Incidentes Críticos**

El primero, es el método de Quebrantamientos e Incidentes Críticos, inventado por John C. Flanagan, el cual consta de reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos o el de sus colegas, estos incidentes críticos responden a: ¿qué se hizo para que la comunicación fuera efectiva o inefectiva? ¿Cómo se actuó para conducir al éxito o fracaso? (Timm, 2003).

Para ejemplificar este método, en JCDecaux México se implementó un nuevo procedimiento en el área de Compras, esto es, que todos los pagos a

proveedores, servicios o beneficios están sujetos a nuevas condiciones y nuevos procesos administrativos. La falta de comunicación de este nuevo procedimiento a todos los colaboradores tuvo como consecuencia la confusión en los procesos, retraso en los pagos, malestar e impotencia al no dejar claro y por escrito esta nueva implementación. Para solucionar este incidente, lo que se hizo fue recurrir a comunicados donde se daba a conocer la existencia de un nuevo procedimiento, así como la realización de juntas con los colaboradores para explicar y detallar cómo debían ser los pasos que seguir. Esto se puede traducir en un incidente que resultó positivo al final.

#### **3.4.2 Clima Comunicativo de JCDecaux México, Corporativo CDMX**

Para la segunda técnica, Timm, dice que existen dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicativo de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medida de discrepancias, también conocida como percepción de o aceptación de la comunicación. (2003, pág. 19)

Para efectos de interés en el presente trabajo de investigación sobre la comunicación interna de JCDecaux México, corporativo CDMX, se utilizó la de Medidas de Discrepancia. Ésta, como menciona Timm (2003), “enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”. Uno de los pioneros fue George Odiorne, quien dice Timm, “dispuso una auditoría de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados. El acercamiento usa dos cuestionarios iguales. De esta forma, les pidió a los empleados registrar sus opiniones sobre temas tales como lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de su trabajo. Por su parte, a los gerentes se les pidió completar el examen pidiéndoles que predijeran cómo responderían sus subordinados, las respuestas fueron entonces comparadas.” (Pág. 20)

Para la aplicación del cuestionario de Medidas de Discrepancia (Ver ANEXO 1) se contó con la colaboración del área de Recursos Humanos. De dicha área, se aplicó solamente a 6 colaboradores de 8 que la conforman, a continuación, se nombran los puestos de estos colaboradores:

- Director de Recursos Humanos.
- Coordinadora de Compensaciones y Beneficios.
- Jefe de Administración de Personal.
- Reclutadora.
- Reclutadora.
- Becaria de Recursos Humanos.

Los resultados están enfocados en conocer cómo fluye la comunicación del director y los colaboradores a su cargo. De acuerdo con lo que menciona Timm, si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido. Existieron discrepancias en 9 de las 35 preguntas que se aplicaron, de las cuales siete obtuvieron 3 y dos de ellas obtuvieron 5 en el error del supervisor, en este caso director.

Estas fueron las preguntas con resultado de error del supervisor de 3:

- Pregunta 1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
- Pregunta 4. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

- Pregunta 16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.
- Pregunta 19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
- Pregunta 24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- Pregunta 28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- Pregunta 32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

De esta forma, se distingue que existe un problema relacionado de comunicación hacia los colaboradores sobre todo en asuntos relacionados con lo que ocurre en JCDecaux México. Se puede relacionar este punto con ocultar información, así como a la falta de participación para con la empresa.

A continuación, las preguntas con resultado de error del supervisor de 5:

- Pregunta 4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
- Pregunta 17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

De esta forma, se identifica que existe un malentendido comunicativo por parte del Director de Recursos Humanos hacia su equipo de trabajo. Mientras que el equipo piensa que la comunicación informal es el canal adecuado para la relación entre

jefe-empleado, el director considera que no lo es. También, el equipo piensa que deberían ser tomados en cuenta y conocer los planes que JCDecaux tiene a futuro, mientras que el director no considera que se les involucre en este tipo de decisiones.

### 3.4.3 ¿Cómo comunicarse en JCDecaux México?

La tercera herramienta sirve para diagnosticar el uso de herramientas y mediaciones comunicativas, la cual se lleva mediante un registro de acciones de comunicación que puede ayudar a concientizar el tiempo y frecuencia con el que se usan ciertas mediaciones y herramientas comunicativas dentro de la organización, considerando un periodo de tiempo para contabilizar. (Timm, 2003, pág. 18).

A continuación, se presentan las herramientas de comunicación “oficiales” que JCDecaux Latam propone usar en el día a día de las filiales:

Infografía de JCDecaux titulada "¿Cómo comunicarse?". El contenido está dividido en dos columnas: "Herramientas" y "¿Qué hacen?".

Herramientas	¿Qué hacen?
 Herramienta de comunicación y colaboración unificada 	Mensajería instantánea ( <b>chat</b> ), llamadas de voz y vídeo, posibilidades de <b>compartir pantalla y archivos</b> con usuarios dentro y fuera de la misma organización.
 Sistema de telecomunicación móvil	Permite a los usuarios recibir y hacer <b>llamadas telefónicas</b> a través de un <b>teléfono móvil</b>

 <p>Sistema de telecomunicación fijo</p>	<p>Permite a los usuarios recibir y hacer <b>llamadas telefónicas</b> a través de <b>un teléfono en su escritorio</b></p>
<p>Servicio de audioconferencia que combina la más alta calidad de audio con una interfaz fácil de usar</p>  	<p>Llevar a cabo <b>reuniones y conferencias</b> a través de una simple <b>llamada telefónica o llamada por el computador</b></p> <p>Participantes tienen acceso a una <b>sala virtual</b> en cualquier día y hora</p> <p><small>*La política de movilidad y sus beneficios son diferentes en cada filial, por favor, consulte su jerarquía para conocer sus beneficios</small></p>



## ¿Cómo comunicarse?

### ¿Cuándo usar?

### +

Diariamente por mensajería instantánea, voz o vídeo entre todos los empleados de JCDecaux en todo el mundo.

-  Sin costo
-  Depende de una buena conexión internet

El teléfono móvil es ofrecido por la empresa a los usuarios que necesitan trabajar con frecuencia fuera de la oficina o que realizan alguna función especial\*

-   Conectados a una red Wi-Fi: priorizar el uso de Skype con colegas de JCDecaux y de WhatsApp con personas exteriores

-  Ver cuando sus contactos están en línea, disponibles, en una reunión, o haciendo una presentación
-  Compartir pantalla o dar el control a otros
-  Integración con Office, apertura de otros programas con un solo clic
-  Acceso a Internet a través de un plan de datos
-  Alta disponibilidad: Sincronización de los e-mails, calendarios, contactos y documentos

<p>Para recibir y hacer llamadas internamente por las extensiones (sin costo), localmente, de larga distancia e internacionalmente</p>	 PBX: Buzón de voz, transferencia de llamadas, etc.
  <p><b>Conectados a una red Wi-Fi: priorizar el uso de Skype con colegas de JCDecaux y de WhatsApp con personas exteriores</b></p>	 Llamadas sin costo entre extensiones internas
<p>Cuando hay una necesidad de reunir a varias personas a través de una llamada telefónica.</p>	 Reuniones con excelente calidad de audio para un máximo de 300 participantes
<p>El “<a href="#">host</a>”, moderador de la reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Define la fecha y la hora</li> <li>-Programa la reunión</li> <li>-Informa a los participantes la contraseña para que consigan entrar en la “sala virtual”</li> </ul>	 Números locales y gratuitos (0800) con una amplia cobertura mundial
<p> <b>Costo/min/persona</b></p>	 Integración con Office, acceso por el menú Outlook
	 Portal de administración de cuenta
	 Posibilidad de grabar el audio de una reunión

Figura 9. “¿Cómo comunicarse”, material obtenido del Kit de Bienvenida al empleado de JCDecaux México?

Sin embargo, para el caso de México, el uso de correo electrónico es la herramienta principal para el personal administrativo que cuenta con email con el dominio de la empresa. La segunda herramienta utilizada en México es Skype empresarial, ya que con ella se tiene una comunicación más inmediata e informal, es utilizada principalmente de persona a persona. La tercera herramienta es el Sistema de telecomunicación fijo, el cual sirve para comunicarse con los mismos colaboradores de la organización a nivel nacional, así como con personas externa. De la misma forma, esporádicamente se utilizan herramientas como el teléfono celular, así como la comunicación informal.

Para realizar el diagnóstico de las herramientas de comunicación interna más usadas en el corporativo de México, se observaron dos días. Uno de ellos fue el jueves con el horario de tiempo completo (8:00 a 17:30 horas) y otro fue el viernes con horario de medio día (8:00 a 14:00 horas). Para esto el periodo de tiempo específico fue de 4 horas, que constó de 9:00 a 13:00 horas, hacia la Jefa de Administración de Personal, del área de Recursos Humanos.

➤ Registro de mediciones comunicativas, jueves:

	Correo electrónico	Skype empresarial	Teléfono fijo	Teléfono Celular	Conversaciones informales
9:00 – 10:00	25 min	10 min	15 min	0 min	10 min
10:00 – 11:00	35 min	10 min	15 min	0 min	0 min
11:00 – 12:00	15 min	5 min	30 min	0 min	10 min
12:00 – 13:00	15 min	10 min	10 min	5 min	20 min

➤ Registro de mediciones comunicativas, viernes:

	Correo electrónico	Skype empresarial	Teléfono fijo	Teléfono Celular	Conversaciones informales
9:00 – 10:00	10 min	25 min	0 min	10 min	15 min
10:00 – 11:00	20 min	15 min	25 min	0 min	0 min
11:00 – 12:00	5 min	5 min	25 min	0 min	25 min
12:00 – 13:00	5 min	5 min	10 min	20 min	20 min

Durante los dos días que se llevó el registro de las herramientas comunicativas que se emplean en JCDecaux México, se puede observar que existe un uso constante y significativo de las herramientas que son meramente corporativas como el correo electrónico, el chat interno y el teléfono fijo.

