



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN
POSGRADO**

**CASO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**“BOY INDUSTRIES, EL NUEVO RETO EN SU
COMUNICACIÓN”**

AUTOR: JUAN CARLOS GONZÁLEZ ROSEY

ASESOR: M. Ed. JUAN ANDRÉS RINCÓN

MÉXICO D.F. NOVIEMBRE 2009

ÍNDICE

<u>Antecedentes.....</u>	<u>3</u>
<u>Una nueva estructura.....</u>	<u>4</u>
<u>Las primeras diferencias.....</u>	<u>5</u>
<u>Resistencia en las demás áreas.....</u>	<u>6</u>
<u>El cambio comienza a peligrar.....</u>	<u>7</u>
<u>Solución Propuesta.....</u>	<u>9</u>
<u>El mexicano y su cultura laboral.....</u>	<u>9</u>
<u>La administración del cambio.....</u>	<u>10</u>
<u>El problema ético.....</u>	<u>12</u>
<u>El manejo del área de comunicación.....</u>	<u>12</u>
<u>Propuesta de Comunicación Interna para la nueva estructura (Com-Marketing)...</u>	<u>14</u>
<u>Conclusión.....</u>	<u>15</u>
<u>Bibliografía.....</u>	<u>17</u>
<u>Anexos.....</u>	<u>18</u>

En marzo de 2001, Gloria llegó al área de Comunicación Interna de *Boy Industries*¹ México, con la responsabilidad de mejorar su funcionamiento y posición estratégica dentro de la empresa. Al poco tiempo comenzó a notar resistencia por parte de las demás áreas, debido a que su forma y estilo de comunicación del Cambio Organizacional, pasaba por alto la cultura laboral del mexicano y rebasó esquemas tradicionales conocidos por los empleados que dejaban al descubierto, una deficiente administración de dicho cambio. Además de tener conflictos interpersonales personales con algunos compañeros de la misma área.

Antecedentes

BOY Industries, nace hace más de 100 años debido a la fusión de varias compañías que habían inventado diferentes sistemas de tabulación y grabadoras de tiempo en Australia. Bob Hewson fue el primer *CEO (Chief Executive Officer)*² de la *CTR (Compact Technology Retail)*³, misma que cambiaría a *BOY Industries* en 1924. En México la historia comienza en 1927 generando productos de tecnología para diversos sectores.

A lo largo de su historia ha sufrido varios cambios, exigidos principalmente, por el incremento de nuevas necesidades por parte de los usuarios y el desarrollo mismo de la industria de tecnología a nivel mundial.

BOY Industries comenzó haciendo sólo productos, mismos que satisfacían a una industria en crecimiento, que hoy es global y de constante demanda, por lo que tuvo que migrar de ser solo un proveedor de productos a un proveedor de servicios. El desarrollo de *software* se ha convertido en el principal objetivo y anualmente se invierten millones de dólares en su investigación y perfeccionamiento. Actualmente es una empresa global líder en su industria, con 355,766 empleados en todo el mundo y con ingresos de 91.4 billones al año.

¹ **Industrias BOY (Niño en inglés)**

² Presidente, Director General

³ Primer nombre de *BOY Industries* (Minorista de tecnología compacta)

El modelo internacional de la compañía ha tenido que cambiar y al mismo tiempo, adecuarse a las necesidades mundiales tanto económicas como de la misma industria tecnológica. Debido a esto, las estructuras de cada Región y su planteamiento, se han visto modificados para satisfacer el modelo de negocio de cada uno de sus clientes, brindando un renovado portafolio de soluciones y una atención enfocada directamente a cada uno de ellos, por lo que la comunicación interna ha tenido que adaptarse a un enfoque mundial que transmite la misión, los valores y los objetivos de la empresa, buscando homogeneizar una cultura global y un mismo plan de desarrollo en la Región.

Una nueva estructura (VER ANEXO 1)

En enero de 2001, el área de Comunicación estaba conformada por un Director, un *Team Leader*⁴ y 4 especialistas en Comunicación, quienes brindaban soporte a todas las áreas de la empresa con resultados óptimos de acuerdo al plan de Comunicación establecido. Para el siguiente mes vendría el aviso de que estaba por llegar un nuevo elemento al área, con experiencia probada internacionalmente pero con referencias personales desfavorables dentro del equipo de comunicación a nivel Latinoamérica. Gloria ayudaría al equipo a implementar el nuevo plan de comunicación que la empresa estaba desarrollando a nivel global.

La comunicación debía seguir la línea corporativa establecida por la matriz y Gloria contaba con todas las capacidades de desarrollar y modificar las estrategias para llevar a cabo dicho cambio. Entre las primeras acciones que implementó fue el dejar a un lado la publicación de información que saliera de cobertura de eventos (*MARKETING*)⁵, la creación de boletines internos⁶ de algunas áreas así como dejar de tomar en cuenta, parcialmente, la retroalimentación de las áreas de la empresa.

