

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuela de Comunicación Posgrado

Retail, SA: Reestructuración de la revista interna

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional

Autor: Lic. César Orlando Macedo González

Director: Mtra. Ma. Mónica Cavagna Esponda

México, D.F. 2011

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>ANTECEDENTES</u>	4
<u>PROBLEMÁTICA</u>	5
<u>PROPUESTA</u>	6
<u>COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</u>	7
<u>OBJETIVOS DE LA REESTRUCTURACIÓN</u>	9
<u>SECCIONES</u>	11
<u>CONCLUSIONES</u>	15
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	16
<u>ANEXO 1 ENCUESTA DE LA REVISTA INTERNA RETAIL</u>	17
<u>ANEXO 2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE RETAIL, S.A.</u>	18
<u>ANEXO 3 PORTADAS DE LAS REVISTAS</u>	19
<u>ANEXO 4 AUDIENCIA META</u>	20
<u>ANEXO 5 ORGANIGRAMA DE RETAIL, S.A.</u>	21
<u>ANEXO 6 DIFUSIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN</u>	22

INTRODUCCIÓN

El presente caso expone la necesidad de reforzar la capacitación de una empresa, apoyándose en la comunicación institucional a partir de la reestructuración de su revista interna.

Retail, S.A. ha sido por muchos años una tienda departamental en México que desarrolló su revista interna por instrucciones de la Dirección de Recursos Humanos, bajo la responsabilidad de la Coordinación de Comunicación Organizacional.

Retail, nombre que le fue dado a la revista, debía ser capaz de reforzar la capacitación formal de la compañía y transmitir su filosofía empresarial, con objetivos específicos: informar el rumbo de la compañía, generar pertenencia e identidad en los empleados e ilustrar criterios estandarizados para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

Sin embargo, la cantidad de información y los sistemas con los que contaba la publicación resultaban obsoletos. De esta forma Retail, S.A. puso total atención al tema del servicio como parte fundamental del desempeño de su cultura organizacional, donde la revista interna como instrumento de capacitación para los vendedores tenía que cubrir completamente sus objetivos.

La Dirección de Recursos Humanos colocó al Lic. Juan Pérez como el nuevo Coordinador de Comunicación Organizacional de Retail, S.A. y de esta forma reestructurar la revista interna de manera que contribuyera a la participación activa de toda la organización, posesionándola como una herramienta eficaz en el uso de la comunicación institucional.

ANTECEDENTES

A más de 100 años de operación, Retail, S.A. ha sido una de las tiendas departamentales de mayor prestigio en México. Muchas tiendas parecen haber existido desde siempre. Sin embargo, la mayoría comenzó siendo apenas modestos negocios familiares que ignoraban hasta donde crecerían. Cada una tuvo su propia historia, en ocasiones fascinante, como la de Retail, S.A.

En 1888 en un terreno del Centro Histórico de la Ciudad de México. Se decidió construir en ese lugar un edificio de 5 pisos, en el cual se instalaría una tienda, siendo el primer edificio que se construyera con una estructura de acero. En aquel entonces, aún no se construían edificios con estructura de ese material en el país y, como era de esperarse, la gente que transitaba empezó a comentar una y otra vez "¿qué edificio se estará construyendo?".

La obra se terminó en el año de 1891 y a la tienda se le puso el nombre de Retail, S.A., reconociendo así la popularidad que había adquirido el primer edificio en México de tal magnitud. Actualmente son más de 9,000 empleados en diferentes unidades de negocio y se espera continuar la expansión en el mercado nacional e internacional.

Retail, S.A. ha tenido diferentes formas para capacitar a su personal entre las que se encuentran: las aulas de capacitación, seminarios con toda la información de las nuevas temporadas, una Intranet con características de los artículos de la tienda, entrenamiento dentro y fuera de las instalaciones y otra más, que es la revista *Retail*. La publicación ha tenido más de 10 años un formato semestral, marcado por las tendencias de moda en los meses de abril y septiembre de cada año.

PROBLEMÁTICA

Cuando la Dirección de Recursos Humanos asignó al Lic. Juan Pérez la Coordinación de Comunicación Organizacional, fue porque ya conocía las características particulares de formación de los empleados, pues venía de la Coordinación de Capacitación de Retail, S.A.