Con esto, se deja ver que el teléfono celular y las pláticas informales pasan a segundo plano durante las horas registradas, dando peso a las herramientas que la organización ofrece a sus colaboradores y de las cuales todos tienen acceso.

### **3.5 Propuestas después de la Auditoría Comunicativa**

Una vez aplicadas las herramientas que ayuden a mejorar la comunicación interna de JCDecaux México, corporativo CDMX entre colaboradores, grupos y lograr un mejor funcionamiento organizacional, es importante proponer mejoras en la comunicación basadas en los resultados obtenidos.

Sin embargo, tal como lo menciona Timm (2003) “la mera inspección comunicativa no resuelve ningún problema. Sin embargo, por medio de lo que los especialistas llaman intervenciones, es posible precisar cambios en las formas de organización de la comunicación. Una intervención es una acción tomada para propiciar mejoras en el funcionamiento del grupo”. (Pág. 16)

Para el caso del Método de Quebrantamientos e Incidentes Críticos, se propone continuar con la comunicación de persona a persona para evitar malentendidos y de esta forma poder expresar los problemas y deficiencias en los procesos o actividades internas. Reforzar la comunicación verbal con juntas y reuniones de trabajo, puede ser el principio fundamental para la mejora comunicativa de JCDecaux México, corporativo CDMX.

En la segunda herramienta aplicada que es la de Medidas de Discrepancia, deja ver la importancia de mantener una comunicación efectiva por parte de los Directivos hacia sus equipos de trabajo. Aun cuando no fueron tantas las preguntas en las que hubo discrepancias se identifican que un elemento sobresaliente en las que sí las hubo, fue el desconocimiento de la información de la empresa, así como la poca participación de los colaboradores en sus áreas y

jefes. Una solución a esto es propiciar reuniones o juntas donde se puedan tomar en cuenta las opiniones e ideas de los colaboradores y así mantenerse en una misma línea de trabajo que ayude al cumplimiento de los objetivos de las áreas.

La última herramienta aplicada llamada “Herramientas y Mediaciones Comunicativas”, pone en evidencia la importancia del uso de las tecnologías y medios que JCDecaux brinda a sus colaboradores para laborar. De esta forma, se propone continuar reforzando las nuevas tecnologías como parte de la comunicación interna del corporativo. Se entre ve que la comunicación tradicional, hablando específicamente a la impresa, no es el medio por el que se maneja la empresa. Es una oportunidad para que, de manera interna, a futuro, no se convierta en una organización obsoleta hablando en términos de tecnología y comunicación. Este es un elemento esencial para el mejor funcionamiento de una organización, mismo que se estudia en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 4. La Comunicación en JCDecaux México, Corporativo CDMX.**

#### **4.1 La importancia de la Comunicación en JCDecaux México, corporativo CDMX.**

Este capítulo está orientado a la importancia de la comunicación, cómo se presenta y la forma en la que la perciben los colaboradores de JCDecaux México, Corporativo CDMX. Es importante precisar que este capítulo tiene suma importancia dentro de todo el trabajo, debido a que la investigación tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna de JCDecaux México, corporativo CDMX para identificar los problemas y deficiencias hacia los colaboradores en el período de enero de 2018 a octubre de 2018, con el fin de proponer estrategias comunicativas.

Para poder comprender los problemas y deficiencias de la comunicación interna, es importante mencionar aspectos esenciales de una organización como la identidad, la imagen y la cultura organizacional, con el fin de identificar las debilidades de estos aspectos que perjudican a la comunicación interna. Para estas definiciones se toman en cuenta posturas de algunos teóricos que complementan los conceptos.

En ese sentido, el desarrollo del presente trabajo está enfocado a analizar la comunicación interna desde un enfoque de tipo descriptivo por medio de un análisis cualitativo que Lemus (2000) define como “un procedimiento de investigación que utiliza como fuente la palabra hablada o escrita y la conducta observada” (Pág. 37). Para esto, se realizó una encuesta de opinión a algunos colaboradores acerca de las herramientas y la percepción de la comunicación interna en el corporativo de CDMX de JCDecaux México. Se utiliza un método experimental ya que como menciona Lemus (2000) “a través de ellos podemos analizar una situación (es) controlada. Es estudiar el fenómeno de un comportamiento; estas herramientas se pueden aplicar en el caso que exista la necesidad de profundizar en el proceso de la investigación. Esta profundización puede ser en aspectos como imagen empresarial, flujos de comunicación o problemas organizacionales.” (Pág. 45). Para este aspecto y por fines de interés

para la investigación se enfoca meramente en el estudio de la comunicación interna de JCDecaux México.

#### **4.2 ¿Cuál es la identidad de JCDecaux México?**

Para lograr conocer la identidad de JCDecaux México, corporativo CDMX, es importante en primera instancia identificarla en la organización. Como lo menciona Limón, M (2008), dice que la identidad es la esencia de la organización conformada por “la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales son rasgos determinantes que se encuentran en la fundación de la corporación, por tanto, son parte de la esencia de estas.” (Pág. 25)

Sin embargo, Limón (2008) menciona que la identidad corporativa “no es solo son los logotipos y símbolos, sino que lo verdaderamente importante surge al momento de nacer y es el núcleo de su desarrollo, su socialización su adaptación al mundo, su crecimiento y las diferentes acciones que desarrolla en el curso de su existencia.” (Pág. 27)

Entre lo que conforma a la identidad corporativa, según Limón (2008) es “la identidad visual (la marca), la identidad verbal (el logotipo) y la filosofía de la empresa; por lo que es un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador o estratégico.” (Pág. 43).

Con lo que menciona el autor, se comprende que es importante conocer la identidad de la organización en este caso de JCDecaux México e identificar si para los colaboradores la organización se identifica con ellos. En ese sentido, es importante remitirse a los archivos de la empresa y partir del “Manual de Identidad Gráfica de JCDecaux”. Este manual se encuentra disponible dentro del intranet

corporativo de JCDecaux llamado “Bee” y que es administrado por LATAM, específicamente por la filial de Brasil. Dentro de esta intranet, el Manual se encuentra disponible en el apartado de Comunicación, sin embargo, este documento sólo está en idioma francés e inglés.

De manera interna, el Manual de Identidad Gráfica de JCDecaux México se encuentra en el idioma español, sin embargo, no se encuentra a disposición de todos los colaboradores. Este documento es manejado solamente por el área de Marketing y por el área de Comunicación en Recursos Humanos. Analizando el contenido del Manual, se puede notar que no cuenta con una introducción que defina el propósito de dicho documento, además de que es un documento estandarizado a nivel global por el Grupo, que debe ser aplicado para todas las filiales a nivel mundial.

El documento cuenta con un sumario de cómo está dividido y se presenta de la siguiente manera:

1. El uso del logo
2. Las tarjetas de presentación
3. Los papeles de membrete corporativos:
  - Características del papel
  - Posicionamiento del texto
  - Versión específica para los 50 años del grupo
4. Sobre de 220 x 110
5. Modelo de presentación PPT corporativa
6. Proceso de cambio de nombre:
  - Branding de los MUPI
  - La ropa de trabajo
  - Los vehículos
  - Branding de las oficinas

Cómo se logra observar, el Manual está enfocado meramente en las especificaciones técnicas para los documentos corporativos, específicamente del uso del logo en diferentes tipos de materiales y situaciones. No cuenta con una introducción y no está justificado con la filosofía institucional. De esta forma, el uso correcto del logotipo es de suma importancia para la organización, ya que la marca JCDecaux alude al nombre del fundador de la empresa: “Jean-Claude Decaux”.

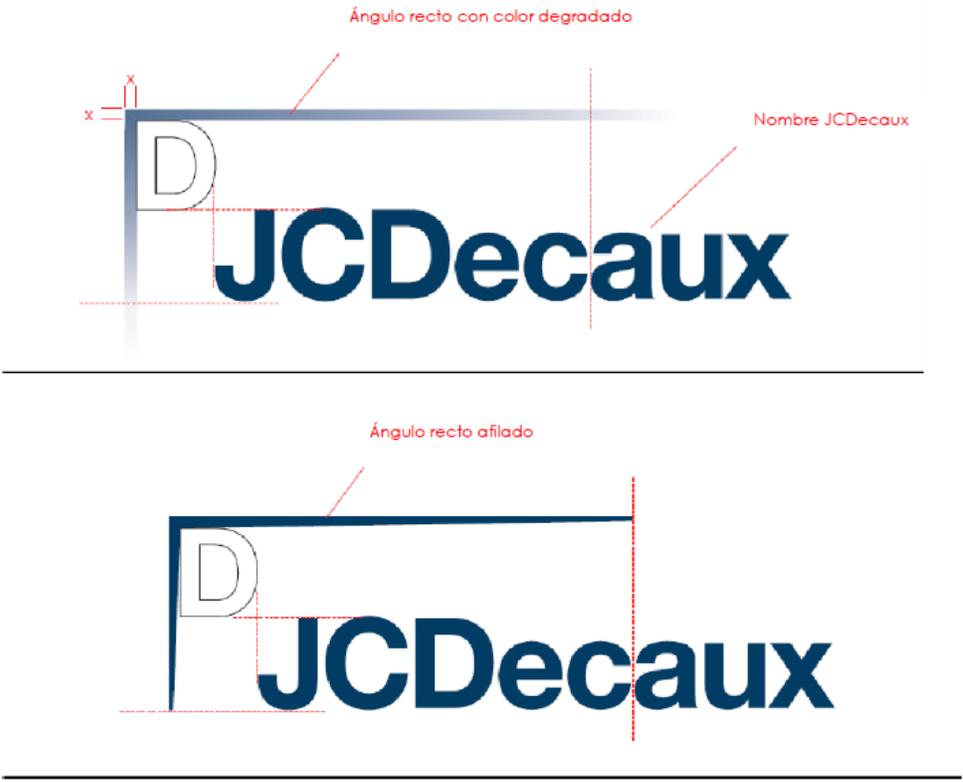


Figura 10. Composición del logo. Obtenido del Manual de Identidad Gráfica de JCDecaux.