⁴ Líder de Equipo

⁵ Mercadotecnia

⁶ *Software News* (Noticias de Software), *Hardware News* (Noticias de Hardware), entre otros.

Los compañeros de Gloria veían su asignación al equipo como una excelente oportunidad para refrendar la existencia independiente del área y a su vez terminar con los rumores de una posible fusión entre Comunicación y *Marketing* que no beneficiaría en nada y solo haría que se perdiera la ubicación en el organigrama, el presupuesto anual y el prestigio que se había ganado a través de años de trabajo.

El área de Comunicación tendría una nueva estructura (*anexo I*) con la llegada de Gloria, siendo ella un Segundo *Team Leader*, quedando de la siguiente forma: Un Director, Dos *Team Leader* y 5 Especialistas en Comunicación, siendo uno de éstos últimos, el encargado de replicar toda la comunicación en la planta de producción ubicada en Villahermosa, Tabasco.

De esta manera, el equipo estaba listo para consolidar su posición estratégica dentro de la empresa y al mismo tiempo cumplir con el dictamen que el *Head Quarter* (corporativo matriz) les había impuesto.

Las primeras diferencias

El optimismo con el que recibió el equipo a su nueva integrante comenzó a verse opacado. En la primer junta que tuvieron a nivel Región (Latinoamérica), Gloria cambió su actitud y se mostró como la única autoridad en el país, inclusive dejando a un lado, la posición y jerarquía del Director del área. Esto no fue bien recibido por los demás integrantes del equipo quienes, a pesar de lo sucedido, no cambiaron el optimismo por el nuevo reto y lo que esto les significaría.

Desde esa ocasión, la actitud y postura de Gloria siguió en el mismo tenor, por lo que comenzó a ser un tema de “ruido” y malestar entre los integrantes del equipo, quienes comenzaron a sentirse descontrolados e inclusive atacados, lo que repercutiría de inmediato en el ánimo del grupo y poco a poco se iría haciendo más notorio ante las demás áreas.

En la siguiente junta que tuvieron los integrantes del área comentaron lo sucedido en aquella reunión regional. Gloria justificó su actitud y antepuso la asignación que le había sido impuesta por la directora de Latinoamérica; Sus compañeros estuvieron de acuerdo en que venía a ayudar al equipo y que ellos necesitaban de un cambio que refrescara los procesos establecidos en la empresa, pero lo que no iban a pasar por alto, era el hecho de que se menospreciara su trabajo y se le faltara el respeto al trabajo en equipo. Las diferencias personales se incrementaron con el paso del tiempo hasta que llegó la ruptura entre los 2 *Team Leader*. Los problemas personales habían tocado fondo al igual que el clima organizacional.

Resistencia en las demás áreas

Gloria comenzó a realizar el cambio que le había sido encomendado en toda la empresa y planteó tiempos cortos para llevarlo a cabo. El diseño de la revista electrónica semanal debía cambiar en un máximo de un mes al igual que los contenidos, ser más corporativos y estratégicos era la encomienda, el apoyo a las demás áreas iba a quedar limitado, esto es, no se volvería a cubrir eventos que no tuvieran la relevancia necesaria para el negocio, ni se realizarían los boletines informativos semanales para empleados de una misma área. Todo se concentraría en la revista electrónica semanal.

A partir de la implementación de las nuevas medidas, **las áreas** de la empresa comenzaron a mostrar resistencia, ya que ellos requerían el soporte tal y como estaba acostumbrado **su personal** por lo que no veían razón para cambiar su rutina de trabajo. Los medios y los contenidos estaban establecidos y consolidados, a pesar de esa petición, Gloria siguió con la misma orden de cambiar todo tipo de comunicación interna de la empresa.

La inconformidad en los empleados se incrementó hasta el punto de ser tema en las reuniones ejecutivas que los directores de área tenían semanalmente. David, director del área, atendía todas las peticiones que le hacían sus colegas de no cambiar el estilo de la comunicación aunque solo se limitaba a responder que era por la evolución necesaria del área y que pronto se acoplarían al

nuevo estilo de trabajo, dando con eso la razón y total apoyo al nuevo proyecto impuesto por el corporativo y con ejecución a cargo de Gloria.

El cambio comienza a peligrar

La implementación del nuevo plan de trabajo continuó con el curso establecido, la resistencia de las áreas era total, los comentarios hacia el área de comunicación y su nueva estructura eran reservados y aunado a esto, un nuevo rumor comenzó a circular por todo *BOY Industries*, la fusión del área de *Marketing* con la de Comunicación estaba siendo estudiada por los directores del corporativo en Houston, Texas.

