

PROYECTO FINAL
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

REDISEÑO DE PROCESOS APLICADO A LA GESTIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI.

Optimización en el uso y construcción del e mail.

Autor: Alexis Grcevic
Legajo: 44277

Directora del Proyecto: Lic. María Presas Neira

2010

RESUMEN EJECUTIVO

El siglo XXI irrumpe con la huella de la cultura digital y las nuevas tecnologías sitúan a la comunicación virtual en el epicentro de la gestión empresarial.
A consecuencia de su rápida y universal aceptación, el e mail se impuso como el canal virtual más utilizado por las empresas. Sus beneficios son considerables: disminución de costos, velocidad, simplicidad, calidad de información, facilidad de distribución.

Sin embargo, se generan deficiencias en los procesos de implementación que obligan a un replanteo estructural y funcional a fin de optimizar su empleo.
E mails no respondidos, incongruencias entre el contenido emitido y la respuesta recibida, réplicas a destiempo, son apenas algunos ejemplos de disfunciones en el flujo comunicativo.

La gestión de la empresa utilizando esta vía es compleja e innovadora. Independientemente de la naturaleza de la empresa y más allá de las singularidades de cada una, aparece reflejada esta problemática, donde la comunicación deficiente puede ocasionar una ruptura en los canales comunicativos repercutiendo en los consecuentes resultados económicos.

Se presenta de este modo un tema candente para cualquier escenario laboral en el que pueda desempeñarse el Ingeniero industrial. Gestionar comunicando en un contexto virtual es una demanda contemporánea.

Las empresas requieren de profesionales competentes en la utilización e innovación de nuevas tecnologías, capaces de construir un discurso institucional y transmitirlo con fines estratégicos. Profesionales facultados para gestionar a partir de la palabra digital.

Este proyecto se desarrolla a fin de incorporar sistemas de control que impliquen el seguimiento estratégico y el mejoramiento continuo de los procesos de comunicación asociados con la utilización del e mail en la empresa.

Deberá constatarse la efectividad del e mail como instrumento de gestión empresarial.
A tal efecto, se trabajará en base al análisis de dos casos reales de gestión suministrados por una empresa privada de bienes y servicios, cuya actividad principal se encuentra focalizada en la asistencia técnica de equipos electrónicos de alta tecnología.

Uno exitoso y ejemplar. El otro da cuenta de las problemáticas generadas debido al mal uso del e mail, muchas de las cuales no se encuentran estandarizadas y afectan a nivel costos, tiempos y clientes.

El análisis comparativo de los casos mencionados, así como la evaluación cuali y cuantitativa de las encuestas efectuadas darán el soporte experimental al proyecto.
Esta perspectiva metodológica permitirá consolidar el proceso de conceptualización y formalización de las conclusiones finales.

ABSTRACT

This Century has seen many advances in digital technology. Virtual communication is now a large part of the epicentre of organisational management as a result of the introduction of the Internet and electronic email, communication.

Email is such a simple method of communication that it has become the most accepted method of virtual communication within organisations.

There are several reasons for this, for example, employees now write their own messages from their own computers resulting in a reduction of paper, postal and secretarial costs. The actual speed of the email process, the simplicity of the method of communication, and the quality and ease of email distribution to the mass media have encouraged its popularity.

The increasing use of email as a method of rapid communication is resulting in the necessity of the evolution of the restructuring and optimisation of organisational processes to improve its use within the modern world.

However several problems have arisen due to the rapidly increasing advances in technology and consequent flow of messages between organisations, for example: many emails remain unanswered due to the enormous quantities received daily by busy employees -whose titles often appear irrelevant to the recipient, and often result in late or non responses which can have serious budgetary consequences.

Solutions to the evolving problems of weak communication methods are an emerging challenge to all companies in every working scenario especially that in which an industrial engineer may find himself.

Organisations now urgently require competent, inspirational, newly trained professionals who are able to discover and utilise new technologies and to be able to integrate them efficiently into the existing corporate structures.

This project hopes to suggest some email system controls for use in companies large and small requiring enhanced, continuous, improvements and strategies.
Email effectiveness should be verified as a tool for business management should be verified.

To this end, work will be based on the analysis of two case studies of management provided by a private company for goods and services, whose main activity is focused on the technical assistance of high-tech electronic equipment.

One successful and exemplary. The other accounts of the problems generated due to the misuse of email, many of which are not standardized, affecting cost, time and customers.

The comparative analysis of the cases mentioned, as well as qualitative and quantitative assessment of surveys give experimental support to the project.
This methodological approach will consolidate the process of conceptualization and formalization of the final conclusions.

DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO

El proyecto se encuentra estructurado en una secuencia de seis capítulos, cada uno de los cuales responde a un objetivo específico, particularmente integrado al desarrollo de la hipótesis del proyecto.

@ El primero de ellos tiene carácter de introducción. En esta sección se procede a la fundamentación del proyecto y la exposición de la problemática a tratar. Asimismo quedan expuestos los objetivos, la hipótesis de trabajo y la estructura del proyecto.
@ En el segundo capítulo, y a modo de marco teórico, se analiza el proceso de comunicación y las formas comunicativas propias de la empresa. Desde esta perspectiva, se abordan las formas de comunicación actuales en virtud de su evolución a partir de la inclusión de los servicios de internet y, en particular, del e mail.
@ En el capítulo tercero se delimita el problema y se propone incorporar sistemas de control que permitan llevar a cabo el seguimiento estratégico y el mejoramiento de los procesos de comunicación asociados con la utilización del e mail.
@ Con la finalidad de constatar la efectividad del e mail como instrumento de gestión empresarial, el capítulo cuarto hace foco sobre dos estrategias: el análisis de casos y la encuesta. El análisis comparativo de los casos reales presentados, complementario al diagnóstico cuali-cuantitativo de las encuestas documentadas, darán un soporte metodológico observacional y experimental al proyecto.
@ En el capítulo quinto se procede al planteo de consideraciones finales relacionadas con la construcción del e mail y estrategias para la gestión eficaz mediante esta herramienta virtual. Finalmente, se proponen modelos de gestión ejemplares para el manejo operativo del e mail en la empresa.
@ El último capítulo tiene carácter de conclusión. Partiendo de las reflexiones generadas en el capítulo anterior se consolida el proceso de conceptualización y la formalización de conclusiones.