La revista interna *Retail* ha sido uno de los principales medios de comunicación, sin embargo, en ocasiones los empleados la percibieron, no como un instrumento para asimilar la ideología, fomentar la identidad y propiciar su desarrollo en lo profesional e individual, sino como un gasto innecesario.

Su estructura no ha apoyado los cambios necesarios para responder a los objetivos organizacionales, por haber sido un medio con falta de herramientas vanguardistas para la capacitación y motivación del personal, además de haber ofrecido información atrasada, ya que revista a revista se mostró información de hechos que ya fueron de dominio general sin despertar más curiosidad en el personal.

Con poca participación de los colaboradores para su contenido, la revista no ha dejado de ser una herramienta inapreciable, cuyo valor y potencial fueron desestimados, ya que no ha ofrecido un servicio oportuno a empleados creativos e innovadores que contribuyeran a mejorar su potencial en la empresa.

PROPUESTA

Para afrontar los retos que impone la competencia en el ramo de las tiendas departamentales es necesario contar con personal capacitado y comprometido que ofrezca servicios de calidad, con el propósito de mantener a la empresa en el mercado globalizado con una ventaja que marque la diferencia.

Con base en el análisis de las encuestas realizadas de los números anteriores publicados de la revista *Retail* (Ver Anexo1), Juan Pérez plantea ante la Dirección de Recursos Humanos la reestructuración de la revista interna bajo un esquema diferente, con otra imagen y otro formato de tamaño, con el fin de adaptar la comunicación para darle congruencia y consistencia a los lineamientos de la empresa, proponiendo una publicación que se apropiase de la imagen de la empresa y generase pertenencia en los empleados.

Estas transformaciones demandarían un medio eficaz con la integración de un consejo editorial con experiencia, apego a la filosofía para transmitirlo en los artículos, secciones fijas y colaboradores comprometidos. El diseño de la nueva revista dotaría de información anticipada para coadyuvar a la capacitación de los empleados, vincular las estrategias de la empresa, orientar en apoyo al negocio y a la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, al cumplimiento de la filosofía empresarial. El nombre de la revista debería contar con identidad propia donde el personal se sienta incluido, asegurar los canales de distribución y la retroalimentación de la misma para los ajustes.

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común (la obtención de utilidades), es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos.¹

La cultura organizacional “es el conjunto de creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”² que se transmite de diversas formas, una de ellas es a través de la comunicación interna que “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”³

"Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual." "...Cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones. Se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual, lo cual abre la posibilidad de influir sobre esas fuerzas."⁴

¹ FERNÁNDEZ, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*; México: Trillas, 2004.

² GUÍZAR, Rafael; *Desarrollo organizacional*; México: Mc Graw-Hill, 2006.

³ FERNÁNDEZ, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*; México: Trillas, 2004.

⁴ SENGE, Peter, *La Quinta Disciplina*; Ediciones Garnica; México: 2001.

Así “Entre los valores dominantes encontramos sin duda un concepto de desarrollo humano que se identifica con ascenso en la organización. El hombre crece, supuestamente, cuando aumenta su rango en la jerarquía de ella.”⁵

“La capacitación debe entenderse como un proceso continuo y planeado con base en las necesidades actuales de la empresa y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño actual y modificando su actitud hacia el trabajo, de tal manera que pueda asumir responsabilidades cada vez mayores, facilitando su desarrollo en la organización.”⁶

“Cuanto más agudo sea el intelecto del estratega, mejor será su desempeño”⁷ Este cúmulo de conocimientos es lo que realmente puede llevar a las empresas al éxito o al fracaso, ya que las personas son lo más importante en una organización y son ellas precisamente las que generan el resultado de las operaciones. El personal bien capacitado es capaz de ofrecer continuamente un valor adicional a todo lo que produce.

Por tal motivo es más factible que un empleado capacitado, realice su trabajo con calidad que uno que no ha sido entrenado en sus funciones. La calidad genera una mayor aceptación del producto o servicio en relación con la competencia y por lo tanto, se obtiene una mayor participación en el mercado. Sin lugar a dudas, la capacitación juega un papel fundamental en la implantación de programas de calidad en las organizaciones.

⁵ LLANO, Carlos; *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*; México: CFE, 2005.

⁶ REZA, Carlos; *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*; Editorial Panorama; México: 2001.

⁷ GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*; Argentina: Vergara, 2005.

