



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL:
EL PROFESIONISTA QUE TODA EMPRESA NECESITA**

INFORME DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO**

P R E S E N T A:

CARMEN JAZMÍN GÓMEZ ARZATE

**ASESOR:
DR. EDGAR ERNESTO LIÑÁN ÁVILA**



Ciudad de México 2016



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.

A mis padres que me cuidan desde el cielo y la tierra...
A mis hermanos de sangre y de vida...
A mi asesor que a pesar de los años me recordó y me ayudó...
Y a los que creen en mí...

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1: Aprendizaje sobre comunicación desde el interior de la Fundación Rafael Dondé.....	6
Capítulo 2: Comunicación Interna y Retención de Personal en FinComún.....	25
Capítulo 3: Rompimiento de paradigmas internos en Grupo Pando.....	43
Capítulo 4: Estudio Creativo de Diseño y Publicidad WEB, otra cara de la comunicación.....	57
Capítulo 5: Barared: La importancia de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación organizacional.....	75
Conclusión.....	92
Fuentes de consulta.....	94

Introducción

A más de cinco años de haber cursado mis estudios de la licenciatura de Comunicación y Periodismo, presento este informe en el que relato mis experiencias profesionales en diversas empresas en las que he colaborado.

Este documento, además de ser el medio por el cual me titulo, lo realizo con la intención de compartir mis conocimientos a mis compañeros que actualmente cursan la carrera y mostrarles un panorama muy distinto a lo que se vive en las aulas.

Si bien muchos de nosotros al estudiar Comunicación y Periodismo soñamos con ser grandes reporteros, periodistas o comunicadores, ignoramos que nuestra carrera nos ofrece una gama impresionante de opciones laborales a elegir.

En estos años me he dedicado a una comunicación que no todos conocen o al menos no lo suficiente, la cual estoy encantada de exponer, pues se ha convertido en una de mis pasiones: la comunicación organizacional.

No es un capricho o un lujo de las empresas contar con un área o con personal que se encargue de informar y atender a sus colaboradores. La necesidad de comunicarse internamente es cada vez mayor pues han encontrado soluciones y mejoras al tener retroalimentación con su personal.

Lo anterior lo he podido comprobar durante este tiempo. A pesar de que cada empresa es distinta, sus requerimientos son muy similares: retener a su personal, mejorar su clima organizacional, alcanzar sus objetivos y metas de negocio, fomentar buenas prácticas, etcétera, y es, justo aquí, donde entramos nosotros.

Para lograrlo necesitan de una comunicación efectiva principalmente. El comunicador organizacional tiene la tarea de implementar estrategias, buscar los medios y las herramientas utilizando un lenguaje óptimo para transmitir la cultura corporativa de la empresa, institución u organización en la que labore.

La manera en que abordaré mis experiencias laborales será de manera cronológica:

- Fundación Rafael Dondé, Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) (2009-2011)
- FinComún, servicios financieros comunitarios (2011-2012)

- Grupo Pando, industria de alimentos y bebidas (2012-2013)
- Estudio Creativo de Diseño y Publicidad Web (2013-2014)
- Barared, empresa de Telecomunicaciones y Servicios Financieros (2014-2015)

Como se puede notar en el listado anterior, menciono el nombre de una agencia de diseño y web, si bien aunque mi experiencia es mayor en Comunicación Interna, tuve la oportunidad de trabajar en un proyecto de publicidad que me otorgó conocimientos valiosos de las nuevas tendencias de Comunicación 2.0, alternativas innovadoras que ofrecí en mi empleo posterior.

En cada capítulo detallaré las actividades realizadas y las situaciones que se presentaron, cómo las enfrenté, solucioné, mejoré y, principalmente, lo que aprendí de ellas; además de mostrar las funciones de un comunicador organizacional. A su vez, mencionaré conceptos sobre la comunicación organizacional que me parecen importantes incluir.

Informar y mantener un diálogo con todos los colaboradores de una institución por pequeña o grande que sea, no es cosa sencilla. Encontrar las herramientas ideales para transmitir los valores, objetivos de negocio y motivarlos para que realicen sus actividades requiere de la creatividad e innovación que sólo nosotros podemos ofrecer.

A diferencia de lo que nos muestran en la escuela, cuya temporalidad es muy breve, nos convertimos en diseñadores, capacitadores, administradores, editores, fotógrafos, reporteros encargados de la comunicación interna y, en muchas ocasiones, externa de la empresa.

Desearía que al dar lectura a este informe, muchos de mis compañeros se interesasen en esta otra cara de la comunicación y consideren ejercerla para convertirse en los mejores comunicadores organizacionales que muchas empresas actualmente requieren.

Capítulo 1. Aprendizaje sobre comunicación desde el interior de la Fundación Rafael Dondé

“No es posible imaginar una organización sin comunicación”, Horacio Andrade

El 2009 apenas comenzaba, las parrandas de todos los viernes, las tareas y la fiesta de graduación ya eran sólo un recuerdo... La realidad estaba tocando a mi puerta, era momento de poner en práctica lo aprendido en la universidad y comenzar a trabajar.

Después de concluir mi servicio social en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal comencé a buscar empleo. Mi intención era trabajar en un periódico o revista en el área cultural; previamente había colaborado en Canal 22 como reportera, por ello consideraba tener posibilidades de conseguirlo.

Pero no fue así. En primer lugar no sabía por dónde empezar a buscar empleo, nunca había trabajado como tal, mi colaboración en el canal había sido breve y sin ningún tipo de remuneración. Desconocía las famosas páginas de reclutamiento como *OCC*, *Computrabajo*, *Bumeran* ni tampoco contaba con algún amigo, pariente o conocido que pudiera recomendarme.

Decidí comenzar con lo más práctico, empecé a navegar por internet. Vi un sinnúmero de empleos en los cuales pedían comúnmente como requisitos tener experiencia, no ser estudiantes, no ser recién egresado, contar con título y cédula profesional y una serie de requerimientos con lo que no contaba en ese momento.

Sin embargo, me aventuré a enviar mi breve currículum a diversas empresas e instituciones con la ilusión de, por lo menos, me llamaran para tener una entrevista. No me contactaban. Pasaron algunos meses antes de recibir las primeras citas.

Perdí el número de entrevistas a las que asistí. Me postulé como redactora, reportera, periodista, comunicóloga, pero en todas ellas me pedían mínimo seis meses de experiencia en el ramo. Recuerdo muy bien que dentro de las entrevistas que tuve asistí a *El Universal*, sí, al gran diario de México.

Desde que llegué a la recepción sentí un obstáculo. Tardaron un tiempo considerable para atenderme. La reclutadora me habló sobre la vacante, me dijo que era para realizar prácticas profesionales sin ningún tipo de apoyo económico pero con el beneficio de ganar experiencia profesional, además de tener la opción de poder laborar al término de las prácticas. Me hizo llenar

un formato que iba a integrar en una vasta lista de espera, pues muchos como yo estábamos buscando la oportunidad de entrar al periódico. Hasta la fecha siguen sin hablarme...

Después de lo anterior, comencé a ver otras posibilidades y otras vacantes para generar experiencia. Investigué en qué consistían las prácticas profesionales, me indicaron en la escuela que no era requisito realizarlas pero que si las llevaba a cabo tenía dos opciones: elegir la institución de una lista proporcionada por la escuela o hacer un tipo de alianza entre la escuela y la empresa que me interesara, no estuviera en el listado, para que, en algún futuro, si había más estudiantes que quisieran realizar sus prácticas en dicha empresa los trámites fueran más sencillos.

Consulté la lista que me mencionaron y envié mis datos a varias empresas, pero tampoco tuve mucha suerte. A la par asistí a diversas ferias del empleo que se llevan a cabo en algunas delegaciones y en escuelas, además de seguir navegando constantemente en las bolsas de trabajo, poco me faltó para hacer un letrero e irme a sentar afuera de la Catedral.

Fue justamente en mayo del mismo año cuando me hablaron de la *Fundación Rafael Dondé*. Antes de ahondar en mi experiencia en esta empresa, quisiera contarles brevemente su misión como institución.

Fundación Rafael Dondé es una Institución de Asistencia Privada sin fines de lucro que otorga préstamos prendarios (un monte de piedad); lo obtenido va destinado al apoyo educativo primario en diversas zonas vulnerables de alrededor del país. Esta información y más, la conocí pocos días después de entrar a laborar en ella.

Asistí a la entrevista en su corporativo, un edificio antiguo ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México. La reclutadora me indicó previamente por teléfono que la entrevista iba a ser breve debido a que, por esas fechas, surgió el problema de la famosa Influenza H1N1, y se les había indicado no mantener mucho tiempo a los candidatos y seguir con las normas sanitarias establecidas, el pánico estaba a todo lo que daba.

Llegué alrededor de las 16:00 hrs., me atendió la reclutadora con su cubrebocas puesto y sin ofrecerme la mano pues era algo que no podían hacer. Me realizó una serie de preguntas de rutina, mi edad, qué había estudiado, dónde, si contaba con experiencia incluyendo la del servicio social, etcétera.

Posterior a ello me platicó sobre la vacante. Requerían a una persona egresada de Comunicación para el área de mercadotecnia. Eran prácticas profesionales con un apoyo económico de \$1600 mensuales, había dos turnos por cubrir de cuatro horas diarias, pero se requería disponibilidad de

tiempo. Básicamente fue todo lo que me dijo, en una segunda entrevista, con el Jefe de área, me darían más detalles.

Salí del edificio esperando a que me hablaran para la segunda entrevista. Caminé algunas calles y a los pocos minutos me habló la reclutadora preguntándome si podía ir a otra de sus oficinas, para la siguiente entrevista. Le indiqué que sí y me dirigí al segundo encuentro.

Llegué al edificio ubicado en Avenida Reforma, muy cerca al monumento de la Diana Cazadora. La recepcionista me pidió que esperara unos momentos pues la persona que buscaba estaba en entrevista. Anteriormente no prestaba tanta atención a los detalles corporativos como lo hago ahora. Los objetos, la información, el decorado y demás te indican el interés que tiene la empresa en su imagen corporativa. Ahora lo sé.

Después de unos minutos salieron dos hombres, se despidieron. Uno de ellos, se acercó a mí y me pidió que entrara, su nombre era Enrique Aviña, Jefe de Comunicación Interna. Después de lo protocolario me dio más detalles de la vacante.

Necesitaba a una persona con experiencia en redacción, con conocimientos en reportajes, entrevistas y demás géneros periodísticos, que tuviera gusto por la fotografía debido a que el principal medio de comunicación de la empresa era una revista impresa bimestral en la que se publicaban los eventos internos y externos más sobresalientes de la Fundación.

Además de lo anterior, requería que la persona cubriera las actividades diarias que surgían como envío de comunicados, atención al cliente interno (colaboradores), logística de eventos, entrega de material, administración de contenidos y algunas otras funciones.

En general, de eso se trataba el puesto. Antes de terminar con la entrevista, me realizó una prueba. Consistía en redactar una nota, me platicó sobre un evento de la institución sin darme mucha información, con esos datos tenía que armar lo solicitado.

Me dio 10 minutos para realizarla. Se retiró de la oficina. Me sentía nerviosa a pesar de que era algo que ya había hecho, tanto en clases como en el servicio social y en Canal 22. No conocía nada de la empresa. Algo que también he aprendido a lo largo de estos años es que: nunca vayas a una entrevista sin saber nada de la empresa a la que asistes.

Escribí lo que creí conveniente. Antes de que llegara había terminado. Leyó detenidamente el documento, lo dejó sobre la mesa y me preguntó que si realmente me encontraba interesada. Me

indicó que el hombre con quién salió al recibirme había aceptado el turno de la mañana, que en todo caso de que aceptara tendría que asistir de 2 a 6 pm.

Sin pensarlo mucho, le indiqué con la cabeza que sí, pero sin demostrar mi desesperación. Me pidió que me pusiera en contacto con la reclutadora para formalizar el proceso, que él haría lo mismo. Al salir me dijo que si todo se resolvía antes del viernes, el siguiente lunes tenía que presentarme a laborar.

Debido a que la empresa no estaba dada de alta en la escuela, tuve que realizar los trámites necesarios para llevar a cabo las prácticas. Fue un proceso rápido y sencillo. Pronto entraría al mundo laboral aunque, a pesar de la información de la vacante que me habían proporcionado, no tenía muy claro en qué consistía realmente.

“La comunicación es un eje transversal que atraviesa a todo tipo de organizaciones, un ejemplo muy sencillo de ello es los mensajes que los miembros de una empresa intercambian para poder cumplir con un fin específico, ninguna persona puede realizar su trabajo por si sola, todos trabajamos en equipo y usamos un lenguaje que de ser manejado de manera incorrecta puede traer problemas y mal entendidos en una organización generando a la larga un mal clima laboral. De ahí la gran importancia de un comunicador organizacional”.¹

Mi primer día comenzó un lunes por la mañana, como buen Godínez. Me citaron en el corporativo, en el edificio antiguo del Centro Histórico de la Ciudad de México. La mayoría de las empresas dan una capacitación o curso de inducción a los nuevos colaboradores en los primeros días de su ingreso como parte de capacitación.

El proceso de inducción corporativa consiste en integrar a los nuevos empleados a la organización brindándoles información general, amplia y suficiente sobre los elementos fundamentales de la cultura organizacional y su rol dentro de la empresa.

De esta forma el nuevo integrante fortalecerá el sentido de pertenencia y sentirá mayor seguridad para desarrollar su trabajo de forma autónoma. Hoy en día muchos empresarios se quejan del poco compromiso y motivación que tienen los empleados por su organización, pero se olvidan de la forma en cómo los recibieron al entrar.

La Fundación tenía muy presente lo anterior. El curso de inducción duraba una semana. En los primeros días abordaban la historia de la institución, quién fue su fundador, el crecimiento del

¹Alexandra Sánchez, *Funciones de los Comunicadores Organizacionales*, 7 de septiembre de 2009. <http://organizacionesycomunicacion.blogspot.com>, 21 de julio de 2015.

negocio, la posición actual en la que se encontraba, las regiones en la que la Fundación tenía presencia y primordialmente, la filosofía corporativa (misión, visión y valores *Dondé*).

Los siguientes días estaban destinados a dos temas específicos: información de negocio, desde qué significaba un empeño hasta cómo valorar las joyas; el segundo tema era la parte filántropa de la institución, los módulos educativos que instalaba la Fundación en diversos estados y el apoyo que brindaban a los niños dentro de dichos módulos.

Toda esta información era sumamente importante conocerla y comprenderla, sobre todo por el puesto que iba a ocupar aun siendo practicante. Una de las principales funciones de un comunicador organizacional es transmitir la ideología corporativa a todo el personal, para ello es necesario recabar esta información para analizarla y evaluar la manera en la que debe comunicarse.

En su momento aunque no tenía muy clara la función del puesto, me pareció interesante. En la universidad poco nos hablaron de lo que significa la filosofía corporativa de una empresa y de su cliente interno.

Vagamente recuerdo que cursé una materia relacionada a la Comunicación Organizacional en donde nos indicaron, desde una perspectiva más administrativa que creativa lo que una empresa requiere en temas de Comunicación Interna.

Tal vez, en aquel tiempo cuando me encontraba estudiando, las oportunidades en dicha área eran menores o la Comunicación Interna era vista desde una perspectiva más operativa, por tal motivo, dentro del plan de estudios no se profundizaba sobre estos temas.

A pesar de que la *Fundación Dondé* contaba con un departamento de Comunicación Interna, había muchas barreras de comunicación entre el colaborador y la empresa y viceversa. Romper estas barreras, no era cosa sencilla, son muchos los factores y elementos que se deben considerar para una mejora a nivel institucional.

Por ejemplo, como mencioné anteriormente, el principal medio de comunicación interno era una revista impresa. Mi primer reto y mi mayor logro profesional es esta revista con nombre "*Vida en Familia*". Tan solo llevaban tres números publicados cuando yo entré, su contenido era aburrido y poco atractivo, sin embargo, era del agrado de los colaboradores.

Mi labor era coordinarla, desde su contenido hasta su diseño, impresión y distribución. La primera tarea que tuve fue evaluar su contenido, y claro, uno se siente el mejor crítico sin serlo hasta que te piden generar propuestas. Esa era la segunda tarea, proponer mejoras de contenido e imagen.

Al ser el principal medio, la Fundación contaba con un presupuesto considerable para su elaboración, por lo que, por muy descabellada que fuera una propuesta, si la consideraban viable la aceptaban.

Mi primera propuesta fue definir el objetivo de la revista. Era bastante obvio que era informar pero no contaba con una línea editorial, con secciones definidas, con una imagen corporativa, qué era lo que se pretendía informar y el resultado que se quería obtener no estaba establecido.

Lo primero que identifiqué era que el colaborador quería verse en la revista, ¿qué significa esto? más que ver su foto, deseaban ver su trabajo. La Fundación realizaba constantes eventos de aperturas de sucursales y entrega de útiles escolares. Estos dos eventos llevaban detrás el trabajo de varios empleados. A su vez, sin caer en una revista de chismes, querían información de entretenimiento como recetas de cocina, de imagen personal, consejos financieros, agenda de eventos y demás.

Para obtener esta información realicé una encuesta de comunicación interna, gracias a ella pudimos definir nuestro “target” (el destinatario al que pretendíamos llegar) y conocer lo que requerían para el logro de objetivos, los contenidos de interés tanto internos como externos, la relación con sus compañeros y líderes, el concepto que tenían de su empresa y demás información de valor.

Posterior a ello, tenía que ver de qué manera la Institución quería compartir dicha información y en qué tono, identificar a sus líderes de opinión, los cuales no siempre son los jefes, porque eran los responsables de bajar la información corporativa a su personal y compartirla no sólo para la revista sino para los medios en general y para las reuniones formales e informales corporativas.

Todas las áreas tenían que colaborar, aportar ideas y comprometerse a compartir sus mejores prácticas. Era algo que no se había realizado con anterioridad de manera formal, por ello, al principio fue algo complicado. Difícilmente las áreas sabían lo que los otros departamentos hacían, es más, en ocasiones desconocían a sus propios compañeros.

Un problema muy común entre las empresas, es la falta de interés, o incluso de conocimiento, de sus líderes de altos mandos (jefes, coordinadores, gerentes, subdirectores y directores). La Fundación contaba con líderes que no se comunicaban de manera efectiva con sus colaboradores

directos, era una cascada que venía desde muy arriba que dejaba a los de abajo con poca información de la institución.

Para conocer la opinión de estos líderes e ir tirando barreras se realizó un comité de comunicación con varios objetivos detectados: mejorar la comunicación ascendente y descendente, integrar a las áreas para obtener información valiosa para el personal y muy especialmente para darles a entender que el área de Comunicación Interna era la vía principal para alcanzar sus objetivos internos.

La primera sesión fue para presentar las necesidades que se habían detectado en los resultados de la primera encuesta de comunicación y para hablar detalladamente de la revista interna. Parte de nuestra función de Comunicadores Organizacionales es incorporar a los colaboradores, hacerlos partícipes en la toma de decisiones.

En este caso requeríamos que validaran los contenidos para la revista además de que autorizaran mi segunda propuesta: cambiar su imagen. La idea fue utilizar nuestras propias fotografías y sólo cuando fuera necesario utilizar las de stock (imágenes compradas de internet) con el objetivo de realizar un marketing interno posicionando la marca e imagen de la empresa.

Para realizar ambos cambios, de contenido e imagen, la cobertura de eventos fue indispensable y de manera constante. Comencé a viajar a los diversos estados en lo que se encontraban las sucursales *Dondé*, divididas en 4 regiones Norte, Golfo, Sur y Centro.

Fue una de mis mejores experiencias de manera personal y profesional, viajar, conocer, probar y disfrutar. Visitaba constantemente los estados de Yucatán, Chiapas y Veracruz, los cuales eran mis favoritos no sólo por su clima, su gente, sus paradisiacos paisajes y sobre todo por su deliciosa comida, sino porque hacían que el trabajo fuera mucho más sencillo.

También visitaba Guadalajara, Colima, Durango, Sonora y Monterrey. Recuerdo que a finales del 2009 y a comienzos del 2010 la situación del país en temas de seguridad ya empezaba a ser noticia.

Mi labor era de reportera, tenía que cubrir los eventos realizando entrevistas tanto a los colaboradores como a los asistentes y tomar fotografías para después redactar la nota que se publicaría en la revista. Cubrí eventos de fin de año, aniversarios y aperturas de sucursales, donativos, reuniones de resultados y todo lo que se considera relevante publicar.

Lamentablemente también había noticias tristes que anunciar. En una ocasión nos enviaron a mi compañero Hugo, el chico que cubría el horario de la mañana y a mí, a Torreón para cubrir un lamentable suceso.

Al ser sucursales en donde se exhiben joyas, son susceptibles al robo. Debido a un asalto, una mujer, guardia de seguridad contratada para salvaguardar a los trabajadores y clientes, perdió la vida. La Fundación entregó a sus tres pequeños y a su esposo un cheque y útiles escolares en un evento conmemorativo para honrar la memoria de la guardia de seguridad.

Y así como llegamos a cubrir eventos lamentables, también asistíamos a donativos llenos de felicidad. Fue tanto el incremento de notas informativas, que tuvimos que aumentar el número de páginas de la revista e implementar más medios para publicarlas.

El área de comunicación contaba con un correo institucional para atender diversas solicitudes de los colaboradores y enviar comunicados internos pero, a pesar de esto, no había una persona que se encargara de realizarlo antes de que nosotros llegáramos.

Otra de mis funciones fue administrar el correo de comunicación y principalmente a darle “vida”. Pocos colaboradores sabían de la existencia de este correo y los que lo conocían habían perdido la fe de recibir alguna respuesta.

Por esta razón, realicé una campaña interna para dar a conocer el correo de comunicación. Al principio la respuesta fue nula, pero con el paso del tiempo comenzamos a recibir mensajes de los colaboradores no solo solicitándonos materiales de comunicación, sino que muchas áreas comenzaron a tomarnos en serio como su principal vía de información, por ejemplo, el área de capacitación nos pedía enviar invitaciones a los colaboradores para asistir a las diversas sesiones que tenían que realizar para ser evaluados.

Fue aquí cuando pasamos a una siguiente etapa de comunicar. Sí, nuestra principal función como área era informar pero esto era sólo el comienzo: “la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.²

² José Álvarez, *Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito*, Número 56, abril - mayo 2007. <http://razonypalabra.org.mx/antecedentes/n56/jalvarez.html>, 20 de julio de 2015.

Y también, fue justo aquí cuando pasé de ser becaria a ser Analista de Comunicación Interna. La carga de trabajo era cada vez mayor. A pesar de ser dos personas en el área, lo cual en ocasiones lo hacía más complicado debido a que lo que hacía uno lo tenía que continuar el otro manteniendo el mismo estilo, no éramos suficientes.

La Fundación, al tercer mes de habernos contratado a Hugo, el chico que estaba en las mañanas y a mí, que estaba en las tardes, decidió abrir una vacante. Aparentemente los dos realizábamos lo mismo pero cada uno estaba enfocado en algo distinto. Hugo se encargaba de realizar los diseños de los comunicados, tomar videos en los eventos y realizar relaciones públicas internas. Yo me encargaba de generar todos los contenidos, darle seguimiento a los correos, cubrir eventos realizando entrevistas y tomar fotografías.

Nuestro jefe, Enrique Aviña, nos informó sobre la posibilidad de laborar en la Fundación, con un puesto y un sueldo de planta, pero que por el momento sólo podía contratarse a uno solo. Nos indicó que nos evaluaría por un mes tomando en cuenta resultados, actitudes, compromiso y muy especialmente, las necesidades que el área tenía en ese entonces y que cada uno cubría.

Poco antes de que se cumpliera el mes habló con nosotros. El resultado de nuestro trabajo era satisfactorio, habíamos generado un cambio a nivel institucional importante en tan sólo tres meses, por ello la empresa había decidido contratar a ambos e incluso a uno más encargado de la edición de videos, debido a que iba a ser un medio más por el cual nos comunicaríamos con el personal interno más adelante.

En ese entonces, la Fundación tenía a 2200 empleados contratados en su plantilla los cuales estaban distribuidos en los diversos estados del país. La Familia Dondé, era la dueña de la institución, herencia de su fundador Rafael Dondé Preciat además contaba con accionistas y con algunos socios o inversionistas.

Dos de los hermanos Dondé, Rafael y Eduardo, fungían como directores generales de la Fundación. Además de estar comprometidos con la educación de niños de escasos recursos también lo estaban con el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, atiende bien a su personal y cliente; además no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino también promueve otras en busca del mejoramiento de la empresa, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos y puede aportar ideas nuevas.

Después de ser contratada por la Fundación, mis actividades se incrementaron. No solo me encargaba de informar al personal también era la responsable de la organización y logística de eventos de motivación institucional.

Además de la inducción corporativa y de los cursos que impartía el área de capacitación, la Fundación proporcionaba cursos muy especiales a sus colaboradores para motivarlos tanto profesional como personalmente: meditación y yoga. Cada mes se realizaban ambos cursos para un grupo de máximo 25 personas, tenía una duración de una semana y se daban en sitios espirituales en los estados de Morelos y Querétaro.

La logística de estos cursos era muy absorbente. Tenía que organizar los grupos, solicitar las invitaciones, enviarlas y además notificar de recibidas. Se les entregaba a los colaboradores un kit de acuerdo con el curso, por ello tenía que estar en constante comunicación con proveedores de artículos promocionales, en los sitios donde se alojaban los colaboradores, con los proveedores de los autobuses, con los de *box lunch* y con mucho más proveedores que se requerían para dichos eventos.

Pero el trabajo no concluía con la llegada de los colaboradores a los sitios, asistía a la mayoría de los cursos como parte de la cobertura y de paso a verificar que todo estuviera en orden. La función de un comunicador organizacional no es siempre la misma en todas las empresas, pero sí tienen responsabilidad y objetivos específicos: "Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad, proyectar una imagen positiva de la empresa equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal, implicar al personal en el proyecto de la empresa, consolidar un estilo de dirección, favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización".³

Otro curso muy importante para la Fundación era la visita a los *Módulos Educativos Dondé*. El objetivo principal de estas visitas era conocer a dónde iban a parar las ganancias obtenidas de los préstamos prendarios. Los colaboradores, desde mensajeros hasta directores, convivían todo un día con los pequeños que asistían a los módulos educativos.

Los módulos se instalaban dentro de las escuelas primarias que se encontraban en la comunidad de diversos estados. Al ser zonas de escasos recursos, generalmente sólo había de una a dos primarias. Después de las clases o antes de ellas dependiendo del horario escolar de los niños, se les impartía clases de inglés, de música, computación, se les daban desayunos nutritivos y

³ María José Sandoval Téllez, *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*, p. 42. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales, 5 de agosto de 2015.

masajes de relajación. Las experiencias que se vivían dentro de los módulos eran realmente emotivas.