Como se mencionó, dentro de los apartados del “Manual de Identidad Gráfica” existe uno que refiere a los 50 años del Grupo. Para este caso existe una edición limitada de la historia del fundador, así como de la empresa. El documento fue creado por la matriz en Francia y distribuido a nivel global a las filiales del Grupo, sin embargo, para el caso de México, el libro conmemorativo fue resguardado y

decidido ser entregado solamente a los clientes más distinguidos con los que cuenta la empresa.

El libro conmemorativo está conformado por imágenes, entrevistas y fotografías exclusivas acerca de la vida del fundador, sus inicios, la conformación de la empresa, su crecimiento y expansión, así como un acercamiento al trabajo y logros de cada filial en la actualidad. Es un libro grande que cuenta con aproximadamente 200 páginas.

Por otro lado, para abundar en el tema de la filosofía institucional, es importante mencionar que JCDecaux México no cuenta con un documento oficial donde se plasme su filosofía, misión, visión, valores y como ya se mencionó en el Capítulo 2 de la presente investigación, JCDecaux como empresa global, no cuenta con una misión y visión definida, por lo cual se pueda comprender por qué no exista un documento formal donde se plasme lo ya mencionado.

Sin embargo, el Grupo está enfocado en enaltecer y reconocer sus valores como empresa. Para este punto, dentro de la intranet “Bee” se encuentran diversos materiales acerca de los valores de la empresa, como: infografías, documentos y sitios dónde encontrar y conocer sus valores. Para fines explicativos al presente trabajo, se mencionan nuevamente los valores que se pueden encontrar disponibles al público en general, en el sitio web oficial de la empresa:

### **1. Calidad: Forjando una cultura**

Porque el propósito es mejorar la vida de los habitantes urbanos, JCDecaux se basa en la excelencia con dispositivos exclusivos en el mercado junto con un mantenimiento impecable.

Las ciudades y los anunciantes reconocen el alto nivel de servicio y mantenimiento proporcionado por JCDecaux. La perfección es una formación específica y

rigurosa en todas las materias dentro del entorno cotidiano de nuestros empleados.

La calidad es inseparable en la cultura de JCDecaux: cada lanzamiento de productos innovadores, tales como bicicletas autoservicio o muebles digitales, constituye un nuevo desafío y requiere de la adaptación y desarrollo de soluciones.

## **2. Diseño: La unión de lo bello y lo útil**

Para JCDecaux, el mobiliario urbano, la publicidad en el transporte y en las pantallas de gran formato deben estar integrados a su entorno y cultura local. Para fortalecer su impacto, todo el equipamiento debe cumplir con los objetivos de movilidad, visibilidad, calidad y eficacia garantizando la estética urbana a la que contribuye.

Desde los paraderos hasta las famosas bicicletas de autoservicio, bautizadas Velo'v en Lyon y Velib' en París, cada mueble firma con elegancia, estilo y eficiencia. El despliegue de pantallas digitales de publicidad en los principales lugares de tránsito alrededor del planeta implica este mismo enfoque que combina diseño y funcionalidad.

## **3. Innovación: Anticipar tendencias.**

Los consumidores se desarrollan en un mundo cada vez más saturado de información, obtener su atención requiere desarrollar conceptos inéditos e interactivos, que no han sido atendidos anteriormente, con el fin de reforzar el impacto de las campañas y multiplicar los puntos de contacto para facilitar la recepción de los mensajes.

En función de los resultados obtenidos por las herramientas desarrolladas por JCDecaux, los cuales permiten analizar el rendimiento de los medios de comunicación y recopilar datos sobre el movimiento de los habitantes de la ciudad y su comportamiento, estos consumidores se vuelven blanco publicitario según su

edad, sexo, ingresos, permite medir el comportamiento con nuevas tecnologías o incluso trayectos y visibilidad de las caras publicitarias de las rutas que frecuentan.

#### **4. Desarrollo Sostenible: Encontrar un nuevo equilibrio**

Desde su fundación JCDecaux, busca aportar a la comunidad y a las ciudades, productos y servicios financiados por la publicidad. Desde el origen, el desarrollo sostenible ha estado en el centro del modelo económico del Grupo. A lo largo del desarrollo de sus actividades, el compromiso de JCDecaux se traduce en un enfoque de responsabilidad con el medio ambiente global, social y socio-corporativo.

- La responsabilidad medioambiental
- La responsabilidad social
- La responsabilidad socio-corporativa

#### **5. Responsabilidad: Comprometidos con sus colaboradores**

La política social de JCDecaux es una de las prioridades del grupo en el marco de su compromiso en desarrollar un entorno de trabajo seguro y respetuoso para cada uno de sus colaboradores, tanto empleado como proveedor.

Desde 2001 fueron elaborados varios códigos y reglas de responsabilidad, formalizando principios de referencia para el Grupo:

- La carta ética
- Código de conducta a proveedores
- Carta internacional de valores sociales

Tomando en cuenta que no existe una difusión para el conocimiento de estos documentos institucionales hacia los colaboradores, este punto representa un área de oportunidad para el departamento de Recursos Humanos y Marketing, en donde ambas áreas pueden conjugarse y con ello iniciar estrategias comunicativas

que logren el conocimiento a los colaboradores de estos archivos y consolidar una mejor imagen corporativa interna.

### **4.3 ¿Cuál es la imagen de JCDecaux México?**

Para Villafañe, J. (2004) la imagen corporativa “es la síntesis de la identidad de la organización, manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (autoimagen) e intencional respectivamente y constituyen en la mente de sus públicos”. (Pág. 18)

De acuerdo con el autor, se conoce como imagen funcional a la inducida por la organización con base a sus políticas funcionales (la calidad de sus productos, su red comercial y de atención al cliente, su solvencia económica...) de las que emanan una imagen financiera y una imagen comercial.

Por otro lado, Villafañe (2004) dice que la autoimagen es la imagen como se concibe por sí misma la organización. Tiene que ver con el tipo de cultura corporativa, sus valores, costumbres y actitudes grupales, así como su proyección al exterior en modos de comportamiento y relación muy concretos y fácilmente identificables. Ello deriva, por tanto, en una imagen interna y una imagen pública.

También el autor menciona que la imagen intencional, es la que la organización quiere incitar en la mente de su público, a partir de su conocimiento y de su identidad visual. De la misma forma, el autor subdivide la imagen dependiendo de cada función de la empresa, para este caso compete mencionar la imagen interna de una empresa que influye en “la valoración de los recursos humanos, la adecuación cultural y el clima interno” (Villafañe, 2004. Pág. 28)

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, JCDecaux es una empresa joven en el país, en México se introduce en el año 2013, nombrada a partir de este momento como “JCDecaux México”, con un contrato con la sociedad Equipamientos Urbanos de México (EUMEX), para gestionar más de 5000 unidades de mobiliario urbano en la CDMX. En 2016, JCDecaux México realiza la compra de las actividades latinoamericanas de OUTFRONT Media (en México Vendor), que lo llevó a ampliar su oferta y su capacidad operacional en todo el país, incrementando presencia en todos los estados. Para 2017, realizó un JOINT-VENTURE con la empresa CMI de América Móvil, sumando a su negocio nuevos productos a su negocio. (JCDecaux México, 2018).

Con el antecedente de fusiones, la marca JCDecaux se ha visto afectada por la nula presencia y conocimiento en el mercado, pues el peso de las demás empresas le ha afectado para lograr un posicionamiento y reconocimiento. Para 2018, la marca JCDecaux México es poco conocida y se ha posicionado más bien de la marca Vendor.

De acuerdo con juntas y pláticas dentro de “JCDecaux México” la matriz en Francia y la Dirección General de México, decidieron que, para mediados del mes de mayo, se reorganizaran los equipos y área de la organización, así que comenzaron con una nueva estrategia que consiste en darle peso e importancia a la marca “JCDecaux” en México. Para esto, se reestructuró el área de Marketing y se incorporó como colaborador un nuevo director de Marketing para comenzar con la estrategia de “branding” sobre la marca.

Uno de los objetivos de esta estructura es lograr un reconocimiento y posicionamiento de la marca en el territorio mexicano. El área será la responsable de lograr la promoción y difusión de la imagen y de los servicios / productos que brinda la organización al público externo y a los clientes. Para septiembre de 2018, aún no existe un plan o estrategia formal para cumplir este cometido, ya que representa un gran reto hacer que los clientes e incluso el público externo dejen

de relacionar a JCDecaux con Vendor o con CMI de grupo Carso. Para el área de Comunicación Interna, representa otro reto el lograr consolidar una única cultura organizacional tras las fusiones pasadas.