OBJETIVOS DE LA REESTRUCTURACIÓN

General

Dar a conocer una nueva revista que propicie la participación activa de toda la organización en la aportación de temas para el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Específicos

- Comunicar la estrategia de la empresa y las estrategias de servicio de manera eficiente, a través de los artículos y secciones.
- Comunicar la misión, visión y valores de la empresa para propiciar el trabajo en equipo. (Ver Anexo 2)
- Permear en la organización el sentido de compromiso y pertenencia.
- Contribuir al posicionamiento de la nueva cultura organizacional basada en el conocimiento del negocio.

“La comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo”⁸

⁸ RAMOS, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*; México: Trillas, 2006.

Imagen visual

La imagen visual de la revista deberá apegarse al uso del manual⁹ para lograr el posicionamiento dentro de la organización. Una parte esencial de la reestructuración de la revista es proyectar una imagen consistente con base en la imagen externa de la organización. Esta imagen favorecerá la identificación en todas las áreas de trabajo, a la vez que se convertirá en el medio interno distintivo de Retail, S.A. (Ver Anexo 3)

Plan de acción

El plan de acción incorporará los temas de comunicación que apoyarán a la reestructuración de la revista, estos son:

Mensaje

Al realizar la revista siempre se tiene la expectativa de que sea esperada, anhelada, por los empleados, para ello deberá tener información nueva, fresca, información no conocida. Cuando existe novedad en el mensaje, motivará una mayor participación intelectual o emocional por parte del lector. “Todo mensaje que contenga mayor grado de entropía (entendida como el grado de información nueva o no conocida) resultará más atractivo para el destinatario”¹⁰

⁹ ÍDEM

¹⁰ ARRIETA, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional. La revista interna y la historia en la empresa*; México: Diana, 2000.

Audiencia meta

La revista interna es el medio de comunicación organizacional más aceptado en las organizaciones modernas, ya que se dirige a un público esencialmente heterogéneo, tiene como cualidad un amplio campo de acción, variedad en secciones, por lo cual puede cubrir las mayores necesidades comunicativas de su audiencia meta.

Para esto, se han determinado las audiencias en dos grandes grupos: el personal con mando y el personal sin mando, tanto en las tiendas como en el corporativo. El objetivo de esta división es poder eficientar el proceso de comunicación que se dirige a las audiencias meta. (Ver Anexo 4)

SECCIONES

a) Mensaje de Dirección General

Para empezar, debe incluir un mensaje de la Dirección, mediante el cual el director general se dirija al personal de la empresa y sea él quien mantenga la motivación y expectación del personal al hablar sobre los aspectos importantes por los que ha pasado la organización durante los seis meses. Organigrama. (Ver Anexo 5)

b) Noticias

Informar oportunamente de los acontecimientos, hechos y declaraciones que interesen a la mayoría del personal o que impacte el quehacer de la organización, es necesario que el personal lo conozca para entender el porque se darán cambios.

c) Entrevista

Debe incluir cuando menos una entrevista a un miembro de la organización en la que hable de la estructura, el quehacer de su área y la forma en que se suma a la obtención de las metas de la organización.

d) Desarrollo Profesional

La revista interna, como parte activa de la cultura organizacional de la empresa, va tomando una personalidad propia. Se va adaptando a las necesidades que se requieren cubrir o reforzar.

e) Desarrollo Personal

La publicación es un medio también para fortalecer los valores, estimular el conocimiento y vincular la cultura organizacional al desarrollo del personal.

f) Producto o Servicio Interno

Es importante hablar en estos artículos de la fuerza que da la sinergia dentro de la organización.

g) Salud

Promover a través de la calidad de vida los aspectos referentes a la promoción de la salud y prevención de enfermedades así como la práctica de una actitud ecológica.

h) Moda

Que en este caso es muy particular, ya que el negocio de Retail, S.A. es ofrecer las tendencias de moda en ropa y hogar, y para lo cual el personal debe conocer perfectamente estos rubros.

i) Entretenimiento

Se podrán incluir citas interesantes, sopas de letras y acertijos sobre la cultura organizacional o Sudokus que permitan estimular la mente.

j) Filosofía de la empresa

Misión, visión y valores organizacionales.

k) Retroalimentación

Una inserción en la revista con un cupón de respuestas, para que el empleado escriba su opinión y lo devuelva por mensajería interna.