Mi función, además de cubrir el evento, también era vivir cada una de esas experiencias para transmitírselas a los colaboradores y mostrarles la importancia que tenía cada puesto dentro de la fundación y así generar un sentido de pertenencia en nuestro personal.

Todos estos eventos los documentábamos a través de reportajes, comunicados y videos corporativos. En ese momento sólo contábamos con el correo institucional y la revista interna como medios principales de comunicación, así que decidimos crear un medio informativo más: *TV Dondé*.

La mayoría de las sucursales, incluyendo las oficinas administrativas contaban con pantallas de televisión que ocupaban para proyectar resultados en las juntas que realizaban de manera periódica los gerentes de cada zona, de lo contrario permanecían apagadas. Al detectar este medio, propusimos la realización de un programa tipo revista de televisión en el que se presentaran todos los videos de los eventos tanto internos como externos de la Fundación.

Por esta razón, nuestro equipo de Comunicación Interna comenzó a crecer. De ser tres personas, mi jefe, mi compañero Hugo y yo pasamos a ser siete colaboradores en el área. Como lo mencioné, el principal y más importante medio de comunicación era la revista *Vida en Familia*, la cual administraba. Al no contar con un diseñador interno, contratábamos a proveedores para su realización. Los comunicados internos al no requerir de un diseño muy espectacular, Hugo y yo los hacíamos de manera sencilla pero corporativa.

La información y los medios se iban incrementando, por ello necesitamos del apoyo de una diseñadora y un editor de video. A mediados del 2010, si bien recuerdo, se incorporaron Adriana, la diseñadora y Mauricio el editor para apoyarnos en la producción del programa *TV Dondé* y el resto de las actividades.

Los primeros programas de *TV Dondé*, eran una recopilación de videos de los diversos eventos a los que asistíamos, tenían una duración de alrededor de 40 minutos. Se grababan en un disco y se enviaban a las sucursales y oficinas para que lo proyectaran en las pantallas todos los días durante todo un mes, era aburridísimo.

Poco a poco tuvimos que ir mejorando los contenidos del programa, su producción, logística y distribución. Consideraba que íbamos por buen camino, teníamos las herramientas y los elementos necesarios para realizar contenidos de calidad, sin embargo, mi jefe quería una súper producción bastante costosa y que absorbía mucho tiempo.

No estaba de acuerdo con sus ideas, pero también era consciente que no contaba con los conocimientos audiovisuales necesarios para ejercer una crítica constructiva así que decidí enfocarme en lo que realmente tenía más experiencia sin dejar de apoyar la realización del programa y los videos.

Decidí expresarle mis comentarios a mi jefe y solicitarle su aprobación para dejarme encargada, como en un principio, del desarrollo y administración de la revista, los comunicados, la logística de los eventos, evaluaciones, encuestas y demás actividades que no sólo me gustaban sino que me sentía capaz de realizar en lo cual estuvo de acuerdo.

Para reforzar mis conocimientos en redacción, la empresa me pagó un curso de Redacción en el Claustro de Sor Juana y un curso de creatividad en el Taller de las Ideas. Ahora las funciones eran más específicas, como equipo nos apoyábamos en todo lo que podíamos pero cada uno era responsable de sus tareas asignadas.

Sin anunciarlo formalmente estaba a cargo de administrar la información corporativa. Cuando las demás áreas necesitaban fotografías o algún archivo histórico recurrían conmigo. Cada mes se realizaban diversas reuniones para exponer los resultados y nuevos proyectos, para ello realizaba las distintas presentaciones con la información que me compartían los involucrados, al tenerlas listas se las enviaba para su visto bueno o posibles cambios.

Para estas presentaciones y la mayoría de los comunicados internos, como lo mencioné anteriormente, no requerían un diseño espectacular, sin embargo comenzaban a exigir una calidad mucho más profesional debido a que en ocasiones dicha información se presentaba a inversionistas y accionistas, por lo que tuve que enfrentar un reto más: utilizar un Mac.

Sé que parece exagerado pero era la primera vez que utilizaba una y para mí era cosa de otro mundo. Recuerdo que en una ocasión los directores tenían una reunión importante con inversionistas y necesitaban actualizar una de las tantas presentaciones, Adriana y Hugo, los que se encargaban de realizar los diseños estaban en curso, yo era la única que me encontraba en la oficina.

No importa lo absurda o lo simple que sea una solicitud, si proviene de un director se tiene que hacer y al momento. Me entregaron un disco en el que se encontraba la información. Me acerqué a la Mac, pero no encontré el CPU así que me quedé pensando qué hacer. Al notar mi cara de angustia la chica que iba de parte de uno de los directores me señaló el orificio por donde iba.

Lo inserté. Pero el problema no terminó ahí. La presentación estaba editada en *Illustrator* además tenía que arreglar unas fotografías en *Photoshop* y recortar un video en *Final Cut*. En la universidad ni de broma utilizamos esos programas, es más, apenas los conocí cuando entre a la Fundación. En la escuela lo más parecido a programas de edición y diseño eran *Paint* y *Movie Maker*.

No pude realizar lo solicitado. Por más que le movía a las herramientas no comprendía cómo utilizarlas, además sentía que si oprimía alguna tecla de la Mac iba a explotar. Tuve que pedir apoyo a las chicas de Mercadotecnia quienes lo realizaron en cuestión de minutos. Comprendí que aunque prefería escribir e investigar tenía que aprender mucho más.

“La labor del comunicador organizacional en las empresas es de vital importancia, ya que tiene en sus manos generar factores de cambio, tanto en la mentalidad como en las formas de comunicar en las organizaciones, no se puede olvidar que el comunicador organizacional es esa persona que debe competir y enfrentarse a un mundo globalizado donde exige estar vigente en el conocimiento de las nuevas tecnologías, capaz de generar y crear estrategias que le permitan consolidar y proyectar a las empresas comprometidas con los objetivos del nuevo milenio”.⁴

Cada vez iba aprendiendo más y más sobre Comunicación Interna y lo que implicaba formar parte del área. Los viajes eran más frecuentes, los eventos iban en aumento y también las responsabilidades. Desde que entré a trabajar en *Fundación Dondé* lo único que me quedó más claro es que todo lo que iba a realizar era de manera interna, difícilmente, los clientes y personas externas conocerían lo que hacía.

Como lo comenté en un inicio, mi intención era ser reportera cultural en algún periódico o revista importante para que miles de personas leyeran mis artículos, conocer lugares, tener experiencias que enriquecieran mis conocimientos personales y profesionales y, aunque en un principio no lo vi así, realmente no estaba tan lejos de lo que quería hacer y ser al salir de la escuela.

No me frustraba no estar haciendo periodismo cultural debido a que dentro de la revista tuve la oportunidad de incluir artículos de ese género. Propuse que la revista iniciara con información sobre el estado que visitábamos al cubrir un evento, también incluimos una agenda de eventos, recomendaciones de libros e información cultural que considerábamos relevante y del gusto de las personas.

⁴ Andrea Guerrero, *El rol del comunicador en las organizaciones*, octubre 2010.
<http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-rol-del-comunicador-en-las>, 6 de agosto de 2015.

Y, a pesar de que no me leían miles de personas, sí lograba llegar a 2200 lectores y eso me llenaba de orgullo. A los pocos meses se me presentó la oportunidad de llegar a más público a través de tres medios más y no solamente de manera interna.

Creamos la *Gaceta Dondé*. El área de Comunicación Interna, en teoría, debería pertenecer al área de Recursos Humanos, aunque esto no ocurre en todas las empresas. La *Fundación Dondé* en su organigrama mantenía nuestro departamento dentro del área de Mercadotecnia. A pesar de formar parte de ella no participábamos en ningún tema externo. Éramos más un proveedor interno para ellos al brindarles fotografías, videos, documentos y asistir a la cobertura de sus eventos.

Debido a la excelente respuesta de los colaboradores y el interés en los medios internos, los directores solicitaron a nuestra área crear una gaceta para los clientes, nosotros éramos la fuente de información de la empresa, teníamos documentos históricos, asistíamos a todos los eventos, conocíamos los objetivos de negocio y los valores de la empresa, por estas razones nos consideraron aptos para administrarla.

Se me encomendó el desarrollo mensual de los contenidos de la *Gaceta Dondé* además de la administración de su diseño, impresión y distribución. Debido a que la carga de trabajo era demasiada, cada vez nos saturábamos con más eventos, con más reuniones, con la administración de más medios de comunicación internos, mis compañeros y yo comenzamos a retrasarnos en varias entregas.

La publicación de la revista *Vida en Familia* comenzó a verse afectada, en vez de entregarla cada dos meses, en varias ocasiones llegamos a publicar dos números juntos por el retraso. El mismo programa *TV Dondé* se proyectaba dos o tres meses continuos. Tuvimos que empezar a darle prioridad a algunos eventos para realizar la cobertura dejando en las manos de los colaboradores la toma de fotografías o videos con sus artículos personales debido a que no podíamos asistir a todos.

Estábamos pasando una etapa complicada pero logramos convertir lo negativo en positivo. En lo que se nos autorizaban más vacantes para el área, lanzamos una campaña del reportero *Dondé* con el objetivo de no perder ninguna nota, también hicimos un concurso fotográfico para seguir actualizando nuestro banco de imágenes. Con estas dos campañas matamos dos pájaros de un tiro, hacíamos partícipes a nuestros colaboradores y seguíamos obteniendo información para publicarla en los medios internos.

Toda la información para la *Gaceta Dondé* estaba lista, pero su diseño no. Con todo lo anterior la única diseñadora que teníamos no se daba abasto. Nuestro proveedor que diseñaba la revista nos

dio un precio muy elevado para su creación y a pesar de negociarlo, el presupuesto del área se estaba agotando.

¿Qué era más conveniente, seguir pagando el servicio de un proveedor o contratar a otro diseñador? Al presentar un análisis a las áreas de Recursos Humanos y Administración se nos autorizaron dos vacantes más. Contratamos a dos diseñadoras, una Web y otra Industrial.

Comenzamos a publicar la gaceta con el visto bueno del área de mercadotecnia. A cada sucursal se le entregaban 1000 ejemplares para sus clientes o en caso de que realizaran promociones en sus zonas, se entregarían como folletos publicitarios.

Tuvimos muy buenos resultados los primeros meses, pero cada vez nos regresaban más gacetas que no se entregaban debido a que la preferencia por la información digital iba en aumento. A pesar de muchas cualidades que tenía la Fundación aún se mantenía al margen de las herramientas digitales. No contábamos con una página web. Los medios externos que utilizábamos para darnos a conocer era el perifoneo y volanteo en zonas de escasos recursos. Para el resto del país contábamos con spots en radio y televisión y anuncios publicitarios.

Pero estos no eran los suficientes. La necesidad de contar con una página web corporativa era más notoria, no solo para informar a nuestros clientes sino para comunicarnos con inversionistas, colaboradores y futuros empleados. La creación de una página corporativa fue una tarea más asignada a nuestra área.

Comencé por trazar el mapa de sitio, es decir, el esqueleto de lo que sería la página. Navegué en los sitios de nuestra competencia, *Luz Saviñón* y *Monte de Piedad*, no para copiarlas o como decía uno de nuestros proveedores para adaptarla y mejorarla, sino para darme una idea de lo que se requería en temas de negocios, lo cual me fue muy útil.

La empresa quería una página sencilla tanto en imagen como en contenido, lo difícil era elegir y aplicar lo correcto. Para nosotros era fundamental decir quién era la Fundación, cuál era su misión, qué ofrecía a la sociedad y muy especialmente, lo que se realizaba con las ganancias de los préstamos prendarios.

Con estas preguntas pude diseñar el mapa de sitio. Nuestra diseñadora industrial, tenía amplios conocimientos en programación y diseño gráfico. Al presentarle el mapa y las ideas que tenía la empresa en cuanto a la imagen de la página no le fue difícil desarrollarla. Por el mes de septiembre del 2010 recibimos las primeras visitas en la página de *Fundación Dondé*.

Al igual que la revista, requerimos del apoyo de todas las áreas de la empresa para mantener actualizada la página, principalmente de Mercadotecnia y Desarrollo, ambas mostraban la esencia de la empresa, los préstamos prendarios y la ayuda filántropa. Mi función era solicitar la información de manera periódica, corregirla en caso de ser necesaria y pasarla a producción, es decir, a mis compañeros de diseño y edición (en caso de que subiéramos videos).

Posteriormente la encargada de la página, nuestra compañera Lorien la diseñadora industrial, la actualizaba. Éramos nuevos en este tema, realmente desconocíamos mucho de lo que implicaba tener un sitio y su administración. La página era funcional y contaba con lo necesario al menos eso creíamos en su momento hasta que... "surgieron" las redes sociales, específicamente *Facebook*.

Llevaba ya casi 3 años *Facebook* de existir y ya comenzaba a enajenar a las personas. Su uso comercial no era muy común, al menos que yo recuerde, pero algunas empresas ya estaban utilizándolas para difundir sus productos y/o servicios. Al detectar que nuestra competencia contaba con su página, no quisimos quedarnos atrás.

Una tarea más que me fue asignada. Contaba con mi *Facebook* personal por lo que creía que era cosa sencilla. No lo fue. Tenía tantas ideas en mente que no sabía qué publicar y sobre todo qué tipo de tono usar (hablarles de tú, hablarles de usted). Lo peor, es que no sabía qué responder cuando recibimos algún insulto o queja. Parecía cosa muy simple pero en realidad tenía su chiste. Y no suficiente con *Facebook* me solicitaron administrar *Twitter*. Para no meterme en líos, lo que publicaba en uno lo compartía en otro y viceversa, al principio me funcionó, hasta que dejé de tener seguidores y bueno, sin seguidores no tenía mucho sentido tener estas redes sociales.

Mi jefe decidió contratar a dos becarios. Debido a que iban a estar a mi cargo me pidió que realizara las entrevistas. Tampoco fue cosa sencilla. Asistieron muchos estudiantes a la entrevista, era complicado elegir a sólo dos de ellos. La mayoría eran chicos muy talentosos y, a pesar de llevarles tan sólo unos años de diferencia, las ideas que tenían, los conocimientos y experiencias con las que contaban eran muy distintas a las mías. Tenían mucho más conocimientos en ciertos temas como en la administración de las redes sociales, mientras yo aprendí a diseñar en *Power Point*, la mayoría sabía utilizar programas de Adobe y así una larga lista de conocimientos nuevos para mí.

Elegí a dos chicos que estudiaban en la FES Aragón. Esther y Edgar. Sin duda alguna los escogí por sus conocimientos, pero siendo honesta también lo hice porque estudiaban en la misma escuela a la que asistí yo. Debido a la alianza que realicé entre la escuela y la empresa, Fundación ya estaba en la lista de instituciones en las cuales los estudiantes de la FES Aragón podían realizar sus prácticas profesionales con nosotros.

Era la primera vez que estaba a cargo de personal. Sentía una gran presión, no sabía cómo hacerlo. El tiempo que llevaba en la empresa, un año y medio, siempre tuve un excelente trato de mis superiores, más que jefes, la mayoría eran líderes. Lo mismo quería ser yo. Después de su inducción corporativa me reuní con ellos para explicarles con detenimiento lo que hacíamos en el área. Los presenté en las áreas con las que teníamos mayor contacto para que les fuera más fácil acercarse a ellas cuando lo necesitarán. Estaba al pendiente de sus solicitudes, mantenía contacto constante con ellos cuando salía de viaje y sobre todo los dejaba exponer sus dudas e ideas.

“Gran parte del éxito de cualquier empresa, depende de la forma como se maneja el personal. Debemos tener presente que cada individuo tiene su propia filosofía, su propia manera de pensar y actuar, por eso es indispensable que toda persona que maneje personal sea consciente de estas diferencias, para evitar conflictos y saber cómo motivar a sus subordinados con el fin de lograr un mayor éxito en las actividades encomendadas”.⁵

Con el apoyo de los nuevos integrantes del área pude enfocarme a dos proyectos más. Además de los préstamos prendarios, la Fundación realizaba subastas de las joyas que no se recuperaban. Para llevarlas a cabo la Casa de Subastas Morton solicitaba un catálogo con las prendas en venta, con algunas características en específico y siguiendo una línea editorial.

Para elaborar los catálogos se elegían alrededor de 200 prendas, collares, relojes, gargantillas, aretes, etcétera, para fotografiar. Eran sesiones que requerían mucha dedicación. Además de las fotografías, en el catálogo se nos permitía incluir dos artículos que hablaran sobre la Fundación y dos anuncios publicitarios. Como encargada de la redacción de los artículos institucionales, tenía que decidir qué información colocar. Las subastas se realizaban en cada una de las regiones en las que se dividía la Fundación, por esta razón, decidí redactar una nota alusiva al estado en el que se realizaban además de una nota de algún donativo reciente.

Además de los catálogos también participé en la redacción de dos libros muy especiales. Realicé la introducción de la Constitución Política Mexicana traducida en tres dialectos y la de un cuento prehispánico, este último se incluía en los materiales que se donaban a los niños de los *módulos Dondé*. A pesar de que las introducciones eran breves para mí fueron de suma importancia escribirlas.

⁵ Arnoldo Araya, *Aspectos importantes en el manejo de personal*. <http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/ASPECTOS%20BASICOS%20MANEJO%20DEL%20PERSONAL.pdf>, 9 de agosto de 2015.

Muchas de las actividades que realicé dentro de la *Fundación Dondé* parecen no ser de Comunicación Interna; como área atravesamos esa delgada línea invisible que nos dividía de Mercadotecnia, con la cual llegamos a tener muchas discusiones y diferencias laborales debido a que consideraban que varias actividades no nos correspondía realizar y ahora que lo analizo concuerdo con ello, agradezco haber aprendido no sólo de Comunicación Interna sino muchas más caras de la Comunicación misma.

Casi a finales del 2010 conocí lo que es radio pasillo. Comenzaron a rumorarse muchas cosas sobre el futuro de la empresa. El fundador de la institución era oriundo de Campeche, los directores de la Fundación le tenían un cariño muy especial a dicho estado, por lo que estaban considerando cambiar la empresa al lugar donde comenzó su historia.

Los directores no querían informar nada respecto al tema a los colaboradores debido a que aún no era algo formal. Desafortunadamente en una empresa es muy común el famoso radio pasillo. La rumorología “es la red de comunicación informal que hay en un grupo u organización y que es una fuente de información importante (incluido cuando la información es incorrecta). Una encuesta reveló que el boca en boca entre pares tiene importantes efectos en una organización”.⁶

Conforme avanzaban los días aumentaban los rumores, cualquier cambio dentro de una empresa generalmente los colaboradores lo ven como algo negativo y más si la dirección no aclara o habla algo acerca del tema. Con la supuesta decisión de residir en otro estado vendrían muchos despidos y renuncias. A pesar de que me sentía muy a gusto de trabajar en Fundación, dentro de mis planes no estaba vivir en otro lugar.

Debido a este tema las cosas se pusieron tensas. Los colaboradores comenzaron a manifestar sus inconformidades y sobre todo la angustia de quedarse sin empleo. La productividad que se presentaba de manera positiva y constante se vio afectada. Nosotros, como representantes del área de Comunicación Interna aconsejamos a los directores hablar abiertamente sobre el tema, en la medida de lo posible, y aclarar las dudas más frecuentes del personal, incluyéndonos.

Los directores decidieron hablar en diversas reuniones con líderes de área, los cuales tenían que bajar la información a sus colaboradores. La Fundación decidió mover solamente unas áreas a Campeche, dentro de las cuales, estaba la de Mercadotecnia, en la que me encontraba. No fue de mi agrado pero tenía que presentar la idea del cambio de manera positiva, lo cual es complicado, finalmente las emociones afectan el trabajo.

⁶ Recursos Humano, *La rumorología o radiopasillo en la empresa*, enero 2016. <http://www.losrecursoshumanos.com/la-rumorologia-o-radiopasillo-en-la-empresa/>, 10 de agosto de 2015.

Teníamos que presentar el plan de cambio a nivel institucional, especialmente a los colaboradores de las áreas que se iban a mover. El plan era el siguiente, las personas que aceptaran irse a Campeche tendrían un aumento de sueldo y de prestaciones para poder conseguir vivienda en caso de ser necesario, de lo contrario serían despedidos. Obviamente esto no se manejó así de simple.

El Distrito Federal se considera como una ciudad con muchas oportunidades laborales pero también como un sitio peligroso y lleno de estrés. Campeche era todo lo contrario, era un estado que aparte de ser hermoso, es un sitio tranquilo y con muchas oportunidades de crecimiento. Fue uno de los mensajes que enviamos a los colaboradores para convencerlos de que aceptaran la propuesta.

Teníamos hasta el mes de enero del 2011 para decidir. La fiesta de fin de año se realizó como todas las anteriores. Muchos buenos deseos y mensajes de feliz año nuevo se escucharon en cada región, desde el norte hasta el sur, en medio de mucha, pero mucha incertidumbre. Desafortunadamente llegó el día en que nos reunimos con Recursos Humanos para firmar o rechazar la propuesta.

Eran los primeros días del mes de enero de 2011, las fiestas para despedir y recibir el año, los intercambios en los que siempre había un inconforme y el aguinaldo ya sólo eran un recuerdo. Rechacé la oferta del cambio. Mi jefe habló conmigo antes de firmar mi renuncia y me pidió que lo pensaré bien. El cambio no se iba hacer inmediato, se tenía pensado hacerlo en etapas para que saliera de la mejor forma posible.

El último día que asistí a las oficinas de *Fundación Dondé* fue a principios del mes de febrero del mismo año. Mi primer empleo había concluido. Después de guardar mis pertenencias en una caja que me dio la señora de la limpieza, me despedí de mis compañeros y amigos que durante casi dos años trabajaron a mi lado.

Después de dos días de haber dejado Fundación, me di cuenta que mi primera experiencia laboral, en comparación de muchas que me habían contado, fue muy buena. No solo recibí un sueldo considerable a pesar de no tener experiencia, también conocí personas muy especiales que cambiaron mi vida y obviamente, comencé mi camino en el mundo laboral.

Capítulo 2. Comunicación Interna y Retención de Personal en FinComún

“Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales”: Fred Reichheld.

Comencé a buscar trabajo inmediatamente, dos años me respaldaban así que me sentía más confiada. Mandé mi currículum al por mayor. Estaba segura de que en pocos días el teléfono comenzaría a sonar y empezaría a programar citas para entrevistas en distintas empresas, pero no fue así. Ni me escribían ni me llamaban.

Pensé que al contar con experiencia laboral, conseguir empleo sería mucho más sencillo. Pasó un mes y nadie me contactaba. Pasaron dos meses y seguían sin siquiera llamarme para realizar una entrevista telefónica. Pasaron tres meses y, a pesar de enviar mi currículum a varias empresas todos los días, ninguna me consideraba. Cuando inició el cuarto mes, no sabía qué hacer, no quería volver a caer en la desesperación o en la depresión de no tener un empleo.

Cuando me encontraba estudiando, realmente no era consciente de muchas cosas que pasaban a mi alrededor. Informada lo estaba, por muchos medios, por la misma universidad pero no era partícipe de la problemática, era como ver los toros desde la barrera.

Antes de *Fundación Dondé*, no había trabajado nunca, por eso el tema del desempleo no era algo que me preocupara, es más en su momento no pensé en eso. “La tasa de desempleo en México concluyó en 4.51 por ciento en diciembre de 2011, que además de ser el nivel más bajo en el año, también resultó el menor desde 2008 para un periodo similar, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía” (INEGI), sería el más bajo pero sin saberlo era parte de esas cifras.

Me percaté que contar con experiencia no era suficiente, recurrí nuevamente a las vacantes de becarios y practicantes. Envié a varias instituciones mis datos, sin embargo, al no encontrarme estudiando ya no me podían considerar como becaria. Prácticamente me encontraba en un limbo laboral, entre los que no tienen nada de experiencia pero son considerados para trabajos de medio tiempo para no afectar sus estudios y los que son aptos para el puesto porque tienen mayor experiencia por sus años de colaborar en empresas.

Fue la primera vez que me desilusioné de haber estudiado Comunicación. Pensaba ¿por qué no estudié medicina, derecho o alguna de esas carreras que además de “dejarte” un buen billete es fácil de conseguir trabajo? Salí de mi burbuja estudiantil y me enfrenté al mundo laboral.

Recuerdo que después de seis meses de desempleada me hablaron para una entrevista, justamente para una vacante como becario, como no me preguntaron por teléfono si aún estudiaba no les mencioné ese pequeño detalle. La mayoría de las reclutadoras que me habían llamado con anterioridad era lo primero que me preguntaban, en cuanto les indicaba que no, me decían: “nosotros te llamamos”.

El trabajo era en Coyoacán, cerca de Radio Fórmula. La entrevista fue a las 10:00 de la mañana en el corporativo de la empresa. Llegué poco antes de las 10. La empresa era una casa modificada para oficinas. Al tocar el timbre me abrió la puerta un guardia de seguridad. Me sentía menos nerviosa en cada entrevista a la que asistía, así que entré tranquilamente, me registré y tomé asiento en una de las salas que la empresa tenía exclusivamente para las entrevistas.

Me pareció muy pequeña la institución pero muy bien organizada. Antes de que entrara la reclutadora comencé a recordar a qué se dedicaba la empresa, previamente lo había consultado en internet, y algunos otros datos que me parecían importantes. Cuando entró la reclutadora me puse de pie y le ofrecí la mano, me correspondió con amabilidad. Me pidió mi currículum y comenzaron las preguntas, mi edad, con quién vivía, dónde vivía y cuánto tiempo hice de mi hogar hasta la oficina. Me pidió que le platicara qué había hecho en mi anterior trabajo y el motivo de mi salida. Todo parecía bien hasta en ese momento.

Después de las rutinarias preguntas me dijo: “¿En qué semestre te encuentras estudiando?”, me quedé callada por unos minutos, después le respondí con mi mejor sonrisa que ya había terminado mis estudios desde hace 2 años, por lo que frunció la boca. Me comentó que había un pequeño problema con dicha situación puesto que la paga era un tipo beca y para ello era necesario seguir estudiando.

En esos momentos en mi mente, me paré, di las gracias y me retiré, pero antes de hacerlo y decirlo la reclutadora me preguntó si podía esperar un momento. Se retiró y me dejó a solas por varios minutos. Después de más de media hora de espera, yo pensé que me diría: “nosotros te llamamos”, pero llegó acompañada de un hombre, su nombre, Iván Camarillo, Gerente de Comunicación.

La reclutadora me lo presentó, me dijo que él me haría la segunda entrevista, nos dejó solos y comenzamos a platicar. Era una persona sumamente agradable y desenvuelta. Me preguntó acerca de lo que hice durante los dos años en *Fundación Dondé* y sobre algunos temas que desconocía totalmente, y se lo hice saber, me dijo que no me preocupara que lo iba aprender. Se despidió de mí y me dijo que en un momento vendría la reclutadora.