#### **4.4 Comunicación organizacional de JCDecaux México.**

La historia de la Comunicación Organizacional y Comunicación Interna en JCDecaux México es muy pequeña. Como tal, la organización no cuenta con un área de Comunicación o una Dirección de Comunicación, y en este caso se remite solamente a un puesto de trabajo perteneciente al área de Recursos Humanos. Esto lleva a que muchos de los lineamientos de comunicación son transmitidos por LATAM, específicamente por la filial Brasil.

Sin embargo, poco a poco la empresa ha ido identificando la importancia de las actividades y rol de la persona encargada de realizar la Comunicación Organizacional en JCDecaux México, tal como lo menciona Arribas (1999) quien asegura que “cada vez es más necesario un departamento que se ocupe exclusivamente de la comunicación interna en la empresa, y que sea capaz de que todos los empleados dispongan de la información adecuada para realizar su tarea dentro de la organización”. Por otro lado, Somoza (1996, citado por Arribas 1999) afirma que “cada vez aparece con más fuerza la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, a través de los canales que, de acuerdo con sus características, se establezcan y hagan posible que las personas puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones en cada día”

Tomando en cuenta lo mencionado por el autor, y de acuerdo con la experiencia personal dentro de la organización, se identifica que JCDecaux México por medio del puesto de Comunicación Organizacional, cuenta con los siguientes canales de comunicación:

- Cuenta de correo electrónico nombrada “Comunicación Organizacional MX”. Este correo sirve para enviar anuncios, comunicados e información a todos los colaboradores que dispongan de una cuenta corporativa. Se utilizan templates para cada tipo de información.





Figura 12. Templates de la cuenta “Comunicación Organizacional” en JCDecaux México.

- Pizarrón Corporativo: Tiene como objetivo mantener informados y mejorar la comunicación hacia todos los colaboradores a nivel local y corporativo, así como fomentar la cultura e identidad dentro de la organización.



Figura 13. Simulación del pizarrón corporativo de JCDecaux México, corporativo CDMX.

- Intranet Corporativa: es la red social corporativa a nivel Global llamada “Bee” en donde se pueden encontrar noticias sobre la empresa en otros países, nuevas políticas, nuevos nombramientos y material informativo sobre la empresa. Dentro de “Bee” existe un portal exclusivo para LATAM llamado “La Comu” y es una comunidad donde se puede encontrar información y noticias de los países de Latinoamérica, así como de JCDecaux México.

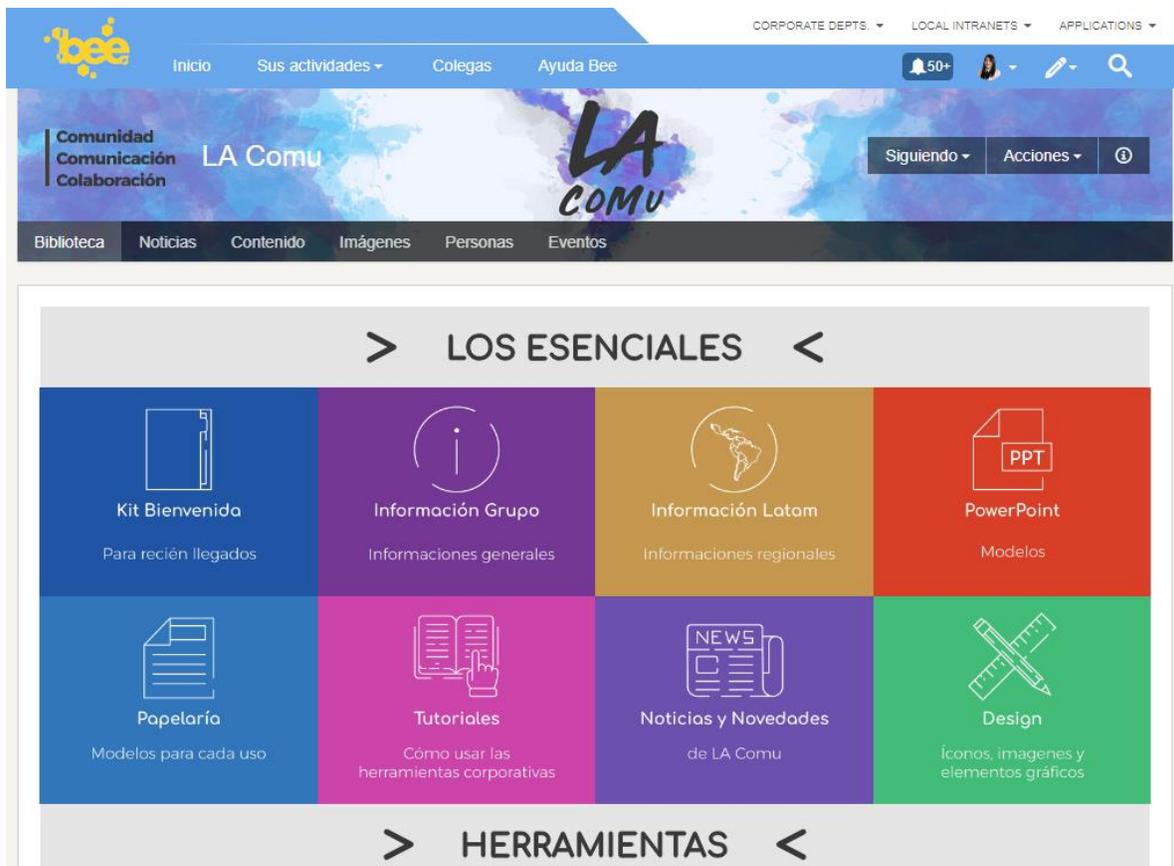


Figura 14. Página de inicio de intranet corporativo “Bee” de JCDecaux.

Estos son considerados los canales de comunicación más utilizados para hacer llegar la información a los colaboradores. Por supuesto que existen otras herramientas que sirven para la comunicación interna como: “Skype empresarial”, grupos especiales en Whatsapp, sistema de telecomunicación móvil, sistema de telecomunicación fijo, servicio de audioconferencia, que se encuentran explicadas en el documento “¿Cómo comunicarse?” descrito en el capítulo anterior.

Una vez nombrados estos canales y herramientas de comunicación interna dentro de JCDecaux México, para los fines que esta investigación busca es importante analizar solamente aquellos que se encuentran en el corporativo CDMX, con el fin de conocer la percepción y opinión de los colaboradores sobre ellos.

#### **4.5 La percepción de la comunicación en JCDecaux México, corporativo CDMX**

Para lograr identificar cuál es la percepción y opinión de los colaboradores sobre la comunicación interna dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, se aplicó una encuesta con solamente 6 preguntas clave acerca de los medios y opinión sobre la comunicación en la organización. Para la aplicación del cuestionario, se decidió elegir a una persona representante de cada área de JCDecaux, con el fin de conocer las diversas percepciones de acuerdo con sus actividades y perfiles.

La encuesta se realizó el viernes 7 de septiembre de 2018, y se eligió ese día debido a que, por experiencia y observación, los colaboradores se prestan más a realizar este tipo de actividades. La encuesta de comunicación interna se encuentra en el anexo a este trabajo. (Ver anexo 1).

Para la primera pregunta, los colaboradores creen que la comunicación de JCDecaux es meramente “la transmisión de información a través de la comunicación informal” en ese sentido, se comprende que los colaboradores no cuentan con una diferenciación sobre los canales formales e informales de la empresa.

En la segunda pregunta, la mayoría eligió que considera que la comunicación en JCDecaux México es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y aunar a los

empleados en una misma dirección. Esta respuesta representa una oportunidad para el área de Comunicación Interna, ya que tienen claro cuál es la función dentro de la empresa y la ven enfocada a reforzar la filosofía de la empresa.

La tercera pregunta, habla acerca de los canales de comunicación existentes en JCDecaux México, y cuáles son los que más usan, donde todos los participantes contestaron que el correo corporativo es el canal principal que más utilizan. En este punto, este medio representa una oportunidad para hacer llegar la información a los colaboradores, impulsar su uso y buscar estrategias donde el canal cumpla el objetivo de comunicar.

Para la cuarta pregunta sobre cómo es la comunicación a la hora de transmitir un mensaje, identificaron que el mensaje es transmitido a través de la dirección, asesorada por el Departamento de Recursos Humanos. Por lo cual, podemos identificar que tienen bien identificado que la información sale del área de Recursos Humanos y que esta área es la responsable de llevar a cabo la comunicación interna.

La quinta pregunta corresponde a la percepción que tienen de la comunicación dentro de la empresa y los participantes coincidieron que la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido. Es importante mencionar que aun cuando la comunicación dentro de JCDecaux es viable y los colaboradores confían en lo que se les transmite, el rumor puede ocasionar falta de confianza e incluso duda sobre al contradecirse con lo que se hace y lo que se dice.

Para la sexta pregunta, se busca conocer cuál creen que es el principal problema de comunicación en JCDecaux México, a lo que respondieron que la falta de comunicación entre responsable y subordinados. Lo cual hace notar que existe una brecha comunicacional entre los líderes y sus equipos, y en ese sentido uno

de los retos del área de comunicación es mejorar la comunicación entre sus equipos de trabajo.

Para la última pregunta, es la opinión acerca de la importancia que tiene la comunicación en la empresa, a lo que los colaboradores creen que es sólo una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos. Desde este punto de vista, esta respuesta sirve para comenzar a crear estrategias y nuevas prácticas para que los colaboradores consideren mayor importancia a esta área.