*Es importante mostrar fotografías, dibujos, gráficas que ilustren el mensaje publicado. Una imagen vale más que mil palabras.

Los diferentes temas sobre la importancia de la comunicación en la organización. Cómo facilitarla, optimizarla y volverla productiva, lo podemos ver en la Difusión de las Campañas de Comunicación. (Ver Anexo 6)

CONCLUSIONES

La revista interna es uno de los medios de comunicación que el empresario puede utilizar para dar a conocer resultados que han logrado los trabajadores de todos los niveles. Si se emplea correctamente, será, con certeza, una inversión que contribuirá a optimizar la organización y profesionalismo de sus integrantes a un bajo costo, con respecto a la capacitación presencial de los proveedores y de los seminarios dentro y fuera de las instalaciones.

Como parte activa de la cultura organizacional de la empresa, la revista interna va tomando una personalidad propia, se va adaptando al gusto, al lenguaje de los receptores y a veces también de los emisores.

Si se publica de manera continúa, la revista despertará en el individuo el interés hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que conservará su valor será el conocimiento acumulado.

Lo cierto es que si se realiza desde un enfoque donde se vea reflejado el personal, la revista generará resultados positivos para todas las partes comprometidas con el funcionamiento de la organización.

La producción de la revista interna no valdría la pena si simplemente la revista no llegara al personal o si llegara un mes después. Una ventaja de la revista con respecto a otras formas de capacitación es que alcanza una mayor audiencia, ya que la comparte con su familia y amigos, lo cual expande la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ARRIETA, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional. La revista interna y la historia en la empresa*; México: Diana, 2000.
- FERNÁNDEZ, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*; México: Trillas, 2004.
- FLORES, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*; México: Trillas, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*; Argentina: Vergara, 2005.
- GUÍZAR, Rafael; *Desarrollo organizacional*; México: Mc Graw-Hill, 2006.
- LLANO, Carlos; *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*; México: CFE, 2005.
- RAMOS, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*; México: Trillas, 2006.
- REZA, Carlos; *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*; Editorial Panorama; México: 2001.
- SENGE, Peter, *La Quinta Disciplina*; Ediciones Garnica; México: 2001.
- Observación directa en Retail, S.A. de abril de 2005 a 2008.

ANEXO 2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE RETAIL, S.A.

Fuente: Coordinación de Comunicación Organizacional de Retail, S.A.

Misión

“Ofrecer a los clientes la mejor experiencia de compra en México”

Visión

“Ser la tienda departamental completa de mayor prestigio en México, distinguiéndose por ofrecer a sus clientes servicios y productos de la más alta calidad en marcas nacionales e internacionales a precios competitivos, proporcionando siempre el más alto nivel de valor al cliente en el mercado”

Valores

- Integridad
- Servicio
- Lealtad
- Innovación

ANEXO 3 PORTADAS DE LAS REVISTAS

Fuente: Coordinación de Comunicación Organizacional de Retail, S.A.