No quería hacerme ilusiones, pero veía posibilidades de que me aceptaran. Entró la reclutadora con varios documentos, me preguntó que si tenía tiempo para realizar las pruebas psicométricas, las cuales hasta ahora deliro, le respondí que sí, porque realmente contaba con mucho tiempo libre. Me pidió pasar a otra oficina en donde estaban varias computadoras y personas utilizándolas.

Me explicó en qué consistían las preguntas y el nivel de importancia que tenía la prueba de honestidad, me dijo “si has probado una droga, es mejor que digas la verdad”; debido a que la

institución manejaba dinero, la honestidad era esencial para ser contratado, incluso era uno de los valores de la compañía.

La prueba duró dos horas. En algunos descansos que permitía la plataforma, para beber algo o caminar un poco, volteaba a ver a las personas que se encontraban en la misma habitación haciendo lo mismo que yo. Algunos, a pesar de haber terminado sus pruebas, estaban mirando la pantalla.

Pasó el tiempo y terminé las pruebas. Involuntariamente hice lo mismo, me quedé mirando la pantalla. Llegó la reclutadora por mí y me pasó a la oficina en la que estábamos en un inicio. Me explicó con detalle en qué consistía el trabajo. Estaban buscando a un becario para trabajar 4 horas por la mañana para realizar diversas actividades de comunicación interna, envío de comunicados, logística de eventos, campañas de comunicación, etcétera, y además ver temas de retención laboral, más adelante indicaré a qué se refiere esto. El salario era de 4 mil pesos al mes y al ser un puesto de becario no se ofrecía más, solo la posibilidad de un contrato de planta de acuerdo con los resultados.

Me explicó que si me interesaba el puesto verían la posibilidad de contratarme con otra modalidad debido a que no me encontraba estudiando. En ese momento era la única propuesta que tenía de trabajo y no me parecía tan mala oportunidad de seguir aprendiendo, al menos mi currículum ya no iba a lucir tan vacío. Le dije que sí aceptaba.

Los becarios eran lo de moda. Había sido becaria antes de que me contrataran en *Fundación Dondé* y la experiencia había sido buena, además, al estar buscando empleo me percaté que las empresas cada vez contrataban más becarios, era la mano de obra barata, como alguna vez me lo dijo uno de los directores con los que trabajé en la otra empresa.

“No requieren beneficios y la mayoría de ellos se contenta con recibir un sueldo, aunque sea bajo (o incluso aunque no lo reciban). Debido a que no hay grandes costos con relación a contratar becarios, los riesgos de usarlos también son pocos. Otro beneficio es que puedes cambiar horarios para acomodar tu presupuesto, lo cual es esencial para las startups”.⁷

FinComún, el nombre de la empresa en la que comencé a laborar, nace en 1994 como una iniciativa de la Fundación Juan Diego y un grupo de empresarios para brindar créditos a los beneficiarios de la Fundación y ayudar a combatir causas estructurales de la pobreza. En su primera etapa se conforma como una Unión de Crédito. En el 2004, se convierte en la primera

⁷ Brian Hamilton, “5 razones para integrar becarios a tu equipo”, noviembre 30, 2013, p. 32.

Sociedad Financiera Popular (SOFIPO), lo que la posibilita para captar ahorro y otorgar crédito a sectores marginados de la población.

La economía informal registró un crecimiento en 28 de las 32 entidades federativas del país durante el 2011, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Adquirir un préstamo sin aval, sin comprobar ingresos y cumplir con algún otro requisito que la mayoría de los bancos solicitan hacía que este tipo de empresas, instituciones u organizaciones crecieran en el mercado.

“En relación con otros países de América Latina, el sector de microfinanzas en México es relativamente joven, si bien algunas instituciones iniciaron operaciones a principios y mediados de la década de los 90, es hasta el año 2000 que se presenta el mayor crecimiento en esta industria”.⁸

La institución se encontraba en una etapa de crecimiento debido a la apertura de sucursales en diversos puntos del Estado de México, principalmente. La vacante, como lo mencioné anteriormente, se abrió como becario pues estaban evaluando qué tan necesaria era la posición antes de abrirla formalmente.

Mis primeros días fueron de inducción corporativa. Las personas de Recursos Humanos se encargaban de dar una breve introducción de la institución. La información estaba enfocada en dos temas, la parte de negocio relacionada a los préstamos y la parte en la cual estos préstamos contribuían a la sociedad.

Lo mencioné en el primer capítulo, como comunicadores organizacionales es fundamental conocer detalladamente la empresa en la que nos encontramos laborando, necesitamos contar con toda la información institucional para saber qué y cómo comunicar cualquier mensaje al colaborador.

Mi jefe, Iván, me recibió con gusto. Realmente él me explicó más ampliamente el funcionamiento de la empresa. Él es una persona muy profesional y alineada a los principios de las empresas en las que trabaja, es decir se pone la camiseta, como se dice coloquialmente, y lo proyecta a los demás.

Me explicó desde los inicios de la empresa hasta cómo se encontraba actualmente, para, posteriormente, indicarme cuáles serían mis principales funciones. La primera era el diseño y envío de comunicados, mantener contacto con todas las áreas de la institución para solicitar información

⁸ ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa A.C, Informe del sector 2013-2014, p. 33.

y difundirla de manera periódica en los medios internos con los que se contaba. Mi mayor relación era con el área de Mercadotecnia.

Las demás actividades eran muy parecidas a las que realizaba en *Fundación Dondé*. Incluso me parecían tan similares las empresas que fue mucho más fácil adaptarme, excepto por un tema que desconocía: Retención del personal. Ahora que lo analizo me parece muy lógico de qué trata, pero en su momento no tenía ni idea en qué consistía.

“El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral”.⁹

Iván, mi nuevo jefe, trabajo en Atento, sí, aquella empresa que ofrece soluciones para sus clientes a diversas corporaciones; una de sus principales misiones era retener al personal de alguna u otra manera, al ser una empresa con mucha rotación tenían que ingeniárselas con diversos métodos. A través de sus experiencias me explicó la importancia de mantener a los colaboradores en la empresa, obviamente no podíamos realizar las mismas prácticas por ser organizaciones totalmente distintas pero sí me servirían de referencia.

En ese momento, *FinComún* no contaba con un programa o estrategia para mantener a su personal, especialmente al operativo. Mi primer objetivo fue elaborar este programa mediante algunos beneficios para los colaboradores, es decir hacer convenios con empresas e instituciones que ofrecieran servicios o productos que contribuyeran al crecimiento personal y profesional.

Era un método para captar la atención de nuestros colaboradores para después utilizar estrategias más enfocadas al logro de metas. Para saber qué empresas e instituciones contactar, primero elaboré un reporte con la plantilla de personal, el cual mencionaba la edad promedio de los colaboradores, si eran más mujeres que hombres, si eran casados o solteros, nivel de estudios, etcétera. Con esta información podíamos conocer un poco los intereses de la mayoría del personal y posteriormente lanzar nuestra breve encuesta de beneficios *FinComún*.

Con esta encuesta, previamente analizada, queríamos demostrarles a nuestros colaboradores que conocíamos a las personas que estaban trabajando con nosotros al darle alternativas más precisas y a su vez tomar en cuenta sus sugerencias.

⁹ Diego René González Miranda, *Estrategias de retención del personal*. publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.../4/4, 11 de agosto de 2015.

En dicha encuesta incluimos escuelas de idiomas, guarderías, algunas tiendas departamentales, gimnasios, universidades, empresas recreativas, principalmente. Cuando se lanzó la encuesta la reacción del colaborador fue de sorpresa, especialmente la parte operativa, es decir nuestros ejecutivos de cobranza, debido a que nunca se había lanzado un programa de beneficios al personal y además porque muchos de los que se incluían estaban ubicados en diversas zonas de la ciudad para que la mayoría de los colaboradores gozaran de estas oportunidades.

Uno de los beneficios que más gustó al personal fue el convenio que se hizo con *Cinépolis*, el precio era mucho más accesible que en taquilla así que tenían más oportunidad de llevar a su familia al cine. Sin embargo, a pesar de que ésta fue una maravillosa estrategia para captar la atención de nuestro personal y tenerlo “contento” con nosotros, teníamos un largo camino que recorrer para retenerlo.

“La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador”.¹⁰

El principal personal por retener eran nuestros ejecutivos de cuenta, por tres razones importantes, la primera es por ser los intermediarios entre la empresa y nuestros socios (clientes), eran la imagen y voz de la misma por tanto otorgarle las herramientas necesarias para que realizaran de manera exitosa su trabajo era fundamental para el cumplimiento de objetivos a nivel corporativo. La segunda era porque al ser un puesto sensible a muchos factores (horarios, traslados, días laborales, cuotas, etcétera) es muy común que las personas renuncien. La tercera razón es resultado de la segunda, cuando el personal renuncia la empresa pierde no solo dinero también pierde conocimientos y tiempo valioso.

Este último punto es el que más les “pega” a las empresas y que en su mayoría no presta atención o no le da importancia a retener a su mejor personal. Dentro de la filosofía de *FinComún* existe un valor llamado “Respeto integral a la persona” en el que menciona que tanto el cliente como el personal son agentes clave para la empresa, por lo tanto, alinear la filosofía con el quehacer diario de la compañía era urgente.

¹⁰ Pedro Gerardo Prieto Bejarano, *Gestión del talento humano como estrategia para la retención de personal*, 2013, p. 34.
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf?sequence=1>, 14 de agosto de 2015.

Comenzamos a trabajar en distintos puntos. En primer lugar, en darle las herramientas necesarias a los colaboradores, principalmente a la parte operativa. Al ir reflexionando en cada punto me percaté nuevamente de una problemática constante, en dos de las empresas que había trabajado las dos tenían muy abandonadas a su área operativa. Es un problema que hasta el día de hoy que continuo trabajando en comunicación organizacional persiste, sin importar que tan pequeña o grande sea, si es una escuela o una empresa privada, si es una agencia de publicidad o una empresa de telecomunicaciones, la comunicación entre las personas que trabajan dentro de una misma organización difícilmente existe.

Otro valor de *FinComún* es la innovación por lo cual nos veíamos obligados a crear herramientas con la ayuda de las nuevas tecnologías. Por esa razón nació la Intranet. Mi primera misión fue saber qué era una intranet, nunca había escuchado de ella y no tenía ni idea cuál era su principal función.

“Una Intranet es un sitio web interno, diseñado y desarrollado para trabajar dentro de los límites de una determinada compañía. Cabe decir que la mayor diferencia es que este es público frente a la Intranet que es normalmente privada y que tiene como objetivo facilitar a los trabajadores el desarrollo de su trabajo para una mayor eficiencia de la empresa”.¹¹

A pesar de que en nuestra vida cotidiana usamos diversas herramientas tecnológicas para comunicarnos, dentro de una empresa, la implementación de algo nuevo en ocasiones suele ser complicado. El desarrollo de una intranet generalmente es costosa por eso muchas empresas prefieren utilizar otro medios.

Cuando se propuso la idea de implementar esta herramienta los directores no estaban convencidos de que fuera necesaria, por tanto, no valía la pena invertir en ella. Mi jefe, Iván, me pidió elaborar un reporte de costos-beneficios, es decir, mostrar un comparativo entre los beneficios que tendríamos al tenerla contra los costos de crearla e incluso de no contar con una.

El principal problema era el económico, pues bien, era cierto que era costosa su creación, sin corporativa por tanto no tenían correo electrónico), presentaciones y todo lo que requería informar la empresa a su personal.

Aunque en apariencia gastar en la compra de papelería e impresiones no era elevado, al sacar el reporte anual de esto, nos percatamos que realmente era una cifra impactante y que había una cultura de desperdicio notoria. Gracias a este reporte que obtuvimos a través de diversas áreas

¹¹ Antonio L. Cardador Cabello, “*Implantación de aplicaciones web en entornos internet, Intranet y Extranet*”, España, Editorial RA-MA, 2014, 18 de agosto de 2016.ado

podimos “atacar” otro punto dentro de la compañía. Más adelante detallaré las campañas internas que creamos relacionadas con éste y otros temas.

Otro punto que le “preocupaba” a los directores era si realmente el personal utilizaría esta herramienta. La mayoría de nuestros colaboradores se encontraban entre los 25-40 años, el tema tecnológico no era de su desconocimiento, pero como lo mencioné anteriormente, dentro de las empresas la implementación innovadora suele ser complicada.

Continúe con el proyecto, mi jefe me pidió añadir al reporte un comparativo de Intranet de otras compañías, lo cual era un poco complicado pues al ser internas y manejar información sensible de sus empresas no era fácil acceder a ellas. Me di a la tarea de contactar conocidos de mi jefe y míos para solicitarles información básica de la intranet de donde trabajaban, además de algunos “pantallazos” para ver el diseño y su mapa de sitio. Ya de paso, aproveché para hacer una breve encuesta sobre su funcionamiento y sobre su uso interno.

Con esta información recopilada de costos y funcionalidad presentamos a los directores un reporte muy detallado que sin duda fue bastante convincente, aunque el tema de dinero aún estaba muy presente. Comenzamos a buscar alternativas, proveedores y opciones que pudieran economizar lo más posible el desarrollo del proyecto.

Y fue justo en ese momento cuando, al buscar cómo retener a nuestro personal, conocimos a nuestro personal. Resulta que había una chica trabajando en el área de sistemas, era diseñadora gráfica pero tenía muchos conocimientos de programación, en una ocasión que le pedimos su apoyo para resolver, no recuerdo exactamente qué de los correos, salió a la plática el tema de Intranet y para nuestra gran sorpresa nos dijo que ella podía realizarla.

Mildred, es su nombre, le ahorró a la empresa una cantidad considerable de dinero, pues ella realizó el diseño y la programación. Después de que se resolviera ese tema, me solicitaron elaborar el mapa de sitio para comenzar a construirla.

Después de algunos meses, quedó lista, se requirió del apoyo de todas las áreas para realizar los contenidos, secciones, formatos y todo lo que se consideró necesario almacenar en ella. Pero este proyecto no terminaba ahí, se necesitaba administrar como cualquier otra página web, actualizar contenidos, subir nueva información, etcétera; como en ese entonces no existían plataformas tan accesibles como ahora, mi tarea era reunir la información y proporcionarle periódicamente los contenidos a Mildred.

Para dar a conocerla, realizamos una campaña interna con el mensaje principal de “la herramienta institucional que te hará más fácil tu día a día”. Al principio eran escasas las visitas, eran muy, muy pocos los colaboradores que entraban, la mayoría lo hacía para ver los próximos cumpleaños, por lo que tuvimos que tomar medidas extremas.

Éramos conscientes de que el proceso de aceptación sería lento, en algunos artículos que leí para documentarme acerca de esta herramienta interna encontré casos de compañías que contaban con una intranet y que hasta después de 3 años de su implementación su personal comenzó a utilizarla como se debía, era bastante frustrante pensar que tendríamos que esperar años, ni siquiera semanas o meses, años para que este medio por el que tanto habíamos peleado por fin diera resultados. A veces la tecnología no siempre es la solución más óptima o inmediata.

Solicitamos a las áreas que no proporcionaran ningún tipo de información institucional, por ejemplo el formato de vacaciones, y que invitaran a los colaboradores a entrar a intranet en caso de que quisieran este o alguno otro. Así, poco a poco comenzaron más visitas. También a subir los convenios a la página, para la compra de boletos o solicitud de información de determinado convenio, forzosamente los empleados tenían que entrar con su usuario y contraseña que previamente se les había mandado por correo con la imagen de la campaña y del link directo a la página de intranet.

Y así como esta campaña interna realizamos muchas más. Una que tuvo gran impacto y surgió por el tema de intranet fue el ahorro de recursos. Descubrimos que había un manejo indebido y excesivo de luz y papelería principalmente. La empresa había tenido por algunos años el distintivo de Empresa Socialmente Responsable el cual había perdido por varias reestructuras y quería recuperar.

Para ello, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) pide a las empresas una serie de requisitos para que puedan obtener el distintivo, además del pago de membresía, claro está. Por ello, la empresa comenzó a realizar diversas campañas para la concientización y la práctica de varios temas.

El trabajo que se realiza para obtener el distintivo es bastante laborioso y lo peor es que no había nadie quien lo hiciera. Mi jefe decidió que nuestra área fuera la encargada de llevarlo a cabo, por ello me llevó a *CEMEFI* a que conociera en qué consistía todo esto.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una asociación civil sin fines de lucro y sin filiación política ni religiosa, cuya misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, organizaciones y empresas, para

alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Es una organización de miembros que agrupa a más de mil 500 integrantes.

Para “recuperar” el distintivo de Empresa Socialmente responsable que había perdido la empresa necesitábamos poner total atención a tres puntos importantes lo económico, lo social y lo ambiental, es decir generar una visión de negocios que integrará el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa.

Si bien, a pesar de que *CEMEFI* a través de diversos talleres, reuniones y actividades orientan a las empresas a que logren los objetivos, era una tarea complicada. La carga de trabajo era cada vez mayor y yo sólo asistía cuatro horas al día.

Después de una reunión en *CEMEFI*, mi jefe me comentó que había tenido una plática con el director de Recursos Humanos y que habían llegado a la conclusión de que necesitábamos a una persona más en el equipo, le respondí que sin duda alguna estaba totalmente de acuerdo, por lo que me respondió que había dos opciones, contratar a otro becario o que yo asistiera las ocho horas, es decir, que tomará los dos turnos, matutino y vespertino para que no se contratara a un becario más. Acepté la oferta.

Empecé a trabajar de inmediato en lo urgente, ahora tenía más horas para avanzar en lo necesario. Para medir el nivel de impacto de la participación comenzamos con campañas ecológicas.

Utilizando los diversos medios de comunicación empezamos a informar a los colaboradores sobre el uso desmedido de algunos insumos, compartir tips de ahorro, incluso, pequeñas recompensas a las áreas que sacaran menos impresiones o apagaran sus luces antes de salir de la oficina.

“La gerente de América Latina de la empresa Laserfiche, informó que cada mexicano gasta en promedio 55 kilogramos de papel al año, lo que significa que la población completa consume 5.6 toneladas. El hecho empeora cuando hablamos de instituciones gubernamentales. Ustedes seguramente se han enfrentado a las instrucciones de sacar varios juegos de copias de varios documentos para un trámite. México ocupa el sexto lugar en consumo de papel por persona, con Estados Unidos a la cabeza. En ese país, cada habitante gasta 307.5 kilos de papel al año”.¹²

Si hay algo que me gusta de trabajar en el área de comunicación interna es convertirte en un agente de cambio, tener la responsabilidad de inspirar a los colaboradores, de orientarlos e informarlos no es algo sencillo pero si muy satisfactorio. Para mí el implementar este tipo de campañas era

¹² Jambitz Fernando Cervantes, *México derrocha papel*, agosto 31, 2010, <http://www.jambitz.com/mexico-derrocha-papel-ecologia/>, 18 de agosto de 2015.

una contribución, que por mínima que parecería hace la diferencia, no sólo para la empresa sino para el planeta y la sociedad en general.

La respuesta fue bastante grata. Para no perder la atención que ya habíamos ganado de nuestros colaboradores continuamos con algunas otras campañas como de cultura financiera, al ser una empresa que otorgaba préstamos era importante fomentar internamente el tema del ahorro, principalmente, también lanzamos campañas de salud, de prevención de lavado de dinero, de valores, etcétera.

Sin embargo, hubo una campaña muy importante que realizamos después de una temporada bastante complicada. La empresa comenzó a tener problemas financieros, lo que significa, recorte de personal o mejor dicho, como prefieren llamarlo, reestructura corporativa. La época de oro de cuando entré se estaba esfumando.

Los directores, socios e inversionistas de la institución decidieron ajustar el presupuesto en muchas áreas. A pesar de que nosotros, mi jefe y yo que éramos toda nuestra área, no gastábamos mucho debido a que la mayoría de la información la difundimos a través de las diversas herramientas digitales, nos vimos afectados.

La empresa decidió realizar muchas modificaciones, las cuales, no serían para nada del agrado del personal. Nos solicitaron llevar a cabo la logística de las reuniones informativas que se tendrían con las distintas áreas, principalmente las operativas quienes serían las más afectadas.

Pero eso no fue lo complicado, lo realmente difícil fue crear un mensaje positivo sobre esta situación financiera que estábamos teniendo. Muchas empresas prefieren sólo realizar el recorte sin comentarios del porqué se realizó, lo cual puede ser bastante contraproducente debido a que genera cierto desánimo, incertidumbre y baja productiva entre el personal que sigue trabajando.

Justamente eso era lo que se quería evitar, pero, ¿cómo realizarlo?, ¿qué mensaje es el adecuado? Si bien la pequeña campaña de austeridad que habíamos lanzado previamente ya había generado murmuraciones entre los colaboradores, el famoso radio pasillo comenzaba a crearse y hacerse cada vez más grande como una bola de nieve imparable.

Se les pidió a los directores y líderes de las áreas tratar lo menos posible la situación con sus equipos hasta que supiéramos que mensaje manejar. Y aunque ninguno era el correcto, encontramos una manera más sutil de transmitirlo, “en toda compañía que está dentro de un mercado bastante competitivo es necesaria una transformación, es decir evolucionar para

nuestros clientes y empleados de tal manera que nos convirtamos en la mejor institución financiera”.

Fue un mensaje que se dispersó en cada una de las sesiones de trabajo que se realizaron a lo largo de un mes aproximadamente. Posterior a que se lanzó el mensaje, los líderes de las áreas comenzaron a hablar con sus equipos, se les harían evaluaciones internas para medir el talento de sus integrantes, de la misma manera los integrantes evaluarían el liderazgo y toma de decisiones de sus líderes.

A pesar de que se trabajaba para mantener un “control”, cuando se presentaron los primeros despidos fueron inevitables las reacciones negativas de los colaboradores. Primero se presentaron despidos en la parte operativa, era de esperarse que la parte más afectada serían las áreas de operación, lo increíble sucedió cuando comenzó el recorte en las áreas administrativas.

Como no tenía mucho tiempo en la empresa, además de ser becaria de doble turno, pensé que lo más lógico es que me despidieran a mí. Pasaron algunos días y comencé a buscar trabajo, no quería ser desempleada nuevamente. Para poder asistir a las entrevistas tuve que mentirle en dos ocasiones a mi jefe hasta que un día me pidió que habláramos sobre la situación en la que se encontraba la empresa.

Me dijo que él entendía si yo estaba buscando empleo pues nuestros puestos no eran muy seguros, me pidió que tuviera la confianza de avisarle con anticipación los días que necesitaba ausentarme o llegar tarde para asistir a las entrevistas, es más, me programó una cita con una amiga que estaba contratando a una analista de comunicación interna, que si me interesaba fuera con toda confianza. Le tomé la palabra.

Asistí días después a la entrevista, la empresa se llama *Grupo Pando*. La primera era con la reclutadora quién me realizó las preguntas de rutina, preguntas personales y laborales, experiencia en el área de comunicación organizacional, etcétera. Al término de la entrevista, finalizó con el típico “nosotros te llamamos”. Al salir de la entrevista me dirigí a *FinComún* para continuar con mis actividades del día a día.

Mi jefe me pidió que continuara trabajando como siempre, que el hecho de que estuviéramos de alguna manera en la cuerda floja no significaba que dejáramos el trabajo botado. Seguí enviando comunicados, administrando la intranet, atendiendo a los colaboradores de manera normal, hasta que pasó lo inevitable, llamaron a mi jefe para hablar sobre la situación de la empresa. Cuando escuché esas palabras, una parte de mí comenzó a guardar mis pertenencias y respaldar

información, estaba 200% que era yo la que me iba a ir y no por conocimientos sino por prioridades, finalmente mi jefe tenía mucho más experiencia que yo.

Pasó más o menos una hora cuando mi jefe salió de la oficina del Director de Recursos Humanos acompañado del Gerente de Relaciones Laborales. Se acercó a mí y me dijo que si podíamos platicar. Lo inevitable iba a pasar. Me comentó que la situación no era crítica pero que sí eran necesarios varios ajustes internos y por lo tanto se había tomado la decisión de quedarse conmigo... es decir que lo habían despedido a él.

Me sorprendió demasiado esta decisión por muchas razones principalmente por el tema de la experiencia, me comentó que había sido una decisión hasta cierto punto lógica debido a que yo salía más "barata" en cuestión económica y más por estar como becaria, además que estaba haciendo un buen trabajo, me comentó que cabía la posibilidad de que en un par de semanas que las cosas mejoraran, me contrataran con un mejor salario y con contrato directo con la empresa.

Después de la charla comenzó formalmente la entrega del puesto... Archivos, proyectos, planes, etcétera. Ahora solamente yo sería la responsable del área de comunicación interna, lo que más temía era en el contexto en el que la empresa se encontraba. Habíamos ganado ya un terreno importante en cuestión de fidelizar a los colaboradores, ahora tendría que regresar un poco para calmar las aguas y seguir avanzando.

Después de los "ajustes", la situación volvió a la normalidad. Las actividades diarias retomaron su ritmo. En el caso de mi área me solicitaron ponerle mucho entusiasmo a diversos eventos que se realizaban internamente y que se relacionaban directamente con el personal, por ejemplo los cumpleaños, los aniversarios, los colaboradores del mes, etcétera.

Teníamos que retener al personal que se quedó con nosotros. Me pidieron elaborar una estrategia no sólo para "recuperar" a los colaboradores que se encontraban laborando en ese momento, además integrar y fidelizar al personal de nuevo ingreso.

Como la prioridad eran los colaboradores con antigüedad propuse llevar a cabo una reinducción: "La reinducción se convierte en una exigencia estratégica de retención, es volver a mostrar las razones por las cuales vale la pena entusiasmarse con las tareas que se realizan, fortalecer el compromiso y sentirse más orgulloso de pertenecer a una organización con la cual se tiene la responsabilidad de hacerla más sostenible desde cada una de las áreas en que transcurre la gestión empresarial".¹³

¹³ José Manuel Vecino Pico, *La reinducción, una oportunidad para fortalecer la ejecución de la estrategia*, agosto 2015. <http://gerenciaycapacitacion.blogspot.com/2015/08/la-re-induccion-una-oportunidad-para.html>, 24 de agosto de 2015.

De la misma manera que se llevaba a cabo la inducción del personal, reunimos a un grupo de colaboradores de todas las áreas y todos los niveles jerárquicos a una “charla” sobre la empresa. Les mostré poco de la historia, la filosofía, los resultados y avances de los últimos meses (posterior al ajuste estructural) y aunque mucha de la información ya la conocían algunos, la mayoría ya la había “olvidado”. A diferencia de la inducción al personal de nuevo ingreso, la reinducción fue más enfocada al papel que jugaba cada colaborador dentro de la empresa y la importancia de sus funciones.

Además de lo anterior, realizamos diversas juntas y actividades de integración por equipos de cada área comenzando con las operativas. Si bien las primeras actividades fueron complicadas y con poco interés por parte del personal, continuamos haciéndolas.

Otro de los incentivos que la empresa decidió llevar a cabo fue el ascenso de varios colaboradores que por resultados, conocimientos, compromiso y disposición merecían un aumento de salario y de funciones, por tal motivo me solicitaron comunicar al personal estas noticias de manera que impactara a la organización, obviamente de manera positiva.