En el mes de noviembre de 2001, el equipo recibió un comunicado firmado por el Vicepresidente de Comunicación Adam Mullen, mencionando la posible fusión antes mencionada, aunque sólo era una posibilidad, se estudiarían las ventajas y desventajas de dicha unión. El comunicado continuaba invitando a las áreas de comunicación de todo el mundo, a seguir trabajando bajo el plan que estaba vigente hasta que no existiera algún otro aviso al respecto.

La noticia causó mayor inestabilidad dentro del clima del equipo. Las nuevas estrategias no estaban funcionando, las áreas se encontraban insatisfechas, Gloria ganaba más enemistades cada día, los compañeros del área comenzaron a buscar cambiarse de área o de trabajo y lo que comenzaba a ser más notorio era la actitud de David, Director del Área, ajena y sin tomar decisiones al respecto.

Nada de eso había afectado tanto al área como lo que anunciaría David en la siguiente junta de equipo. Se abriría un proceso de selección para contar con nuevos especialistas de comunicación. Esto consistiría en buscar candidatos externos para el puesto y que los empleados internos, actualmente contratados, participen también en el proceso buscando mantenerse dentro del equipo.

Finalmente el equipo estaba fracturado, se formaron 2 grupos que trabajaban ajenos al objetivo planteado y cada uno buscaba resultados propios. Solo los eventos que involucraban administrativamente a toda el área eran atendidos por ambos grupos. David perdió credibilidad y liderazgo con su equipo.

Dos meses después de la fractura del equipo, el Área de Recursos Humanos entraría en acción a petición del Gerente General de *BOY Industries México*, con esta intervención se buscaba retomar la estabilidad del equipo y encontrar la mejor solución al problema. Carmen se encontraba al frente de dicha responsabilidad y comenzó a acudir a las juntas de Comunicación y a tener entrevistas con cada uno de los elementos del equipo. Aprovecharía también para conocer a sus integrantes y ayudar en el proceso de selección que se había abierto.

Amy Stewart, Directora de Comunicación de Latinoamérica, llegaría a México en Diciembre de 2001, con la tarea de conocer al **equipo**, sus problemas, sus capacidades pero sobretodo, cerrar el proceso de selección que se estaba llevando a cabo y dejar establecido al nuevo **grupo** que ahora sí, tendría que rendir frutos.

De esa manera, en dos semanas las decisiones estaban tomadas, los candidatos elegidos y el cambio que se tenía planeado parecía más cerca que nunca.

Solución Propuesta

Gloria pasó por alto cuestiones importantes tanto sociales como de administración, mismas que se ven reflejadas en el pobre resultado de su plan de acción, en su credibilidad y en su liderazgo profesional, como se muestra a continuación:

1.- El mexicano y su cultura laboral

“La cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos”⁷

La cultura del trabajo en México merece toda la atención de cualquier persona ajena a nuestro país que tenga la instrucción de venir a cambiar procesos establecidos y que además modifique, instaure, enseñe, apoye, entre otros, sea cual sea la situación de la institución, que esté establecida en territorio nacional y con personal mexicano en su plantilla. Ya que la cultura mexicana tiene arraigado el sentimiento de paternalismo y/o maternalismo que les brindan las empresas y ante cualquier situación que vaya en contra de este principio, seguramente le traerá dificultades.

El problema no radicó en el cambio en sí, si no en la forma en que se trató de llevar a cabo, no se tomaron en cuenta factores importantes de la cultura mexicana en el trabajo y eso perjudicó la administración del mismo. “Muchos mexicanos parecen llevar prendida la etiqueta de *manéjese con cuidado*”⁸, esto por nombrar alguna de las conductas de dicha cultura laboral. Además de no haber buscado ayuda ni apoyo al respecto con los dirigentes mexicanos, ni haber mostrado preocupación al respecto. Esto se reflejó en la inmediata resistencia al cambio de las áreas así como cada vez que imponía estilos y formas inadecuadas para los empleados. De haber tomado en cuenta su entorno cultural, se habría evitado largas horas de tensión y seguramente, alcanzado el objetivo.

⁷ Rodríguez Mauro / Ramírez Patricia “Psicología del mexicano en el trabajo” Mc Graw Hill 2ª. Ed, México 2004 p. 3

⁸Op. cit., p. 59

“El mexicano no es muy institucional”⁹, fue otro factor que se pasó por alto, ya que al tratar de imponer una “*cultura global*” (*ver conclusión*), se elevaba el grado de compromiso hacia la institución y si tomamos en cuenta que el mexicano, en ocasiones, no adopta ni siquiera de buena manera su propia cultura, no se puede esperar mucho de una iniciativa que además sería impuesta.