TAGS: Comunicación, Nuevas tecnologías, Servicios de internet, e mail, Evolución de la empresa, Herramientas síncronas y asíncronas, Indicadores, Sistemas de control, LIFO, Bandejas de recepción alternativas, Trackeo.

AGRADECIMIENTOS

Dejo constar un especial reconocimiento a *MIS PADRES*, por haber invertido, motivado y acompañado en estos años de carrera.

A mis *AMIGOS Y COMPAÑEROS* de esta etapa universitaria, por su amistad, por las largas e imborrables jornadas compartidas a lo largo de este duro camino que elegimos, por sus consejos y sostén. También a sus familias, por recibirme con los brazos abiertos y hacerme sentir un integrante más.

A *MARÍA PRESAS NEIRA*, por aceptarme para realizar este Proyecto Final de Carrera bajo su dirección. Su apoyo y confianza en el trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable.

A todas aquellas personas, docentes y no docentes, que hicieron de los años transitados por el ITBA una experiencia universitaria enriquecedora, no sólo en lo profesional, sino también en lo humano.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1. ***Introducción: Presentación del Proyecto*** ***1***

Capítulo 2. ***Marco conceptual: la comunicación en la empresa*** ***7***

2.1. Evolución de la comunicación en la organización 7

2.1.1. La comunicación: un proceso multifacético 8

2.1.2. La organización y la comunicación interna 12

2.1.3. La organización y la comunicación externa 14

2.2. La comunicación en la empresa actual como herramienta de gestión 15

2.2.1. Implementación de los servicios de Internet 20

2.2.2. El e mail en la empresa 22

Capítulo 3. ***Delimitación del problema y posibles soluciones*** ***29***

3.1. Sistemas de control en la empresa 30

3.1.1.¿Qué es un sistema? 30

3.1.2. ¿Qué es el control? 31

3.1.3. Concepto de información 32

3.2. Implementación del sistema de control 32

3.2.1. ¿Qué características debe reunir un sistema de control para ser implementado? 32

3.2.2. ¿Cómo realizo el Control? 33

3.2.3. ¿Qué tipos de control existen? 33

3.2.4. Herramientas para el control de gestión 34

Capítulo 4. ***Metodología de la Investigación: Análisis de casos. Encuesta*** ***35***

4.1. Presentación de los casos 1 y 2 35

4.2. Indicadores de referencia 36

4.3. Clasificación de los resultados 37

4.3.1. Caso 1 37

4.3.2. Caso 2 38

4.4. Análisis de resultados. Primera etapa de análisis 39

4.4.1. Indicadores Caso 1 39

4.4.2. Indicadores Caso 2 41

4.5. Segunda instancia de análisis 43

4.5.1. Caso 1 44

4.5.2. Caso 2 48

4.6. Encuesta 50

Capítulo 5. ***Rediseño de procesos: Implementación de sistemas de control mediante Modelos ejemplares*** ***55***

5.1. Rediseño de procesos 55

5.1.1. Claridad y comprensión de los mensajes. Construcción oportuna del e mail 55

5.1.2. Manejo de la inmediatez en la emisión y respuesta de e mails 56

5.1.3. Acumulación excesiva de e mails. Criterios de selección 58

5.1.4 Utilización oportuna del e mail frente a otros medios de comunicación 60

5.2. Modelos ejemplares para la gestión vía e mail 61

5.2.1. Seguimiento de la gestión 61

5.2.2. ¿Qué medidas tomar? 62

5.2.3. Modelo ejemplar con incorporación de sistemas de trackeo 63

5.2.4. Modelo ejemplar sin incorporación de sistemas de trackeo 67

Capítulo 6. ***Conclusiones*** ***69***

6.1. Consideraciones finales y posibles líneas de investigación 72

Anexos ***73***

Anexo I. Caso de análisis 1 73

Anexo II. Caso de análisis 2 87

Anexo III. Encuesta 91

Bibliografía ***93***

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Put it before them briefly so they will read it,

Clearly so they will appreciate it,

Picturesquely so they will remember it

And, above all, accurately so they will be guided by its light.

Joseph Pulitzer[1]

En el siglo XXI, era de la tecnología por excelencia, la comunicación virtual se instituye como la nueva plataforma de la gestión empresarial. La cultura digital habilitó nuevas formas de relación que cambiaron la comunicación de la organización.

Las comunicaciones se han modificado con la utilización del correo electrónico. La rápida y universal aceptación del mismo no ha sido ajena a las empresas donde pronto se situó como el canal virtual más utilizado.

Los beneficios de esta tecnología son múltiples: disminución de costos, velocidad, simplicidad, calidad de información, facilidad de distribución. Por medio de mensajes de e mail se puede enviar, no solamente un texto, sino todo tipo de documento digital.

Estas características, sumadas a la eficiencia, conveniencia y costo prácticamente nulo, están logrando que el e mail desplace a otras formas de comunicación en múltiples aplicaciones habituales.

Es así como la carta enviada por el correo postal tradicional dio paso al uso masivo del correo electrónico, con las ventajas de que su recepción sea prácticamente inmediata y que la respuesta sea tan ágil como el envío.

[1] http://theotherpages.org/quote-02d.html. Página vigente al 29 de junio de 2010.

Asimismo, el uso de chat, video llamadas y videoconferencias permite una dinámica interacción con otros, independientemente de las distancias físicas.
De esta manera, se optimiza la administración del tiempo al permitir que se establezcan gestiones virtuales, resignando las tradicionales reuniones presenciales para aquellas circunstancias en las que resulte ineludible.