ANTES

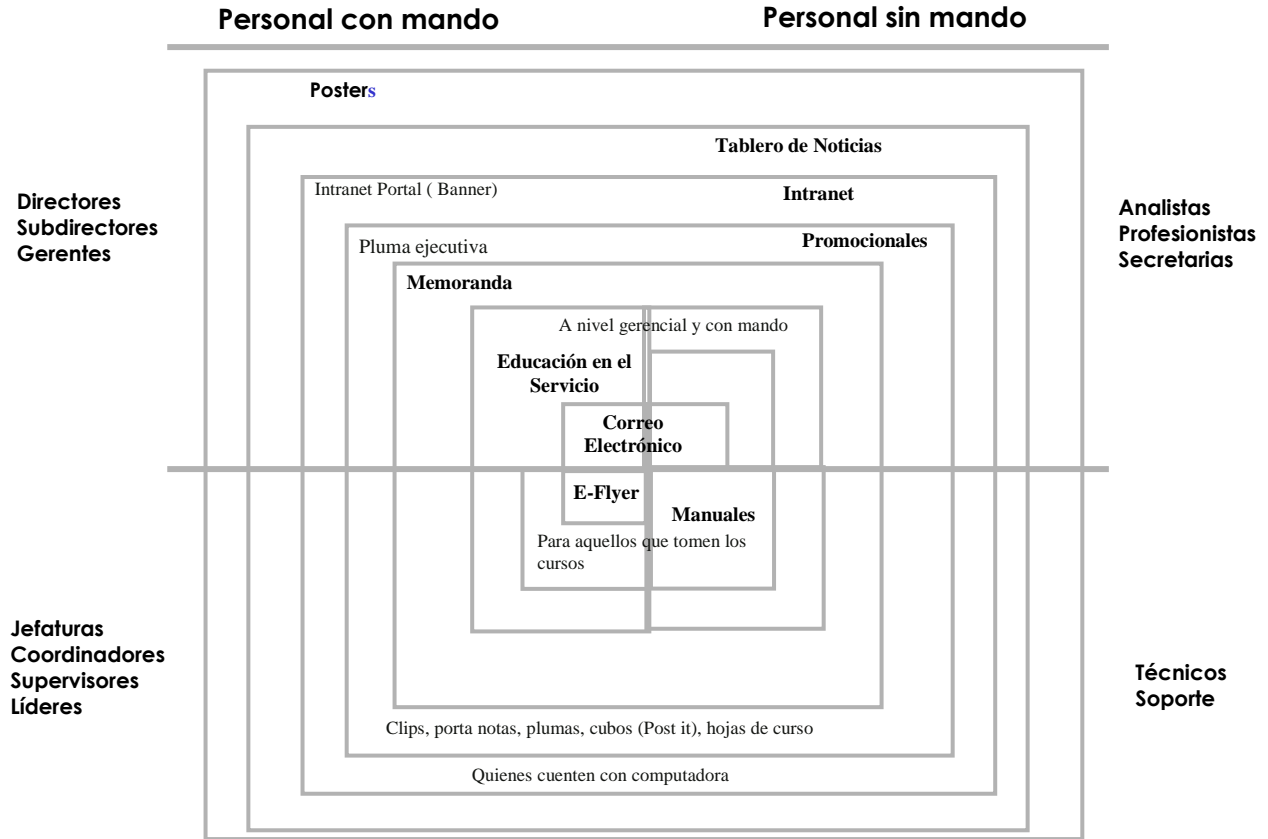


DESPUÉS



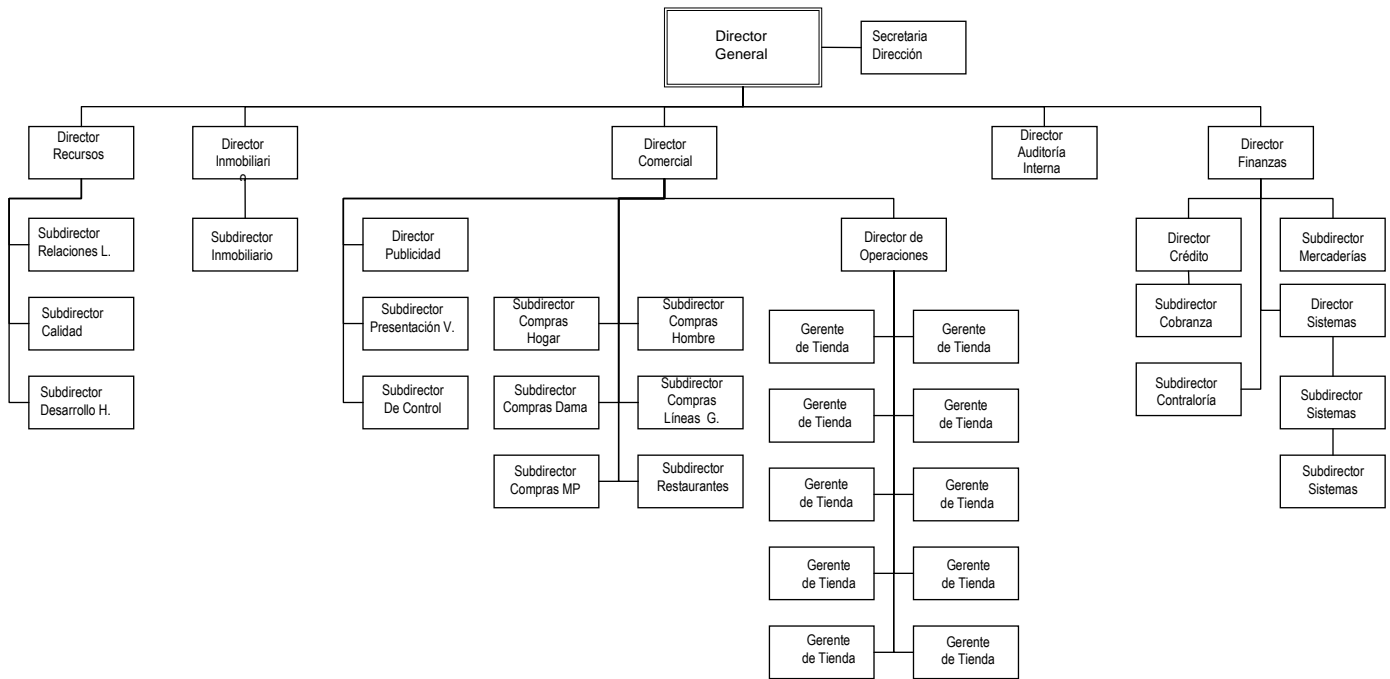
ANEXO 4 AUDIENCIA META

Fuente: Coordinación de Comunicación Organizacional de Retail, S.A.



ANEXO 5 ORGANIGRAMA DE RETAIL, S.A.

Fuente: Coordinación de Comunicación Organizacional de Retail, S.A.



ANEXO 6 DIFUSIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

Fuente: Coordinación de Comunicación Organizacional de Retail, S.A.

Pre-Campaña

Tipo	Medios	Ubicación	Frecuencia
Electrónicos	Correo electrónico	El E-Flyer se enviará a la lista de usuarios del directorio.	Quincenal
	Intranet	Por medio de un banner ubicado en la pantalla principal. Éste abrirá una ventana con la información relacionada.	Mensual, Permanente
Impresos	Posters Corporativo	Los posters serán colocados en el interior de los elevadores y/o afuera de los elevadores en cada piso. Puntos de Encuentro.	Uno por uno, cada tercer día
	Posters Tienda	Los posters serán colocados en los siguientes lugares: en la entrada del comedor, en el área de Recursos Humanos, en la entrada de los lockers, en la dirección de tienda, en el área de envíos y recibo de mercancía.	Uno por uno, cada tercer día
	Memoranda	Se realizará una carta para dar a conocer la campaña como forma de aviso institucional.	Cada vez que se requiera informar algún tema
	Promocionales	Se hará entrega de las plumas y de los cubos (Post-it) como primer acercamiento a los promocionales de la campaña.	Una vez iniciada la Pre-Campaña
Físicos	Tableros de Noticias	Estos tableros serán montados para presentar los posters, noticias y aviso, serán desmontables y ubicados en los puntos de encuentro.	Noticias Quincenal

