

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Promolatina”

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. LOURDES ADRIANA RAMÍREZ SOLÓRZANO

ASESOR: FERNANDO DE JESÚS CÁMARA PUERTO

Índice

<u>Introducción</u>	2
<u>Antecedentes</u>	2
<u>Un nuevo integrante del equipo</u>	3
<u>Anexo 1</u>	7
<u>Anexo 2</u>	8
<u>Solución</u>	9
<u>Conclusiones</u>	13
<u>Anexo 3</u>	15
<u>Bibliografía</u>	16

Introducción.

Promolatina ha sido desde 1998 una agencia dedicada a la mercadotecnia promocional, logrando posicionarse como la empresa líder en su ramo. Contaba con una cartera de clientes con presencia a nivel internacional, pero no ha estado exenta de presentar problemas de comunicación a nivel interno. A partir de un cambio en el organigrama y gracias a una desorganización en los procesos de trabajo, se originaron problemas de comunicación interna tanto entre áreas de la empresa, como entre empleados y jefes.

Antecedentes

Promolatina fue fundada en el año 1998 en Buenos Aires, Argentina. Era una agencia de mercadotecnia promocional, dedicada a implementar actividades promocionales en punto de venta para diferentes marcas. Para el año 2002, llegó a México logrando una alianza con Marketing & Promotion, agencia que ofrecía servicio de personal de apoyo en punto de venta, con experiencia desde hacía 30 años.

Ambas agencias funcionaban como un grupo empresarial enfocado al diseño e instrumentación de estrategias comerciales para sus clientes, con base en un servicio de calidad, innovación y tecnología de vanguardia.

Para ofrecer un servicio integral, la empresa se valía de diversas áreas especializadas: Recursos Humanos, Legal, Administrativas, Comercial (Cuentas), Producción, Diseño (Gráfico e Industrial), Información y Tecnologías.

Los principales clientes de la empresa eran: Unilever, Sony, Pepsico, SC Johnson, Henkel, Danone, Miller, Alimentos Capullo, Farmacias del Ahorro, Universal Pictures, Adidas, Lego, Evenflo, entre otras.

Los Ejecutivos de Cuentas de Promolatina eran los encargados de solicitar a las distintas áreas de la empresa lo que cada promoción requería. Para algunas promociones, las áreas debían trabajar en conjunto y coordinar tareas, como es el caso de Diseño y Producción.

El departamento de Producción conformado por tres asistentes, tres coordinadores y un jefe, se dedicaba a asesorar, cotizar, distribuir, ejecutar y supervisar la producción de todos los materiales gráficos (impresiones en offset, digitales, cama plana, gran formato, etc.), industriales (mobiliario para exhibir productos) y promocionales que requiera cada marca en sus puntos de venta.

El área de Diseño, integrada por tres diseñadores gráficos, dos industriales, un asistente y el Director, estaba encargada de diseñar los materiales gráficos e industriales, que posteriormente Producción le daba seguimiento para que se produjeran y entregaran según los tiempos estimados.

Las áreas de Diseño y de Producción estaban a cargo de un Director Creativo, Gerardo Noriega. A su vez, el área de Producción estaba a cargo de Pablo Sciprioni, quien le reportaba directamente a Gerardo.

Un nuevo integrante del equipo

Anteriormente, ambas áreas estaban dirigidas por el mismo Director (Anexo 1) pero en Septiembre de 2008, la Dirección General asignó un Jefe para el departamento de Producción que mandaron de la sede de Argentina, con la finalidad de aportar nuevas formas de trabajo y de reducir la carga de trabajo del Director, quien estaba a cargo de los dos departamentos (Anexo 2).

Desde la llegada de Pablo, se dieron algunas situaciones de roce entre éste y los miembros de su equipo, era muy impositivo y acostumbraba tener el control de todos los detalles, y aunque el puesto requería una habilidad de control, fue contraproducente porque en ocasiones provocaba que sus subordinados sintieran que no podían tener iniciativa ni libertad de decisión.