En la actualidad los dirigentes que cuentan con una mayor visión del mundo global y que además tienen capacidades más sólidas, se apegan mayormente a la esencia y formas de la idiosincrasia e identidad nacional, por lo tanto no es posible comprender al trabajador mexicano si se omite e ignora su historia y cultura.

2.-La Administración del Cambio

“Lo único constante es el cambio” Heráclito, filósofo griego.

El proceso del cambio debe pasar por tres etapas o fases que son distintas, con cualidades y características únicas, las cuales son: Formación, Estandarización y Realización.

La primera fase del cambio transcurre en dos estados distintos: la experimentación y la exploración. Para *BOY Industries* el caso analizado es tan solo la punta de lanza para reestructurar por completo las áreas de comunicación en México y en el mundo. La persona encargada de dicho desarrollo, debió terminar con un modelo establecido y dar paso a uno nuevo. Su trabajo no era fácil, primero debió crear todos los elementos necesarios para generar a una crisis, que sólo dejaría ver las debilidades en los procesos de los colaboradores actuales de la organización y formar las bases de lo que sería el modelo futuro.

Debió seguir explorando, hasta dónde el personal del *BOY Industries* México está dispuesto aceptar las transformaciones internas que estaban implementando desde el corporativo y que además, el mercado internacional exige en la actualidad; condiciones que están perneando a cada una de las ramas productivas de bienes y servicios en el mundo.

⁹ Op. cit., p. 82

La experimentación estaría obligando a las personas a salir de su área de confort, al sentirse amenazadas por un agente externo (Gloria). La separación de estos dos modelos (experimentación y formación), está encaminada a través de la confusión y el desorden, de esta manera sería posible cimbrar a la organización desde sus cimientos y comenzar a generar el cambio.

Es aquí donde se hubiera llegado al primer “Punto de Ruptura”, mismo que nunca se obtuvo. No se encontró un patrón o patrones viables, que tanto el área de comunicación como toda la organización hubieran compartido.

“Extender, mejorar y modificar el patrón central, al tiempo que se desecha lo que no encaja, conforma el método del cambio y crecimiento en la segunda fase”¹⁰. Después de la experimentación y la exploración, viene la fase de estandarización, donde las cosas comienzan a tomar forma poco a poco hasta derivar en patrones definidos enfocados hacia la excelencia en los procesos. Es decir, aquello que parecía un caos queda atrás, dejando a su paso un estado de orden y control establecidos.

La segunda fase del cambio en *BOY Industries*, debió iniciar con nuevos procesos, políticas, producción, ganancias y servicios establecidos, resultando en que, el modelo de cambio comenzaría a ganar confianza e incrementaría el compromiso de toda la organización, “Cuando encuentres algo que funciona, quédate con eso”¹¹, y se adoptaría por un largo tiempo hasta llegar al segundo punto de ruptura.

La tercera fase establece “Realización”, seguir adelante con los nuevos procesos que se han establecido y que han dado resultados, fomentando el crecimiento e incluso la reinención de la

¹⁰ Land George / Jarman Beth “Más allá del cambio, Dominando el futuro hoy” 1ª. Ed Granica 2001 p. 25

¹¹ Op. cit., p.57

organización misma, aplicando nuevas tecnologías, haciendo inversiones en terrenos nunca antes explorados, cubriendo las necesidades de un mercado variable y sobretodo agregando valor.

Gloria pudo haber aprovechado las bondades y naturaleza de la empresa, ya que con base en los elementos anteriormente señalados, pudo haber cumplido en su totalidad los requerimientos que exige la tercera fase del cambio.

3.- El problema ético

El manejo que se le dio a todo el proceso de cambio como integrantes, actitudes y conductas, al interior del área, estuvo fuera de lo que marca la ética por una simple razón. Para poder ser ético, se requiere de una formación sólida de nuestro carácter, entendiendo al carácter, como firmeza de nuestros actos iluminados en la mayoría de las veces por la razón.

Gloria y David nunca fueron claros con los integrantes del equipo, creando un abismo entre los compañeros, descuidando el objetivo que se habían planeado en común y faltando a los principios básicos de una formación empresarial ética.

4.- El manejo del Área de Comunicación

La reestructura o cambios marcados a un Área de Comunicación por la Dirección General, puede ser lo mejor o lo peor en su existencia. Ya que por un lado es una gran oportunidad de demostrar el valor que aporta a la empresa así como el retorno de inversión que genera y por el otro, puede dejar al descubierto su inoperancia convirtiéndose automáticamente en un gasto más de la organización. De ahí la importancia del plan que se estaba desarrollando en *BOY Industries* de México.