#### **4.6 Análisis de la Comunicación de JCDecaux México, corporativo CDMX.**

Resulta interesante ver las respuestas de los colaboradores que contestaron la encuesta de comunicación interna, pues dentro de ellas nos hacen notar el papel que juega la comunicación para ellos y en la organización. Por un lado, los colaboradores tienen bien identificado la función de la Comunicación Interna y para que se encuentra en JCDecaux México. Sin embargo, podemos notar que uno de los grandes problemas de comunicación, no está ligado a los canales o medios en los que se transmite la información, sino más bien en la comunicación que se da entre los equipos de trabajo.

Implica un gran reto y oportunidad de crecimiento para el puesto y actividades de Comunicación Interna, porque, aunque se hayan comenzado a introducir nuevas formas de comunicación de manera vertical (dirección-empleado) aún no es suficiente para lograr una comunicación más eficiente.

En este punto, el área de Comunicación Interna debe aprovechar la disposición e interés de la Dirección General para potencializar los canales y los métodos en los que la comunicación llega a los colaboradores. Una gran oportunidad de hacer del conocimiento a todos los colaboradores las Políticas, Manuales, y demás

documentos internos que sirvan para que los colaboradores se sientan identificados, sepan hacia dónde va su trabajo y hacia dónde quiere llegar la organización.

En ese entendido, se deberán integrar nuevos mecanismos de comunicación y gestionar la información adecuadamente, a modo de medir su efectividad y poder obtener de estas prácticas, información de valor que sirva para el beneficio y bienestar del colaborador. Para lograr una comunicación efectiva en JCDecaux México, el área deberá comenzar con crear un Plan de Comunicación Interna donde plantee y establezca las nuevas estrategias y prácticas a ejecutar, para hacer del conocimiento de todos los colaboradores los Manuales, Políticas, Códigos, Lineamientos y filosofía de JCDecaux México y comenzar el proceso de reingeniería de la Comunicación Interna, que dé oportunidad a la Comunicación de tomar el papel de mejoras en el bienestar, clima organizacional y formas de trabajo dentro de la organización.

## **CAPÍTULO 5. Estrategias de comunicación para JCDecaux México, corporativo CDMX.**

## **5.1 Recapitulando a JCDecaux México.**

Antes de mencionar las propuestas estratégicas de comunicación, es importante recapitular y comprender cómo se van a llegar a ellas. En el primer capítulo se realizó el análisis específicamente sobre el entorno en el que se encuentra JCDecaux México, sus afectaciones, la relación con su medio ambiente y la prospección a futuro como organización. Este fue el primer acercamiento que tuvo como propósito identificar las partes del entorno que rodean a la organización, así como analizarlas, para obtener una visión general del rumbo de JCDecaux México, corporativo CDMX.

El segundo capítulo se enfocó en realizar un análisis sobre la estructura interna y funcionamiento de JCDecaux México del Corporativo CDMX, con el fin de establecer y caracterizar problemas operativos para poder atacarlos desde la comunicación.

En el tercer capítulo, se estudió cómo funciona el corporativo CDMX de JCDecaux México, de acuerdo con la incidencia de sus actores y grupos a modo de realizar un diagnóstico para identificar y solucionar problemas comunicativos.

En este punto, el cuarto capítulo tiene como objetivo estudiar la comunicación organizacional del corporativo CDMX de JCDecaux México, a modo de identificar los problemas y deficiencias de la comunicación de la organización. Este capítulo es de suma importancia para comenzar a encaminar el presente trabajo de investigación, ya que la investigación tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna de JCDecaux México, corporativo CDMX para identificar los problemas y deficiencias hacia los colaboradores en el período de enero de 2018 a octubre de 2018, con el fin de proponer estrategias comunicativas.

Con lo anterior, el capítulo cinco tiene como objetivo lograr producir y desarrollar estrategias y acciones comunicativas que intervengan para el cambio cultural de JCDecaux México, corporativo CDMX. Así de esta forma, es importante en

primera instancia, comenzar a definir qué es una estrategia de comunicación de acuerdo con el objetivo principal del capítulo.

Se entiende por estrategia de comunicación a “una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado”. Es decir, una estrategia de comunicación puede ser una serie de acciones planificadas que buscan cumplir ciertos objetivos a través de la implementación de métodos, técnicas y enfoques de comunicación. (Fao, 2017).

De acuerdo con lo anterior, para el desarrollo de este capítulo se establecerán aquellas estrategias o acciones comunicativas a proponer, basados en las perspectivas de identidad y cultura en JCDecaux México, corporativo CDMX. En ese sentido, es importante mencionar que de los objetivos específicos que busca esta investigación, están el evaluar los canales de comunicación utilizados, evaluar los mensajes clave de comunicación interna hacia los colaboradores, implementar estrategias de comunicación interna en el corporativo y con ello fortalecer la cultura organizacional del corporativo CDMX, de JCDecaux. Por lo tanto, estas estrategias de comunicación son de suma importancia y punto de apoyo para el fin que busca esta investigación.

De esta forma, el capítulo cinco está conformado por cuatro partes, donde en la primera parte se describen e interpretan los diagnósticos obtenidos de los capítulos anteriores desde un enfoque cultural, es decir describir las costumbres, valores y significados que tiene la comunicación en el Corporativo.

En la segunda parte se vuelven a retomar los conceptos de identidad y cultura a fin de construir las propuestas de intervención.

La tercera parte, está enfocada en las propuestas de intervención comunicativas de acuerdo con la situación cultural diagnosticada a lo largo del trabajo.

Finalmente, en la cuarta parte del trabajo se mencionan las conclusiones y reflexiones obtenidas sobre las deficiencias comunicativas en la organización, así como del papel que juega la comunicación sobre la cultura en JCDecaux México, corporativo CDMX.

## **5.2 Identidad y cultura para una estrategia de comunicación en JCDecaux México.**

Para lograr llegar a la parte de intervención comunicativa que compete a este módulo, es importante comenzar a definir los conceptos de Identidad y Cultura organizacional, mismo que - como ya se mencionó- sirven para el cumplimiento que busca esta investigación.

De esta forma, entendemos por identidad según Larrain, J. a “un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en estrecha interrelación simbólica con otras personas” (2003, pág. 32).

De acuerdo con Mead (citado por Larrain) dice que los individuos interactúan mediante gestos significantes, símbolos lingüísticos que tienen un contenido que es más o menos el mismo para individuos diferentes y por lo tanto significan la misma cosa para todos ellos.

“La relación entre cultura e identidad es entonces muy estrecha en cuanto ambas son construcciones simbólicas, pero no son la misma cosa.” (Lorrain, 2003, pág. 32).

También el autor menciona que mientras estudiar la cultura es estudiar las formas simbólicas, estudiar la identidad es estudiar la manera en que las formas

simbólicas son movilizadas en la interacción para la construcción de una autoimagen, de una narrativa personal.

Para abarcar el punto de la cultura de JCDecaux México, corporativo CDMX, es importante definirla de acuerdo y retomando a García (2001) que menciona que la cultura “se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía, es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, la iglesia, comunidad, educación traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional”.

Retomando a García, se debe entender que el papel con el cual cada uno de aquellos individuos que ingresan a la organización representan su cultura y parte de la configuración de aquellas otras relaciones que se han tenido a lo largo de su vida les ha permitido configurar ese paquete que al ingresar a la organización reconfigura la propia cultura de la organización.

Es decir, la cultura de la organización se reconfigura a partir de las aportaciones de los individuos de su propia cultura a la organización reconfigurándola, y enriqueciéndose desde otras perspectivas y visiones.

Finalmente podemos retomar a García y decir “la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas, en este sentido, el análisis cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo como las personas entienden e interpretan su experiencia y como estos entendimientos se conectan con la acción, si no que trataría de entender como los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados” (Pág. 172, 173).

Partiendo de estos conceptos y su definición, es importante recalcar la importancia del papel que juega la comunicación para JCDecaux México, corporativo CDMX. Para este caso, la función de la comunicación será lograr crear una identidad interna de los colaboradores hacia la organización a fin de reforzar los mitos, rituales, significados y símbolos que los identifiquen.

De aquí surge la necesidad de crear e implementar estrategias de comunicación internas que ayuden a comprender aquellas acciones de los colaboradores a modo de configurar su identidad propia y con la organización; que ayuden a reconfigurar su cultura y asimilar y hacer propia la cultura de la organización.

En este punto, y para efectos de lo que la investigación busca diagnosticar, una estrategia de comunicación interna debe servir para mejorar las formas en los que se hace llegar la comunicación de manera interna en JCDecaux México, corporativo CDMX, esto con el fin de evitar o disminuir malentendidos e incertidumbre por parte de los colaboradores.

### **5.3 Propuestas de intervención comunicativa para JCDecaux México, corporativo CDMX.**

Una vez descritos los puntos anteriores, se determina que las propuestas de intervención comunicativas para JCDecaux México, corporativo CDMX deben estar enfocadas en el fortalecimiento de la interacción, identidad y la cultura, mediante los canales y medios con los que dispone la organización.

Cabe mencionar que el presente trabajo se ha venido trabajando de acuerdo con muchos de los documentos internos, procesos, datos y evidencias de lo que existe en JCDecaux México, sin embargo, un punto fuerte a resaltar es la vivencia, convivencia con los colaboradores y observación diaria de la persona encargada de este trabajo de investigación.