Lo primero fue redactar una carta de felicitación al colaborador que ascendía con las respectivas firmas de directores y jefes directos, dicho documento se enviaba al domicilio de los colaboradores pues queríamos compartir los logros profesionales de nuestros colaboradores con sus familiares. Lo segundo era una entrevista con el colaborador para conocer cómo se sentía después de recibir tal noticia y qué opinión tenía de la empresa; esta entrevista se difundía en los diversos medios de comunicación existentes. Lo tercero era formalizar el cambio de funciones en una reunión con todo el equipo a su cargo, directores y jefes directos.

Otra de las actividades para “apapachar” a los colaboradores era seguir “celebrando” días festivos que se iban presentando en el calendario. A pesar de que la empresa seguía en la etapa de ahorrar recursos, me encargaba de enviar tarjetas de felicitación ya sea de forma impresa o digital a los colaboradores que cumplían años, aniversarios dentro de la empresa, nacimiento de algún hijo, esquelas, incluyendo el deseo de una buena semana de labores a las personas que tenían que alcanzar sus metas.

Pero de la misma manera que la empresa otorgaba diversos incentivos a su personal, también quería que los colaboradores se fueran reintegrando a las distintas actividades de negocio o de altruismo que la institución realizaba. Como anteriormente mencioné, estábamos trabajando para conseguir nuevamente el distintivo de Empresa Socialmente Responsable por lo cual parte de mis funciones eran darle seguimiento y ejecutar lo solicitado.

Como empresa socialmente responsable, necesitábamos realizar actividades de voluntariado para mejorar el entorno social, económico y ambiental, con el objetivo de optimizar su situación competitiva y su valor añadido. Al seguir la misma línea de retener al personal, a través de los medios de comunicación solicitamos sugerencias a nuestros colaboradores de instituciones en su entorno habitacional en las que pudiéramos donar artículos que pudieran servirles a las personas que formaban parte de las agrupaciones.

Obtuvimos diversas sugerencias, sin embargo, por cuestiones de historia de la Institución al haber inaugurado su primera sucursal en la delegación Iztapalapa, elegimos una pequeña fundación de asistencia social que cuida a adultos mayores en condiciones de extrema pobreza o abandono. La sugerencia fue por un gerente de sucursal, por tal motivo él y su equipo con nuestro apoyo realizaría la tarea de la donación.

Me encargué de ser el contacto, de reunir los artículos y cubrir el evento, tomando fotos y realizando entrevistas tanto a las personas de la fundación como a las de nuestra empresa. Días después difundimos el evento a nivel corporativo con la intención de que más personas se unieran para participar en éstas y demás actividades que la institución comenzaría a llevar a cabo.

Poco a poco la empresa comenzaba a retomar su ritmo, el que tenía antes del ajuste organizacional. Los colaboradores tanto nuevos como antiguos volvían a integrarse y a trabajar de manera habitual, aunque aún había muchas cosas por hacer.

Al no contar con un jefe, mis actividades aumentaron considerablemente, me había convertido en la responsable de la comunicación interna y retención del personal de *FinComún* no oficial pues seguía siendo becaria con dos turnos. Me gustaba lo que hacía así que dejé de buscar empleo por el momento, aunque aún no contara con un contrato, ni con prestaciones ni otros beneficios por parte de la empresa.

A principios de mayo de 2012 recibí una llamada, era para saber si aún estaba interesada en una vacante de Analista de Comunicación a la que había aplicado, de ser así podía continuar con el proceso de selección. La empresa que me marcó era *Grupo Pando*, a la que había asistido varias veces a entrevistas dos meses antes, como nunca me llamaron y yo tampoco lo hice, además de que la situación de *FinComún* era más estable, dejé de considerar dicha opción.

Grupo Pando era la empresa donde laboraba la conocida de mi antiguo jefe, en aquel momento, a pesar de haber asistido muchas veces a entrevistas e incluso presentar una campaña de comunicación sobre la filosofía corporativa, nunca volvieron a llamarme.

El día que me hablaron, a principios de mayo, la reclutadora, Marissa, era su nombre, me pidió que asistiera a otra entrevista y evaluara la propuesta que me tenían, accedí. Después de salir del trabajo me dirigí a la cita. Me recibió Marissa y la Gerente de Recursos Humanos. Me explicaron brevemente porqué tardaron tanto en el proceso y porqué se habían comunicado hasta entonces. Básicamente era por decisiones de directores que aún no autorizaban la vacante.

Después de contarme con mayor detalle a lo que se dedicaba la empresa, las funciones que tendría y demás temas, me mostraron un documento con una propuesta económica bastante considerable, me ofrecían un contrato de planta con el cual en esos momentos no contaba en mi actual empleo.

Lo más obvio era que aceptara de inmediato y realmente estaba dispuesta a hacerlo, sin embargo, aún necesitaba pasar algunos “filtros” de la empresa y volver a presentar otro proyecto de comunicación pues no sólo yo participaba para cubrir la vacante, también estaba otro candidato. Antes de retirarme me dieron algunas indicaciones para el proyecto que tenía que realizar, el día y la fecha en que lo presentaría.

Al salir, tenía sentimientos encontrados, el trabajo que realizaba actualmente me era satisfactorio, había aprendido en gran medida, me gustaba lo que hacía pero la parte monetaria me pegaba un poco, quería más. Tenía una semana para preparar el proyecto así que trabajé en ello con empeño, quería, además de conseguir el empleo, demostrar mis conocimientos y experiencia.

Llegó el día de presentar lo solicitado en *Grupo Pando*, asistí con anticipación a la cita, cuando llegué se encontraban con el otro candidato que iba para la misma vacante. Pasaron algunos minutos y salieron la Gerente de Recursos Humanos, el Director de Recursos Humanos y Marissa, la reclutadora junto con el candidato.

Después de despedirse del chico con el que estaban, se dirigieron hacia mí y me invitaron a pasar. Comencé mi presentación, expliqué mi proyecto con detenimiento y entusiasmo. Al terminar respondí las preguntas de los presentes, agradecí su atención y me retiré de la empresa. Antes de salir Marissa me dijo que estábamos en contacto.

Pasaron algunos días y continuaba trabajando de manera normal en *FinComún*. Un lunes, el Director de Recursos Humanos me envió un correo para programar una reunión y hablar de los diversos temas de comunicación. Nos reunimos y comenzamos a hablar de los proyectos que teníamos actualmente, me pidió que realizara una presentación con los resultados obtenidos en los últimos 3 meses entre otras solicitudes. Antes de finalizar la reunión me preguntó cómo me sentía, le comenté que me sentía bien pero le mencioné el tema de la contratación, llevaba casi un año

siendo becaria y aún no me había considerado para trabajar directo con la empresa como los demás.

Me dijo que además de hablar sobre las actividades que realizaba me tenía una gran noticia, el contrato como analista de comunicación interna y retención, con prestaciones mayores a las de la ley y con un mayor sueldo. En ese momento me sentí muy contenta por haber conseguido lo que deseaba desde hace meses. Firmé el contrato.

Al igual que con los demás colaboradores anuncié a través de los medios de comunicación mi “ascenso”. Obtuve varias felicitaciones de diversos compañeros pues conocían mi condición y mi trabajo. Hasta aquí todo iba bien, incluso olvidé que me encontraba en un proceso de trabajo con la otra empresa.

Al ver que pasaron semanas y no me hablaban de la otra empresa, me sentí más tranquila al dar por hecho que había tomado la mejor decisión de seguir en *FinComún* ya con un nuevo puesto y mejores condiciones salariales, sin embargo, recibí una llamada días después de *Grupo Pando* notificándome que había sido elegida para cubrir la vacante de Analista de Comunicación.

Tuve que evaluar la situación, había dos buenas razones para aceptar la oferta de *Grupo Pando*, me quedaba mucho más cerca de mi casa, la oferta económica junto con las prestaciones eran mucho mayores, aunque el compromiso que sentía con *FinComún* y el haber firmado el contrato me detenían a permanecer con ellos. Marissa, la reclutadora, me pidió una pronta respuesta, de aceptar me daban una semana para entregar mis actividades en *FinComún* para integrarme a la brevedad posible con ellos. Acepté la oferta.

Con un poco de pena hablé con el Director de Recursos Humanos para plantearle la situación y sobre todo mi decisión; trató de hacerme cambiar de opinión, sin embargo al contarle a detalle sobre la oferta me dijo que tenía razones en aceptarla y que me deseaba suerte.

Como él era mi jefe en esos momentos le hice la entrega de los proyectos, la información y mis pendientes junto con una compañera del área de capacitación debido a que en lo que conseguían mi reemplazo, ella tendría que hacerse cargo de las actividades principales.

Un jueves me despedí de mis compañeros y amigos agradeciéndoles su apoyo y el haberme aportado valiosos conocimientos que me hicieron crecer como persona y profesionalista. Con eso terminó mi historia en *FinComún*.

A pesar de que mi estancia en *FinComún* fue menor que en *Fundación Dondé* me aportó conocimientos importantes del área de comunicación interna. Ahora tenía experiencia en retención de personal, en convenios, en actividades relacionadas a temas de responsabilidad empresarial, etcétera.

Mi experiencia laboral iba en aumento al igual que mi gusto por la Comunicación Organizacional, en ese momento cambié de opinión... si bien el ser médico, abogado o algún otro profesionalista es algo de "mayor prestigio" el ser comunicólogo es convertirte en la persona más activa, creativa, "todóloga" y entusiasta.

Cada vez que me preguntan ¿a qué te dedicas? y les respondo que soy comunicóloga organizacional y me ven con cara de ¿con qué se come? me siento orgullosa de hacer algo que pocos conocen pero que tiene grandes beneficios empresariales.

Capítulo 3. Rompimiento de paradigmas internos en Grupo Pando

Los buenos equipos acaban por ser grandes equipos cuando sus integrantes confían los unos en los otros lo suficiente para renunciar al "yo" por el "nosotros"

Mi colaboración en *Grupo Pando* fue breve. Trabajé en la empresa alrededor de 9 meses, sin embargo, a pesar de que fue corta mi estancia, marcó mi vida, tanto personal como laboral de sobremanera. Cuando me presenté a trabajar a la empresa no tenía ni computadora ni un lugar

para sentarme. La vacante se había autorizado pero habían olvidado el pequeño detalle del espacio físico.

Los primeros días me senté frente a mi jefa, en el mismo escritorio, la situación era un tanto incómoda, sin embargo, el tener un poco más de experiencia y el haber pasado ya por situaciones similares me tranquilizaban un poco, ya no me afectaba tanto ser nueva en otra empresa, los nervios iban disminuyendo, me sentía más segura de mí y especialmente de mis conocimientos.

Realmente no decidí dedicarme a la comunicación organizacional, mis planes eran otros. Cuando realicé mis prácticas profesionales dentro de dicha área en *Fundación Dondé*, desconocía las actividades que se tenían que realizar, al ir las conociendo no sólo me parecieron interesantes, me percaté que la comunicación interna es fundamental en todas las empresas y que la labor de los que la llevamos a cabo es básica.

En esta ocasión, como en las empresas anteriores, no conté con una inducción corporativa pues no había quien la diera, situación que entre muchas otras llevó a abrir la vacante de comunicación. Una de mis primeras actividades fue recopilar información institucional para realizar una presentación corporativa, es decir yo misma me proporcioné mi capacitación.

La información no estaba de manera física, mi labor era entrevistar a diversas personalidades de la empresa que llevaban toda una vida trabajando en *Grupo Pando*, había colaboradores que llevaban más de 30 años laborando así que ellos serían los encargados de contarme los pormenores que más adelante, tanto al nuevo como a los no tan nuevos colaboradores transmitiría.

Literalmente comencé desde cero. No había una imagen institucional posicionada, no había un documento que guardara la historia de la empresa, pero sí existía, por lo menos la filosofía empresarial.

Comencé a estudiar la filosofía y la poca, pero básica, información que había de su historia. *Grupo Pando* es una empresa de alimentos y bebidas que está conformado principalmente por tres áreas de negocio: *La Suiza*, chocolatería y confitería, *Santo Tomás*, vinos, y *Calmex* y *Yavaros*, sardinas. El Grupo tiene una larga historia la cual comenzó desde 1938 como “Casa Llano Pando”.

Con el paso de los años sufrió varios cambios, sobre todo adquisiciones de diversas bodegas, plantas y fábricas lo que terminó de conformar al grupo como actualmente se conoce. Contar la historia de una empresa tan grande, variada y con cambios constantes era complicado. Si bien no toda la información era necesaria transmitir, sí era esencial documentarla. Mis actividades no se enfocaban sólo a recopilar la historia, también tenía otras responsabilidades que atender.

Cuando por fin tuve mi lugar y mi equipo de trabajo comencé administrar los tableros internos. Los medios digitales aún no llegaban al Grupo, sus herramientas de comunicación seguían siendo muy tradicionales, (pizarrones de corcho, correo electrónico, reuniones, comunicación de boca en boca, etcétera), principalmente se recurría a materiales impresos.

“Toda la comunicación que se haga a través de medios impresos u otros medios físicos tiene la ventaja de que puede ser popular si así se lo desea, es decir, que puede llegar a todo el personal. Son perdurables en el tiempo y por lo tanto pueden ser accedidas por los empleados cuando tienen un tiempo libre. Los mensajes pueden ser controlados fácilmente y pueden explicar temas con una gran profundidad y detalle. Por último, las comunicaciones impresas pueden llegar a lugares en los que no se tiene acceso a internet”.¹⁴

Físicamente el Grupo se dividía de la misma manera que sus tres principales áreas de negocio, Bodegas de *Santo Tomás*, *Yavaros* y *Calmex* se encuentran de manera separada en Baja California, *La Suiza* está en el Distrito Federal junto al Corporativo bajo el nombre de *Grupo Pando*.

Mi lugar estaba dentro del Corporativo por tanto, mi principal cliente, es decir, las personas a las que debía mantener informadas eran a los colaboradores de las áreas administrativas, pero, debido a que la planta *La Suiza* se encontraba en el mismo sitio que éste, también tenía que atender a la parte operativa.

Misma empresa, personal totalmente distinto.

Había una notable separación entre colaboradores, me atrevería a decir que era causada por la misma empresa sin percatarse que más que causar una diferencia entre clases sociales estaba perjudicando laboralmente al grupo. La mayor parte de los colaboradores eran obreros, el grupo contaba con fábricas de producción por lo tanto los trabajadores que mantenían activa esta parte del negocio debían estar considerados de la misma manera que el resto del personal.

Cuando me percaté de esta situación me propuse cambiar esa perspectiva y unir al Grupo, era parte de mi labor, además de manera personal pensaba que merecían los mismos derechos la parte operativa que todas las demás, en cuestiones salariales no podía opinar pero sí en la parte que me correspondía la cual era considerarlos en tomas de decisiones, en mantenerlos informados y en proporcionales las herramientas necesarias para que expresaran sus opiniones.

Me parecía increíble que a estas alturas de la vida, en pleno siglo XXI empresas como ésta aún diferenciaban a su personal sólo por “pertenecer a una clase social distinta”.

El principal medio de comunicación para el Grupo eran los tableros que se encontraban distribuidos estratégicamente tanto en el corporativo como en la planta. La información que se colocaba en ellos eran felicitaciones de cumpleaños y aniversarios, campañas de salud, actividades, celebraciones o fiestas de la empresa, campañas de contingencia, etcétera.

¹⁴ Juan de Jesús Pinto Jiménez, Claudia Castillo Castaño y Javier Botero Arbeláez, *Modelo para la creación de un portal en internet que les facilite a los laboratorios farmacéuticos, la promoción médica a través del uso de medios virtuales*, julio-septiembre 2010. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/59/html, 30 de agosto de 2015.

La mayoría de las personas que trabajan en la planta *La Suiza* no contaban con un correo electrónico y mucho menos con un equipo de cómputo, por tanto, administrar constantemente los tableros era fundamental, era prácticamente el único medio por el que se les mantenía informados.

Había cuatro tableros, uno dentro de la planta, otro en la salida de la planta, los otros dos estaban en planta baja y primer piso del corporativo. Era difícil no verlos. “Un tablero de anuncios táctil y visual colocado en un área común puede resultarles más atractiva que una nota electrónica y atraer su atención”.¹⁵

Trabajar en el diseño y contenido de los carteles o anuncios era la clave para que los colaboradores se acercaran a leer la información. No contábamos con mucho presupuesto así que se imprimía todo en la oficina en simple papel bond, pero esto no era una justificación para no realizar algo atractivo y funcional.

Lo que más les importaba ver en los tableros eran los cumpleaños y aniversarios mensuales, o al menos era la creencia que se tenía. Anteriormente la encargada de Reclutamiento y Selección, imprimía la tabla de Excel que le enviaban con las fechas solicitadas así que decidí jugar un poco con los colores, las tipografías e incluir imágenes relacionadas con la temática y, aquí había algo interesante, ya que es una empresa que comercializa productos como vinos y chocolates, podía ilustrar con fotografías de nuestros productos diversos anuncios y carteles para posicionar las diversas marcas.

De alguna manera estaba fomentando su consumo sin decir “cómpralos”. Lo segundo que más consultaban los colaboradores eran las campañas de salud que constantemente la empresa realizaba como vacunaciones, chequeos, análisis, entre otras.

He de reconocer que el servicio médico que la empresa proporcionaba a sus colaboradores, tanto de la planta como de oficina, era bueno, el Grupo ponía a la disposición de todo el personal varias opciones para atender su salud, había un consultorio abierto en horas laborales, además de las campañas que se hacían periódicamente.

Muchos de los colaboradores preferían mil veces atenderse con el médico de la empresa que ir a perder horas en el seguro social. Las personas que hemos asistido al seguro estarán de acuerdo que más allá del tiempo, la atención y el servicio da mucho que pensar, sin embargo lo más alarmante es el abasto de medicamentos, muchos de los que recetan jamás están disponibles o las cantidades que proporcionan es la mínima, entre muchos otros factores que hacen de esta institución vulnerable. Contar con un apoyo adicional para atender su salud era una de las prestaciones más valiosas que tenían los colaboradores.

¹⁵ Amie Martin, *How to Make the Bulletin Board for Your Company More Attractive*. <http://smallbusiness.chron.com>, 7 de septiembre de 2015.

A pesar de que el grupo tenía una larga trayectoria en el mercado y que había personas con más de 30 años trabajando en él, la empresa no contaba con una presencia interna y la mayor parte del personal desconocía los objetivos de negocio.

Si bien los tableros de comunicación eran una herramienta importante para llegar a los diversos colaboradores tenía que crear nuevos canales y utilizar los existentes, tal era el caso del correo electrónico.

Un problema muy común de las cuentas de correo electrónico del área de comunicación interna es que se crean sin tener quien los atiende lo que genera una respuesta negativa; el colaborador, al no sentirse atendido, deja de participar o prestar atención a lo que en algún momento se le solicita y envía.

Y eso justamente pasó en el Grupo, existía una cuenta de correo para enviar información institucional, correo que estaba a cargo del área de Recursos Humanos y que utilizaban esporádicamente.

A través de él enviaban esquilas, la baja y la incorporación de algún colaborador y especialmente avisos, que no a todos llegaban pero lo daban por entendido. En teoría, si un jefe o líder de área recibe información institucional y sabe que parte de su equipo no cuenta con correo electrónico, por lógica este debe ponerlos al tanto de lo que pasa, pero eso no siempre sucede.

Cuando comencé a trabajar con el correo electrónico, propuse qué información debía mandarse a través de él y qué se necesitaba difundir o publicar en otros medios. Saturar el mail de los colaboradores no significa comunicarse correctamente. Se debe razonar y sobre todo, debe llevar una estrategia detrás para saber qué resultados esperar.

Empecé a enviar felicitaciones de cumpleaños y aniversarios personalizadas utilizando la imagen corporativa, recordatorios de las campañas de salud próximas, promociones de los productos que vendíamos, fotografías de eventos corporativos, información sobre salud y seguridad dentro del corporativo y almacenes, entre otros contenidos que empezábamos a identificar que eran del agrado del colaborador, todo de manera muy cuidadosa para no bombardear de información.

Elaboré correos distintos para los jefes de la parte operativa, incluí una leyenda en la que enfatizaba su responsabilidad de proporcionar la información que recibía a través de los distintos medios de los que carecía su personal.

¿Cómo identificamos qué información era del agrado de los empleados? Cada que uno de ellos respondía a uno de los correos que enviaba, nos daba un indicativo de que íbamos por buen camino. No podía dejar de responder los correos que me llegaban preguntándome o sugiriendo algo, si la respuesta no la tenía al momento, les contestaba agradeciéndoles su interés y que pronto les haríamos llegar nuestros comentarios a sus solicitudes.

Con estos pequeños pero significativos cambios íbamos marcando la diferencia y dando a notar el área de comunicación interna.

A la par empecé a trabajar en la inducción corporativa. Llevaba unos cuantos meses reuniendo información, haciendo entrevistas con los colaboradores que llevaban más tiempo, obteniendo información qué directores o líderes tenían, sin recordar exactamente cómo la habían conseguido, fotografías, todo lo que pudieran proporcionarme era valioso.

Me puse a ordenar y sobre todo a entender la información. La historia era sumamente extensa, el grupo había pasado por miles de etapas y fases, capturar su esencia para plasmarla y posteriormente difundirla no era muy sencillo, realicé una línea del tiempo colocando las fechas más significativas de cada área de negocio, cómo se fundaron, cómo fueron creciendo y cómo estaban posicionadas en la actualidad.

Coloqué la información en una presentación, la fui ilustrando con las fotografías que pude conseguir e incluí algunos testimonios de los líderes actuales y anteriores. Agregué las áreas de negocio, las áreas administrativas y operativas y, especialmente, la filosofía corporativa.

Curiosamente la mayoría de los testimonios provenían de colaboradores de la planta que llevaban muchos años trabajando en el Grupo, había personas que tenían más de 30 años en *La Suiza*, nadie más en la empresa conocía tan bien la historia.

Esta información tenía que autorizarla la parte directiva, ya con su visto bueno podríamos comenzar a realizar las inducciones y reinducciones institucionales correspondientes. Lo nuevo, lo diferente o lo no considerado, siempre genera diversas reacciones. Al principio, la parte directiva estaba renuente en contar con un área de comunicación interna y con todo lo que ella implicaba. Autorizar su creación no significaba que los proyectos o propuestas que se presentaran fueran aceptadas.

Fue complicado, muy complicado, lograr que una idea tan esencial como la creación de nuevos medios de comunicación, las sesiones informativas de trabajo para las áreas operativas e incluirlas en actividades empresariales fueran aceptadas: falta de tiempo, falta de interés.

Los directores estaban muy enfocados en incrementar los resultados de negocio, como la mayoría de los empresarios quienes dan más peso a los números que al capital humano. “Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos”.¹⁶

¹⁶ Marino Rodríguez Valencia, “El capital humano, otro activo de su empresa”, *Entramado*, vol. 1, número. 2, julio-diciembre 2005, pp. 20-33.

Además había otro enorme problema. Como lo mencioné, el Grupo se dividía en tres áreas de negocio que estaban distribuidas en diversas áreas geográficas lo que impedía que la comunicación fluyera mejor, sin embargo, la distancia en sí no era el problema. El inconveniente principal era que cada área de negocio no tenía relación entre ellas, es decir, *Yavaros y Calmex*, *Bodegas de Santo Tomás* y *La Suiza* parecían pertenecer a empresas distintas a pesar de ser del mismo grupo.

Esto dificultaba de sobremanera la comunicación. ¿Cómo vas a generar sentido de pertenencia si entre las áreas de negocio no hay una relación? Es decir, las tres compartían los mismos valores institucionales, la misión y visión corporativa aun cuando sus objetivos de negocios fueran otros.

Cuando comencé a trabajar en la difusión de la filosofía del Grupo, se me indicó que ésta sólo se realizaría dentro del corporativo, dejando a un lado las áreas de negocio, lo cual no tenía sentido alguno desde mi perspectiva profesional, mi formación y aprendizaje me había enseñado que desde los puesto más bajos, a cada uno de los departamentos y sin importar la distancia, la comunicación tiene que llegar a todos.

Mi relación con *Bodegas de Santo Tomás*, *Calmex* y *Yavaros* era nula. En cada uno de los centros de trabajo ubicados en Baja California había una pequeña área de recursos humanos que controlaba todos los temas de pagos, reclutamiento, selección, etcétera, incluida la comunicación interna.

En los pocos meses que llevaba trabajando en posicionar el área de comunicación interna, la respuesta del personal del corporativo era favorable, pero mi intención era llegar a todos y cada uno de los colaboradores del Grupo aún con el tema de la distancia.

Me di a la tarea de acercarme y proporcionar las herramientas esenciales de comunicación al personal que trabaja en la planta de *La Suiza*, por lo menos mantenerlos informados a través de los tableros de comunicación y con visitas constantes, hacer acto de presencia es fundamental, darnos a notar es parte importante del comunicador organizacional, como se dice coloquialmente, tenemos que ser el ajonjolí de todos los moles, estar en constante comunicación con las áreas, con los directores, con los obreros, con los mensajeros, desde el puesto más bajo hasta el más alto que se mencionan en el organigrama.

Gracias a estas visitas, la comunicación comenzó a fluir en la planta, de manera lenta pero empezó a moverse, si bien a pesar de que los colaboradores estaban renuentes en participar había un avance importante, sabían que eran parte del Grupo.

Un claro ejemplo de lo anterior fue la peregrinación a la Basílica de Guadalupe que se realiza cada año, evento a cargo de *La Suiza*, ellos eran los principales responsables de que se llevara a cabo con el apoyo de las áreas administrativas del Grupo, especialmente del área de Recursos Humanos.

En este evento los papeles se intercambiaban, los organizadores eran los supervisores de la planta que se apoyaban totalmente en su equipo, ellos eran los expertos en llevar a cabo esta encomienda debido a que cada año la realizaban de manera satisfactoria.

En ese entonces, se hizo algo que no se había hecho años atrás o al menos no con tanta atención: se cubrió el evento. Parte de mi labor era ser “reportera”. Asistí al evento para la toma de fotografías y realizar algunas entrevistas que posteriormente se publicarían en los diversos medios de comunicación internos.

La reunión sería a las 7:00 am en Calzada de Guadalupe, ahí comenzaría la peregrinación. Al ser un evento corporativo, asistieron desde directores hasta mensajeros, no era obligatoria la asistencia, al menos no para todos.

Independientemente a que era una actividad institucional, muchos de los colaboradores por sus creencias religiosas iban de manera voluntaria. En nuestro país una de las celebraciones más importantes es justo el día de la Virgen de Guadalupe, ese año se registraron 6.3 millones de peregrinos de diversos estados de la república incluyendo a visitantes de distintos países.¹⁷

Cuando llegué, pocos minutos después de las 7:00 am, los asistentes se sorprendieron un poco al ver la cámara; sin embargo, estaban dispuestos a salir en la toma. Me acerqué a algunos de los colaboradores, que iban en compañía de sus familiares, a realizarles unas breves preguntas.