Igualmente no se debe perder de vista que en México, la Comunicación Organizacional, es un terreno sumamente virgen e inexplorado por muchas organizaciones que, al no haberles aportado

mayor valor, la han desechado y han ligado su operación a una comunicación ligada más a Marketing y/o Recursos Humanos, quedando como una tarea más de foto, diseño, creación de memorándum, avisos, cumpleaños y recordatorios de las empresas.

En *BOY Industries* de México este era uno de los principales objetivos a lograr. Seguir siendo un Área independiente, con los mejores resultados y posicionarse en un buen lugar dentro del organigrama, inclusive a nivel mundial.

“Los comunicadores que solo hablan el lenguaje oficial de la compañía, están en desventaja en la actualidad. Conocer el lenguaje y la cultura de país en el que está es un plus y el despliegue debe considerar audiencias fragmentadas”¹² Este tema se desarrolló en el punto número 1 de la solución planteada.

El área de Comunicación en la actualidad no debe perder de vista los objetivos y las metas planteadas por la Dirección General, las metas deben ir de la mano y deben lograrse, agregar valor y así demostrar la importancia del área no solo cuando la empresa entra en crisis. Más bien, en ellas se debe reconfirmar la importancia de su existencia.

Otro punto importante son las nuevas tecnologías de comunicación aplicadas a las empresas, *BOY* cuenta con toda la infraestructura para cumplir con la nueva tendencia que nos marca lo siguiente: mejorar muchos aspectos de efectividad (resultados) y buena administración de las empresas, cambio y conocimiento administrativo, fomentar la retroalimentación y participación más activa de empleados, innovación y alianzas organizacionales, permitiéndoles trabajar de una manera más efectiva y productivamente.

¹² Sukalac Kristen, “Communication World Magazine” March – April 2007

5.- Propuesta de Comunicación Interna para la nueva estructura (Com – Marketing)

El área de Comunicación de *BOY* con nueva estructura, fusión y personal, necesita una visión y ejecución dirigida a los empleados apegada a su cultura. Esto es, necesita desarrollar un plan que adopte y no excluya las costumbres básicas culturales de los mismos. El director y/o agente generador de cambio (Gloria), requiere readoptar los modelos que funcionaron en la empresa y comenzar de nuevo con el Cambio Organizacional que se planteó.

Para un mejor desempeño del área y en consecuencia de la Organización, Gloria debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- No forzar el cambio ni por tiempo ni por etapas.
- Retomar el liderazgo con el que se le recibió en el equipo, volver a creer en sus colaboradores y no descalificar sus logros obtenidos.
- Con base en lo anterior, volver a ganar la confianza de sus compañeros.
- Mayor conocimiento de la cultura mexicana y entender sus formas, necesidades, límites y alcances.
- Apego a la nueva estructura (derivada de la fusión) y aceptación de jerarquías.
- Trabajo en Equipo.
- Desarrollo de planes de comunicación a corto y mediano plazo, obtener resultados (cambio) y seguir con base en ellos.

De igual manera debe recordar la importancia de la comunicación como un proceso organizacional, ya que involucra a un número determinado de personas, en diferentes ámbitos, grupos y sectores de la organización. Por lo que se vuelve fundamental en el desarrollo, cambio y obtención de objetivos de toda organización.

Si se toman en cuenta estos puntos, seguramente encontrará menor resistencia al cambio y logrará crear una nueva cultura en la organización, que es el objetivo deseado.

CONCLUSION

Actualmente, el área de comunicación en las empresas juega un papel fundamental que debe ser tomado en cuenta. En muchas ocasiones se ha demostrado que puede ser la diferencia entre pertenecer al grupo de organizaciones de prestigio, ser una más en su industria y en el peor de los escenarios, hasta desaparecer. Por ello es imprescindible lograr una buena administración en los cambios que sean planteados dentro de las organizaciones, ya que no solo de eso dependerán los resultados sino también el desarrollo de su gente.

El área de Comunicación Interna de *BOY Industries* de México a pesar de los cambios de estructura, integrantes, director, nuevos planes, forma de trabajo, etc; No ha podido establecer una línea de trabajo estable y así refrendar su importancia dentro de la organización. Por el contrario perdió su independencia, se encuentra fusionada y tendrá que redoblar esfuerzos para renovar su imagen y valor.

La conformación de una cultura global a partir del desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios y formatos que éstas trajeron consigo en el campo de las relaciones sociales, constituye el frente tecnológico de la cultura global.