De alguna forma se evidencia el papel que también juega la persona, quien se convierte en punto clave para lograr obtener información acerca de las necesidades, inquietudes y comentarios que tienen los colaboradores con referencia a la comunicación y a lo que esperan que la organización haga por ellos.

De esta forma, las estrategias de comunicación que se proponen están diseñadas de la siguiente manera:

1. Nombre de cada estrategia de comunicación.
2. Cómo se pueden implementar en el lugar diagnosticado.
3. Por qué y para qué implementar esa(s) estrategia(s) de comunicación.
4. Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo.

A continuación, se presentan las estrategias comunicativas a proponer, así como las tácticas de cómo se desarrollarían:

Nombre de la estrategia de comunicación:
<b>1. Programa de Re-Inducción al personal de JCDecaux México.</b>
Cómo se puede implantar en el lugar donde diagnosticado:
Se tratan de reuniones quincenales con los colaboradores de JCDecaux México donde, por medio de una presentación, se haga una introducción a la historia y momento actual de la empresa, funciones y objetivos de cada Dirección y área, así como hacer del conocimiento y explicar las políticas, lineamientos, códigos, beneficios y prestaciones con los que se rige la organización.  Las reuniones se harán por grupos de 20 personas, donde 15 sean colaboradores

que ya llevan tiempo en la empresa y los 5 restantes serán de nuevo ingreso.

De la misma forma, se combinarán a los colaboradores provenientes de las organizaciones fusionadas junto con los de nuevo ingreso.

Por qué y para qué implementar esta estrategia de comunicación:

Al realizar estas reuniones crear una identidad con la marca, la organización, la estructura de la empresa.

También que tengan conocimiento de las funciones que cada departamento, su estructura, sus áreas de trabajo, proyectos que se están ejecutando, así como los roles y tareas de los que la integran.

Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo:

Es factible realizarla, ya que se cuentan con diversos documentos internos que sirven de apoyo para armar la presentación de Re-Inducción. Es un área de oportunidad ya que actualmente no existe un programa de inducción para el nuevo colaborador.

El cambio cultural que se pretende desarrollar es que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, con sus valores, con las actividades y con los objetivos de área, a fin de hacerlas parte de sus actividades laborales diarias.

Los medios propuestos para implementar esta estrategia son invitaciones por correo electrónico, sala de juntas principal y el número de personas capacitadas para realizar las reuniones.

Puntos importantes para desarrollarla:

- Se solicitará a los directores de cada área la información básica como: objetivos del área, funciones principales, organigrama del área, fotografías o video para nutrir la información.
- Una vez obtenida la información de cada dirección, se comenzará la recopilación basados en un solo formato de presentación, es decir, se deberá homologar y adaptar la información a una sola presentación.
- Se comenzará a realizar la distribución de personal para las reuniones, de acuerdo con los expertos de Recursos Humanos y sus consideraciones para los grupos.
- Se realizará el contenido para enviar las invitaciones a las reuniones del Programa de Re-Inducción.
- Se programarán las reuniones para comenzar con el programa.
- La presentación del Programa de Re-Inducción, deberá ser dinámica y con intervalos de ejercicios para una retroalimentación de lo que ya se haya explicado.

Nombre de la estrategia de comunicación:

## **2. ¡Celebremos juntos: cumpleaños y Aniversarios del mes!**

Cómo se puede implantar en el lugar donde diagnosticado:

Se trata de reuniones mensuales con los colaboradores que cumplen años de vida o años dentro de la organización donde se les festeje y se realice una plática con ellos.

Del área de Recursos Humanos, se obtienen los datos sobre los colaboradores a festejar durante el mes en curso y se saca un presupuesto por cada uno para la asignación de un presente u obsequio.

El área de Recursos Humanos será el área encargada de la gestión y realización de este evento.

El medio para implementar las convocatorias para estas reuniones será el correo corporativo, por medio de una invitación personal a cada colaborador.

Por qué y para qué implementar esta estrategia de comunicación:

Implementar este tipo de reuniones sirve para que los empleados se sientan valorados e importantes en una fecha especial.

Además de ello, se busca realizar pláticas donde se logren identificar las deficiencias, las inquietudes, deseos, formas de sentir de los colaboradores sobre la organización.

Previo se realizan preguntas y puntos clave para dialogar durante las reuniones que sirvan de guía en estos eventos.

Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo:

Es factible realizarlo, ya que existe actualmente un presupuesto destinado para estos eventos. Por otro lado, ayuda a una mejor interacción entre los colaboradores de diferentes áreas, mejor convivencia y confianza entre ellos para desarrollar de la mejor manera sus actividades diarias.

De las respuestas de los colaboradores, se busca realizar cambios internos o mejoras acerca de los procesos, formas de trabajo, beneficios, prestaciones o inquietudes que tiene el colaborador sobre la empresa o sus jefes de equipo.

Puntos importantes para desarrollarla:

- Se solicitará a Recursos Humanos el listado de las personas que cumplen años durante el mes, así como aniversarios en la empresa.
- Con estos datos, se presupuestará algún servicio de alimentos para la reunión.
- Se les enviará la invitación de manera personal por correo electrónico para asistir a la reunión. La invitación saldrá de la cuenta de correo de Recursos Humanos: [recursos.humanos@jcdecaux.com](mailto:recursos.humanos@jcdecaux.com) para hacer hincapié que es una solicitud formal del área.
- Durante la reunión se dialogará acerca de las inquietudes, dudas, quejas, comentarios de la organización.
- Se buscará la integración de los colaboradores y la mejor convivencia, por lo cual se realiza el ejercicio de que cada uno se presente con los demás y mencione en que puede ayudar con el trabajo de los demás.
- Al concluir la reunión se les enviará de la cuenta de correo de Recursos Humanos un agradecimiento por haber asistido.
- De estas reuniones se podrá sacar una estadística del número de personas que cumplen años y aniversarios vs las personas que asistieron, para determinar el nivel de aceptación y accesibilidad que tienen con respecto a estas reuniones.

Nombre de la estrategia de comunicación:

### 3. #TodosSomosJCDecaux

Cómo se puede implantar en el lugar donde diagnosticado:

Se trata de una campaña interna de comunicación que logre crear una identidad hacia la organización.

Al ser el correo electrónico el medio más utilizado por los colaboradores, se busca crear mensajes claves acerca de los valores, políticas, procesos, lineamientos, beneficios y demás de temas de interés sobre la organización.

Por medio de los documentos institucionales ya existentes, aterrizar la información de una manera visualmente atractiva, de modo que dentro de estos mismos mensajes se busque la retroalimentación sobre que otro tipo de información les gustaría recibir sobre la empresa.

**Por qué y para qué implementar esta estrategia de comunicación:**

Derivado de las fusiones entre empresas que existen en JCDecaux México, se busca que los colaboradores dejen de lado la empresa de donde provienen y solamente se identifiquen con JCDecaux.

Crear una sola cultura y fortalecerla sirve para que los colaboradores se sientan en línea con los objetivos de la empresa y poco a poco los vayan haciendo propios.

**Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo:**

El cambio cultural que se pretende con esto es que los colaboradores estén conscientes de la importancia del área de Comunicación y de la comunicación dentro de la organización.

Lograr una complicitad de los colaboradores hacia la filosofía de la empresa a modo de crear en ellos sentido de pertenencia y orgullo por la marca.

**Puntos importantes para desarrollarla:**

- Se deberá comenzar con la recopilación de la información que se tenga sobre las Políticas, Reglamentos, Códigos, Prestaciones, seguridad,

procedimientos, etc.

- Se deberá de utilizar un formato de imagen para la diferenciación de cada información a mandar. Por ejemplo, cuando se mande información acerca de la seguridad del empleado, deberá tener un encabezado especial para su diferenciación.
- Se deberá pedir el apoyo al área de Diseño para la realización de estas plantillas a modo que lo único que cambie sea la información.
- Estas campañas estarán programadas semanalmente, durante tres días de la semana, intercalando la información de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Se podrá verificar si las campañas funcionan, observando la productividad y eficiencia en que los colaboradores realizan sus actividades diarias y con el cumplimiento de los objetivos de cada área.

De esta forma, la primera estrategia llamada “Programa de Re- Inducción” está dirigida a reforzar la identidad, la segunda estrategia nombrada “1. ¡Celebremos juntos: cumpleaños y Aniversarios del mes!” está enfocada a la parte de la interacción entre los colaboradores y la última estrategia de nombre “#TodosSomosJCDecaux” está enfocada a la creación de una cultura organizacional.

Estas son las tres principales estrategias de comunicación que se proponen para realizar la intervención de acuerdo con los diagnósticos de los capítulos anteriores.

## CONCLUSIONES

A modo de cierre para el primer capítulo relacionado con el análisis del entorno en el que se encuentra JCDecaux México, en nuestro primer apartado que tiene que ver con el contexto histórico de la empresa, se puede concluir que JCDecaux México es el resultado de la implementación de una estrategia de expansión, fusión y adquisición para la sobrevivencia de la organización. Esta estrategia ha permitido que JCDecaux México expandir su negocio y su presencia a nivel mundial.

Referente a la Ecología Organizacional, se concluye que la importancia de conocer a sus competidores ayudará a JCDecaux a identificar sus fortalezas y amenazas en el mercado, con el objetivo de mejorar sus servicios y productos a ofrecer.

Para el apartado que describe el entorno relevante de la empresa, se determina que JCDecaux México como organización debe comprender que se encuentra en un nicho de mercado sobresaliente, con grandes oportunidades de negocio y abierta a la innovación tecnológica.