La digitalización y la virtualidad son el presente, vivimos en la era de los negocios electrónicos. Pueden generarse relaciones comerciales a partir de un chat, así como ganar o perder clientes por el estilo de un correo electrónico. Estas circunstancias modifican la visión de la comunicación de la empresa, tanto en el nivel interno como, particularmente, en la comunicación externa.

El requerimiento de un discurso sólido y significativo es una necesidad imperante frente a cualquier gestión empresarial. Gestionar comunicando por medios virtuales es una necesidad aún mayor, que demanda a quien lo ejecuta ser competente no sólo en la utilización de nuevas tecnologías, sino también en el uso del discurso.

En la actualidad, las posibilidades de gestión de una empresa dependen no sólo de sus propósitos o intenciones, sino también del mensaje virtual que la representa y se corporiza oportuna y eficazmente en el campus interempresarial.

La gestión empresarial en un contexto virtual no es una labor fácil: su éxito será consecuencia directa de la eficacia en el diseño de estrategias y la creatividad coligada a la implementación de las mismas.

Para responder al statu quo el Ingeniero industrial contemporáneo deberá ser un profesional que reúna fuertes competencias para la comunicación virtual, amplias habilidades para el análisis situacional, llevando adelante gestiones empresariales innovadoras que incluyan la cultura digital.

Los ingenieros de la NASA señalan que el gran problema del Voyager2 es un conflicto de comunicación: *"… Los datos preliminares recibidos el 1 de mayo muestran que la nave se encuentra básicamente sana, y que el origen del problema es el sistema de datos de vuelo, que se encarga de dar formato a los datos que son enviados a la Tierra. El cambio en el formato de los datos ha impedido que los responsables de la misión pudieran decodificar los datos científicos…"*[2]

[2] http://www.nasa.org.es/Nasa/Nasa/Nasa/Nav_BrevesNEWS.asp. Página vigente al 8 de mayo de 2010.

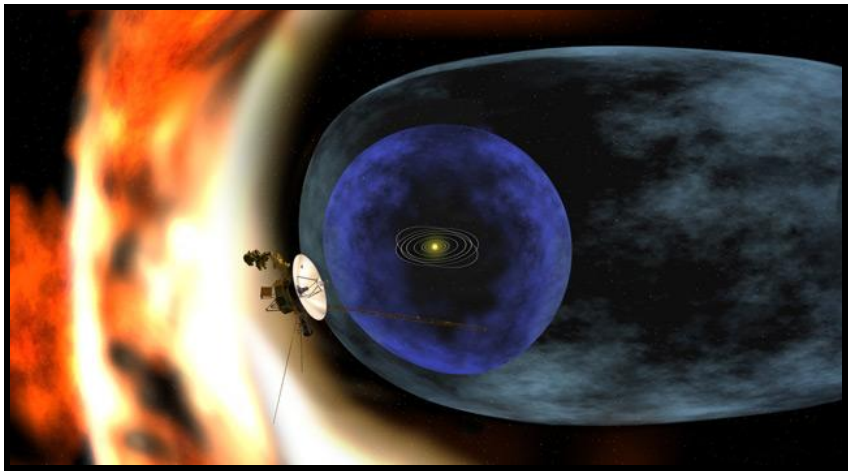


Figura 1. Nave espacial Voyager 2, lanzada el 20 de agosto de 1977[3].

Resulta intrínseca al ser humano la necesidad de conocer e informarse; la evolución de los principales saltos tecnológicos refleja demandas comunicativas.

Las acepciones del término comunicación[4] son tan diversas como los puntos de vista que interpretan el proceso comunicativo. Este proceso es viable mediante la interconexión emisor-receptor a través de la transferencia de información dentro de un contexto espacio-temporal.

La comunicación se manifiesta ante el empleo de un código compartido. En tal sentido, constituye una actividad indispensable para el ser humano, su vínculo de interacción con el medio exterior, aquello que lo transforma en el integrante primordial de toda organización social.
A lo largo de la historia, fue un mecanismo de transmisión de ideas, pensamientos e inquietudes en referencia con el pasado, el presente y el futuro.

La comunicación condujo y seguirá conduciendo la evolución del ser humano. El hombre, en la persistente búsqueda por satisfacer su necesidad de comunicación, generó la creación de instrumentos cada vez más efectivos para el desenvolvimiento del proceso comunicativo.

[3] http://www.blogastronomia.com. Página vigente al 5 de julio de 2010.
[4] *Del lat. communicatĭo, -ōnis.* DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición. http://buscon.rae.es/draeI/ . Página vigente al 18 de mayo de 2010.

Es suficiente una rápida visión retrospectiva para observar cómo el ser humano evolucionó en su modalidad de comunicación: partiendo de métodos rudimentarios como la escritura jeroglífica, pasando por la creación del papel y el alfabeto, hasta la invención de la imprenta y, más adelante, la aparición del teléfono, el cine, la radio, la televisión, la computadora e Internet.
Todos estos desarrollos marcaron un avance en las formas de comunicación, siendo la tecnología el sustento que les dio origen y posibilitó su evolución.

La sociedad actual demanda individuos calificados para adaptarse a un entorno tecnológico que se modifica en forma vertiginosa. Asimismo, las organizaciones se insertan en una sociedad donde la cultura tecnológica y la comunicación tienen carácter medular.

El flujo de información y su correcta comunicación son vitales en todo emprendimiento humano. Los canales electrónicos modificaron los procesos comunicativos de la sociedad. La comunicación actual se estructura en concordancia con situaciones comunicativas orales, escritas, virtuales, pudiéndose presentar integradas.

Las organizaciones reconfiguran su estructura social, económica y tecnológica para establecer vínculos con entornos donde la comunicación resulta cada vez más dinámica y de respuesta prácticamente inmediata.

La comunicación empresarial incluye a todos los mensajes que se pueden intercambiar, ya sea entre los integrantes de la propia organización o entre ésta y su medio, dando lugar a que la transmisión alcance diferentes niveles y modalidades.