Campaña

Tipo	Medios	Ubicación	Frecuencia
Impresos	Manuales	Estos manuales se utilizarán una vez que de inicio la campaña, tanto en corporativo como en tienda.	Permanente
	Manuales	Al iniciar el curso en tiendas, se darán los manuales del participante, del instructor y de los ejercicios.	Permanente
Impresos	Posters Corporativo	Los posters serán colocados en el interior de los elevadores y/o afuera de los elevadores en cada piso. Puntos de encuentro.	Uno por uno, cada tercer día
	Posters Tienda	Los posters serán colocados en los siguientes lugares: en la entrada del comedor, en el área de Recursos Humanos, en la entrada de los lockers, en la dirección de tienda, en el área de envíos y recibo de mercancía.	Uno por uno, cada tercer día
	Promocionales	Se hará entrega del material (carpetas o folders, hojas de curso y clip portanotas como segundo acercamiento a los promocionales de la campaña.	Una vez iniciada la Campaña

Post-Campaña

Tipo	Medios	Ubicación	Frecuencia
Comunicación directa	Cuestionario	Diseño de un cuestionario para retroalimentar acerca de la campaña.	Permanente
Impresos	Boletín	Este boletín informativo será distribuido en toda la organización y contendrá información referente a la nueva cultura organizacional.	Trimestral, una vez iniciado.
	Posters	Este poster se colocará en los tableros de noticias y servirá para dar a conocer la nueva cultura organizacional.	Eventual
	Tríptico	Este tríptico traerá la información en particular sobre los avances en materia de la nueva cultura organizacional.	Una vez iniciada la Post-Campaña