En la segunda parte del trabajo, que es el análisis del entorno organizacional, se concluye que es importante que las organizaciones tengan focalizado y estudiado su entorno en el que se encuentran y logre adaptarse a él. Para el caso de JCDecaux México, debe considerar sus inicios como su fuente de crecimiento, no dejar de lado los valores y objetivos con los que se fundó la organización en 1954. Convencerse de que no solo con la expansión, adquisición y fusión con otras empresas, podrá posicionarse en el mercado mexicano, el cual cada vez es más competitivo y cambiante.

JCDecaux México debe entender que debe afrontar un futuro previendo las oportunidades para sobresalir y posicionarse con los servicios y productos que ofrece a sus anunciantes, ciudades y población.

Por otro lado, además de adaptarse, configurar y tomar aquello que le funciona del entorno, debe de comenzar a cimentar las bases de la estructura final de su sistema, definir procesos internos, respetar lineamientos organizacionales y reestructurar sus áreas para el mejoramiento de las actividades de los colaboradores; tomando en cuenta su falta de estructura este apartado se analizará en el siguiente capítulo.

A manera de conclusión, se puede distinguir que JCDecaux México ha logrado hasta 2018, determinar y caracterizar cuál es el giro y actividad económica. De esta forma, la organización, en ese sentido, ha logrado cumplir su objetivo.

Aun cuando de manera lenta ha logrado establecer su estructura formal dividiendo sus Departamentos y áreas, es extraño destacar que, siendo una empresa extranjera y que muchos de los lineamientos son marcados desde el Corporativo de Francia, este no ha logrado implementar de manera clara todos sus objetivos.

Mucho de ello, tiene que ver en que no existe una estrategia o plan en el momento en el que se fusionan una o más empresas, lo cual provoca, que muchas de las formas de trabajo con las que venían laborando los colaboradores, se vayan arrastrando y difícilmente se logren adaptar a las nuevas. Como se mencionó, la forma de trabajo no es clara, es confusa, lenta y en ocasiones frustrante, provocando diversas molestias por parte de los colaboradores, que muchas veces para las empresas no representan importancia, y que, sin embargo, estas podrían resultar las causantes de una estructura no funcional.

Ante estos problemas detectados durante el capítulo, se toma en cuenta a la comunicación para comenzar a jugar un papel dentro de JCDecaux México, corporativo CDMX, sobre su funcionamiento, sus grupos y sus individuos, mismos que se estudiarán en el siguiente capítulo.

A manera de conclusión, se puede distinguir que JCDecaux México aún sigue conservando algunos aspectos de las escuelas tradicionales del comportamiento organizacional, por ejemplo, poner a la producción y ganancias de la empresa por encima de buscar el beneficio de los colaboradores y su aplicar estrategias de permanencia.

Esto se ve reflejado en los costos significativos que ha tenido la empresa durante los últimos meses de actividad. De esta forma se concluye que el mayor costo de los actos realizados por los colaboradores de JCDecaux México es el temporal y este se ve reflejado en la inconformidad de las personas.

Aun cuando la organización brinda atractivas prestaciones, formas de motivación a los colaboradores de acuerdo con su trabajo y el establecimiento de metas, es importante mencionar no es razón suficiente para que no exista una satisfacción laboral ya que los cambios organizacionales, la toma de decisiones sanguinarias y la incertidumbre sobre su estabilidad laboral permea en el ambiente laboral.

De esta forma, las herramientas aplicadas deben servir como guía para reforzar la comunicación hacia los colaboradores. De esta forma, también se identifica que la mejor forma de evitar malentendidos será el de persona a persona y que los demás medios deben de servir de base y apoyo para mejorar la comunicación y que este sea el único vehículo asertivo para el corporativo de JCDecaux México.

A manera de conclusión, se puede identificar que JCDecaux México necesita la implementación de documentos oficiales donde plasme su filosofía institucional, defina su objetivo, misión, visión, valores y políticas que la rigen. De esta forma, comenzaría a consolidar una identidad organizacional, tanto interna como externa. La importancia de implementar estos documentos ayudaría a crear entre sus colaboradores una identificación a la organización, evitar malentendidos, evitar incertidumbre y evitar la rotación de personal.

De esta forma, una vez que los colaboradores creen empatía con la organización será mucho más confiable reflejar una imagen positiva hacia el exterior. Es evidente que JCDecaux México necesita trabajar en el posicionamiento de su marca, trabajar con el sentido de pertenencia hacia los colaboradores y aprovechar el prestigio que tiene a nivel mundial de ser una de las mejores empresas en Publicidad Exterior.

La consolidación de los puntos anteriores ayudará a comenzar a crear una cultura organizacional propia. Dejar de lado de qué empresa provienen, si son Eumex, Vendor, CMI o sea cual sea la empresa y ser solamente JCDecaux. De esta forma, el trabajo ayuda a identificar a la Comunicación como punto clave para lograr los objetivos.

La comunicación interna en JCDecaux México, ha ido creciendo y avanzando, cada vez más los colaboradores identifican el área y a la persona responsable de realizar la Comunicación Interna. Representa un reto importante para mejorar e implementar estrategias que ayuden a mejorar la comunicación y que busquen consolidar el bienestar de los colaboradores, para esto, en el próximo capítulo se propone una propuesta de intervención para mejorar la Comunicación Interna de JCDecaux México, Corporativo CDMX.

A modo de cierre para este trabajo de investigación, queda claro la importancia del papel de la comunicación dentro del JCDecaux México, corporativo CDMX. Tomando en cuenta que este corporativo es el que da base a sus demás sucursales alrededor de la república, la implementación de mejores prácticas comunicativas dentro de las oficinas centrales ayudará a crear una base de comunicación a nivel nacional.

Es claro que durante los capítulos se lograron identificar diversas problemáticas dentro del corporativo CDMX de JCDecaux México, sin embargo, se debe

comenzar con la implementación de estrategias que ayuden a comenzar a crear una cultura organizacional propia. Unos de los grandes problemas identificados durante todos los módulos fue que los colaboradores que vienen de otras empresas tras la fusión o adquisición por parte de JCDecaux, no se sienten identificados con la marca y es aquí donde se busca dejar de lado de qué empresa provienen, si son EUMEX, Vendor, CMI o sea cual sea la empresa y ser solamente JCDecaux México.

A nivel de comunicación a JCDecaux México le hace falta comenzar a potencializar el puesto de la persona encargada de la Comunicación Interna, pues de este puesto puede derivar a futuro la creación de un departamento más sólido, que permita comenzar con crear nuevas estrategias comunicativas enfocadas a reforzar o actualizar las prácticas destinada a la identidad, interacción y cultura organizacional, así también podría enfocarse en ese mismo sentido, a la búsqueda de mejorar el clima laboral, buscar formas para lograr el bienestar del colaborador e innovar acerca de las formas en la que se crean y transmiten los mensajes internamente.

Sin embargo, con lo que se cuenta, es importante comenzar a crear lineamientos internos, políticas y demás enfocadas al tema de comunicación dentro del corporativo CDMX, de JCDecaux México. Culturalmente, se tienen grandes retos para la comunicación dentro de la organización, principalmente el lograr que los colaboradores dejen atrás sus orígenes y comiencen

En pleno año 2018, donde existen múltiples plataformas de comunicación y herramientas para optimizar la comunicación dentro de las organizaciones, muchas veces la comunicación no es considerada pieza importante dentro de las empresas. En JCDecaux México, se ha visto a la comunicación como el canal indicado para disminuir la incertidumbre de los colaboradores, contribuir a la mejora del clima e incrementar la identidad corporativa.

A lo largo de los capítulos, se logra identificar que, más allá de crear artefactos, productos o utilizar las herramientas desfavoradamente, la comunicación de persona a personas debe tomar fuerza y que esta comunicación “face to face” debe convertirse en punto de apoyo para la implementación de nuevas prácticas comunicativas. Esta comunicación es tan básica, que muchas veces se deja de lado. Se olvida que al final del día las organizaciones están hechas por personas que interactúan, algunas veces más de ocho horas durante cinco días de la semana, y que están en constante convivencia. Es aquí donde la comunicación toma otro papel entre líderes y sus equipos de trabajo, acerca de cómo los altos mandos transmitir la información y como es primordial voltear a ver la parte humana de la que está conformada JCDecaux México, corporativo CDMX.

Durante los siguientes meses y años a la conclusión de la presente investigación, el escenario de JCDecaux México, corporativo CDMX, es totalmente diferente. Hoy día, en el año 2022, ha habido cambios significativos para la organización. En primera instancia, salí de la organización en 2020, lo cual limitó el poder darle un seguimiento puntual a las propuestas, avances, procesos y nuevas prácticas de Comunicación Interna en la empresa. Por consiguiente, tras denotarse problemas económicos, se realizaron ajuste en la plantilla, la cual se vio afectada el área de Comunicación, que pasó de ser parte del área de Recursos Humanos al área de Mercadotecnia. Y finalmente, la llegada de la pandemia en el 2020, obligó JCDecaux México, corporativo CDMX, a que muchas de sus prácticas, herramientas, medios, artefactos y procesos comunicativos, tuvieran que cambiar; lo cual indica que la Comunicación en cualquier de sus forma es adaptativa, transformativa, retadora y esencial para la vida humana.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2005). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La organización como una Red de Relaciones y Conversaciones. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Alegsa, L. (Junio, 2016). Definición de suprasistema (supersistema). Diccionario de Informática y Tecnología. Alegsa.com. Recuperado el 12 de marzo de 2018 de: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/suprasistema.php>
- Animal Político (Enero, 2018). Lo que está en juego en 2018, con la elección más grande en la historia de México. Animalpolitico.com. Recuperado el 12 de marzo de 2018 de: <https://www.animalpolitico.com/2018/01/2018-elecciones-calendario/>
- Ballivian, R. y Gonzáles, C. (2006). Una época de crisis. Cambio en el entorno organizacional. Gestipolis.com. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://www.gestipolis.com/crisis-y-cambio-en-el-entorno-organizacional/>
- Baptista, P. (2002). Las organizaciones y su ambiente. Capítulo 12. México: Trillas.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. Barcelona, España: Paidós.
- Bartoli, A. (1992) Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. México: Paidós.
- Bee (2018) Intranet Corporativo. Página de inicio. Recuperado el 7 de septiembre de 2018, de: <https://bee.jcdecaux.com/>
- Etzioni, A. (1986) Organizaciones modernas. México: UTHEA.