Un hecho que molestó al equipo de Producción fue que en Diciembre de 2008, cuando los directores de cada departamento solicitaban los aumentos de sueldos para sus empleados, Pablo no solicitó ningún aumento para nadie de su equipo, aún cuando varios se lo habían pedido.

La comunicación horizontal entre las áreas de Diseño y Producción no fluyó correctamente, lo cual no permitió que se diera una coordinación e integración entre el personal, lo cual se proyectó cuando se empezaron a entorpecer los procesos de trabajo y se afectaron los resultados de algunas cuentas. En repetidas ocasiones, las áreas no se coordinaban con los tiempos de entrega y otras veces entregaban algo diferente a lo que el Ejecutivo de Cuenta había solicitado.

En Noviembre de 2008 se empezó a preparar una promoción de lanzamiento de DVD de una película de Universal Pictures para Diciembre, para ella las áreas de Diseño y de Producción debían coordinar tareas para diseñar y producir 300 exhibidores para colocar los DVD's en tiendas de autoservicio y tiendas de música y video. La distribución de los exhibidores estaba planeada para la primera semana de Diciembre para arrancar la segunda.

Entre las áreas se dieron fallas en la comunicación por malentendidos; uno de los diseñadores gráficos dio la instrucción hablada a Producción por órdenes del Ejecutivo, de utilizar unos artes para los materiales, pero éstos no fueron respetados, ya que el coordinador de

Producción utilizó unos que habían salido antes. Se dio un retraso de una semana, teniendo que aplazar la promoción.

El Ejecutivo y el Director de Cuenta le informaron al cliente del retraso por medio de una conferencia telefónica, hubo molestias y por esta razón no se le asignaron a la agencia los siguientes dos proyectos que ya tenían contemplados. La agencia no perdió este cliente, pero ya no existe la misma relación de confianza que habían mantenido durante varios años.

La relación de Jefe de Producción a Director Creativo no era muy buena, se limitaba a discutir y a reportar lo necesario. Esto generaba un ambiente de hostilidad que no propiciaba el trabajo en equipo entre los jefes y entre las áreas. Un conflicto de comunicación interpersonal entre los jefes se convirtió también en un conflicto entre grupos.

En la comunicación vertical en el área de Producción había barreras comunicacionales en ambas direcciones (ascendente y descendente). Los empleados de esta área sentían desconfianza hacia su jefe directo, y se sentían en desventaja respecto al área de Diseño, porque Pablo no buscó el beneficio como Gerardo lo hizo para el área de Diseño.

El carácter y actitudes de Pablo, Jefe de Producción no favorecían la comunicación, el diálogo ni la crítica, y a sus subordinados más que respeto, les inspiraba temor, además de que nunca logró posicionarse como líder del equipo. Por su parte, Pablo no trabajó lo suficiente en la comunicación descendente, que se refiere a los mensajes que se transmiten de los niveles superiores a los inferiores.

En una ocasión Pablo no comunicó a su equipo de Producción que todos los empleados gozarían de una nueva prestación. El comunicado se hizo vía correo electrónico y posteriormente se comunicaría en una junta mensual a toda la empresa, sin embargo, cada Jefe debía transmitir a todo su equipo este correo previo a la junta. Los empleados se