Los componentes que definen la comunicación empresarial delimitan cómo se proyecta la imagen corporativa, dando a conocer su misión, visión y valor. De resultar efectiva esta comunicación, planificada y estructurada en forma eficiente, puede instituir un proceso de feedback entre la organización y el cliente-usuario.

“Lo que no se comunica, no existe”. De ser real este eslogan, la importancia de la comunicación para la empresa exhibe derivaciones insoslayables.

No obstante, la conjunción de la tecnología con la globalización anexó aún más dificultades a las problemáticas propias de la comunicación.
Surge la demanda de dar respuestas inmediatas hacia un contexto que incluye a las principales ciudades del planeta, cuyas organizaciones suelen gestionar las veinticuatro horas del día a lo largo del año.

A consecuencia de ello se generan deficiencias significativas en el proceso de aplicación, requiriéndose un replanteo estructural y estratégico a fin de optimizarlo.

E mails no respondidos, incongruencias entre el contenido emitido y la respuesta recibida, contestaciones a destiempo, son apenas algunos ejemplos de disfunciones en el flujo comunicativo.

Conflictos que afectan la privacidad de las empresas o los empleados, divulgación de información confidencial o que resulta ser propiedad de la empresa, constituyen sólo ejemplos de problemáticas legales aparejadas.

Siendo el e mail una herramienta fundamental para la comunicación en la empresa, el objetivo de este proyecto radica en optimizar e innovar su utilización en los procesos de gestión.

Ergo, se buscarán establecer estrategias concretas a fin de optimizar la comunicación en la empresa por esta vía, procurando generalizar procesos que integren la diversidad de las realidades de la cultura empresarial.

Por lo tanto, es menester perfilar el marco conceptual que define el proceso de comunicación empresarial, haciendo efectivo un análisis de situación a fin de reconocer estrategias oportunas y eficaces para el contexto cambiante donde nos encuentra el siglo XXI.

Para resolver las problemáticas descriptas en la fundamentación del Proyecto, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

Incorporar sistemas de control que impliquen el seguimiento estratégico y el mejoramiento de los procesos de comunicación asociados con la utilización del e mail en la empresa.

A fin de circunscribir el contexto, se plantea este Proyecto desde una perspectiva descriptiva, para lo cual será necesario constatar la efectividad del e mail como instrumento de gestión empresarial.

A tal efecto, se trabajará en base al análisis de dos casos reales de gestión suministrados por una empresa privada de bienes y servicios, cuya actividad principal se encuentra focalizada en la asistencia técnica de equipos electrónicos de alta tecnología.

El primero de los casos exitoso y ejemplar; el segundo refleja la diversidad de situaciones comunicativas no deseadas en relación con el buen manejo del e mail.
El análisis exhaustivo de los casos se acompañará del correspondiente aporte teórico que nutrirá y reforzará el proyecto.

Siendo pertinente consolidar el proceso de conceptualización y formalización de las conclusiones que arroje el análisis de casos referido, se incorporarán encuestas y gráficos complementarios.

Con mayor frecuencia y urgencia, se hace imperiosa la implementación de cambios para adaptarse a las nuevas demandas del entorno.
El éxito real de la empresa quedará asociado al éxito que alcance en el contexto virtual.

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL: LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La interrupción, la incoherencia, la sorpresa son las condiciones habituales de nuestra vida. Se han convertido incluso en necesidades reales para muchas personas, cuyas mentes sólo se alimentan […] de cambios súbitos y de estímulos permanentemente renovados […] Ya no toleramos nada que dure. Entonces, todo el tema se reduce a esta pregunta: ¿la mente humana puede dominar lo que la mente humana ha creado?

Paul Valéry[5]

2.1. Evolución de la comunicación en la organización

La empresa es una organización social con una forma jurídica que la identifica, cuya función está asociada con una o múltiples actividades económicas.
Será comprendida como una unidad estructural y funcional cuya existencia se manifiesta en los niveles micro y macro socioeconómicos.

Constituye un sistema originado a partir de la necesidad de responder a demandas, integrando personas, grupos o instituciones, que interactúan con recursos y desarrollan actividades, compartiendo objetivos.
La coexistencia del grupo humano, los recursos y las metas por alcanzar, define la existencia de una empresa. Dichos elementos deberán organizarse entablando una

[5] Bauman Z. 2003. Modernidad Líquida. 232 páginas. Editorial Fondo de Cultura Económica. ISBN 9505575130.

relación sistemática que genere una organización con características identificativas y diferenciantes.



Figura 2.1. Mecanismos de interacción en la empresa.

De esta manera se constituye una red donde la actividad profesional tenderá a favorecer el logro de los objetivos propios consolidando la continuidad operativa de la empresa. Estas circunstancias solamente resultan viables cuando la comunicación se instituye como un valor prioritario dentro de la cultura organizacional.

Un sistema de comunicación que posibilite la participación, el diálogo y la sociabilidad, configura una entidad que potencia el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, dando sustento a la organización como unidad sistémica que ejecuta y persigue aquellos propósitos que se materializan en beneficios para la empresa.

Desde esta posición, la comunicación pierde su condición fragmentaria; deja de ser función de un sector específico de la empresa para configurarse como un recurso activo que compromete a todos los miembros de la misma, incidiendo sobre factores tales como la calidad de la vida laboral, productividad e imagen empresarial.

2.1.1. La comunicación: un proceso multifacético

El proceso comunicativo involucra a individuos interactuando mediante signos que simbolizan información, ideas, actitudes y emociones que se traducen en el mensaje transmitido, integrando los siguientes elementos: emisor – canal – código – receptor.[6]



Figura 2.2. Representación del proceso de comunicación.

Actualmente, y debido al vertiginoso cambio tecnológico, cabe considerar que las redes de comunicación[7] empleadas constituyen un elemento participativo del proceso comunicativo.
En este proceso, la información y la comunicación distan de ser sinónimos.