- Etkin, y L. Schvarstein. (1989), Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós.
- FAO (2017). Capítulo 1. Los principios para el Diseño de una Estrategia de Comunicación. Recuperado el 24 de octubre de 2018 de: <http://www.fao.org/docrep/pdf/011/y5794s/y5794s01.pdf>
- García, C. (enero-abril 2006) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- INEGI (s.f.) Clasificador para la Codificación de Actividad económica. Recuperado el 21 de abril de 2018, de: <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/clasificadores/clasificador%20de%20actividad%20economica.pdf>
- JCDecaux LATAM (2018, marzo). Sobre nosotros. JCDecauxlatam.com. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de: <http://www.jcdecauxlatam.com/>
- JCDecaux México (2018, marzo). JCDecaux diseña el mobiliario urbano del Metrobús L7. JCDecaux.com.mx. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de: <http://www.jcdecaux.com.mx/articulos/articulo-13-metrobus-L7.php>
- JCDecaux México (2018, marzo). Página de inicio. JCDecaux.com.mx. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de: <http://www.jcdecaux.com.mx/>
- Larrain, J. (Agosto 2003). El concepto de Identidad. Revista FAMECOS de Porto Alegre. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>
- Lemus Hernández, R. (2000) La investigación en la comunicación organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Instituto de Lingüística y Educación.

- Limón Peña, Moisés. (2008) Identidad corporativa” en Moises Limón Peña. Imagen Corporativa. Estrategia de Comunicación global. Editorial Trillas: México.
- Manual de Identidad Gráfica JCDecaux México. (2017) Especificaciones Técnicas para el uso del logo. JCDecaux.
- Martínez de Velasco, A. (2003). Definiciones en la comunicación organizacional. En Fernández Collado, C. (Coord.) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Martínez, E. (s.f.) Lecturas de Comunicación Organizacional. Lectura 1. Herramientas estadísticas básicas. Compilador Jorge Pérez Gómez.
- Martínez, A. (1991) Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Miklos, T. y Tello M.E. (2007). Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México, D.F.: Limusa.
- Millones de voces (2018). Agencias de Publicidad Exterior. Millonesdevoces.com. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de: [http://www.millonesdevoces.com/medios\\_category.cfm?ID\\_Cat=31](http://www.millonesdevoces.com/medios_category.cfm?ID_Cat=31)
- Moles A. y Rohmer E. (1983) Teoría de los actos. Hacia una ecología de las acciones. México: Trillas.
- Noticieros Televisa (marzo, 2018). Denuncian irregularidades en permiso de publicidad en Línea 7 del Metrobús. Noticieros.televisa.com. Recuperado el 13 de marzo de: <http://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/cdmx/2018-03-13/denuncian-irregularidades-permiso-publicidad-linea-7-metrobus/>

- Olabuenaga, J. I. (1995) Sociología de las organizaciones. El entorno organizativo. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Olmsted, M. El pequeño grupo. El Estudio de los Grupos. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Robbins, S. (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Ruiz, J.I. (1995) El entorno organizativo. En J.I. Ruiz. Sociología de las organizaciones. Madrid, España.
- Saez, F., García O., Palao, J. y Rojo, P. (s.f) Teoría General del Entorno. Capítulo 2. Recuperado el 11 de marzo de: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20-Teor%EDa%20general%20del%20entorno.pdf>
- Sanz, M.A. González, M.A. (2005). Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial. Madrid, España: ESIC Empresarial. Obtenido el 30 de abril de 2018 de: <https://books.google.com.mx/books?id=dgDXUwBDd60C&pg=PA82&dq=ideario+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwieqor-4PHaAhXI5YMKHRbVB5QQ6AEIUDAI#v=onepage&q=ideario%20empresarial&f=false>
- Salaman y Thompson (1984) Control e ideología en las organizaciones, México, FCE.
- Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional. En Pérez, J. (Comp.) Módulo 3. Antología de las Lecturas de Comunicación Organizacional. México: Autor.
- Villafañe, Justo (2004) Evaluación y análisis de la imagen corporativa, en Villafañe, Justo (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Ediciones Pirámide.

# ANEXOS

## ANEXO 1.

La siguiente encuesta tiene como finalidad identificar las discrepancias únicamente comunicativas entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. La encuesta es de carácter confidencial y los resultados obtenidos serán usados exclusivamente para fines académicos.

### ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

#### Instrucciones para el Empleado.

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

de tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

#### 1. La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta

<del>1</del>	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

#### Instrucciones para los supervisores

Las instrucciones son similares a las usadas para los empleados, excepto que en este caso, se deberá marcar el número que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes. Por ejemplo, si usted cree que la mayoría de los empleados opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación entonces la marcará así:

#### 1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo.

1	2	3	4	5	<del>6</del>	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.

#### 1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

#### 2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte Desacuerdo	En fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte Acuerdo	En muy fuerte Acuerdo

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía..

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa...

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte	En fuerte	En	Sin	De	En fuerte	En muy fuerte
Desacuerdo	Desacuerdo	Desacuerdo	Opinión	Acuerdo	Acuerdo	Acuerdo

## ANEXO 2.

No. De pregunta	Promedio del colaborador	Promedio del Supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	3,4	5	-1,6	1	2	3
2	5,8	5	0,8	0	1	1
3	6	6	0	0	1	1
4	3	5	-2	2	3	5
5	3,8	5	-1,2	1	2	3
6	5,4	5	0,4	0	1	1
7	5,8	5	0,8	0	1	1
8	6,4	7	-0,6	0	1	1
9	5,6	6	-0,4	0	1	1
10	5,6	5	0,6	0	1	1
11	5,6	6	-0,4	0	1	1
12	6	6	0	0	1	1
13	4,4	5	-0,6	0	1	1
14	5,6	5	0,6	0	1	1
15	5,4	5	0,4	0	1	1
16	4,8	6	-1,2	1	2	3
17	4,6	7	-2,4	2	3	5
18	5,4	6	-0,6	0	1	1
19	4,4	6	-1,6	1	2	3
20	6,2	6	0,2	0	1	1
21	5,2	5	0,2	0	1	1
22	6,6	6	0,6	0	1	1
23	5,4	6	-0,6	0	1	1
24	5	6	-1	1	2	3

25	4,4	4	0,4	0	1	1
26	5,4	5	0,4	0	1	1
27	5	5	0	0	1	1
28	3,8	5	-1,2	1	2	3
29	5,6	5	0,6	0	1	1
30	5,8	6	-0,2	0	1	1
31	5,6	6	-0,4	0	1	1
32	4,2	6	-1,8	1	2	3
33	5,8	6	-0,2	0	1	1
34	6,4	6	0,4	0	1	1
35	6,6	6	0,6	0	1	1

## ANEXO 3.



### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Responde a las siguientes cuestiones marcando la opción que se ajusta en mayor medida a las características actuales de JCDecaux México de acuerdo con la comunicación interna de la empresa.

\* Marca solamente una letra (a, b, o c) de la opción elegida para cada una de las preguntas.

**1. En cuestiones de comunicación, JCDecaux se caracteriza por...**

- a) La transmisión de información a través de la comunicación informal.
- b) La comunicación procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionen **feedback** por parte de los empleados.
- c) La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, grupos de mejora círculos de calidad, etc.

**2. Consideras que la comunicación en JCDecaux México sirva para...**

- a) Transmitir los objetivos de la compañía.
- b) Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- c) Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados en una misma dirección.

**3. De los canales de comunicación que actualmente existen en JCDecaux México ¿Cuáles utilizas más?**

- a) Correo corporativo
- b) Pizarrón Corporativo
- c) Intranet corporativa

**4. ¿Cómo es la comunicación a la hora de transmitir un mensaje?**

- a) Se transmite principalmente a través de boca a boca.

- b) El mensaje es transmitido a través de la dirección, asesorada por el Departamento de Recursos Humanos.
- c) El mensaje es transmitido por la dirección o los mandos intermedios en función de su contenido, utilizando el medio de comunicación más adecuado para la ocasión.

**5. ¿Cómo es percibes la comunicación dentro de la empresa?**

- a) Poco fiable, a menudo incierta.
- b) En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- c) La información que se comunica es rigurosa y fiable.

**6. ¿Cuál crees que es el principal problema de comunicación en JCDecaux México?**

- a) Falta de comunicación entre responsable y subordinados.
- b) El hermetismo de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación.
- c) A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa).

**7. ¿Cuál crees que es la importancia de la comunicación en JCDecaux México?**

- a) Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección.
- b) Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos.
- c) Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.

**¡Gracias por tu participación!**

NOTA: INFORMACION CONFIDENCIAL PARA USO EXCLUSIVO DE R. H.