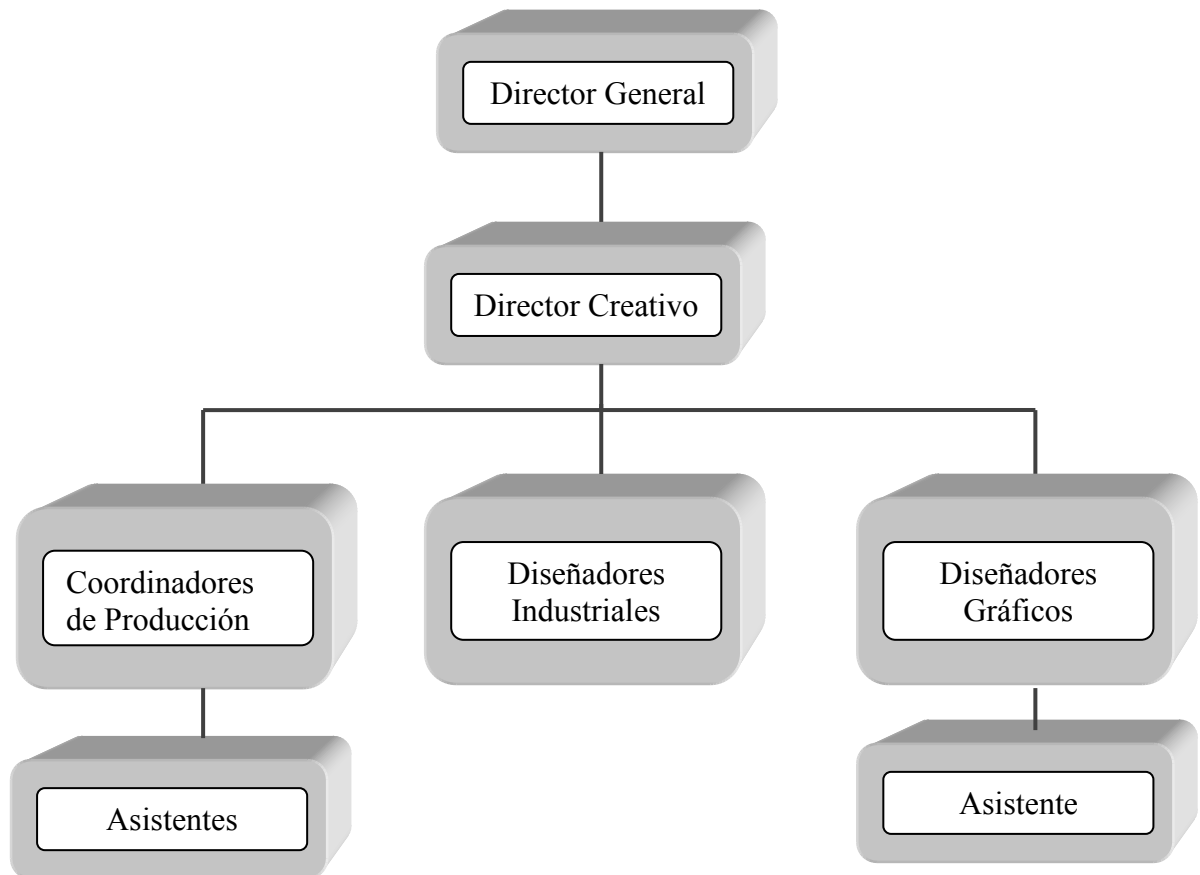
enteraron por otros medios de esta nueva prestación y nuevamente sintieron que su Jefe no los tomaba en cuenta y no cuidaba de sus intereses.

El Director de ambas áreas comenzó a enfocarse en dar seguimiento sólo a las actividades del área de Diseño, y no había quien unificara criterios ni procedimientos. En vez de que se propiciara el trabajo en equipo, se redujo la iniciativa para acciones comunes entre áreas.

Estos problemas comenzaron a afectar la productividad de ambas áreas, ya que algunas personas se encontraban insatisfechas y desmotivadas. Parecía que la figura del Jefe de Producción, en lugar de ser un cambio benéfico, había comenzado a entorpecer el trabajo y a generar molestias entre los empleados.