La información o contenido que se comunica, es sólo una parte de ese proceso, y por sí misma no produce comunicación.

En referencia a la tipificación de las formas comunicativas utilizadas en el contexto de la empresa, se presentan diversos enfoques generales:

[6] Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España, Communication in the organisations, *Jaime Llacuna Morera, Laura Pujol Franco.* http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf. Página vigente al 15 de mayo de 2010.

[7] Una Red de Comunicación (*Network*) es una conexión de diferentes computadoras que pueden comunicarse e intercambiar información, utilizando sus propios recursos o recursos ajenos. INTERNET es una colección de redes, que incluye ARPAnet, NSFNET, redes regionales (NYSERNET), redes locales y varias redes militares. El término INTERNET aplica al conglomerado de dichas redes. Cuando está en letras minúsculas, internet, se refiere a una red genérica que resulta de interconectar diversas redes. Redes de Comunicación, Universidad de Puerto Rico, Decanato de Asuntos Académicos. http://www.uprm.edu/cti/docs/manuales/manuales-espanol/windows/bosquejos/BRedes.pdf. Página vigente al 10 de junio de 2010.

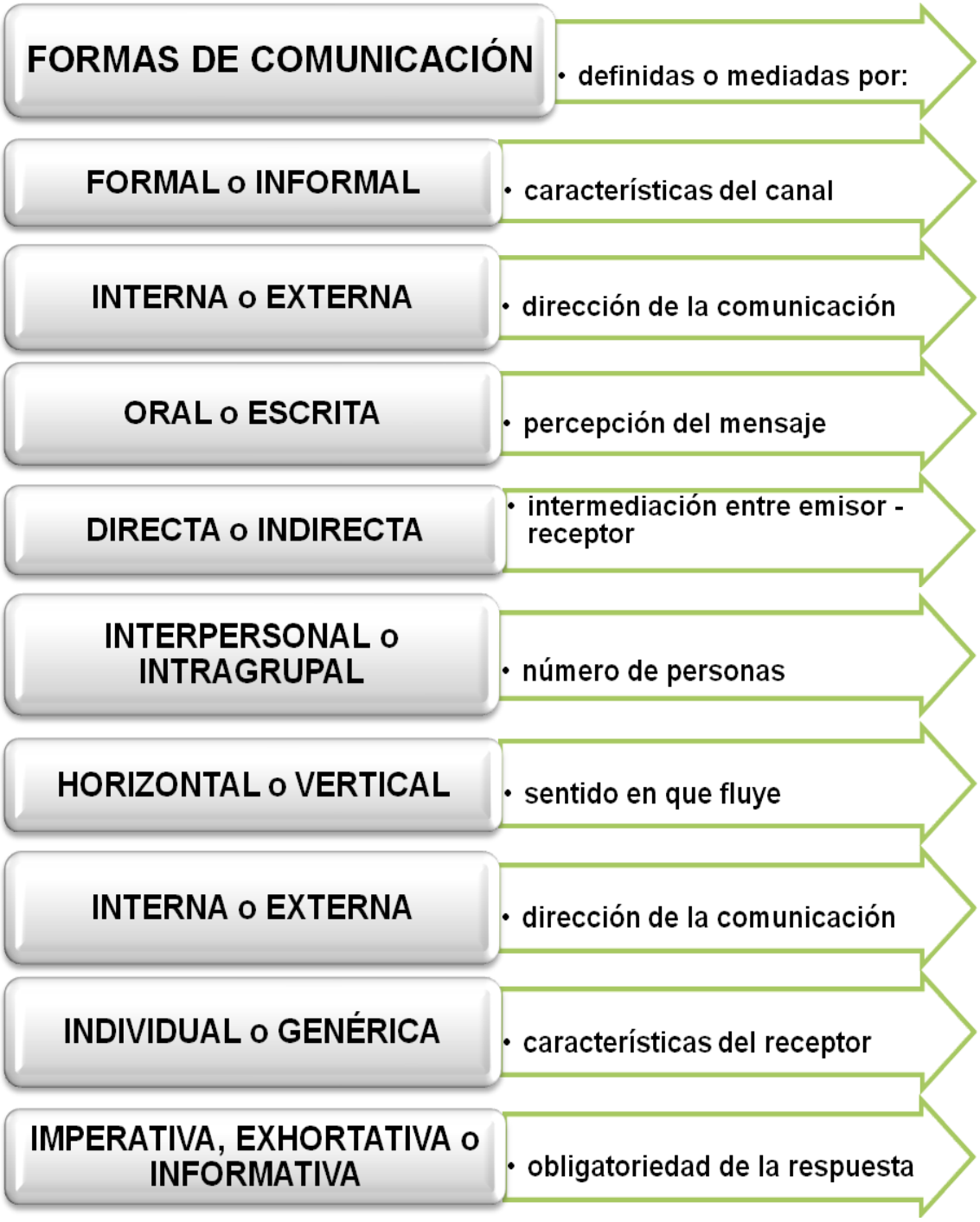


Figura 2.3. Formas de comunicación.

@ Comunicación directa e indirecta

La comunicación directa se hace efectiva de un emisor a un receptor, sin intermediario; tal como sucede en un diálogo o un conferencista en el auditorio. La comunicación es indirecta cuando se interpone un intermediario entre el emisor y receptor; por ejemplo un documento o un DVD

@ Comunicación interpersonal e intragrupal

Formas de comunicación definidas de acuerdo con la cantidad de personas que intervienen en el proceso. Será interpersonal toda forma de comunicación dentro de un grupo y comunicación intragrupal aquella que se establece entre dos o más grupos.

@ Comunicación formal e informal

Esta clasificación tiene su fundamento en las características de los canales seleccionados para la transmisión del mensaje. La comunicación formal se origina en la estructura propia de la empresa, a consecuencia de lo cual la información es controlada y ordenada por la organización, transitando canales formales como los son instructivos, manuales, entre otros.