Sus impactos se extienden a todos los aspectos de la vida; desde el cambio cultural, al de las organizaciones sociales (en especial al mundo de la organización de la empresa). La Sociedad de la Información es entonces un fenómeno originado por medio de las nuevas tecnologías, de principios, organizaciones, instituciones que permiten hablar de un "nuevo modo de producción". A la vez que esa sociedad es portadora de nuevos riesgos y oportunidades para el desarrollo humano. Los cambios culturales, al incorporar las nuevas tecnologías a la vida diaria, también se ubican como un actor en la construcción de la cultura global¹³.

¹³ Méndez, García Carlos Alberto, La cultura global. La construcción de un concepto y la descripción de un proceso histórico, a través de la Economía Política de la Comunicación. <http://www.cua.uam.mx/dccd/cc/memorias/epist/CAGM.pdf>

Con lo anterior se puede señalar que la adopción del nuevo modelo sugerido de crear una “Cultura Global de *BOY Industries*” es viable y real, solo necesita de una buena administración del cambio, de seguir los elementos y tiempos marcados para cada fase, no olvidad las raíces culturales del país y tener siempre en cuenta la evolución natural de la sociedad (actualmente más tecnológica) en la que *BOY* se ha desarrollado y de la que también ha sido parte.

Bibliografía

Libros:

Fernández Collado, Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, (México: Trillas, 2ª. Ed. 2002) 273 Págs.

Libaert, Thierry, “El Plan de Comunicación Organizacional” (Versión en Español), (México: Limusa, 2006) 283 Págs.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, “La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas” (México: Trillas, 2ª. Ed. 2001) 120 Págs.

Rodríguez, Mauro / Ramírez, Patricia “Psicología del Mexicano en el Trabajo” (México: Mc Graw Hill, 2ª. Ed. 2004) 141 Págs.

Land George / Jarman Beth “Más allá del cambio, Dominando el futuro hoy” (México: Granica 1ª. Ed 2001) 310 Págs.

Artículos de revista:

Nicholson Natasha, Vahouny Karen “Where we’re headed: In advance of a new research foundation study, IABC’s panel of experts highlights the successes and the challenges for communication departments today” (Communication World Magazine March – April 2007), p.p. 1-6.

Fuentes:

a) Webgrafía

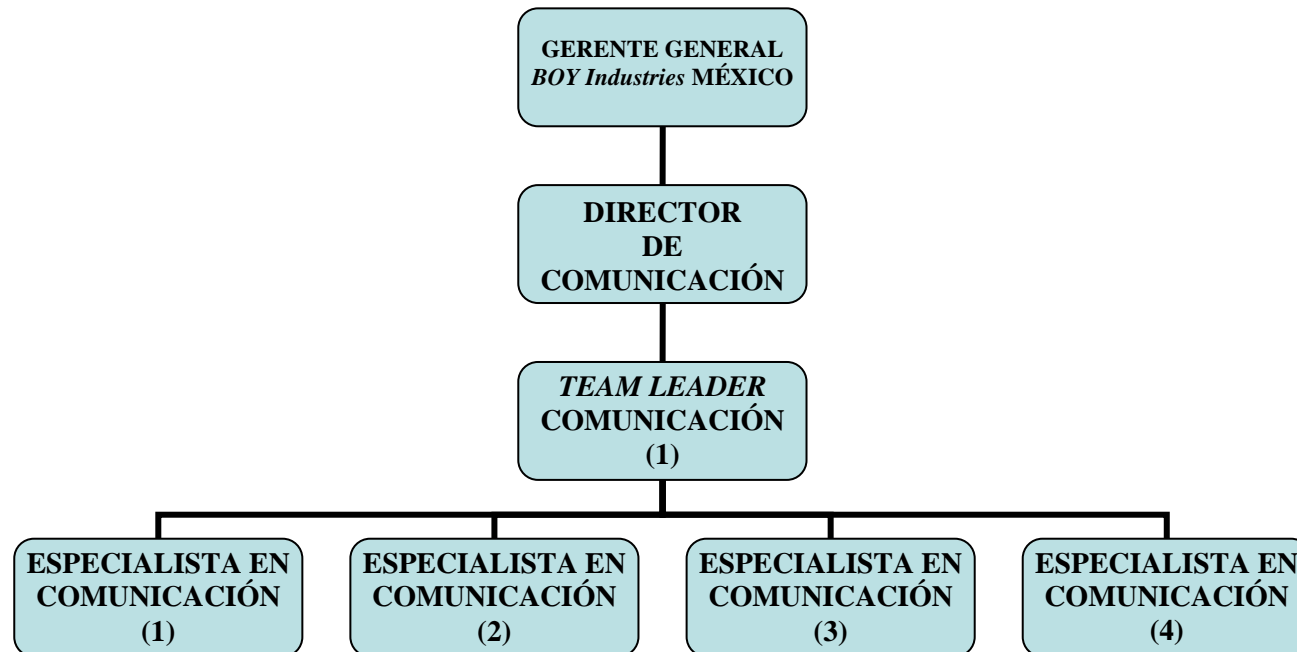
La cultura global. La construcción de un concepto y la descripción de un proceso histórico, a través de la Economía Política de la Comunicación. Méndez, García Carlos Alberto, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, consultado en:
<http://www.cua.uam.mx/dccd/cc/memorias/epist/CAGM.pdf>