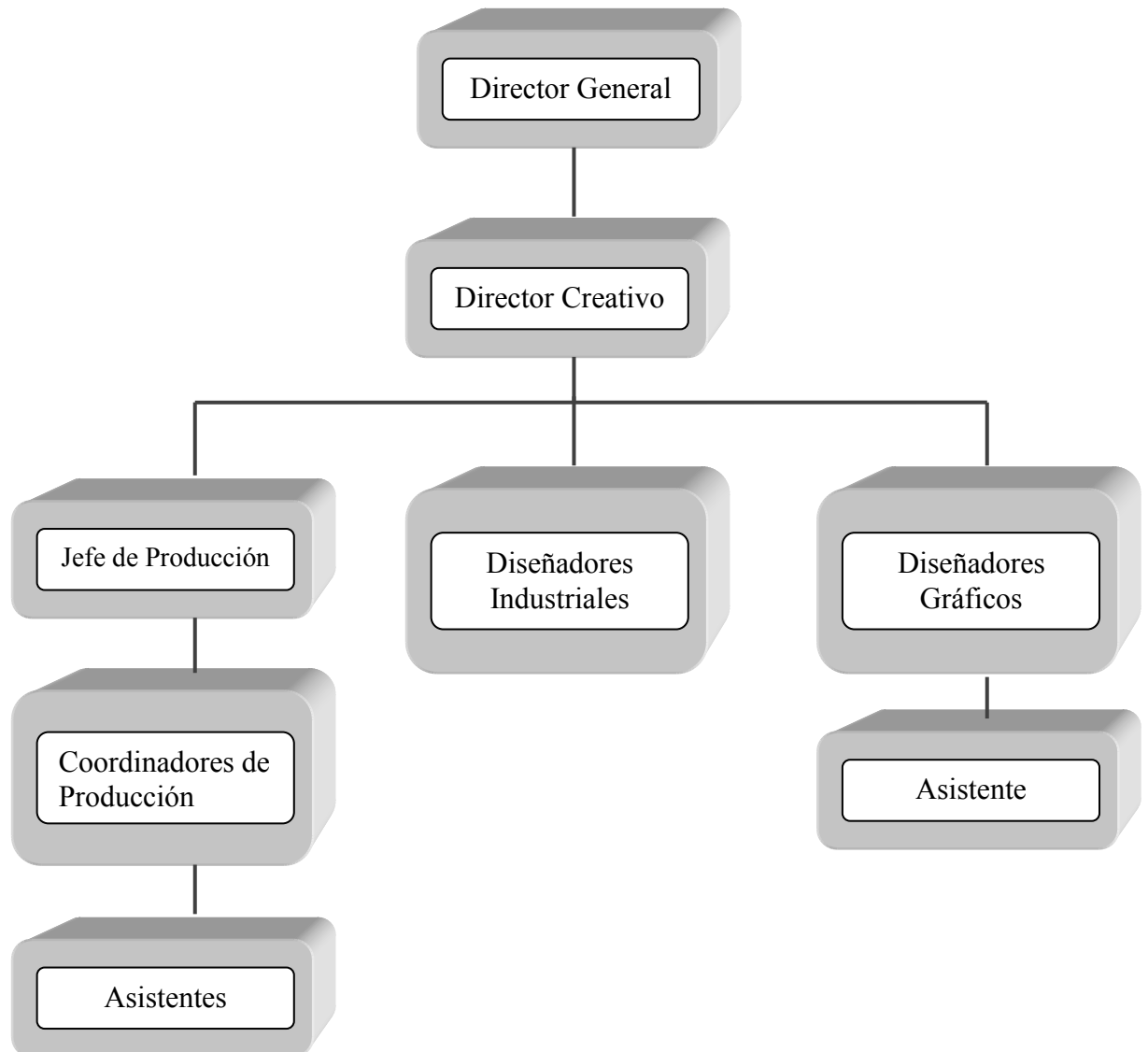
Anexo 1

Organigrama General de las Áreas de Diseño y de Producción hasta Septiembre 2008



Anexo 2

Organigrama General de las Áreas de Diseño y de Producción desde Septiembre 2008



Solución

Para solucionar los problemas de comunicación había que tomar acciones de raíz. Primero se propone que se haga un diagnóstico del clima organizacional, a través de encuestas, para analizar las percepciones que tienen los empleados de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Lo importante es entender los comportamientos y actitudes de los miembros del equipo, así como la interacción que cada uno tiene con la empresa, sus superiores y con sus compañeros.