Cuando estaba todo listo, comenzamos avanzar. Cubrí todo el evento, de principio a fin, necesitaba lo más que pudiera de fotos y evidencias para difundirlo debido a que era la primera vez.

El lunes preparé un correo y un póster, con fotografías y testimonios de los colaboradores con una nota de agradecimiento por su valiosa asistencia. En un mensaje de cierre, invitábamos a todos a participar en los distintos eventos que el Grupo realizaba, dejando un correo y teléfono de contacto para cualquier duda o sugerencias.

Ese mismo día, recibí algunos correos solicitándome las fotografías que había sacado para poder mostrarlas a sus familiares o para tenerlas de recuerdo, si bien, esto nos demostraba que el colaborador se estaba sintiendo tomado en cuenta.

El evento se difundió en las demás plantas también por correo electrónico y carteles pero con un mensaje diferente: “Comparte tus mejores prácticas, momentos y actividades que realizas en tu lugar de trabajo para que las conozcan tus demás compañeros”.

“Las Mejores Prácticas Corporativas de forma general, las podemos definir como una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial. Pero también es

¹⁷ Gerardo Suárez, *Asistieron a la Basílica 7 millones de feligreses*, diciembre 2013. <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2013/feligreses-basilica-saldo-blanco--972715.html> 24 de septiembre de 2015.

cierto, que este concepto no debe de ser limitativo a lo que este tipo de empresas han implementado, sino que también el concepto debe incluir aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, grandes o locales han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados, o aquellas que se han tomado, adaptado y transformado para cubrir adecuadamente sus necesidades”.¹⁸

Otro evento para darnos a conocer como área y para enganchar a nuestros colaboradores fue el festejo de fin de año que estaba programado para ese mismo mes de diciembre. Como cada año la celebración era algo muy sencillo, en esta ocasión sólo iba a ser un brindis en el interior del corporativo para la parte administrativa y la operativa.

Nuestra área de comunicación contaba con muy poco presupuesto, pero queríamos otorgar un presente que agradeciera un año más de trabajo, esfuerzo y compromiso. Como parte de las prestaciones superiores de ley, la empresa otorgaba cada año una despensa a todos sus colaboradores, en la que se incluían productos del grupo.

Aprovechamos este “canal” para poder comunicarnos y agradecer su trabajo al personal. Diseñé tarjetas navideñas personalizadas con un mensaje breve pero motivador. A pesar de que era un detalle pequeño marcaba la diferencia con otros años.

La plantilla total, incluyendo a las tres áreas de negocio y el corporativo era de alrededor de 2 mil colaboradores. No solo queríamos otorgar este presente a nuestro personal de *La Suiza* y del Grupo, queríamos que, por primera vez, se otorgara a todos lo mismo y al mismo tiempo.

La tarjeta iba firmada por *Grupo Pando*, se envió de manera electrónica a las plantas que se encontraban lejanas y con la ayuda del personal de recursos humanos correspondientes de cada región pudimos transmitir el mensaje de agradecimiento.

El hecho de que no contáramos con herramientas tecnológicas innovadoras no significaba que no pudiéramos comunicarnos con nuestros colaboradores. Mi labor era buscar y aprovechar medios que nos acercara al personal para ir midiendo el impacto y efectividad.

Cuando se entregaron las despensas con la tarjeta pegada al frente su reacción fue de sorpresa y especialmente porque iban personalizadas, hubiera sido mucho más fácil realizar una genérica pero seguíamos tratando de enganchar a nuestro personal poco a poco.

Posterior a la entrega de despensas se realizó la fiesta de fin de año. Se organizó una celebración sencilla dentro de las instalaciones de la planta, misma que la mayoría de los colaboradores administrativos no conocía a pesar de llevar tiempo laborando, esto nos sirvió para organizar una nueva estrategia para posicionar al Grupo y a las áreas de negocio en un solo camino.

¹⁸ Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, *¿Qué son las mejores prácticas corporativas?*. <http://www.immpc.org.mx>, 25 de septiembre de 2015.

La celebración reunió a todo el personal para comer y brindar por un año más. Antes de iniciar con el festejo, los directores expresaron palabras de agradecimiento a cada uno de los asistentes por un año más de trabajo, además de darles oficialmente la bienvenida al personal más reciente y algunos datos sobre temas de negocio. Después de lo protocolario comenzó la fiesta.

Acomodamos los lugares de tal manera que todo el personal se reuniera dejando a un lado las jerarquías; la relación entre la parte operativa y administrativa estaba muy marcada por muchas razones, algo que la misma empresa había provocado y que como resultado generaba un mal clima laboral.

Esta era una oportunidad de oro para reunir al Grupo como tal, por lo menos dos partes de él debido a la distancia que había con las otras dos áreas de negocio. Al principio el ambiente se tornó un poco tenso hasta que los directores comenzaron a regalar botellas de nuestro vino *Bodegas Santo Tomas* para poder llevar a cabo el respectivo brindis, originando un ambiente más relajado.

El personal tuvo la oportunidad de convivir, conocerse e intercambiar ideas tanto de trabajo como personales, los directores pudieron detectar necesidades que la parte operativa tenía en aquel momento, pues era la menos comunicada.

Gracias a ese evento se nos dio la autorización de dos grandes proyectos de comunicación que se habían presentado poco después de mi llegada al Grupo: la inducción y reinducción del personal, iniciativa mía, y la página web, que aunque era responsabilidad del área de mercadotecnia me designaron liderar el proyecto.

Mi principal prioridad, desde mi cargo como analista de comunicación interna sin duda alguna era la inducción y reinducción empresarial del personal. Era fundamental realizarlas por varias razones, como bienvenida a los nuevos colaboradores, no desde el punto de vista protocolario sino desde la perspectiva de fomentar una cultura organizacional e impulsar los objetivos de negocio además de cambiar el chip del personal con años de antigüedad.

Me di a la tarea de elaborar una manera innovadora de otorgar una inducción y reinducción al personal, ya tenía experiencia en este tema pero finalmente las empresas son distintas y la manera de llevarlo a cabo es totalmente diferente aun cuando el objetivo es el mismo.

Debido a que la parte operativa era la más abandonada quería enfocarme en sus necesidades para compartirlas con el área administrativa en el momento de que los grupos se armaran.

“El área administrativa tiene como función principal proporcionar oportunamente recursos económicos, bienes y servicios que demande la institución, en un marco de equidad y transparencia; además tiene el deber de ejecutar y orientar todas las actividades de carácter financiero, contable

y administrativo de la institución, planificando estrategias, definiendo procesos y controlando funciones de cartera, mantenimiento de sistemas y mantenimiento general”.¹⁹

¿Qué significa lo anterior? como se diría coloquialmente, a pesar de que el área operativa es la cabeza, el área administrativa es el cuello, la cual debe tener el control y ser el sostén de la empresa.

“El área operativa debería haber sido y debe ser un pilar básico de la competitividad de las empresas. Sin esta importancia, conseguir y mantener la competitividad de las empresas no será posible. Los estudios y análisis realizados han demostrado que una de las características más destacada del área de operaciones es su capacidad para llevar a cabo una fabricación más eficaz, más eficiente, más económica, más fiable y de superior calidad”.²⁰

En el Grupo había un notable desequilibrio en varios sentidos: las prestaciones económicas eran por mucho muy desiguales, la atención al personal de las plantas no existía, los medios de comunicación eran escasos y poco funcionales, el trabajo en equipo era prácticamente nulo.

La reinducción e inducción no solo nos iba a ayudar a informar al personal, era el pretexto perfecto para atacar varios puntos ya mencionados. La distancia era un obstáculo, por esa razón en una primera etapa esta actividad solo sería para *La Suiza* y la parte administrativa. La idea era replicarla en las otras dos plantas, por tal motivo tenía que elaborarla de manera que se ajustara a las situaciones, colaboradores y necesidades de la mayoría.

En los meses que llevaba trabajando, había recolectado la suficiente información para realizar una presentación informativa ideal para la inducción-reinducción corporativa. No quería hacerla kilométrica y que se convirtiera en un somnífero al momento de compartirla, quería hacerla de manera visual y dinámica, el pequeño gran inconveniente era que a los directores les parecería correcto dicho material.

Aun así trabajé en mi propuesta.

No me preocupaba la presentación, lo que me interesaba era que autorizaran las actividades que incluía la inducción-reinducción: las visitas a las tres plantas. Más que platicar la historia y los objetivos de negocio deseaba que los colaboradores los vivieran. Esto iba a generar gastos significativos, pero también enormes recompensas.

¹⁹ Luis Edilson Torres Roncancio, *Auditoría En áreas: Financiera, Administrativa y Operativa*, abril de 2012. <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Auditoria-En-áreas-Financiera-Administrativa-Y-Operativa/173196.html>, 5 de octubre de 2015.

²⁰ Gracia Buiza, *El área de operaciones de las empresas: evolución, funciones y nuevas tendencias*, abril 2013. <http://www.iat.es/2013/04/area-de-operaciones-evolucion-funciones-tendencias/>, 8 de octubre de 2015.

A la par seguía con los anuncios de los tableros, con los comunicados y apoyando a las áreas para realizar diversos materiales que necesitaban para informar a sus equipos, entre otras actividades que se requerían.

También comencé a elaborar la propuesta de mapa de sitio de la página web del grupo. Al haber reunido la información institucional tenía varias ideas de qué era lo que tenía que contener. El Grupo contaba con un área de mercadotecnia pero ésta sólo atendía, en su gran mayoría, los requerimientos de *Bodegas Santo Tomás*, por ello se decidió contratar a un proveedor para la elaboración de este proyecto.

Después de un largo *casting* para elegir al proveedor, empecé a trabajar con el elegido. Como lo he mencionado, mi principal objetivo era implementar medios de comunicación interna dejando aún lado ciertos paradigmas, principalmente dos, “no vale la pena invertir” y “no va a funcionar”.

La mayoría de los directores tenían ideas demasiado arraigadas sobre el uso de la tecnología y sobre las diferencias socioculturales de los colaboradores. Eran mundos totalmente distintos y, en efecto, tenían razón, sin embargo, se podía conseguir un equilibrio puesto que tenían algo en común: trabajaban para y en la misma empresa.

Cuando decidieron renovar la página web que llevaba años sin actualizarse propuse incluir un intranet, si ya íbamos a realizar el esfuerzo y la inversión, teníamos que aprovechar el momento, era hoy o nunca o esperar otros 10 años más.

Le presenté la propuesta de mapa de sitio de la página web a mi jefa y también el mapa de sitio de nuestra posible intranet, que al elaborarlo me percaté que había aún mucha información corporativa que teníamos que conseguir y trabajar. Por ejemplo, uno de los objetivos principales de una intranet corporativa es compartir información 100% institucional tal como políticas de privacidad informativa, reglamentos, formatos, etcétera.

Dentro del mapa de sitio de intranet incorporé una sección que desde mi punto de vista y basándome en mi experiencia, era fundamental: el código de ética empresarial. Ya que se trata de un documento fundamental para cualquier empresa, especialmente para el sector al que pertenecíamos, di por hecho que existía y por tal razón lo incluí dentro del mapa de navegación.

Mi sorpresa fue que dicho documento no existía ni físico ni digital. Si bien teníamos diversos reglamentos que se nos comentaban desde las primeras entrevistas, políticas, formatos y demás documentos internos referentes a diversas normas, no había algo estrictamente formal respecto a un código institucional que indicará los puntos mencionados.

Y gracias a mi idea de incluirlo en intranet, se me dio la tarea de elaborarlo. Al principio me negué, primeramente porque no tenía mucha idea de lo que tenía que contener y mucho menos cómo

elaborarlo, para mí era responsabilidad del área de relaciones laborales o alguna otra área de recursos humanos con el apoyo del resto de los departamentos, claro está.

“El código de ética en una empresa, debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma. El código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias”.²¹

De alguna manera los proyectos se seguían alineando. El código de ética era un medio más por el cual el grupo podía comunicarse. Consulté varios códigos en línea. Uno de los más completos y que coincidía en parte con la filosofía de la empresa era el de CEMEX, así que lo tomé como ejemplo, o como diría uno de los proveedores que conocí, lo adapté y mejoré.

Después de terminar con el contenido y pasar por miles de revisiones me pidieron trabajar su imagen; lo que he aprendido en estos años es que para que te compren una idea o proyecto se debe presentar lo más completo posible, la mayoría de los directores que he tratado son muy “visuales” es decir, por muy buena idea o muy bueno que sea el contenido necesitan verlo finalizado.

Para realizar los comunicados digitales y los carteles de los tableros de comunicación me las había arreglado diseñando en *Power Point* debido a que no contaba con ningún programa de diseño, creo que ni *paint* tenía mi computadora, aunque para elaborar un manual o en este caso el código de ética requería de un programa especial para ello.

Mi intención era justificar la instalación de la paquetería Adobe en mi computadora con este proyecto, sin embargo, la cuestión monetaria siempre fue un tema así que me pidió mi jefa sólo elaborar un boceto en *Power Point* y después pedirle al encargado de mercadotecnia trazarlo para después mandarlo a producción o sea a impresión.

El código, además de subirlo a intranet, lo cual llevaría tiempo para que estuviera listo, se entregaría físicamente junto con otros presentes en la inducción y reinducción que pronto llevaríamos a cabo, lo único que estaba pendiente era autorizar las visitas a las plantas, que era lo más importante.

²¹ Lizeth Altamirano, *Código ético*, noviembre de 2015.

http://prezi.com/nbmujovgl77b/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share, 8 de octubre de 2015.

Grupo Pando era la tercera empresa en la que laboraba y a pesar de que mi puesto seguía siendo el mismo, analista de comunicación interna, cada vez iba conociendo más actividades y más funciones dentro del área, aprendí nuevos programas, proyectos y maneras de hacer las cosas. Me enfrenté a retos mayores y difíciles de resolver y eso fue lo más enriquecedor.

Recuerdo que al estar buscando trabajo las veces que me quedé sin empleo, había más empresas que solicitaban a un comunicador organizacional. Muchas de ellas estaban volteando y prestando atención en el tema de comunicación interna, se percataron que era necesario y que requerían a un especialista en el tema.

Grupo Pando era un ejemplo de ellas. La comunicación interna no es algo nuevo “su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.²²

No obstante, en México si lo era, es una de las profesiones más jóvenes del país; hace apenas un poco más de dos décadas que fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones.

Para mí esto era un aliciente a continuar mejorando como comunicadora organizacional, desafortunadamente, decidí renunciar a la empresa. Estaba pasando por una situación familiar complicada que me tenía completamente distraída lo cual estaba afectando mi empleo.

Gracias al trabajo que realicé mi jefa pidió que reconsiderara la decisión que tomé, había notables cambios en la empresa y había muchos proyectos en puerta que aún no se concluían y que se pensaban realizar en un futuro por tal motivo el que renunciara significa un retraso en lo ya trazado.

Me propusieron darme de baja por unos meses, conseguir un reemplazo eventual, lo único que me pedían era capacitarlo para que pudiera realizar mis actividades hasta que yo estuviera bien, no acepté.

Para mí era fundamental que los proyectos siguieran su rumbo aunque yo ya no estuviera, quería verlos materializados, quería ver el esfuerzo de mi trabajo plasmado, por tal motivo le pedí a mi jefa

²² José Miguel Arriagada Herrera y Jorge Rivas Ulsen, *Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna*, mayo 2011. <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/> 14 de octubre de 2015

que aceptará la renuncia y que acelerara el proceso de contratación para poder capacitar a la persona que me reemplazaría e irme más tranquila.

Y así fue.

Agradecí el apoyo que me brindaron y lamenté no poder estar más tiempo, pero siempre he preferido mi salud mental y espiritual. Antes de irme hablé con mi jefa, le compartí la experiencia que tuve, no desde un punto personal, sino profesional.

El Grupo tenía muchas oportunidades, muchas, muchísimas áreas de mejoras, para mí la principal era la relación entre los colaboradores, había una competencia insana, una barrera que la misma empresa había construido, rompiendo con esa barrera la comunicación interna y el clima laboral iba a mejorar notablemente. Se necesitaba apostar más en los proyectos de comunicación y que éstos fueran dirigidos a unir a las tres áreas de negocio para por fin conformar un solo equipo, el Grupo Pando.

Mi jefa me dio las gracias y me dijo que las puertas de la empresa estaban abiertas para cuando quisiera volver. No lo hice.

Otra etapa en mi vida profesional pronto iba a comenzar.

Capítulo 4. Estudio Creativo de Diseño y Publicidad WEB, otra cara de la Comunicación

“En el siglo XXI solo habrá dos tipos de organizaciones: aquellas que estén en internet, y las que ya no existirán” Bill Gates.

Después de renunciar a *Grupo Pando* decidí darme un tiempo para tomar decisiones. No estaba mentalmente preparada para comenzar a trabajar, además me sentía un poco desilusionada no de la comunicación organizacional, más bien de las empresas en las que había laborado por no creer 100% en ella marcaban muchos límites en varios aspectos aun cuando se les mostraba los costos y beneficios a nivel corporativo.

Dejé pasar unas semanas para buscar trabajo, estaba como diría mi madre “buscando sin ganas de encontrar” cuando comencé a hacerlo. Había más vacantes de comunicación interna y cada vez más demandantes, los requisitos eran mayores: debías ser productor, editor, fotógrafo, diseñador, redactor, reportero, etcétera, por una cantidad muy “castigada”, además el inglés se estaba volviendo indispensable, aún más que un título universitario.

Empresas como *Coca-Cola*, *FEMSA*, *Jugos del Valle*, *Kellogg*, *CIE Entretenimiento*, *Grupo Modelo*, *Comex* y *Reckitt Benckiser*, entre otras muchas más de gran tamaño estaban invirtiendo grandes cantidades en formar su propia área de comunicación corporativa por lo que estaban orillando a las pequeñas empresas a considerar la creación de un departamento o la contratación de un encargado en el tema para seguir compitiendo en el mercado.

Envié mi currículum a varias empresas, afortunadamente cumplía con casi todos los requisitos, excepto por el idioma, que hasta la fecha sigue siendo mi mayor área de oportunidad, en la cual sigo trabajando.

Recibí algunas llamadas, no muchas, pero la mayoría no cumplían con mis expectativas ni económicas, ni profesionales, ni personales, por ello seguí en la búsqueda. En una ocasión mientras navegaba en las bolsas de trabajo encontré una que me llamó mucho la atención: “Se solicita especialista en temas de comunicación corporativa para agencia de publicidad web”, jamás había colaborado en una agencia así que consideré que era una buena oportunidad de aprender algo nuevo, me postulé para la vacante.

Ese mismo día que envié mis datos me contactaron para una entrevista. Víctor, Director General de la agencia, que era dueño de la misma, me contactó para hacerme unas preguntas relacionadas a comunicación corporativa específicamente sobre Intranet, le respondí que había estado a cargo de dos proyectos de desarrollo de intranet, desde su mapa de navegación, diseño y administración de contenido.

Me pidió asistir a la agencia para platicar más a fondo sobre un proyecto que apenas estaba por comenzar, me pidió que me pusiera de acuerdo con su asistente para programar la cita. Así lo hice. La agencia se encontraba por la colonia Álamos, en la delegación Benito Juárez. Era relativamente joven, tenía 6 años de trabajar para varias empresas, su principal cliente era *Palacio de Hierro*, con los que llevaba ya varios años colaborando.

En ese entonces, las agencias de comunicación se habían incrementado considerablemente, existían de todo tipo para cubrir diversas necesidades que las empresas requerían. Servicios digitales, publicitarios, de contratación de personal y recursos humanos, etcétera. Particularmente

en cuestiones digitales la demanda iba en aumento, las nuevas tecnologías tomaron por sorpresa a muchas instituciones, al no estar preparadas ni en conocimientos ni en infraestructura estaban recurriendo a agencias de este tipo.

“Dadas la condiciones del mundo publicitario actual y del creciente desarrollo de otras disciplinas de comunicación, surgieron empresas especializadas eficientes, y capaces de resolver alguna de las necesidades de los clientes. Ante la diversidad creciente de los medios, las agencias de publicidad no sólo se ven obligadas a ofrecer una mayor creatividad, innovación y capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes sino un profundo conocimiento del consumidor y el mercado en que operan”.²³

La oferta que estaba disponible era para la elaboración de una intranet para NAFINSA (Nacional Financiera), al ser agencia, se trabajaba por proyecto y por honorarios, sin embargo se cumplía con un horario y días de trabajo.

Pero la oferta no terminaba en un solo proyecto, necesitaba a un *copywriter*, es decir un redactor publicitario, el cual estaría a cargo de desarrollar todos los contenidos de los diversos clientes que se tenían en ese momento.

“Por lo tanto el copywriter debe escuchar, analizar, conceptualizar y saber plasmar en diferentes soportes existentes (anuncio de televisión, valla publicitaria, banner en Internet, etc.) o innovar sobre aquellos que no se han utilizado aún. La reputación de la marca no depende directamente del copy, pero indirectamente sería uno de los máximos responsables”.²⁴

Si bien durante los años que llevaba trabajando mi principal función era la de redactar y difundir la información interna, mi experiencia en comunicación externa y marketing era mínima, por lo tanto llegamos a un acuerdo, yo quería aprender sobre publicidad y él necesitaba asesoría en temas de comunicación corporativa, así que acepté el proyecto.

Era un desafío importante para mí y a pesar de que el sueldo era bajo, no había ningún tipo de prestación, el horario era matado y tenía que darme de alta en hacienda, quería aprender otra rama de la comunicación, quería nuevos conocimientos y sobre todo enfrentar nuevos retos, quería crecer profesionalmente, actualizarme, principalmente.

²³ Norma mexicana de calidad para agencias de publicidad, *Proyecto de norma mexicana*, 2006. <http://www.amap.com.mx/download/>, 16 de octubre de 2015.

²⁴ Gerunding Magazing, *¿Qué es un redactor publicitario?*, 2012. <http://magazing.gerunding.es/arte-y-letras/definicion-de-copywriter-que-es-un-redactor-publicitario/>, 18 de octubre de 2015.

El mundo profesional es tan cambiante que es necesario conocer y tener nuevas herramientas tecnológicas para no sólo ofrecer nuestros servicios de comunicadores organizacionales sino dar nuevas alternativas que marquen un diferenciador creativo e innovador.

El proyecto de *NAFINSA* era muy lento, como toda empresa, por mi experiencia al haber trabajado en tres de ellas, los procesos y tomas de decisiones podían llevarse por mucho tiempo, más cuando se trata de temas de inversión monetaria, ¡qué si no lo sabía yo!

Víctor, mi jefe, me puso al tanto sobre el proyecto, era un institución con deseos de renovarse, de actualizarse, de arriesgarse a cambiar para mejorar, eso hablaba muy bien de ella. Dentro de los cambios internos los directores hablaron sobre algo que muchas empresas de su mismo giro estaban implementado y claro, no querían quedarse atrás.

“Las organizaciones contemporáneas se encuentran dentro de un ambiente dinámico, por lo que para competir y enfrentar los desafíos que se les presentan deben adaptarse de manera rápida e inmediata”.²⁵

Al no tener expertos en el tema de manera interna, decidieron contratar a un asesor externo, en este caso eligieron a *Estudio Creativo de Diseño y Publicidad Web, Lemon*, así se llama la agencia. Ellos eran expertos en todo el tema de marketing digital, en diseño, programación y todo lo relacionado con el tema, pero poco sabían sobre comunicación interna, ahí era donde entraba yo.

Después de haberme puesto al tanto de la situación fuimos a una reunión con el corporativo de la empresa, que se encuentra en insurgentes sur. Desde que llegamos me percaté que era una institución conservadora, sus instalaciones eran sobrias y formales, incluso para entrar se tenía que seguir todo un protocolo.

A la vista se podía observar con gran orgullo sus diversos reconocimientos otorgados por distintas instituciones, también estaba su filosofía corporativa colocada en varios puntos del corporativo, algunas fotografías e imágenes de los valores empresariales, todo estratégicamente colocado, *NAFINSA*, se encontraba en una etapa importante de cambio.

Nos reunimos con el director de Comunicación y con dos responsables más del departamento; Víctor me presentó como responsable del proyecto, era “la experta de la que tanto les había hablado”. Les hice algunas preguntas acerca de qué era lo que necesitaban, por qué habían decidido desarrollar una intranet y qué esperaban con esa herramienta de comunicación.

²⁵ Alejandra Apiquian Guitart, *El cambio organizacional*, mayo 2014. <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/el-cambio-organizacional.html>, 28 de octubre de 2015.

Me era muy familiar hablar sobre el tema, a pesar de que no conocía mucho sobre la empresa, me sentía cómoda, manejábamos un lenguaje muy similar, por tal motivo tuvieron mayor confianza de darnos el proyecto. Lo que ellos requerían era asesoría para desarrollar la herramienta pero, antes de eso, querían convencer a los directores sobre esta decisión mostrándoles pros y contras.

El proyecto duraría alrededor de ocho meses. La primera etapa que realizaría sería la de conocimiento. Me entregaron información acerca de la empresa para poder documentarme y hacer un análisis para así llegar a una conclusión. Lo que quería el director de comunicación era vender la idea de intranet de manera que fuera imposible ser rechazada, la parte de venta no sería mi responsabilidad, no tenía experiencia en ello, pero sí en la parte de elaborar la propuesta para mejorar la comunicación interna empresarial utilizando una herramienta tecnológica.

Además, había una solicitud muy importante que el cliente nos había demandado, cuando me refiero al cliente hablo de la empresa *NAFINSA*; quería que todo su personal estuviera involucrado en la toma de decisiones, empezando, por obvias razones, con la parte directiva hasta los colaboradores con los puestos más básicos.

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que para que una empresa se considere orientada hacia la comunicación, no necesita contar -necesariamente- con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo.

Y eso era justamente a lo que se quería llegar, cuestionar a los líderes de que se quería acerca de este proyecto. Esa fue la primera etapa, encontrar la estrategia adecuada para “subir al barco” a todos los colaboradores y hacerlos sentir partícipes.

El Estudio, como lo mencioné, era muy pequeño y no me refiero sólo físicamente. Había dos diseñadores, un gráfico y un web, un programador, una fotógrafa, un *community manager*, una ejecutiva de cuenta, una administradora, una asistente y una *copywriter*, o sea yo.

Mi principal responsabilidad era al proyecto de *NAFINSA*, la idea es que estuviera enfocada lo más posible a la intranet, en caso de que requirieran de mis servicios de redactora me lo harían saber pues estaban buscando una “verdadera copy” debido a la demanda de trabajo.

Justamente en el momento que entré se encontraban en la entrega del sitio de *Viajes Palacio*, estaba a punto de comenzar la temporada alta por lo tanto, debían actualizar el sitio y no había

nadie que se encargara de los contenidos, fue cuando comencé con mi primera labor de *copywriter*.