Por contrapartida, la comunicación informal surge de grupos no formales de la organización y circula por canales tales como rumores, comentarios, u opiniones. La comunicación informal se propaga con rapidez rápida, resulta significativa y de difícil control para la empresa.

@ Comunicación individual y genérica

Según las características del receptor. La comunicación individual se encuentra dirigida hacia una persona; la comunicación genérica no puntualiza nombres de personas en tanto se orienta hacia un grupo.

@ Comunicación imperativa, exhortativa e informativa

Quedan definidas en función de la obligatoriedad de la respuesta. Si la respuesta es obligatoria, la comunicación será imperativa. La comunicación exhortativa espera una acción sin imposición obligatoria. En la medida que se comunique un mensaje sin demanda de respuesta, la comunicación es simplemente informativa.

@ Comunicación oral o escrita

Definida en virtud de cómo se percibe el mensaje, de acuerdo se utilice el canal auditivo o visual.

@ Comunicación horizontal y vertical

Formas de comunicación definidas en función del sentido en que fluye. La comunicación horizontal es plana e informal y se origina entre niveles jerárquicos semejantes, tal es el caso de la utilización de memorandos o circulares. La comunicación vertical se genera desde los niveles más altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales.

La comunicación vertical puede ser descendente o ascendente. En la comunicación vertical descendente fluye el mensaje con la finalidad de regular la conducta de los empleados.

La comunicación vertical ascendente permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información, utilizando frecuentemente como canales a las sugerencias y los cuestionarios.

@ Comunicación interna y externa

La comunicación interna se ocupa de transmitir aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado. Para la empresa, ambas formas de comunicación demandan una visión global, coherente y complementaria.

2.1.2. La organización y la comunicación interna

La comunicación interna eficaz promueve la interacción entre los diferentes miembros con la empresa, estimulando las potencialidades operativas individuales y grupales contribuyendo al sustento y desarrollo de la organización.

La ausencia de estrategias comunicativas internas, la falla en los canales o la mala utilización de los mismos, suscita lentitud en los procesos y desinformación.
Este déficit repercute en la eficiencia del sistema como unidad, dado que involucra a las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad o contexto organizacional.

Esta forma de comunicación aporta información en referencia a procesos internos, facilitando la toma de decisiones vinculada con el diagnóstico y la solución de problemas, con incidencia sobre las funciones de producción, innovación y mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación incluye toda la información y actividades relacionadas con la formación del personal, la orientación laboral, el acuerdo de objetivos, la solución de conflictos y las sugerencias tendientes a optimizar la calidad de bienes y servicios.

La función innovadora exige una actitud positiva y prospectiva en cada uno de los niveles de la empresa y se pone de manifiesto en los sistemas de sugerencias, el trabajo de investigación, el análisis de mercado y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento guarda relación con los espacios de socialización que permiten el contacto a través de la información oportuna, generando mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización.

De este modo, promueve el compromiso del personal con las metas de la empresa, reconociendo los aportes individuales, destacando el trabajo en equipo y la creatividad.
La comunicación interna asertiva y proactiva, factor determinante del clima laboral, queda definida por la calidad del vínculo entre los miembros.
Esta forma de comunicación no está relacionada únicamente con los empleados, incluye desde los accionistas hasta los puntos distribución del producto o servicio que la empresa ofrece.

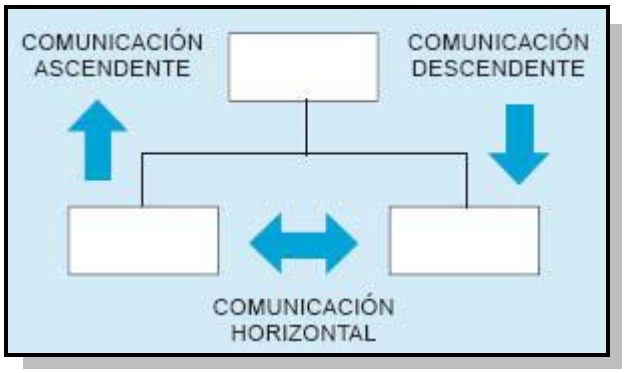


Figura 2.4. Sentido de circulación de la comunicación interna.[8]

En la empresa, la comunicación interna tiene características formales e informales. Es necesario que la comunicación interna formal pueda fluir en todas las direcciones y sentidos.

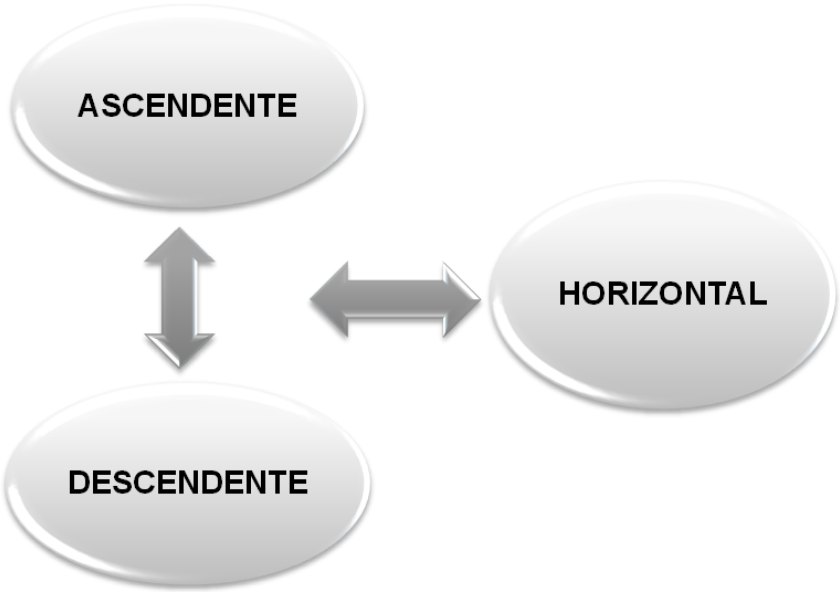


Figura 2.5. Representación del flujo de la comunicación interna.