Con base en los resultados de las encuestas de clima organizacional de ambas áreas, la alta dirección podrá detectar qué factores propician satisfacción para mantenerlos e incrementarlos y cuáles deben mejorarse.

La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, y la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Como solución a los problemas de comunicación horizontal entre áreas se propone que se solucionen a través de una mayor coordinación de tareas, con reuniones semanales de status integradas por los asignados de cada área al proyecto y el Ejecutivo de Cuenta responsable de éste. En las reuniones se deben asignar tareas específicas para cada persona, explicar detalladamente lo que se debe entregar y definir tiempos para que cada proyecto resulte como se planea. El canal de comunicación para programar las reuniones será correo electrónico e Intranet.

Además, cada integrante de las áreas de Diseño y de Producción deberá elaborar un Reporte de Status, que se deberá revisar en las juntas semanales para darle seguimiento a las tareas en común.

Es importante que se lleve a cabo un Programa para mejorar la Comunicación Interna entre los colaboradores (Anexo 3), en el que se estén transmitiendo mensajes constantemente de la importancia que cada empleado tiene en la compañía y del valor del trabajo en equipo. Los medios que se pueden utilizar para transmitir estos mensajes son pósters, corcho, fondos de pantalla institucionales y revista interna.

Por otro lado, se debe implementar como política empresarial que todas las instrucciones y órdenes de trabajo se hagan por escrito. Esta disposición se puede incluir como parte de la campaña de comunicación interna, comunicándolo a través de pósters, correo electrónico al pie de página, fondos de pantalla e Intranet.

Dentro del Programa, también se sugiere que se planeen actividades para los empleados, como visitas a exposiciones relacionadas a sus rubros y talleres creativos para ambas áreas. Por ejemplo, una dinámica donde tengan que inventar o mejorar un producto, se reúnen equipos mezclados de ambas áreas, cada equipo hace una propuesta y después de un lapso de tiempo, se reúnen para hacer un brainstorming y sacar una idea final alimentada por las ideas de todos. Posteriormente los jefes de área organizarían una comida o un tiempo dedicado a la convivencia entre ellos. Para dar a conocer a los empleados las actividades que se llevarán a cabo se puede utilizar el corcho, correo electrónico e Intranet.

La comunicación descendente se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores, no exclusivamente la que se dirige a los empleados, sino también la que se origina en niveles directivos y fluye a la gerencia. La

comunicación vertical ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles más bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. ¹

Respecto a la comunicación ascendente y descendente entre empleados y Jefe de Producción, es necesario que se desarrolle un sistema de retroalimentación para que fluyan los mensajes que cada miembro del equipo y Jefe tengan que transmitir. Se propone que se lleven a cabo mensualmente reuniones individuales entre jefe y subordinado, para hablar de fallas y mejoras que se podrían hacer en las formas de trabajo, así como los compromisos que cada quién va a adquirir.

La misma dinámica para mejorar la comunicación ascendente del equipo de Producción, se sugiere que se lleve a cabo entre el Jefe de Producción, el Director de ambas áreas y el Director General de la agencia. En ésta, el Director General, que fue quien contrató al Jefe de Producción, debe intentar que ambos jefes trabajen en equipo, explicando los beneficios que cada puesto tiene y de la importancia y necesidad de la figura de cada uno en la organización.

Semanalmente, los jefes de áreas se reunirían para organizar a sus equipos de trabajo, asignar proyectos nuevos y estrategias internas entre áreas.

Entendemos por comunicación interpersonal como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así, la comunicación, como

¹ Martínez de Velasco Alberto, “Comunicación organizacional práctica” (Trillas, 2008), p. 38 y 54

fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y de vincular.²

Como recomendaciones generales, se sugiere que se forme un Comité de Comunicación, integrado por el Director General, jefes de área y un representante/vocero de cada área de la empresa, se recomienda que sean los líderes informales. En este Comité se plantearían las necesidades, inconformidades y expectativas de los empleados de cada área. Este comité serviría de alguna manera para controlar los rumores y canalizarlos como información. Con base en la información que se obtenga de las reuniones del Comité de Comunicación, se podrán definir estrategias y mensajes para cada área, así como los canales ideales para comunicarlos.