b) Entrevista

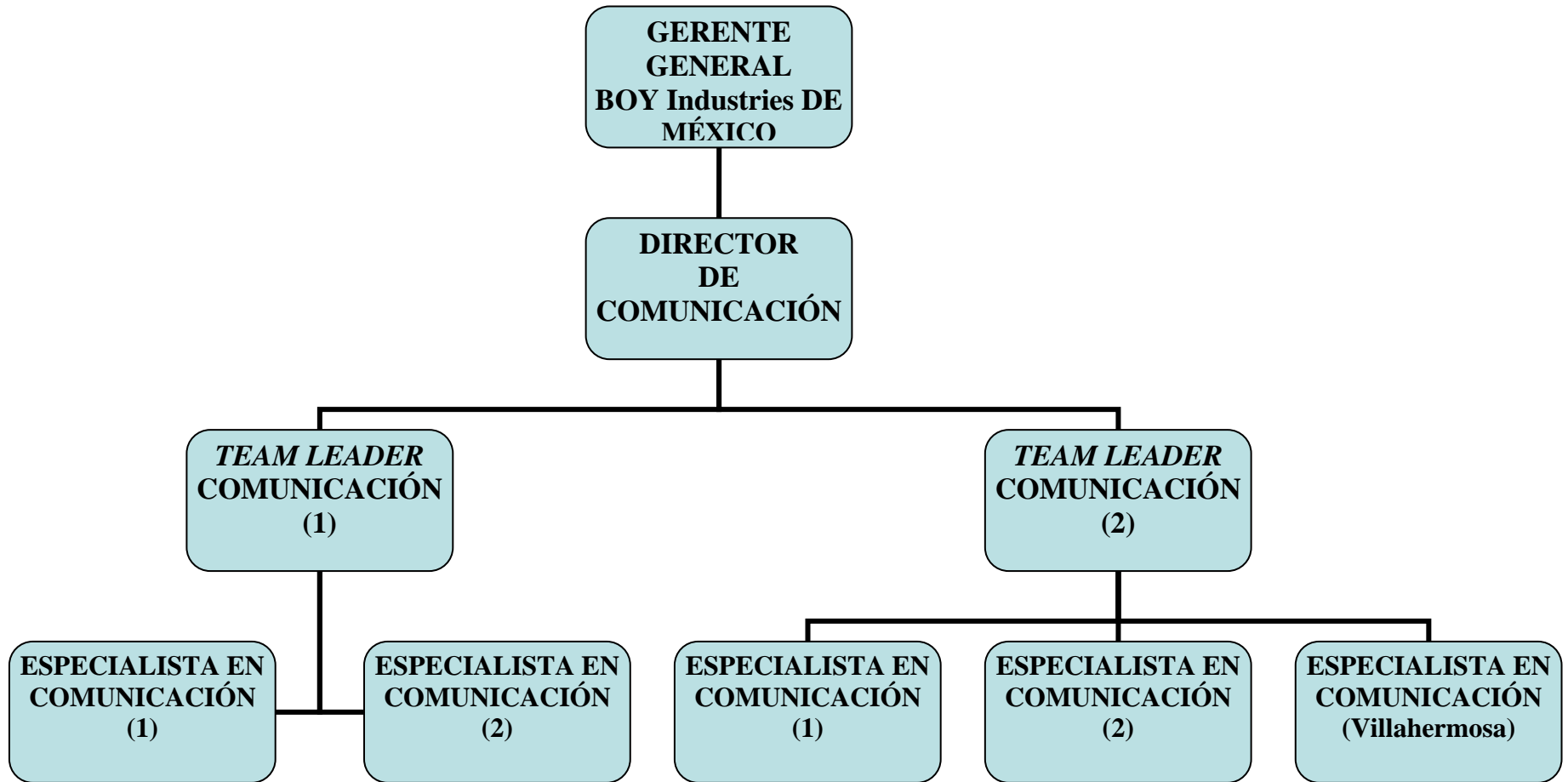
Entrevista realizada a Fernando Ariel, colaborador de *BOY Industries* México, el 25 de Noviembre de 2002.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA ANTES DE LA LLEGADA DE *GLORIA*



ORGANIGRAMA DESPUÉS DE LA LLEGADA DE GLORIA



ANEXO 2

ENTREVISTA CON EMPLEADO *BOY Industries* de México

¿Después de Diciembre de 2001, qué fue lo que ha pasado dentro del área de Comunicación?