[8] Ídem 1.

La comunicación interna descendente permite a los gerentes y supervisores asegurarse que los empleados disponen de la información necesaria para ser efectivos en su trabajo. Los mensajes que circulan en esta dirección suelen referirse a procesos de rutina, presentando un contenido específico y ejecutivo.
Las problemáticas propias de la comunicación descendente están vinculadas con la ambigüedad e imprecisión de los mensajes, o con la contradicción de las órdenes transmitidas.

La comunicación interna ascendente es un nexo entre el personal y la gerencia de la empresa, que sostiene el funcionamiento de un canal informativo sobre temáticas organizativas.
Esta forma comunicativa es vital para la empresa cuando se convierte en una herramienta de feed back, proporcionando información sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y los problemas de la organización.

La comunicación horizontal interna, entre miembros de igual jerarquía, se estructura sobre las relaciones solidarias intragrupales, permitiendo compartir información, coordinar y resolver conflictos entre sectores de la empresa.
El estilo de la comunicación informal interna se funda en torno a las relaciones espontáneas surgidas entre los miembros de la empresa.
Dadas sus características, es de difícil control y puede beneficiar o perjudicar a la empresa según cómo se desenvuelva.
Cuando la comunicación informal es positiva, refuerza la cohesión del grupo y la retroinformación, fortaleciendo la cultura de la organización y facilitando el esclarecimiento de las comunicaciones ambiguas o deficientes.

Su expresión negativa, el rumor o chisme, origina una fuerte disfunción de la empresa. La transmisión rápida y convincente del rumor se torna peligrosa en la medida que conlleva información cuyos datos de verosimilitud no son constatables, la magnitud de individuos receptores y su capacidad de convencimiento del mismo.

2.1.3. La organización y la comunicación externa

La comunicación de la empresa hacia el exterior resulta tan importante y trascendente como cualquier forma de comunicación interna. Entre estos procesos debe existir una complementación eficaz.

Si bien la comunicación externa queda asociada con departamentos tales como relaciones públicas, marketing o investigación de mercados, los vínculos con clientes,

intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general, involucra a todos los miembros de la organización.
Independientemente de cuál sea su función en el contexto de la organización, cada integrante interviene en la constitución de la imagen empresarial.

El vínculo de pertenencia, la identificación con los objetivos de la organización y la armonía en las relaciones laborales, son excelentes transmisores de una imagen positiva hacia el medio exterior.
Y la imagen que la empresa transmite a la sociedad retroalimenta la visión que los empleados perciben de la empresa. Los sujetos que trabajan en una empresa reconocida por su buena imagen social se apropian de ese mismo status acrecentando la relación de conformidad e identidad laboral.

Asimismo, la comunicación externa resulta una herramienta de gestión que hace posible la existencia de la empresa misma.
Cuando la comunicación desde y hacia la empresa es satisfactoria, la organización es más proclive a alcanzar sus objetivos cualquiera sea la gestión. Tan significativa es la percepción del mensaje emitido por la empresa que repercutirá en el posicionamiento social y económico de la misma, instituyendo su potencial valor a futuro.

Consecuentemente, la comunicación interna y externa constituyen dos sistemas interdependientes que demandan de una gestión coordinada, aún cuando las estrategias de innovación en las empresas preferentemente hacen foco sobre la comunicación externa.

Con la finalidad de mantener canales de comunicación transparentes y fluidos entre todos los niveles, la comunicación hacia adentro y fuera de la empresa deberá implementar la utilización de multiplicidad de estrategias.

Las estrategias de gestión comunicativa utilizadas en virtud de las nuevas tecnologías, así como el resultado que de las mismas se obtuviere, serán materia de análisis en los capítulos próximos.

2.2. La comunicación en la empresa actual como herramienta de gestión

Al identificar algunas características propias de nuestro tiempo es común el empleo de expresiones como globalización, virtualidad, digitalización, autopistas de información,

redes, mercado mundial, economía del conocimiento, reinvención de industrias, entre otras. Todas constituyen la más clara manifestación de una realidad poco discutible: lo único permanente en el mundo de hoy es el cambio. Modernidad líquida, al decir de Bauman[9].

No existió en la historia del hombre un período de cambios tan vertiginosos como las últimas décadas. Asimismo, la brecha tecnológica entre países o miembros de una misma sociedad nunca fue tan significativa.
El impacto que provoca la celeridad de esos cambios sobre la vida de los hombres es tal que un adulto del Siglo XXI poco se parece en sus hábitos tecnológicos a quien fuera de niño.

Actualmente un estudiante de USA puede adquirir en cualquier supermercado un eBook Reader a un costo que apenas supera los 100 dólares. Su netbook de 8 o 10 pulgadas, tendrá un precio cercano a los 250 dólares, y una memoria disponible 65.000 veces superior a la una computadora[10] de la década del 60, cuyo valor rondaba los 160000 dólares y ocupaba una habitación.