Víctor me pidió que desarrollara los contenidos de una lista de destinos que se tenían que actualizar, me mostró el sitio y me explicó brevemente lo que se necesitaba. Tenía que buscar en internet los principales atractivos de cada lugar, para hacer sus respectivos *copys* posteriormente.

“Un copy es sencillamente, una frase publicitaria. Sin embargo, lo que parece tan simple en la definición, no lo es en la realidad. Un buen copy debe conectar al anunciante con su público, debe comunicar de forma clara, breve y brillante aquello que el anunciante desea transmitir”.²⁶

Comencé a buscar información, parecía algo sencillo pero no sabía por dónde comenzar. Era algo totalmente desconocido para mí. Entré a varias páginas que consideré adecuadas, veía las fuentes para poder ir anotando de dónde tomé los contenidos; era una lista con cinco destinos internacionales, así que de cada uno elegía información relevante, buscaba sus principales centros culturales, arquitectónicos, artísticos, gastronómicos y demás que pensaba que serían del interés de las personas.

Tenía varios archivos con información relacionada de cada destino. No me había quedado muy claro qué era lo que tenía que hacer, pero intenté hacerlo como “Dios me dio a entender”. Al ser una agencia la velocidad era fundamental, las actividades tenían que hacerse y terminarse lo más rápido posible para continuar con la siguiente y la siguiente y la siguiente. Víctor me pidió que le mandara lo que llevaba para revisarlo y pasarlo con el área de producción que se estaba retrasando al no tener los contenidos, todos dependíamos de todos.

Le envíe los archivos. Como redactora estaba acostumbrada a escribir con santo y seña el tema, profundizaba, realizaba una entrada, un planteamiento, desenlace y hasta una conclusión, lo cual en este caso era totalmente innecesario, entre más breve fuera la información sería mucho mejor.

Está fue mi primera lección, menos es más. Y a pesar de lo anterior me costó mucho trabajo llevarlo a cabo. Víctor me pidió que revisáramos el archivo juntos para explicarme en qué consistía la solicitud que me había pedido. Él comprendía que esto era algo nuevo para mí así que, cómo habíamos quedado al momento de aceptar la oferta, me iba a enseñar sobre publicidad digital.

²⁶ Luis Maram, *¿Qué es un copy?*, diciembre 2008. <http://www.luismaram.com/2008/12/30/que-es-un-copy/>, 5 de noviembre de 2015.

De las miles de cuartillas que le envíe quedaron escasamente un *copy* de tres palabras “Una experiencia inolvidable” con su respectiva descripción: “Viaja por el mediterráneo, paradisíaco destino que te hará vivir una experiencia única...”

Después de tener la información aprobada, tenía que mandarla al área de producción, es decir a la diseñadora gráfica y al diseñador web quienes se encargarían de ilustrar la idea y subir el material. Se tenía que trabajar con demasiada velocidad.

Comencé a realizar los *copys* de *Viajes Palacio*, destinos nacionales e internacionales, cruceros, tours, lunas de miel, aventura, familiares, etc. Parecía sencillo pero encontrar las palabras adecuadas era difícil y más cuando no se tiene experiencia, además había otro detalle que me explicaron posteriormente y del cual no me había percatado: el cliente, es decir *Palacio de Hierro* es una empresa de lujo, el “target” (público objetivo de nuestras acciones) al que va dirigido es de un nivel económico “elevado” por lo tanto el lenguaje coloquial no era el indicado.

“Es importante establecer que la exclusividad no tiene que ver con consumir sólo una marca, sino con la forma en que debes hacer sentir a tu target: exclusivo. Asimismo, las marcas que venden productos Premium saben que su estrategia de marketing no puede ser la misma que se usa para otro tipo de marcas”.²⁷

Había que leer más. No conocía muchos de los destinos que la agencia vendía, muchos de ellos ni si quiera sabía que existían... ¿Cómo iba lograr seducir al cliente? ¿Qué lenguaje sería el adecuado? ¿Cómo hacerlo sentir exclusivo? Víctor me recomendó leer y leer mucho, su oficina estaba llena de revistas de diversas temáticas, me indicó que no sólo leyera la información, que viera las imágenes, la manera en que tanto el contenido como las fotos se complementaban.

Posterior a este consejo, comencé a observar todo lo que me rodeaba, me percaté que estamos bombardeados de anuncios publicitarios, no importaba a donde volteara había algo que me estaban vendiendo, pero sin darme cuenta comencé a notar la diferencia entre una y otra. Y un sinónimo de sofisticación y lujo era que más es menos y que la venta se convertía en deseo no en necesidad, en toda una experiencia de compra.

El proyecto de NAFINSA era muy lento, realmente le dedicaba poco tiempo, por tal motivo Víctor me pidió meterme de lleno a realizar los contenidos para los diversos sitios que tenían, uno de ellos era *Viajes Palacio*, los otros eran *Casa Palacio* y el Blog de *Palacio de Hierro*. El segundo estaba

²⁷ Oliverio Pérez Villegas, *4 pilares para hacer marketing de lujo*, julio 2013. <http://www.altonivel.com.mx/37192-4-pilares-para-hacer-marketing-de-lujo.html>, 6 de noviembre de 2015.

en construcción y a pesar de que ya había grandes avances del sitio, la mayoría de los contenidos eran inexistentes.

Como con el sitio de *Viajes Palacio*, me explicaron en qué consistía *Casa Palacio*. *El Palacio de Hierro* comenzó a expandirse en otros mercados, así como en los viajes comenzó a hacerlo dentro del mundo de interiorismo y decoración, por tal motivo creó esta exclusiva tienda que ofrece más de 200 prestigiosas marcas de profesionales y diseñadores de todo el mundo.

De la misma manera que su tienda de ropa y sus viajes por el mundo. *El Palacio de Hierro* ofrece a través de su *Casa Palacio* elegancia, buen gusto, lujo y todo lo relacionado con la distinción. Ya que iba a empezar a trabajar de lleno en estos tres sitios, Víctor me mostró El libro amarillo “la biblia” de *El Palacio de Hierro*, que se le considera como la guía del estilo pues contiene tendencias de moda y estilo de las próximas temporadas.

Me pidió que lo estudiara, sí, que estudiara las publicaciones para adoptar su lenguaje. Así lo hice, a pesar de que me parecía un poco absurdo, me sirvió para conocer y comprender el *target* al que iban dirigidos todos los sitios web que nuestra agencia desarrollaba. Después de esa breve adquisición de conocimiento, me puse a trabajar en los contenidos del sitio de *Casa Palacio*, como el primer bloque de una construcción empecé a redactar su historia.

“La página” ‘Sobre nosotros’ transmite confianza y te otorga un cierto crédito frente a tus visitantes. Permite dar un “rostro” y una historia a los sitios de Internet. Con esta página, los internautas entenderán que detrás de tu tienda *Online* se esconden personas y, de hecho, serán más flexibles contigo si cometieras algún error”.²⁸

Tenía que investigar primero sobre *El Palacio de Hierro*, me puse en contacto con gente del área de mercadotecnia para solicitarle la información pertinente. Todo lo tenían perfectamente estructurado, tanto fechas, lugares, acontecimientos y fotos. Como el sitio no era específicamente de *El Palacio de Hierro*, sólo era hacer un resumen con la información más relevante, además tenía más claro lo de “menos es más”.

Me enfoqué en la información sobre *Casa Palacio*, brevemente, en unas cuantas palabras y con las más pertinentes que consideré, describí su trayectoria e incluí su misión y visión empresarial. A diferencia de otras páginas de diversas empresas o instituciones, la estructura que habían realizados los creativos de la agencia la habían trazado de manera que la información fuera muy breve y que sus imágenes fueran grandes y sofisticadas.

²⁸ Mareva Jeandel, *La importancia de la página “Sobre nosotros” o “¿Quiénes somos?”*, julio 2012. <https://www.prestashop.com/blog/es/la-importancia-de-la-pagina-sobre-nosotros-o-quienes-somos/> 10 de noviembre de 2015.

Lo segundo que comencé a trabajar fue cada una de las secciones que contenía la página. Aquí comenzaba nuevamente el reto. Por ejemplo existe una sección que habla sobre servicios especializados, los cuales, efectivamente eran muy específicos. Nuevamente me puse en contacto con el área encargada para que me explicara con detalle en qué consistían estos servicios.

Sin embargo, a pesar de que los entendía, no logra poder explicarlos y sobre todo con qué palabras describirlos de tal manera que fueran atractivos y sobre todo que logran atraer la atención del cliente, a tal grado de solicitarlos.

Escribía y escribía cientos de ideas pero ninguna me parecía la adecuada además estaba luchando contra el tiempo por dos razones: una, el sitio tenía que estar listo aproximadamente en un mes, contando las revisiones del cliente para su aprobación; dos, tenía que realizar otros contenidos del sitio de *Viajes Palacio*. Eso de trabajar bajo presión y ser tolerante a la frustración se estaba volviendo realidad.

Tuve que empezar a leer artículos de interiorismo, decoración, diseño, industria hospitalaria, montajes y todo lo relacionado con el negocio. No era algo que fuera de mi interés, por tanto desconocía muchos de los términos que se manejaban, el estar buscando su significado me parecía una pérdida de tiempo, en cuestión de que tenía que estar leyendo constantemente para hacer los contenidos solicitados, pero me servían para conocer más sobre lo que estaba haciendo.

Después de terminar los contenidos de la sección de servicios especializados, tuvimos una reunión todos los integrantes del estudio. Cada uno presentó los avances que llevaba según lo que nos correspondía, por ejemplo la fotógrafa ya contaba con todas las imágenes para ilustrar el sitio, estaba por comenzar a editar las fotografías, la diseñadora gráfica y el web master tenían listo el sitio para comenzar a subir contenidos e imágenes requeridas, en cambio yo, llevaba menos del 50% de contenidos, eso no afectaba el trabajo de ninguno de ellos pues podían subir textos simulados para presentar el primer avance al cliente, pero en algún momento podía convertirse en un problema.

En dicha reunión se nos indicó que el sitio tenía que estar listo en menos de un mes, así que necesitábamos incrementar la velocidad de nuestro trabajo. En mi caso, faltaba la información más importante... la descripción de cada uno de los artículos de temporada con la que saldría la página. La fotógrafa me pasó más de 100 imágenes para el catálogo en línea, de los cuales tenía que

elaborar su *copy* creativo es decir, la “frase célebre” que atrajera al cliente y que lo convenciera de adquirirlo.

Quería azotar mi cabeza contra la pared. No sabía de qué manera atractiva podía describir una silla, un florero, un sillón, unas sábanas, unos platos, unos cuadros, unas lámparas, etcétera, etcétera, etcétera. A la par tenía que elaborar los contenidos de las marcas y firmas que se encontraban en *Casa Palacio*, eso realmente no era tan complicado, me habían entregado un documento con información de cada una de ellas, solo tenía que resumir la gran mayoría, las que no estaban en el archivo tenía que buscarlas en internet, al ser marcas y firmas reconocidas mundialmente no era muy difícil encontrarlas.

Entonces todo comenzó a tener más sentido, o al menos empecé a ver una pequeña luz de esperanza. Al ir leyendo sobre las marcas y firmas me percaté que en muchas de ellas venían los mobiliarios, accesorios y artículos de los cuales tenía que elaborar su descripción. Al ver el material en el que estaban fabricados, su nacionalidad y “cualidades” comencé a sacar ideas para realizar el *copy*, por ejemplo: almohada elaborada con materiales suaves, como la seda, lo transformé en suave elegancia.

Si bien, no sabía a ciencia cierta si eran correctos o atractivos, pero el tiempo de entrega se me estaba terminando y sobre todo las ideas. Lo mismo me pasaba con los contenidos para *Viajes Palacio*, ya había utilizado todos los sinónimos de disfrutar, no sabía que más poner, era muy frustrante.

Fueron días realmente complicados, entrábamos a las nueve de la mañana y a veces salíamos poco más de las once de la noche. De acuerdo con un informe realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en el 2013, los mexicanos trabajaron en un promedio de 2,250 horas por año, casi 500 horas más que el resto de ciudadanos de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que laboran 1,776 horas por año en promedio, además de no tener una remuneración de acuerdo con lo laborado.²⁹

Esto era mi realidad: trabajar mucho, ganar poco y constituía el precio de obtener un nuevo conocimiento.

La próxima revisión del cliente estaba por llegar y tenía que estar en un 60% el sitio de *Casa Palacio* y aún faltaba mucho por hacer. Después de terminar las descripciones de los artículos para el catálogo y de la sección de firmas y marcas, continué con una nueva sección llamada *Vive Casa*,

²⁹ Notimex, *Mexicanos, los que más horas trabajan al año: OCDE*, mayo 2013.

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/05/28/mexicanos-que-mas-horas-trabajan-ano-ocde>, 17 de noviembre de 2015

en ella se subirían artículos y noticias de eventos de *Casa Palacio*, la primera nota nos la envió el cliente y fue sobre la inauguración de la segunda tienda, la cual se ubica en Santa Fe. Para la publicación del sitio nos habían pedido por lo mínimo subir tres notas, la idea era que ellos nos entregaran la información y solamente hacer una corrección de estilo en caso de ser necesario.

Fue cuando comenzó otra de mis funciones. “El corrector de estilo interviene en el proceso de comunicación, para evaluar si el emisor o autor del texto ha conseguido expresar y redactar sus ideas con la claridad necesaria para que el receptor elegido pueda comprenderlas con facilidad o, si no es así, remediar los problemas. Es necesario el dominio de la gramática normativa y un sentido de la lengua, que no se adquiere solo con formación académica. El oficio de corrector de estilo debe abarcar habilidades de redacción y edición. Este perfil puede ser útil para ampliar el perfil y el ámbito de trabajo de profesiones relacionadas, como las de corrector de ortotipografía, traductor, redactor y editor”.³⁰

Tenía que corregir los textos que nos enviaba el cliente, principalmente su ortografía y sintaxis. A pesar de que llevaba ya tiempo haciendo artículos, siempre tuve el apoyo de mis jefes o compañeros para la revisión de éstos, si en algún momento había errores de ese tipo me lo hacían saber. Para mí era una gran responsabilidad y presión realizar dicha actividad, aún más que hacer los “benditos” *copys* creativos.

Pero la carga de trabajo no terminaba ahí, creo que apenas estaba comenzando. El cliente pidió hacernos cargo de los artículos de la sección *Vive Casa*, desde cubrir el evento haciendo entrevistas y tomando fotografías hasta la redacción de la nota, ahora la dinámica sería al revés, ellos revisarían la información y la autorizarían para su publicación. No eran tan constantes los eventos que deseaban que cubriéramos pero nuestras actividades habituales complicaban los tiempos.

La fotógrafa y yo comenzamos a asistir a conferencias, presentaciones de libros, inauguraciones de galerías, exposiciones de diseño e interiorismo y todos los eventos en los que directa o indirectamente participaba *Casa Palacio*. Aunque nunca he sido reportera como tal, siempre me ha gustado esa parte de mi carrera, jamás he ejercido el periodismo, sin embargo es algo que de alguna manera, en todos los trabajos en los que había laborado lo llevaba a cabo de cierto modo.

Muchos de los eventos de *Casa Palacio* me parecían bastante pretensiosos pero, salir de la oficina, obtener nuevos conocimientos y experiencias además de comer y beber gratis le daban otro giro. Recordé cuando trabajaba en *Grupo Pando*, eran mundos totalmente distintos mientras que

³⁰ Unión de Correctores, *Definición de corrector*. <http://www.uniondecorrectores.org/index.php?l=es&s=id>, 5 de diciembre de 2015.

en el grupo trabajaba con obreros, en la agencia convivía con personas de un sector económico bastante elevado, más allá de mis prejuicios sociales la experiencia de colaborar en contextos tan desiguales me permitía conocer el país en el que vivía, su gente, su situación actual y el punto en el que se encontraba el ambiente profesional en el que me desenvolvía y el papel que jugaba mi labor de comunicadora.

Teníamos más notas de las que se habían considerado, el cliente se mostraba satisfecho en esa cuestión. El tiempo se nos estaba acabando pero ya contábamos con lo requerido para la segunda revisión, de ella dependía terminar en tiempo y forma o corregir en caso de que el cliente así lo solicitara, lo cual era una enorme probabilidad, los clientes son muy complicados.

Para la segunda revisión el sitio ya tenía que contar con textos reales, es decir, con todos los contenidos que se habían mandado a autorización y con algunos otros que sólo revisamos internamente y se aceptaron. Todos estábamos igual de ocupados con nuestras respectivas actividades, pero, especialmente los dos diseñadores pues el sitio de *Viajes Palacio* iba a actualizarse debido a que la temporada vacacional se aproximaba, así que tenían que desarrollar una nueva propuesta, no podían perder tiempo realizando otras actividades que en teoría no les correspondía.

La programación y todo lo relacionado a “moverle” a una página se me hacía de lo más complejo especialmente el día que me pidieron hacerlo. No había quién subiera los contenidos al sitio de *Casa Palacio*, hasta ese momento yo mandaba la información y los diseñadores se encargaban en cortar y pegar, al menos eso me explicaron para no asustarme, “es sencillo”, decían.

Me mostraron el interior del sitio, el cual es totalmente distinto a lo que vemos comúnmente los usuarios. La página era un CMS “*Content Management System*”, que se traduce directamente al español como Sistema Gestor de Contenidos. Como su propio nombre indica, es un sistema que nos permite gestionar contenidos. “En líneas generales, un CMS permitiría administrar contenidos en un medio digital y para el caso particular que nos ocupa, un CMS permitiría gestionar los contenidos de una web, es una herramienta que permite a un editor crear, clasificar y publicar cualquier tipo de información en una página web”.³¹

Desconocía totalmente su existencia, pero eso no importaba, necesitábamos subir la información lo antes posible. Mi capacitación duró aproximadamente 30 minutos, en caso de tener dudas tenía que acercarme a los diseñadores. El simple hecho de ver comandos hacía que me sudaran las manos y me doliera la cabeza, eran muchos retos y muy poco tiempo. Había días en los que

³¹ Miguel Angel Alvarez, *Qué es un CMS*, noviembre 2008. <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-un-cms.html>, 24 de diciembre de 2015.

pensaba que no iba a poder más, pero me gustaba lo que hacía, me retaba profesionalmente, ampliaba mis conocimientos y me actualizaba en cuestiones tecnológicas que estaban acaparando el mercado.

Al principio, cuando comencé a subir los contenidos lo hacía con cierto temor a regarla, sentía que si apretaba algo de más, el sitio iba a desplomarse, así que al notar mi nerviosismo, el diseñador web me indicó las secciones en las que no debía meterme y en los que podía libremente a hacerlo. En realidad era como estar en un archivo de *Word* pero con cosas raras.

Poco a poco era más veloz en la mayoría de mis actividades, en hacer los *copys*, redactar las notas y subirlas a los diversos sitios, porque también comencé a administrar el sitio de *Viajes Palacio*. Tenía más confianza a mi criterio al momento de realizar la corrección de estilo e incluso a proponer mejoras en los sitios de Casa y Viajes.

A la revisión solo asistían la ejecutiva de cuenta y Víctor. Había únicamente dos opciones con respecto a la opinión del cliente después de ver lo que llevábamos, continuar con el sitio hasta terminarlo o corregirlo y atrasarnos en la entrega, aun cuando éste fuera consciente de ello, era casi nulo que nos otorgara un plazo de término. Cuando Gabriela, la ejecutiva de cuenta y Víctor llegaron después de la revisión, tuvimos una reunión.

Hubo buenos, muy buenos y tan sólo unos malos comentarios, el cliente estaba satisfecho con el sitio, los que teníamos que hacer eran cambios mínimos y no nos llevaría mucho tiempo realizarlos, por ese lado nos sentimos tranquilos. Sin embargo, había algo que era un tanto preocupante, el sitio tenía que estar listo en semanas próximas y poco después de su lanzamiento se tenía que hacer una actualización por la nueva temporada, así como con el sitio de *Viajes Palacio*, *Casa Palacio* se definía por temporadas y debido a que se aproximaba, los contenidos con los que saldría la página estarían muy brevemente publicados.

Teníamos que contemplar dos cosas en muy poco tiempo, el lanzamiento y su casi inmediata actualización. Teníamos que empezar casi desde cero. El tiempo de entrega llegó, la página estaba lista para mostrarse al usuario. Se hicieron muchas pruebas de navegación antes de hacerla pública. En cuanto se ajustaron los últimos detalles se le notificó al cliente que todo estaba listo. Nuestra atención inmediatamente se dirigió a la página de *Viajes Palacio*. La temporada vacacional se acercaba. Faltaban muy pocas semanas para que el verano iniciara, teníamos que meterle velocidad a su actualización.

Llevaba muy pocos meses laborando y sentía que llevaba años en la agencia por muchas razones, principalmente por la carga de trabajo y por lo tedioso de comprobar ingresos, sin

embargo, me sentía feliz en el estudio, la relación entre las personas que trabajábamos era muy buena, el mayor tenía 35 años, los demás estábamos entre los 24 a los 30, era como estar en la escuela nuevamente a diferencia que aquí te pagaban por asistir y las faltas sí te afectaban.

El proyecto de *NAFINSA* comenzó a moverse. La primera actividad que tuve que realizar fue un *focus group* interno. “El focus group (o grupo focal) es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etcétera”.³²

Les pedí elegir a diez personas como máximo de entre toda su plantilla de colaboradores, desde los puestos más bajos hasta los más altos, teníamos que contar con el criterio de todos, así detectaríamos necesidades y “deseos” del personal.

Les comenté a los encargados del área de comunicación de *NAFINSA* que enviaran una invitación atractiva al personal elegido, sin decirles que iban a participar en un *focus group* debido a que podrían obtener una respuesta negativa, les pareció una excelente idea, así que lo manejaron de otra manera.

Les indicaron que estaban invitados a participar en un evento muy importante cuyo objetivo era transformar *NAFINSA*, que su asistencia era fundamental pues en sus manos estaba el futuro de la empresa. La respuesta fue satisfactoria, incluso hubo más personas de las que se tenía previstas, por tanto se hicieron 3 grupos de 10 personas, muchos quería participar en la actividad a pesar de que no sabían en qué consistía.

Preparé lo necesario para poder llevar a cabo el *focus group*. Les pedí que me enviaran la lista de las personas que asistirían a cada grupo, quería conocer su cargo para saber con qué tipo de colaboradores iba a trabajar. Dependiendo de los comentarios obtenidos decidirían si desarrollarían la intranet o no y en caso de que fueran positivos, por medio de ellos sabríamos qué información debería llevar.

Una de las principales razones por la que no se decidían a implementar una intranet era por cuestiones generacionales. La mayoría de los colaboradores de la empresa eran personas adultas, de 45 años en adelante, por dicha razón temían que la tecnología en vez de ser una solución sería un obstáculo.

³² Manuel Moreno, *Investigación de mercados*, marzo 2015.
http://2015marketingmanuel.blogspot.com/2015_03_08_archive.html, 28 de diciembre de 2015.

Cuando llegué al corporativo, al lugar donde sería la reunión, ya había algunas personas en el aula. Hombres trajeados, de entre 50 a 60 años que portaban tabletas, iPads y sus teléfonos inteligentes, estaban inmersos en sus equipos. Les di los buenos días y sin dejar de hacer los que hacían me respondieron. Preparé lo necesario para comenzar en cuanto llegara la hora indicada.

Diez minutos después comenzamos con la sesión. Me presenté, les dije mi nombre y les pregunté si sabían el porqué de la reunión. Los directores que se encontraban ya sabían pero no lo mencionaron, los demás colaboradores no sabían a ciencia cierta pero les pareció importante e interesante el ser convocados.

Les indiqué a qué me dedicaba, que era especialista en comunicación organizacional y que me apasionaba todo lo relacionado a la comunicación interna. Algunos hicieron muecas al escuchar la palabra organizacional, pero la cambiaron cuando escucharon que la primera actividad consistía en construir una herramienta tecnológica que les permitiera comunicarse mejor internamente.

Les di una hoja en blanco y una pluma, antes de vaciar todas sus ideas en el papel, les pedí que cerraron los ojos y que imaginaran dicha herramienta, que pensarán en diez cualidades, tres posibles, tres arriesgadas y cuatro necesarias para sus actividades laborales cotidianas. Muchos se empezaron a reír, pero cerraron los ojos y se tomaron su tiempo.

Al pedirles que abrieran los ojos nuevamente les indiqué que tendrían cinco minutos para escribirlas. No era necesario anotar su nombre, ni su puesto, ni ningún otro dato, entonces se sintieron con mayor confianza. Les pedí que echaran sus “cartas” a un sobre que les pasé y que intercambiáramos opiniones.

Pedí un voluntario y curiosamente, levantaron la mano cuatro personas. Empecé con uno y le dije que primero nos mencionara las tres arriesgadas cualidades que debería llevar dicha herramienta. Posteriormente le cedí la palabra al segundo a quien le solicité que dijera las tres posibles y por último al tercer voluntario que mencionará las últimas cuatro.

Al finalizar la tercera persona, les pregunté al resto del grupo que si las sugerencias de sus compañeros coincidían con las propias a lo que la mayoría respondió que sí. La palabra innovación fue muy utilizada así que decidí comenzar un nuevo debate ¿qué era para ellos una herramienta innovadora?

Deseaban que la herramienta fuera cómo un *facebook*, querían compartir fotos, videos, poder hacer grupos y que tuviera un espacio para intercambiar archivos, que fuera de mucha interacción. A pesar de que el grupo era muy variado en cuestiones jerárquicas, coincidían en muchas de sus

necesidades laborales y en algo que respondía a la preocupación de *NAFINSA* de implementar o no una intranet, todos estaban familiarizados con internet.

En ese mismo día llevé a cabo las otras dos dinámicas con los dos grupos faltantes. De los tres grupos hubo uno más participativo que los otros dos pero en general el resultado fue satisfactorio, se consiguió la información que se requería incluso un poco más de la necesaria, muchos de los colaboradores aprovecharon el espacio para expresar algunas de sus inquietudes, desafortunadamente no pude ahondar en los temas expuestos debido a que no me habían contratado para esa actividad, ni tampoco era el lugar y el momento, aun así realicé anotaciones para otorgárselas al Gerente de Comunicación.

Al regresar al Estudio me puse a trabajar con la información obtenida. Tenía que entregar un reporte lo antes posible, no tanto porque el cliente lo hubiera solicitado sino porque tenía que regresar a mis actividades de *copy*, la nueva temporada de *Casa Palacio* y la de *Viajes Palacio* me estaban esperando.

Poco después del lanzamiento del sitio de *Casa Palacio*, el cliente solicitó a la agencia manejar las redes sociales de la tienda, *facebook*, *instagram* y *youtube*. Yo tenía muy poca experiencia administrándolas, la carga de trabajo era demasiada para enfocarme en ellas así que Víctor decidió contratar a un nuevo integrante a un *community manager*, además en ese momento las redes sociales estaban es su pleno auge; la página web oficial de las empresas ya no era suficiente, ahora necesitaban otro tipo de interacción, fue cuando conocí la comunicación 2.0.