Por último, para organizar las funciones y actividades de cada persona, se recomienda la creación de un sitio interno (Intranet), en el que se podrán publicar avisos, calendario de trabajo, cronogramas de actividades, responsables, lineamientos de entregas, reportes de status, etc. De esta manera, todas las personas involucradas en los proyectos pueden darle seguimiento a éstos y estar actualizando la información correspondiente.

Se puede aprovechar este canal de comunicación como medio para transmitirles de manera masiva a los empleados e incluso personalizada los mensajes correspondientes al Programa de Comunicación Interna.

²

Rizo García, Martha “Comunicología y Comunicación Interpersonal. Reflexiones Sobre un Objeto Olvidado en el Campo Académico de la Comunicación”. Texto publicado en la Revista Comunicología@: indicios y conjeturas, Publicación Electrónica del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Segunda Época, Número 9, 2008.

CONCLUSIONES

La llegada del Jefe de Producción, en lugar de ser una ayuda, se percibió como una amenaza y no fue bien visto que se impusiera un nuevo jefe. En un principio, el Director General debió hacer una evaluación de las necesidades de las áreas de Diseño y Producción, incluyendo si se requería un nuevo jefe o sólo un colaborador más, así como las funciones de cada jefe de departamento. También debió tomar en cuenta la opinión del Director Creativo respecto a la nueva contratación y definir juntos las funciones del nuevo puesto. Este cambio en vez de ser un problema debió significar un beneficio para el Director Creativo y para el área de Producción, ya que implicaba delegar la responsabilidad de un departamento entero para dedicarse completamente a uno solo, pero sin dejar de trabajar como una unidad.

Es común que el empleado tienda a querer que se mantenga la estructura existente y que acceda al cambio cuando hay una comunicación previa y logran entenderlo, cuando no amenaza su seguridad o cuando han contribuido a crearlo. Es necesario que los empleados también sientan el apoyo de la alta dirección en todo momento cuando se implementa un cambio.

Una de las problemáticas detectadas, fue que no había los canales formales de comunicación adecuados ni definidos, para que entre áreas y entre empleados, pudieran compartir información como las responsabilidades de cada empleado y en qué parte del proceso debían participar.

Era importante unificar procesos de trabajo, asignar responsabilidades y compromisos a cada persona, con la finalidad de optimizar tiempos y resultados.

El proceso de retroalimentación es fundamental en cualquier área de trabajo y en cualquier sentido en que la comunicación fluya. Este proceso, como cualquier flujo de comunicación, se presta a distorsiones, de ahí que en la organización se deba aprender cómo y cuándo retroalimentar. Es importante que se de de manera abierta con el propósito de controlar rumores.

Anexo 3

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	
Acciones	Canal de comunicación
Juntas de status	Correo electrónico, intranet
Comunicar al empleado su importancia dentro de la organización y del valor del trabajo en equipo	Póster, corcho, revista interna, intranet, fondos de pantalla
Implementar como política empresarial que todas las instrucciones y órdenes de trabajo se den por escrito	Correo electrónico, Intranet, fondos de pantalla, póster
Talleres creativos, visitas a exposiciones, conferencias de expertos	Correo electrónico, Intranet, corcho

Bibliografía

Martínez de Velasco Alberto, “Comunicación organizacional práctica” (Trillas, 2008), págs.

53-70, 107-122

Chong José Luis, “Promoción de ventas. Herramienta básica del marketing integral”

Rizo García, Martha “Comunicología y Comunicación Interpersonal. Reflexiones Sobre un Objeto Olvidado en el Campo Académico de la Comunicación”. Texto publicado en la Revista Comunicología@: indicios y conjeturas, Publicación Electrónica del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Segunda Época, Número 9, 2008.