Después de algunos días de la visita de Amy Stewart, salió Helena la cual había sido contratada como empleada directa de la empresa como dos meses antes, lo que se nos dijo fue que había encontrado una mejor oportunidad y que decidía tomarla, hasta donde tengo entendido cuando habló con David sobre su salida, este le cerró las puertas de la empresa y su actitud no fue muy favorable.

Paola y Alejandro quienes tenían en ese tiempo ya más de un año de trabajar en BOY como *vendors* (externos) fueron convertidos a empleados regulares, no estoy enterado cuales son las condiciones bajo las que los contrataron, que prestaciones ni sueldos, pero desde esa fecha se han mantenido, sólo que ahora Paola esta enfocada en el *TEAM*¹⁴ #1 y Alejandro sigue en el mismo *TEAM* #2.

Entró Israel Escalante el nuevo *TEAM LEADER* #1, el cual tiene más o menos desde marzo de 2002 y que ha dirigido esa parte del equipo de comunicación. Como existía en tiempos anteriores de Escalante, a su entrada siguieron las fricciones entre los dos *TEAMS*¹⁵ del área de Comunicación y no se ha logrado hasta hoy un equipo de trabajo con buen clima y unificado.

Salió David Hernández quien fue director de Comunicación durante 10 años más o menos, ya que le ofrecieron un mejor trabajo en KYOTO Inc. Cuando Salió David, Gloria e Israel se quedaron como cabezas del departamento y trabajamos con su guía y orden.

Después de 3 meses más o menos (Junio de 2002) entró Noel Baez, como nuevo Director remplazando a David, el venía de dirigir el Área de Comunicación de *PIO Entertainment* a nivel país. Lo que sucedió con él fue que, durante los 7 u 8 meses que duró como director no alcanzó a entender la forma de trabajo de *BOY Industries* y no logró hacer funcionar al equipo de manera integral y que se notara un buen trabajo y avance.

Durante ese tiempo pasaron 2 cosas importantes, una más que la otra:

1- Se fusionó Comunicación con Marketing entrando así un nuevo puesto en la corporación, antes el director de comunicación reportaba directo al *General Manager*¹⁶, ahora le reporta al director de Comunicación y Marketing que es Jazmín Torres quien era la directora de RH y cambio a esta

¹⁴ Equipo

¹⁵ Equipos

¹⁶ Gerente General

nueva posición. A partir de que Jazmín entró al puesto, Noel sólo duró 1 o 2 meses más y luego se anunció su salida, también nos dijeron que era porque buscaba nuevas oportunidades.

2- Noel trajo a trabajar a *BOY* a Laura Torices quien venía de ser vendor (externo) en el sector automotriz, entro a *BOY* como empleado regular y la cual no es un elemento que haya estado aportando mucho trabajo al equipo, a más o menos 7 meses de su entrada. Todavía no se nota que entienda o trabaje al ritmo de *BOY Industries*.

Por lo tanto el área quedó de la siguiente manera:

Jazmín Torres Directora de Comunicación y *Marketing*

Silvia Espejel Directora de Comunicación (A la salida de Noel pasaron 3 meses para que entrara la nueva directora, la cual apenas comenzó el lunes 28 de septiembre pero ya nos dijeron que será ella)

Israel Escalante *Team Leader* #1

Israel *Team*: Paola, Laura Torices

Gloria *Team Leader* #2

Gloria *Team*: Alejandro, Denisse: es una chica subcontratada pagada por *Marketing* que esta en el equipo de Comunicación, tiene como 2 meses de trabajar ahí.

Fernando Ariel: subcontrato, con la responsabilidad de Comunicación de Villahermosa, 2 becarias trabajando con él.

Estamos trabajando muy de cerca de Helen Garner Líder de Externas de *LA*¹⁷, y que ha hecho las veces de Director de México en este tiempo que no ha habido. Ella está en Uruguay y nos ha dado guía. Todos reportando directo a Jazmín Torres hasta el día 28 que entró Silvia.

Los problemas más evidentes son dentro de la misma área en cuanto a que los 2 *TEAMS* nunca han podido lograr entenderse bien y siempre hay fricciones, sobre todo entre *TEAM LEADERS*.

Problemas hacia afuera de nuestra área quedan en la mala imagen que da el área.

A mi parecer, el departamento se ha enfrentando a una mala gerencia y a que algunos recursos no tienen los *skills* (habilidades), necesarios para realizar las actividades para las que fueron contratados, se ha hecho difícil trabajar juntos porque no tenemos una guía estable desde hace más de un año y en el equipo hay fricciones personales y laborales.

¹⁷ Latinoamérica