“Herramientas 2.0 son aquellas surgidas de la web 2.0 o “Web Social” que nos permiten dejar de ser un receptor de comunicación y pasar a tener la oportunidad de crear y compartir información y opiniones con los demás usuarios de internet. Las tecnologías Web 2.0 pueden cambiar profundamente nuestra manera de trabajar e interactuar con compañeros y clientes en cualquier tipo de organización, incluidas las empresas.”³³

Las empresas habían descubierto que las redes sociales servían para colocarse en el mercado y no tardaron en utilizarlas y explotarlas, eran mucho más baratas y “sencillas de administrar” así que más que moda se estaban convirtiendo en una necesidad.

Mauricio, así se llama el chico que ocupó la vacante, estaba estudiando mercadotecnia, su experiencia era muy poca pero tenía mucha noción y aprendía muy rápido, Víctor me pidió que lo orientara para que después él lo hiciera solo. Le di un tipo de inducción sobre lo que hacíamos,

³³ Confederación de Empresarios de Andalucía, *Cómo las aplicaciones de la web 2.0 pueden potenciar la innovación empresarial*. <http://www.cea.es/herramientas/>, 29 de diciembre de 2015.

sobre nuestro cliente y las marcas, no dejaba de ser una comunicadora organizacional. Tenía que apoyarlo a hacer las publicaciones ya sea a crearlas o a revisar que fueran las adecuadas, lo demás lo realizaría él solo.

Todo parecía marchar bien, mucho trabajo, muy buen ambiente, mucho conocimiento adquirido, la paga regular pero decente. El proyecto de *NAFINSA* estaba por concluir, después de entregar el análisis del *focus group*, nos solicitaron la propuesta de mapa de sitio, el cual trabajamos Víctor, el programador y yo. Después de presentarlo y ser aprobado mi participación en el proyecto terminaría y así fue.

Me dediqué completamente a la realización de los contenidos que se fueran requiriendo, ahora sí, oficialmente me había convertido en la *copywriter*. Platicando entre nosotros, las ocho personas que laborábamos en el Estudio me indicaron que cada vez había una importante mejoría en mi trabajo, que era más rápida y precisa en mis contenidos y que se notaba que disfrutaba lo que hacía, lo cual era cierto, no me había sentido tan complacida con mi trabajo desde hacía mucho tiempo, mi amor por la comunicación estaba volviendo a renacer.

Sin embargo, no todo estaba bien. La relación con el dueño de la agencia era cada vez más inestable, nos exigía mucho y no había alguna recompensa, así que comenzó a generarse un mal clima laboral, debido a mi experiencia en el tema, fui la primera que lo detectó, en varias ocasiones traté de comentárselo a Víctor pero no creía que la situación estaba tan mal.

Poco tiempo después el estudio se convirtió en un campo de batalla, la lucha era entre nosotros y Víctor. Comenzó a haber despidos, primero fueron dos chicas, la de recursos humanos y la ejecutiva de cuenta y aunque no lo pareciera y más allá de la amistad que habíamos generado nos afectaba también en cuestión laboral.

Gaby, nuestra única ejecutiva de cuenta era el canal con el cliente, ella conocía perfectamente cómo manejar cualquier circunstancia que surgiera y como darle solución, el que entrara alguien nuevo retrasaba el ritmo de trabajo que habíamos conseguido y que nos había costado mucho lograr.

Pero ahí no terminaba el problema, si se nos ocurría llegar 10 minutos después de las nueve, que era la hora de entrada, no nos permitía entrar, obviamente no nos pagaba el día. Las reglas eran cada vez más extremas y la inconformidad iba en aumento la cual se reflejaba cada vez más en nuestro trabajo.

Llegaron las vacaciones de diciembre. Habían pasado nueve meses desde que acepté el proyecto de la agencia. Ascender o mejorar salarialmente era algo casi imposible y aunque eso lo sabía

desde un principio acepté por adquirir experiencia y conocimiento en el área de publicidad, bien había valido la pena.

Víctor nos dio dos semanas de vacaciones, a finales de diciembre el trabajo disminuía debido a que el cliente se enfocaba en otros temas, por tanto los sitios tenían que estar actualizados antes de la segunda semana del último mes del año. Así lo hicimos, así que podíamos irnos sin problema esos días.

Cuando regresamos de vacaciones, el 2 de enero del 2014 nos encontramos con una gran, enorme sorpresa, Víctor nos despidió a todos, ya contaba con los nuevos integrantes del estudio. Y ahí terminó nuestra, mi historia en la agencia de publicidad, sin explicación alguna.

Fueron nueve largos meses de mucho trabajo y esfuerzo, nueve estresantes meses de mucho conocimiento, de pasar desvelos, de sufrir contracturas, de comer mal y percibir un sueldo no muy bueno y aun así ha sido una de mis mejores experiencias laborales.

Cuando volví a comenzar a buscar empleo una parte de mi quería volver a trabajar en una agencia, el ambiente es totalmente diferente al de una empresa o institución, quería seguir aprendiendo sobre publicidad, marketing, administración de redes sociales y todo lo relacionado con el tema, pero empezar otra vez de alguna manera, era algo de lo que no estaba muy segura, así que tomé una decisión, complementar los conocimientos adquiridos en el estudio con lo que ya sabía de comunicación organizacional.

Cuando actualicé mi currículum incluí todo lo que había hecho durante los nueve meses en el estudio, sabía vender un poco más mi trabajo, tenía mayor seguridad, me sentía lista para enfrentar nuevos y más grandes retos en el área de comunicación.

En mis anteriores trabajos me sentía estancada y bastante desilusionada pero las cosas eran distintas en ese momento, conocía nuevas herramientas que ofrecer a las empresas, atractivas e innovadoras lo que muchas estaban buscando.

Pasó tan solo un mes cuando recibí la llamada de una empresa de Telecomunicaciones que estaba buscando a una Coach de Comunicación Organizacional con conocimientos en Comunicación Externa, parecía que la vacante estaba hecha para mí.

Capítulo 5. Barared: la importancia de las nuevas tecnologías aplicadas a la Comunicación Organizacional

“La tecnología por sí sola no basta. También tenemos que poner el corazón” Jane Goodall.

El proceso de contratación fue muy rápido. A diferencia de mis otros empleos, la toma de decisión tardó muy pocos días después de ser entrevistada por la Directora de Sistemas. Lorena Herrera, mi nueva jefa, me explicó brevemente lo que estaban buscando, no era absolutamente nada que yo desconociera, es más, ella me dijo que no era experta en el tema y que por tal motivo necesitaba alguien que sí lo fuera.

Barared, es una empresa de Telecomunicaciones y Servicios Financieros dedicada atender a los mercados insatisfechos y desatendidos de la Base de la Pirámide, es decir, los segmentos D y E de la población en México, en otras palabras las personas de bajos recursos afectados por el mal gobierno en nuestro país que viven de sus pequeños negocios.

La empresa vendía cassetas a negocios abarroteros, principalmente, a un precio muy bajo, a través de ellas sus clientes pueden realizar diversas transacciones, pagos de servicios y operaciones

de telecomunicaciones; por cada actividad que se realiza los dueños de las tiendas reciben una comisión de éstas, básicamente ése es el proceso.

La operación de los servicios se realiza a través de un innovador modelo tecnológico basado en la plataforma iOS de Apple. Mediante el uso de un dispositivo táctil iPad, los usuarios finales realizan dichas operaciones.

¿Por qué una empresa de telecomunicaciones con tan innovador producto seguía utilizando un corcho para comunicarse con sus colaboradores? Justo por esta y muchas otras razones más decidieron contratar a alguien que trasladara dicha tecnología al interior de la empresa.

Barared es una empresa joven que nació en Monterrey, tiene menos de diez años de existencia y ha sufrido varias evoluciones en las cuales la tecnología ha sido la razón principal de su transformación: cambiar o morir.

Después de los trámites de contratación habituales, me incorporé rápidamente al puesto como Coach de Comunicación. En ese momento, la empresa estaba formada por 130 colaboradores distribuidos en Monterrey, el Distrito Federal y el Estado de México en las zonas de Chimalhuacán, Iztapalapa, Atizapán de Zaragoza y Ecatepec.

Las COBs (Centros Operativos Barared) se encontraban en esas zonas pues según un estudio de mercado, eran zonas vulnerables en muchos aspectos además del factor económico, un ejemplo claro es el traslado para pagar los servicios o realizar transacciones por lo que se convertían en sitios perfectos para instalar una caseta.

La empresa aparentemente estaba en una etapa sólida y en crecimiento, internamente se estaban realizando cambios importantes para mejorar e implementar estrategias de negocio y fundamentalmente en temas relacionados con el factor humano y el posicionamiento interno de la marca.

Dentro del departamento de recursos humanos se encontraba el área de capacitación la cual estaba encargada de todo lo relacionado a la comunicación corporativa, estaba conformada por cinco personas, la mayoría psicólogos que hacían su mayor esfuerzo para mantener informados a los colaboradores, sin embargo no eran expertos en el tema.

En los años que llevo trabajando como Comunicadora Organizacional he recibido constantemente comentarios como: “todos somos creativos”, “no es complicado diseñar ni redactar un texto”, “¿Qué complicado puede ser informar a los colaboradores?” ¿Es necesaria el área de comunicación

interna? y la típica frase y la que más me gusta... “pero si los comunicólogos no hacen nada más que pensar”.

Muchas de las empresas en México (no he tenido la oportunidad de trabajar en el extranjero ni en empresas transnacionales) consideran que: uno, la comunicación interna no es necesaria, mucho menos un área o departamento; dos, no es necesario contratar a un comunicólogo, con que alguien sepa usar programas de diseño, tomar fotos y que no tenga mala ortografía puede fungir como comunicador organizacional.

Barared pensó lo mismo por mucho tiempo hasta que se dio cuenta que un psicólogo no es un comunicólogo, “zapatero a sus zapatos”.

No existía el área, no había alguien que se ocupara del tema, existía el área de Capacitación apoyada por el área de Mercadotecnia, pero ninguna de las dos era experta, además estaban más enfocadas a sus objetivos principales, la primera en capacitar primordialmente a la parte operativa, la segunda a vender, vender, vender; si algo tenían en común dichas áreas es que su experiencia era en el mercado externo, en el negocio, pero no en el capital humano de una empresa.

Hasta el momento no he podido lograr convencer a las empresas en las que he laborado permitirme realizar un análisis profundo antes que cualquier implementación o propuesta. La idea de realizar una auditoría de comunicación interna puede parecer descabellada pero necesaria, más allá de una encuesta, de un cuestionario o un *focus group*, reuniones, etcétera, un estudio que marque el principio y trace el camino hacia el futuro.

“La auditoría de comunicación interna requiere de un enfoque sistemático que facilite a una organización diferenciar entre: lo que realmente está comunicando de aquello que cree que está comunicando. Para ello la auditoría analizará tanto a las personas que envían y reciben los mensajes; los medios internos de comunicación – interacciones telefónicas, reuniones, el correo electrónico etc. – como el conjunto del sistema entorno y de identificación de la organización: uniformes, espacios de trabajo y mobiliario, áreas comunes del personal, cartelera / señalética interna, higiene y seguridad, etc., de modo de alcanzar una imagen completa de los procesos de comunicación interna de la entidad”.³⁴

Cuando llegué fue mi primera propuesta, ya había trabajado en ella en los periodos que me quedé sin empleo, pero sutilmente, mi jefa Lorena Herrera me comentó que había algo en lo que tenía que trabajar con urgencia, la implementación de un intranet... a pesar de que es una herramienta

³⁴ Comunicólogos, *Auditoría de Comunicación Interna*. <http://www.comunicologos.com/técnicas/auditoria-de-comunicación-interna/>, 2 de enero de 2016.

innovadora, considero que hay otros temas más importantes, sin embargo, podía aventarme todo un discurso o ponerme a trabajar en ello y posteriormente señalar lo que en mi experiencia es más primordial.

La empresa contaba con *sharepoint*, “las organizaciones usan SharePoint para crear sitios web. Se puede usar como un lugar seguro donde almacenar, organizar y compartir información desde prácticamente cualquier dispositivo, así como acceder a ella”,³⁵ al menos por esa razón habían decidido elegirlo para desarrollar una intranet aún sin tener quién lo llevara a cabo.

Para los directores era lo urgente y lo necesario. Las primeras dos semanas me enfoqué en dos cosas: recibir mi inducción y resolver el tema de intranet.

El área de capacitación contaba con cinco colaboradores que se encargaban de diversas actividades, el Director, y dueño de la empresa, apostaba mucho por este tema de la capacitación al personal, les había solicitado implementar una inducción más que teórica vivencial, sin importar el puesto, todo el nuevo ingreso tenía que ser partícipe de las tareas que fueran asignadas.

Como comunicóloga organizacional es importante recibir este tipo de cursos, entre más información tengamos de la empresa mayor será nuestro poder de información. Me encontraba entusiasmada estar en una empresa que le dedicara tanto empeño a actividades de este tipo, demostraba que realmente quería generar un cambio profundo y que, por primera vez, el tema económico no era un obstáculo siempre y cuando estuviera bien fundamentado.

El primer día de mi inducción no fue en el corporativo para visualizar una presentación, fue en uno de los COBs, en el que se encontraba relativamente cerca de mi domicilio, el de la zona de Ecatepec.

Tenía que acompañar a dos ejecutivas de venta para conocer el negocio de primera mano. Las dos chicas a las que acompañé, no contaban con un auto por lo que nos trasladaríamos en transporte público y posteriormente a pie. Las zonas que visitaban eran municipios alejados en donde algunos servicios y medios de comunicación estaban por lo menos a una hora de distancia.

Teníamos que ir de negocio en negocio a presentar el producto, es decir la caseta *Barared* y sus enormes beneficios, las dos ejecutivas mostraban a los prospectos una hoja enmicada con dicha información.

³⁵ Office 365, ¿Qué es SharePoint?, <https://support.office.com/es-es/article>, 7 de enero de 2016.

¿Cómo es posible que una empresa de telecomunicaciones que cuenta con un producto que funciona a través de plataforma iOS de Apple pueda seguir presentándose con una hoja enmicada a sus prospectos? Había muchas razones detrás, las cuales conocí más adelante.

La labor de venta, al menos para mí, es una de las más complejas de llevar a cabo, ofrecer un producto no es lo difícil, lo complicado es que lo adquieran. Eso lo aprendí cuando estuve en la agencia de publicidad, crear una necesidad o un beneficio en la mente del consumidor.

El segundo día de capacitación fue acompañar a los ejecutivos de cuenta, es decir, visitar a los clientes para, además de cobrarles, verificar que la caseta estuviera en perfectas condiciones, resolver dudas, atender necesidades, etcétera. Los ejecutivos de cuenta a diferencia de venta, contaban con una moto para poder trasladarse lo más rápido posible de un punto a otro en caso de que hubiera una “urgencia”.

El punto de partida era en el mismo COB Ecatepec, el ejecutivo que acompañaría era un chico de 22 años que estaba estudiando mercadotecnia después de la jornada de trabajo, debido a su situación económica se vio en la necesidad de conseguir un empleo de tiempo completo pero que tuviera cierta flexibilidad.

Según “Panorama de la Educación 2014”, México es el único país de las 34 naciones miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en donde se prevé que los jóvenes de entre 15 y 29 años pasan más tiempo trabajando que estudiando, los mexicanos entre 15 y 29 años pasarán en promedio 6.4 años en diligencias laborales y dos años menos en actividades educativas.

Y fue cuando me percaté que la empresa era de colaboradores jóvenes, la mayoría de los empleados estaban entre los 23 a los 36 años, muchos de ellos estudiantes, truchos o pasantes que por diversas razones estaban trabajando en lugar de concluir, seguir o atender sus estudios.

Cuando me presenté con Julio, el ejecutivo de cuenta, me preguntó que cuál sería mi puesto en la empresa, le mencioné que sería Coach de Comunicación Interna con lo que se sorprendió muchísimo, pues era “relativamente joven” para estar en un puesto de coordinación. Me platicó que él se encontraba estudiando mercadotecnia, que era algo que le apasionaba muchísimo y que esperaba terminar pronto.

Parte de mi labor de comunicadora organizacional es conocer a los colaboradores poco más allá de las funciones que desempeñan, es algo que además, a manera personal me gusta pues como

intermediaria entre la empresa y el personal pueden generar cambios importantes que impacten tanto a uno como al otro.

Como es mi costumbre, iba tomando nota de lo que me contaban o lo que escuchaba, sin que se percataran de que lo hacía para no causar intimidación o algo por el estilo, no quería que me vieran como una espía o como ellos decían, “si eres de RH no te confíes...” pero esa es otra historia.

Visitamos varios negocios en la zona de Ecatepec, Julio tenía mucho carisma y era muy servicial, la relación que tenía con sus clientes era muy buena, estaba dispuesto a apoyar y resolver a la brevedad posible cualquier inconveniente. Estuvimos en por lo menos cinco negocios, los puntos en los que se encontraban cada uno de ellos no eran nada cercanos, así que él trazaba sus rutas todos los días para atender los más que pudiera, siempre y cuando en el camino no le cambiaran los planes por algo de urgencia.

El tercer día de capacitación fue acompañar a los instaladores, los responsables de colocar y dar mantenimiento a las casetas. Debido a que había más demanda del lado sur de la ciudad, la cita fue en otro de los COBs, el cual se encuentra en Iztapalapa.

Los instaladores viajaban en camionetas y visitaban de dos a tres negocios al día, aparentemente eran muy pocos pero considerando las distancias entre unos y otros no se podía hacer más, además que había otros inconvenientes que nos les permitía o les dificultaba realizar sus rutinas.

Al igual que las ejecutivas de venta, Julio, el ejecutivo de cuenta y los instaladores contaban con muchas carencias de comunicación, era complicado atender al cliente y ponerse en contacto con sus jefes o las áreas que los apoyaban para realizar sus actividades. El negocio crecía, por lo tanto, era urgente resolver la problemática.

El cuarto y último día de capacitación era en el corporativo. Ahora sí, me sentaría a beber café mientras veía una presentación informativa. La encargada de la inducción pertenecía al área de recursos humanos. Como siempre y en todas las empresas nos mostró la filosofía institucional, su historia, el objetivo de negocio, etcétera, al finalizar nos realizó una breve encuesta para evaluar la capacitación en campo.

Cuando por fin me pude incorporar a mi puesto, inmediatamente me puse a trabajar en el tema de intranet debido a que consideraban que esto resolvería todo. Mi jefa me presentó los medios de comunicación con los que contaban en ese momento: correo electrónico, pizarrones de corcho, juntas y reuniones mensuales, entre otras herramientas tradicionales, adicional, había una que me pareció bastante interesante: todos los viernes se reunían a las ocho de la mañana para recibir una

capacitación de una hora, los colaboradores de cada COB y de las oficinas de Monterrey y Distrito Federal se juntaban en las oficinas para conectarse en videoconferencia para recibir la información de manera simultánea.

Mi jefa me pidió prestar mucha atención a la capacitación de los viernes ya que querían hacerla más atractiva. Llegué poco antes de las ocho de la mañana. Entré al salón donde se realizaba la reunión todos los viernes, adentro se encontraban las responsable de capacitación quienes estaban a cargo de organizarlas y efectuarlas, estaban probando que la proyección se visualizara, si se escuchaba el audio y el video no se cortaba, el enlace que utilizaban era *Gotomeeting*.

Poco a poco empezaron a llegar los colaboradores y comenzaron a conectarse los COBs. Cuando inició la sesión era difícil seguir el ritmo. Una de las encargadas nos indicó las instrucciones para hacer unos ejercicios, al terminarlos, nos dieron información, entre otras dinámicas. Era tedioso y aburrido.

Llevaban haciendo esta reunión desde hacía unos meses y, aunque la intención era buena, la forma de realizarla era pésima. Después de la sesión, me invitaron a una junta donde conocí a todos los directores y al dueño de la empresa. Mi jefa me presentó y comentó el objetivo de mi puesto.

Además de tratar el tema de la capacitación, la reunión fue para solicitarme una propuesta de comunicación interna... era experta, entonces sería sencillo, pensaban. Tenían muy claro lo que querían: innovar, actualizarse, modernizarse y todos los sinónimos referentes al tema tecnológico, pensaban que eso se requería para lograr un impacto organizacional y aunque en parte tenían razón, el problema era mucho mayor.

Comencé a trabajar en el plan de comunicación interna anual. Empecé desde lo más esencial, marcar una pequeña línea entre el área de capacitación y comunicación. Iba dispuesta a tener mi propia área, en mis anteriores empleos siempre dependía de un departamento para la toma de decisiones o para llevar a cabo los proyectos lo que en la mayoría de las ocasiones resultaba ser un obstáculo más que un beneficio.

Para mí el área de comunicación es un área de servicio la cual pueden aprovechar todas las demás áreas pero difícilmente lo consideran así, más allá que realizar diseños y tomar fotos o videos, somos agentes de cambio, después de más de 5 años de trabajo puedo decir con seguridad y orgullo que los profesionales de la comunicación organizacional somos agentes de cambio, los responsables de crear estrategias, de motivar a las personas, de fidelizar a los colaboradores, de contar la razón de ser de la empresa, de convencer, de mover, de comunicar, realmente comunicar no sólo informar...

A las pocas semanas de ver mi trabajo, me pidieron hacerme cargo de la capacitación de los viernes. Sinceramente no tenía muy claro cómo podría mejorar ese medio informativo, así que me puse a investigar.

Cada vez eran más famosas las videoconferencias dentro de las empresas sobre todo las que tenían sedes en otros estados o incluso en diferentes países, por lo que decidí aprovechar dicha herramienta. “La manera de comunicar ha cambiado en los últimos años, y ha provocado el aumento en la utilización de recursos audiovisuales dentro de la comunicación de las compañías. El vídeo ofrece al usuario la oportunidad de ampliar la información y formar parte de la experiencia. Llama la atención, e incluso traspasa la pantalla para influir en las emociones de los empleados”.³⁶

Nunca había utilizado las videoconferencias como un canal masivo de comunicación por lo que tenía que planear bien la estrategia adecuada para que fuera eficaz. Me acerqué con los encargados de sistemas para conocer un poco más sobre el programa que utilizaban, la conexión y los pormenores que consideré pertinentes preguntar además de las dudas que se iban generando en la charla.

Llevaban muy poco utilizándola, además los COBs tenían problemas con la señal y no contaban con todas las herramientas necesarias para visualizar y escuchar al 100% la conferencia, ése era uno de los principales obstáculos.

El segundo obstáculo era igual de importante: la falta de interés en participar en la sesión. Tenían que entrar más temprano, lo que les generaba molestia, además asistían por seguir las órdenes de sus jefes. Para mí ese era el problema más grave, el desinterés de los colaboradores por su empresa. Ahí quería centrarme para realizar una estrategia efectiva, ¿cómo lograría cambiarles el chip? Le pedí a mi jefa dos semanas más para elaborar algo contundente.

En la reunión con los directivos, cuando mi jefa me presentó, uno de ellos mencionó algo de un programa interno de televisión, consideraba que sería un canal muy efectivo de comunicación al ser innovador y el medio preferido por lo mexicanos; aunque fue un comentario que me molestó, era cierto, tanto en las empresas como en la agencia en la que había trabajado, los textos se reducían cada vez más por la falta de interés de los colaboradores, de ahí la idea de que la gente ya no lee.

³⁶ Natinnova, *El vídeo, líder de la comunicación interna 2.0*, diciembre 2014. <http://www.natinnova.com/el-video-lider-de-la-comunicacion-interna-2-0/>, 8 de enero de 2016.

“La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) realizó un índice de lectura, en el cual de una lista de 108 naciones México ocupaba el penúltimo lugar. Los datos en el tiempo parecen no mostrar mejorías en el tema: 49% de los entrevistados en vivienda por Parametría en mayo de 2013 dijeron no dedicar nada de tiempo en la última semana a leer un libro, en cambio 52% pasó más de cinco horas viendo la televisión. El 20% dijo dedicar entre una y tres horas a la semana para leer un libro”.³⁷

Aunque era una buena propuesta, los demás directores la consideraban riesgosa y costosa, no la descartaron del todo, pero no ahondaron más en el tema en ese momento. Me quedé pensando varios días en el tema... Podía sacar ventaja de algo que muchos de nosotros satanizamos. No soy una “teleadica”, prefiero la radio, la lectura y el internet, pero como lo recalco, al ser un agente de cambio podía sacarle ventaja a la herramienta, además de adquirir nuevos conocimientos que es lo que más me gusta.

Le presenté a mi jefa la propuesta y le pareció bastante acertada. Primero lo primero, atraer la atención de los colaboradores, por la experiencia que tenía y que me había funcionado, comencé a enviar mensajes de expectación de que las sesiones de los viernes iban a “sufrir” una transformación, que ellos serían los responsables de llevarlas a cabo. Funcionó.

En la sesión próxima de capacitación, las responsables realizaron sus actividades de manera normal, sólo al último les pedí unos minutos para dar una información de “suma importancia”. Me presenté formalmente, era la oportunidad perfecta para hacerlo, la mayoría de los colaboradores se encontraban enlazados, desde sus distintos lugares de trabajo, les informé que estábamos trabajando en “algo” que iba a cambiar internamente la empresa y que necesitábamos de su valiosa participación.

Aproveché el momento para hacer una rápida encuesta, les di a elegir tres nombres de los cuales tenían que escoger uno, así se llamaría la nueva “herramienta de comunicación interna” y que ellos iban a decidir entre las opciones. Votaron por el más obvio, el que sabía muy bien que sería el preferido y el que me ayudaría a generar un marketing interno: “Conéctate”.

Barared estaba apostando mucho en invertir en publicidad, en el área de marketing, así que aproveche este argumento para hablarles sobre el marketing interno: “El marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado.

³⁷ Proceso, 2074, 2013, *Entre 108 países*, “México es penúltimo lugar en lectura”, Proceso, <http://www.proceso.com.mx/?p=339874>, 10 de enero de 2016.

El marketing interno, aplicado a la gestión de los recursos humanos, contempla a los empleados de una organización como un mercado, al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo – consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario– que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa”.³⁸

Después del anuncio que di tuvimos otra reunión, les presenté la idea de vender nuestra marca, nuestro producto, nuestra filosofía, nuestra imagen al colaborador, lo único que necesitaba era cambiar el mensaje, utilizar todos los elementos externos, las palabras, los colores, todo lo que se proyectaba al cliente, hacerle unas adecuaciones y venderlo a los empleados.

Les expliqué por qué quería colocar la palabra “conéctate” internamente, en primer lugar es una palabra que hace referencia a las telecomunicaciones, la segunda porque necesitábamos estar “conectados” los empleados con las áreas, las áreas con los empleados, entre las áreas, con los directores, etcétera, es una palabra que lo transmitía todo y que iba a funcionar, más aún cuando el personal sintió haberlo elegido sin haberlo forzado.

De ahora en adelante, nuestro lema interno, desde el correo, hasta los tableros, en las sesiones y en todo lo que se hiciera dentro sería “Conéctate” y a través de él. Tenía pocos días para elaborar los contenidos y tener todo lo necesario para llevar a cabo la sesión. Me reuní con los responsables para indicarles que ahora me haría cargo de las sesiones y más que mostrarse molestas, se sintieron muy aliviadas.

Nunca hablé sobre un programa interno de televisión pero para allá iba dirigido, lo presenté como una sesión informativa, nada de capacitación ni nada por el estilo. El colaborador se iba a sentar a escuchar y ver resultados de la empresa, movimientos internos, mensajes relevantes de los directores, tips de venta, consejos sobre salud y demás información general de interés, en algún momento tendríamos invitados para que no estuviera solamente yo parada una hora dando los contenidos.

Llegó el día de presentar “Conéctate”, fue todo un éxito. Tanto los colaboradores como los directores quedaron muy complacidos. Con respecto a la tecnología teníamos muchos inconvenientes que se tenían que resolver pronto.

Continuaba trabajando en el tema de intranet, sinceramente no era algo que me entusiasmara mucho, es laborioso, requería de mucho tiempo y dedicación, sin embargo tenía que realizarlo ya que los directores lo consideraban fundamental. Mi intención era mostrarles que había muchas otras

³⁸ Alfredo Villalobos García, *Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis* 39, diciembre 2006. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/138/274486.pdf?sequence=1>, 13 de enero de 2016.

cosas más que implementar y crear, por ejemplo, gracias a la experiencia que viví en mis primeros días de inducción pensé en varias propuestas que deseaba compartirles, lo platiqué primero con mi jefa.

La forma de presentar las casetas se me hacía de lo más arcaico, consideré que podíamos otorgarles iPads a los ejecutivos de ventas, no había mejor manera de realizarlo, además a través de ellas podíamos estar comunicados debido a que la mayoría de los colaboradores operativos no contaba con computadora, como es de costumbre. Independientemente de que era mi iniciativa, me parecía muy efectiva, sin embargo había un pequeño, enorme detalle que había ignorado; el tema de la seguridad.

Los puntos en los que se encontraban los COBs y los sitios que visitaban nuestro personal son lugares riesgosos, especialmente Chimalhuacán y Ecatepec. En la Encuesta Nacional de Percepción sobre Seguridad Pública del INEGI que se dio a conocer en septiembre de 2013, con preguntas hechas en 2012, el Estado de México se ubicó como la entidad con el mayor porcentaje de ciudadanos que se sienten inseguros: 90.7%, y más que sentirse realmente lo estaban.

Otorgarle herramientas innovadoras a nuestro personal era exponerlos indudablemente... Lamentable situación la que vivimos en nuestro país.

Esto no iba a desalentarnos, la manera en la que lo hacíamos no era la indicada, tenía que encontrar otra forma de hacerlo, aunque en realidad esa no era mi tarea, ni siquiera de mi área, era un tema más de mercadotecnia, quería participar en la implementación de una herramienta tecnológica debido a que por medio de ella iba a tener contacto con el personal.

Otro de los medios “urgentes” por reemplazar eran los pizarrones de corcho. Más que ser inservibles, porque realmente son funcionales, la situación era que no había quién los actualizara. Cuando entré, me percaté que había anuncios que aún deseaban felices fiestas decembrinas en pleno mes de febrero.

Les sugerí continuar con ellos, por tal motivo me di a la tarea de actualizarlos y colocar anuncios vistosos, con mensajes claros y de interés. La idea era aprovechar al máximo las herramientas con las que contábamos, evaluarlas y después de analizar los resultados tomar la decisión de reemplazarlos o conservarlos. No muy convencidos aceptaron.

Muchas empresas consideran que las herramientas tradicionales como son los pizarrones o tableros de anuncios son obsoletos; sin embargo, a pesar de ya no ser novedosos, pueden seguir siendo útiles, pueden seguir siendo un apoyo a los medios tecnológicos. La idea de los directivos

eran reemplazarlos por las famosas pantallas de comunicación lo más pronto posible; sin duda alguna utilizar recursos audiovisuales son bastante efectivos, pero sin alguien que se encargue de su actualización serían una pantalla más colgada sin motivo alguno. Me pidieron evaluar este medio, sacar un presupuesto, los costos y beneficios.

Mis actividades comenzaron a incrementarse poco a poco. Cuando los directivos comenzaron a percatarse de todo lo que se podía hacer ahora que había un área de comunicación tenían miles de propuestas que querían implementar a la voz de ya. Me entusiasaban sus ganas, hacía mucho que no veía con tanto interés a directivos por invertir en temas de comunicación corporativa, siendo honesta era la primera empresa que realmente creía necesaria y fundamental tener a una persona exclusivamente para ello.

A diferencia de mis otros empleos, en esta ocasión los líderes de cada área comenzaron a pedirme varias solicitudes: presentaciones, diseños, envíos de comunicados e incluso tiempo en la sesión de los viernes para otorgar información sobre sus actividades, querían darse a notar.

Cuando nos percatamos que las sesiones comenzaron a tomar importancia, aproveché el momento para proponer cambiar el formato y convertirlo en un verdadero programa de televisión. El director y dueño de la empresa estaba muy entusiasmado, era el medio que sin saber tanto buscaba, así que no dudó ni un momento en invertir en herramientas y en todo lo necesario para implementarlo.

Adquirimos micrófonos, bocinas, una pequeña consola, adaptamos una oficina en el corporativo como un estudio. Comenzamos a tener invitados internos, directores, jefes de área, personal que cumplía años dentro de la organización, todos querían salir a cuadro... El director participaba constantemente para enviar mensajes motivacionales y también para indicar en qué debíamos mejorar. Cuando por fin “Conéctate” fue un verdadero programa de televisión, el director solicitó a los colaboradores asistir todos los viernes de manera puntual a la sesión, la empresa se detenía una hora, una hora en la que sin duda se podía utilizar para generar ingresos pero que valía la pena detenerse para reunirse e informarse acerca de su empresa.

Y aunque el programa de “Conéctate” había resultado muy satisfactorio había mucho por hacer aún. El programa solo cubría una parte de comunicación, teníamos que pensar en la parte de la retroalimentación, de la fidelización, de la participación constante, de las propuestas, entre muchas otras más.

Cuando por fin quedó listo la intranet, pasó justo lo que esperaba, nadie quería entrar a utilizarla. Realicé una campaña de expectación semanas antes, hice pruebas de satisfacción con un grupo

de colaboradores, de los cuales la mayoría habían quedado complacidos, sin embargo al momento del lanzamiento, ni ellos utilizaron la herramienta. Los directores estaban sorprendidos debido a que era una herramienta que consideraban iba hacer de gran utilidad para todo el personal, además de que económicamente habían invertido y querían recuperar la inversión en resultados.

Pasó un mes. El número de visitas era escaso, la plantilla de personal había crecido a 190 colaboradores y se esperaba que creciera a 300. Había utilizado todas mis estrategias y conocimientos en el tema para que los colaboradores accedieran a la plataforma, formatos, políticas, presentación, todo lo que día a día el personal requería para sus actividades diarias, pero aun así la utilizaban poco.

Al presentarles el reporte de visitas a los directores, les indiqué los pros y contras, el tiempo que podía llegar a tardar en dar resultados positivos y todos los detalles que consideré importante que supieran. Entendieron que como todo proyecto, especialmente los relacionados a comunicación interna se miden de diferente manera, más que números lo valioso era la opinión de los colaboradores.

Comencé a realizar visitas a los COBs, necesitaba saber la opinión del personal en relación con los cambios que se habían realizado en los últimos meses. Como era de esperarse, al principio los colaboradores estaban desconfiados y poco participativos a las preguntas que les hacía, se calmaron un poco cuando les pedí darnos algunas sugerencias para la mejoría de sus centros de trabajo y especialmente cuando les solicité que me indicaran qué les hacía falta para realizar con mayor éxito sus actividades cotidianas.

Fui a cada uno de los COBs, a excepción de Monterrey, con ellos me enlacé vía conferencia que aunque no es igual que hablar en persona, me ayudó a conocerlos un poco mejor. La distancia no debe ser un obstáculo para la comunicación interna de una empresa, eso lo aprendí cuando trabajaba en *Fundación Dondé y Grupo Pando*.

Al momento de evaluar los comentarios obtenidos, llegué a la conclusión de que en efecto, la tecnología era el principal tema a tratar, los colaboradores consideraban no tener las herramientas tecnológicas necesarias para elaborar su trabajo con satisfacción, para informarse y transmitir sus ideas, en general para comunicarse de una mejor manera. La sesión de los viernes les parecía maravillosa, los corchos también eran de su agrado aunque sí pensaban que era momento de modernizarlos más, sin embargo la información que se enviaba por correo e intranet no les parecía del todo funcional al no tener una computadora personal de trabajo, dependían de llegar a los COBs o a sus hogares para entrar a revisar la información, sin duda alguna tenían razón.

La parte administrativa en cambio cada vez más entraba a intranet e incluso enviaban comentarios y sugerencias por correo de las sesiones de los viernes y de lo que se colocaba en los pizarrones de corcho, ellos de alguna manera tenían “privilegios” de contar con un equipo.

Más que modernizarnos por un tema de actualidad era por un tema de necesidad. La falta de tecnología se estaba convirtiendo en un problema serio. Cuando se les comunicó esto a los directores decidieron invertir en herramientas para sus ejecutivos de ventas, teléfonos inteligentes y tabletas electrónicas.

Fue una inversión importante, por ello se tenía que aprovechar lo más que se pudiera. En mi caso, para mi área fue algo importante, podría estar más “conectada” con el personal, ahora lo que necesitaba era que ellos se subieran al barco. Informar no lo es todo en la comunicación interna, es necesaria e importante pero sin una retroalimentación de tu personal ésta no sirve.

Para hacerlos participar de manera voluntaria, sin que se sintieran presionados, pusimos a su disposición un buzón de sugerencia, en cada centro de trabajo, ya contaban con las herramientas necesarias, ya se había hecho una intranet, ya contaban con una sesión informativa, pronto se colocarían pantallas de televisión... ¿qué más necesitaban los colaboradores para sentir que la empresa tenía una buena comunicación a nivel corporativa?

Esta pregunta surgió a raíz de que el colaborador aún se mostraba poco activo en muchas de las actividades que la empresa realizaba, en los resultados de negocio, en el conocimiento de objetivos tanto de su área como de su propio puesto, en la poca interacción entre las áreas, habíamos dado pasos importantes pero algo faltaba.

Fue entonces cuando se propuso el pasaporte *Barared*... ¿En qué consistía esto? En revivir lo bueno qué era trabajar en la empresa. “El dato duro no es suficiente. Las personas requieren cada vez más un análisis en base a una información, detenerse a reflexionar sobre un hecho noticioso, aprender, ser receptores activos de la noticia donde puedan tener derecho a opinión. Y es que la audiencia actual ya no es sólo receptiva; sino cada vez más participativa de lo que recibe. En el caso de la comunicación corporativa, no es suficiente el comunicado de prensa, se requiere estrategia y búsqueda de nuevos recursos en las maneras de comunicar el mensaje de la empresa o institución que se asesora. Realizar actividades participativas y más que posicionar marcas, generar conceptos creativos es fundamental para marcar una ventaja competitiva en esta área la que puede ser determinante para el éxito de la gestión”.³⁹

³⁹ Verónica Carmona Aldunate, *Cuando comunicar es más que informar*, mayo 2014. <http://www.elquiglobal.cl/cuando-comunicar-es-mas-que-informar/>, 18 de enero de 2016.

No podíamos dejar todo a la tecnología, si bien las herramientas adquiridas eran necesarias y sirvieron para lo pensado, no significaba que iban a lograr que la comunicación interna se diera sola y de manera inmediata. Teníamos que seguir trabajando en transmitir, mas no informar, los valores de la empresa.

El área de capacitación y mi área nos dimos a la tarea de trabajar en equipo, aunque lo hacíamos constantemente, este proyecto del pasaporte *Barared* era algo a lo que le teníamos que poner más que un diseño bonito, información relevante y una perfecta explicación, teníamos que colocarle dedicación y, aunque suene cursi, teníamos que ponerle corazón.

Era una reinducción vivencial para todo el personal. En mi experiencia, como comunicadores organizacionales si bien nuestra labor es mantener informados a los colaboradores, escuchar sus necesidades, otorgar herramientas de comunicación para que realicen sus actividades de manera exitosa, también es recordarles porqué están en la empresa, lo importante que es su presencia y su trabajo para alcanzar los objetivos de negocio y hacer que éste crezca. Esto lo aprendí en *FinComún*, cuando conocí el tema de retención de personal.

Mientras los proyectos avanzaban, mi pasión por la comunicación organizacional también lo hacía. Cada vez conocía más sobre el campo laboral y a la vez observaba un inmenso mundo lleno de conocimientos que me faltaba por conquistar.

Al investigar y leer sobre mi profesión me percaté que no sólo las empresas estaban interesadas en la implementación o desarrollo del área de comunicación interna, también las instituciones educativas estaban prestando total atención a ello.

Cursos, diplomados, asesorías y demás actividades referentes a la organización interna de las empresas estaban disponibles para estudiantes y profesionales que estuvieran interesados. Incluso comenzaron a incrementarse los foros y coloquios de recursos humanos enfocados específicamente a mejorar la comunicación corporativa de pequeñas y grandes empresas.

En varias ocasiones, insistí a los directores me permitieran asistir como representante de la empresa a este tipo de eventos, los cuales nos otorgaban prestigio y conocimientos al participar; sin embargo, debido a la carga de trabajo que tenía, no lo pude realizar.

Barared, comenzó a tener problemas económicos por diversas causas, principalmente porque la competencia era más fuerte y más grande, las tiendas abarroteras preferían invertir en productos

que en servicios, finalmente de ellos vivían y la situación económica en nuestro país no ayuda del todo.

En diferentes momentos, al escuchar o leer las noticias, me enteré que muchas empresas pequeñas estaban quebrando o estaban siendo absorbidas por sus competidores u organizaciones de mayor tamaño. Esta información estaba tanto en los medios de comunicación que llegó hasta los oídos de los colaboradores de *Barared* justo cuando se realizó una alianza con Coca Cola Femsa.

“Por definición el Punto de Venta o POS (Point of Sale) es el punto de contacto del consumidor con las marcas o productos para su compra. Es el lugar idóneo donde las marcas pueden posicionarse, sin embargo por la relevancia que ha tomado, el PDV va más allá”⁴⁰, lo mismo que le estaba ocurriendo a *Barared*, les estaba pasando a los negocios abarroteros, adaptarse o morir.

La empresa tomó esta opción para ofrecerla a sus clientes, a causa del aumento de tiendas como *OXXO*, *Seven eleven*, *Círculo K* y muchas otras, las tienditas de la esquina empezaron a disminuir notablemente, ¿Qué las hacía más atractivas para los consumidores? ¿Por qué estaban acaparando el mercado abarrotero?

“La Federación Latinoamericana de Mercados Mayoristas (FLAMA) anunció el año pasado (2013), que a este canal le quedan 12 años de vida tal cual lo conocemos hoy, debido al acelerado crecimiento del canal moderno, específicamente en el formato de conveniencia”⁴¹. *Barared* tomó este argumento para ofrecer el Punto de venta y reforzar el objetivo de negocio de la caseta que vendían, ambos ayudarían a modernizar el negocio de sus clientes.

Y era cierto. De alguna manera, para poder invertir más en el producto se tenían que hacer ciertos sacrificios. Su alianza con *Coca Cola Femsa*, no fue suficiente, así que comenzaron los despidos, la empresa ya no podía costear varios asuntos y tener más de ciertos colaboradores si quería sobrevivir.

Estaba consciente de lo que podía suceder, aunque sigo creyendo que la presencia de un departamento de comunicación interna dentro de una empresa hace las cosas más sencillas en épocas de crisis, es la encargada de mantener tranquilos a los colaboradores, de seguirlos motivando, de crear o difundir estrategias de mejora y un sinfín de propuestas para salir del bache

⁴⁰ Los Editores, *¿Qué es el punto de venta?*, junio 2015. <http://www.informabtl.com/que-es-el-punto-de-venta/>, 22 de marzo de 2016.

⁴¹ Alberto Carreón, “¿El fin de la “tiendita de la esquina”?” *Número 102*, mayo 2014. <http://www.merca20.com/el-fin-de-la-tiendita-de-la-esquina/>, 8 de abril de 2016.

por el que se encuentra una organización, no contar con comunicador organizacional en las instituciones puede generar el peor clima laboral.

Los directores hablaron conmigo y me plantearon la situación, la cual conocía perfectamente. Me pidieron comprensión y me dieron las gracias por el tiempo laborado, consideraban que en esos momentos necesitaban toda la atención en la parte operativa.

Cuando salí de *Barared*, un marzo del 2015, decidí, después de muchos años a enfrentarme a uno de mis más grandes retos, elaborar mi informe de desempeño profesional y no solo para conseguir mi título como Licenciada en Comunicación y Periodismo, también para compartir experiencias, consejos, reflexiones y vivencias como comunicadora organizacional, carrera que desconocía por completo, de la que aprendí absolutamente con la práctica, con la que he crecido como profesionista y de la que me siento muy orgullosa de ejercer con un enorme deseo de continuar y ser mejor día a día.

Conclusión

A mediados del 2009, terminé mis estudios de la carrera de Comunicación y Periodismo. Muchas y muy gratas experiencias viví por casi cinco años dentro y fuera de los salones; conocí compañeros increíbles que algunos se convirtieron en mis hermanos, tuve profesores que me aportaron más que conocimientos académicos, también hubo malos y amargos ratos de los cuales aprendí mucho más.

Cuando decidí estudiar Comunicación y Periodismo en la FES Aragón, a pesar de tener el pase para la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en Ciudad Universitaria, lo hice de manera casi inconsciente, físicamente la escuela queda más cerca de mi domicilio y la carrera me parecía interesante además de que me gustaba escribir, nunca pensé que al elegir esa opción mi profesión se convertiría en una de las pasiones de mi vida.

Ser comunicadora o comunicóloga organizacional me llena de orgullo y satisfacción a nivel personal y profesional.

Al enfrentarme a la vida laboral después de la Universidad, en varias ocasiones culpé a la facultad por mi falta de conocimientos en diversos temas de comunicación; no contaba con casi ninguno de los requisitos que pedían las empresas en ese entonces, no sabía diseñar, no sabía editar, entre muchos otros requerimientos.

El plan de estudios de mi generación me pareció de lo más obsoleto, estaba molesta con la Universidad por no estar actualizada y no prepararnos para enfrentar el mundo profesional. Y más por el hecho de no considerar con mayor profundidad a la comunicación organizacional, la cual opté por ejercer.

Sin embargo, con el paso del tiempo me di cuenta que la Universidad me había dado lo más importante: las bases y el amor por la comunicación. Los conocimientos que obtuve cada día que asistía a clases, los momentos, las experiencias, las discusiones, el intercambio de ideas, los trabajos, tareas, exposiciones y cada una de las peticiones que los profesores nos dejaban fueron los cimientos, muy sólidos por cierto, que me ayudaron a ser lo que soy ahora.

En este informe que presento para obtener mi título, no solo comparto mis experiencias personales y profesionales de los más de cinco años que llevo laborando en distintas empresas como comunicadora organizacional, también apporto conocimientos, consejos, prácticas y estrategias que me han servido para conseguir resultados y cumplir con los objetivos de mi puesto, desde las medidas más simples que puedan parecer, hasta los proyectos más elaborados y de mayor renombre.

Como comunicadores organizacionales debemos enfrentarnos a diversos retos, actualizarnos constantemente, conocer otras áreas y temas que enriquezcan nuestra labor. Para mí el ser comunicóloga organizacional es ser un agente de cambio dentro de las empresas, es un personaje clave y fundamental por una simple razón: la comunicación existe sin importar qué tan grande o pequeña sea la empresa y cuál sea su giro de negocio, si es una organización o una institución. Comunicar es algo que hacemos todos los días, aunque no siempre lo hagamos de manera adecuada y es justamente donde los que organizamos la comunicación entramos a ser los guías, las vías y los profesionistas que logren que una empresa tenga una comunicación eficaz a nivel corporativo.

Invito, principalmente a los jóvenes que se encuentran estudiando la carrera de Comunicación y Periodismo a considerar esta opción, pero sobre todo a abrir su mente y ver que nuestra carrera va más allá de lo que se piensa cuando se está dentro de los salones de la Facultad.

Por mi raza hablará mi espíritu...

Fuentes de consulta

Cibergrafía

Altamirano, Lizeth, *Código ético*, noviembre de 2015.

http://prezi.com/nbmujovql77b/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

Álvarez, José, *Comunicación Interna, la Estrategia del Exito*, Número 56, abril - mayo 2007.

<http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>

Alvarez, Miguel Angel, *Qué es un CMS*, noviembre 2008.

<http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-un-cms.html>

Apiquian Guitart, Alejandra, *El cambio organizacional*, mayo 2014.

<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/el-cambio-organizacional.html>

Araya, Arnoldo, *Aspectos importantes en el manejo de personal*.

<http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/ASPECTOS%20BASICOS%20MANEJO%20DEL%20PERSONAL.pdf>

Arriagada Herrera, José Miguel y Rivas Ulsen, Jorge, *Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna*, mayo 2011. <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/>

Buiza, Gracia, *El área de operaciones de las empresas: evolución, funciones y nuevas tendencias*, abril 2013. <http://www.iat.es/2013/04/area-de-operaciones-evolucion-funciones-tendencias/>

Comunicologos, *Auditoria de Comunicación Interna*.

<http://www.comunicologos.com/técnicas/auditoria-de-comunicación-interna/>

Confederación de Empresarios de Andalucía, *Cómo las aplicaciones de la web 2.0 pueden potenciar la innovación empresarial*. <http://www.cea.es/herramientas/>

Carmona Aldunate, Verónica, *Cuando comunicar es más que informar*, mayo 2014.

<http://www.elquiglobal.cl/cuando-comunicar-es-mas-que-informar/>

Carreón, Alberto, *“¿El fin de la “tiendita de la esquina?”* Número 102, mayo 2014.

<http://www.merca20.com/el-fin-de-la-tiendita-de-la-esquina/>

Entre 108 países, “México es penúltimo lugar en lectura”, Proceso,

<http://www.proceso.com.mx/?p=339874>

Fernando Cervantes, Jambitz, *México derrocha papel*, agosto 31, 2010.
<http://www.jambitz.com/mexico-derrocha-papel-ecologia/>

González Miranda, Diego René, *Estrategias de retención del personal*.
publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.../4/4

Guerrero, Andrea, *El rol del comunicador en las organizaciones*, octubre 2010.
<http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-rol-del-comunicador-en-las>

Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, *¿Qué son las mejores prácticas corporativas?*. <http://www.immpc.org.mx>

Jeandel, Mareva, *La importancia de la página "Sobre nosotros" o "¿Quiénes somos?"*. Julio 2012.
<https://www.prestashop.com/blog/es/la-importancia-de-la-pagina-sobre-nosotros-o-quienes-somos/>

Los Editores, *¿Qué es el punto de venta?*, junio 2015. <http://www.informabtl.com/que-es-el-punto-de-venta/>

Magazing, Gerunding, *¿Qué es un redactor publicitario?*, 2012. <http://magazing.gerunding.es/arte-y-letras/definicion-de-copywriter-que-es-un-redactor-publicitario/>

Maram, Luis, *¿Qué es un copy?*, diciembre 2008. <http://www.luismaram.com/2008/12/30/que-es-un-copy/>

Martin, Amie, *How to Make the Bulletin Board for Your Company More Attractive*.
<http://smallbusiness.chron.com>

Moreno, Manuel, *Investigación de mercados*, marzo 2015.
http://2015marketingmanuel.blogspot.com/2015_03_08_archive.html

Natinnova, *El vídeo, líder de la comunicación interna 2.0*, diciembre 2014.
<http://www.natinnova.com/el-video-lider-de-la-comunicacion-interna-2-0/>

Norma mexicana de calidad para agencias de publicidad, *Proyecto de norma mexicana*, 2006.
<http://www.amap.com.mx/download/>

Notimex, *Mexicanos, los que más horas trabajan al año: OCDE*, mayo 2013.
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/05/28/mexicanos-que-mas-horas-trabajan-ano-ocde>

Office 365, *¿Qué es SharePoint?*. <https://support.office.com/es-es/article>

Pérez Villegas, Oliverio, *4 pilares para hacer marketing de lujo*, julio 2013.
<http://www.altonivel.com.mx/37192-4-pilares-para-hacer-marketing-de-lujo.html>

Pinto Jiménez, Juan de Jesús, Castillo Castaño, Claudia y Botero Arbeláez, Javier, *Modelo para la creación de un portal en internet que les facilite a los laboratorios farmacéuticos, la promoción médica a través del uso de medios virtuales*, julio- septiembre 2010.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/59/html

Prieto Bejarano, Pedro Gerardo, *Gestión del talento humano como estrategia para la retención de personal*, 2013, p. 34.
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Recursos Humanos, *La rumorología o radiopasillo en la empresa*, enero 2016.
<http://www.losrecursoshumanos.com/la-rumorologia-o-radiopasillo-en-la-empresa/>

Sánchez, Alexandra, *Funciones de los Comunicadores Organizacionales*, 7 de septiembre de 2009. <http://organizacionesycomunicacion.blogspot.com>

Sandoval Téllez, María José, *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*, p. 42.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/

Suárez, Gerardo, *Asistieron a la Basílica 7 millones de feligreses*, diciembre 2013.
<http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2013/feligreses-basilica-saldo-blanco--972715.html>

Torres Roncancio, Luis Edilson, *Auditoría En áreas: Financiera, Administrativa y Operativa*, abril de 2012. <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Auditoria-En-áreas-Financiera-Administrativa-Y-Operativa/173196.html>

Unión de Correctores, *Definición de corrector*.
<http://www.uniondecorrectores.org/index.php?l=es&s=id>

Vecino Pico, José Manuel, *La reinducción, una oportunidad para fortalecer la ejecución de la estrategia*, agosto 2015. <http://gerenciaycapacitacion.blogspot.com/2015/08/la-re-induccion-una-oportunidad-para.html>

Villalobos García, Alfredo, *Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis 39*, diciembre 2006.
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/138/274486.pdf?sequence=1>

Bibliografía

Cardador Cabello, Antonio L. "Implantación de aplicaciones web en entornos internet, Intranet y Extranet", IC Editorial, p. 180.

ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa A.C, Informe del sector 2013-2014, p. 33.

Marino Rodríguez Valencia, "El capital humano, otro activo de su empresa", *Entramado*, vol. 1, número. 2, julio-diciembre 2005, pp. 20-33.

Hemerografía

Hamilton, Brian, "5 razones para integrar becarios a tu equipo", *Revista SoyEnterpeuner*, noviembre 30, 2013, p. 32.