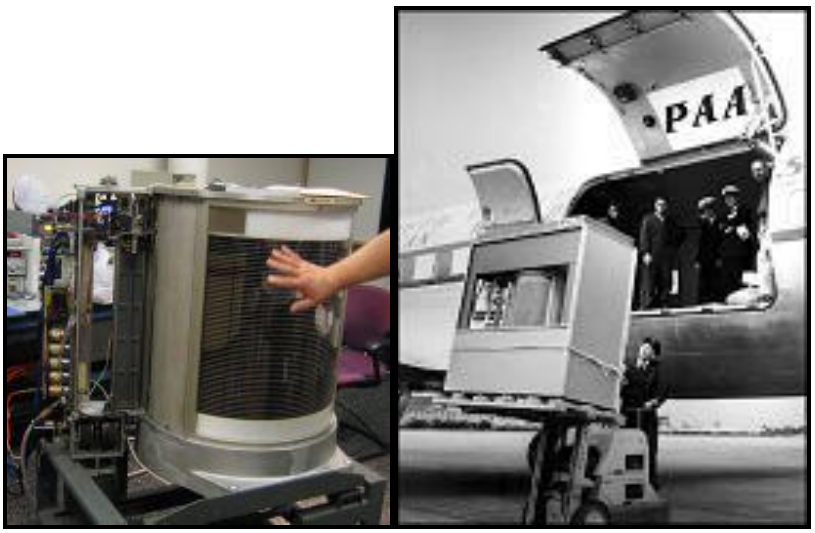


Figura 2.6. Disco duro IBM 350 RAMAC

[9] Bauman, Z. 2003. Modernidad Líquida. 232 páginas. Editorial Fondo de Cultura Económica. ISBN 9505575130.
[10] La comparación se realiza sobre el primer disco duro de la historia de la informática, el *IBM 350 RAMAC*, presentado en 1956.
http://freyes.svetlian.com/blog/discos-duros.htm. Página vigente al 31 de julio de 2010.



Figura 2.7. Dimensiones comparativas de un hombre y el prototipo IBM 350 RAMAC

La empresa, al igual que la sociedad toda, se encuentra inmersa en la denominada era de la información, digital o virtual, cuyas características distintivas impactan y definen su nuevo perfil comunicativo.

La empresa se comunica en un contexto que responde a las siguientes particularidades:

@ La tecnología dominante es digital.

@ El icono de la era es el microprocesador.

@ La base de la riqueza es la información.

@ La información permite la creación de conocimiento.

@ Las empresas más exitosas son las que mayor capital de conocimiento poseen o las que mejor lo administran.

@ Las empresas más exitosas son las que logran innovar aplicando información a la creación de nuevos productos y servicios.

@ El empleo con mayor demanda tiene relación con la comunicación y las actividades cognitivas que generan o aplican la información para crear oportunidades.

@ Las organizaciones se estructuran en redes horizontales y dinámicas.

@ Se forman equipos de trabajo donde la información fluye basada en la demanda de la situación, superándose la rigidez de esquemas burocráticos o jerárquicos.

@ El mercado mundial tiene un centro operativo en el ciberespacio.

La implementación de estrategias empresariales optimizadas para una realidad delimitada por márgenes móviles gravitará en el éxito de la organización.

Las transformaciones que afectaron a la empresa quedan representadas en el siguiente cuadro[11]:

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA	
DESDE	**HACIA**
Cambio Evolutivo	Cambio rápido y caótico
Firmas individuales	Asociaciones globales
Mandar	Facultar
Enfoque de los costos	Enfoque en el crecimiento
Gerenciamiento controlante	Gerenciamiento visionario
Ventajas oportunistas	Estrategia
Mínimo servicio	Compromiso
Centralización	Descentralización
Orientación a la tarea	Orientación al proceso
Jerarquía	Habilidades
Individuo	Equipo
Aprendizaje episódico	Aprendizaje continuo
Nacional	Global
Producción en masa	Satisfacción del cliente
Tiempo de ciclo largo	Tiempo de ciclo corto
Conflictos	Maniobras
Era industrial	Era de la información

Figura 2.8. Evolución de la empresa

[11] Boar, Bernard H. *Strategic thinking for information technology*. John Wiley & Sons, New York. 1997.

No obstante, existen riesgos cuyas implicancias aún no se vislumbran: la invasión de la privacidad, la brecha entre quienes acceden o no a la tecnología, la incertidumbre frente a un proceso de cambio vertiginoso y el desempleo originado por el desplazamiento laboral, son ejemplos de la problemática descripta.

El cambio tecnológico conmovió la estructura de las empresas.
Un ser humano podría sobrevivir omitiendo el uso de herramientas tecnológicas, para una empresa sería casi imposible.

Frente a estas transformaciones, la empresa necesitará actuar con flexibilidad, adecuándose a los cambios, replanteando sus estructuras, procesos y herramientas comunicativas, a fin de incorporar en ellos las modificaciones que exija el escenario actual.
Cuando la empresa utiliza formas de comunicación tradicionales el intercambio de información queda asociado a un contexto socio-comunicativo que los interlocutores conocen.

La comunicación directa garantiza un mayor conocimiento de los interlocutores, en la medida que se presentan y analizan códigos semióticos no verbales que dicen tanto como el código lingüístico mismo. En las interacciones mediadas por otros canales, estos códigos semióticos no siempre resultan evidentes.
Cierto es que, en un intercambio telefónico se puede analizar el tono de voz del interlocutor y que en el uso del chat dentro de un contexto personal, la percepción de emociones puede ser representada a través de "emoticones".

Pero en gestión empresarial los intercambios virtuales son principalmente escritos y formales, por lo cual la palabra transmitida, por e mail, chat, texto publicitario, presentación institucional o página web, tiene una magnitud tal que representa la identidad de la organización misma en la interlocución.
A consecuencia de ello, el valor de la palabra como código semiótico preciso y adecuado, constituye un elemento determinante de la eficacia que la gestión pueda alcanzar.

Independientemente de las características propias, la tendencia más interesante de las innovaciones tecnológicas actuales es la conjunción entre los distintos medios de comunicación.
Al originarse la convergencia de medios visuales, sonoros y auditivos se producen nuevos escenarios de comunicación recorridos por la asociación de la computadora con el teléfono y las tecnologías de la televisión, reforzando potencialidades individuales.

Desde esta perspectiva, la realidad virtual pude ser considerada una de las formas más innovadoras de la multimedia.

Y en este recorrido comunicativo se revelan nuevos estilos de gestión, consecuencia directa de la singularidad de las herramientas utilizadas y de las situaciones que se generan, donde adoptan nuevas formas el espacio, el tiempo, el contexto y las mismas problemáticas.
Resulta un desafío, interpretar cómo se conforma esta realidad en el ámbito de empresa y cuáles son las estrategias que facilitan el desarrollo del potencial implícito en el nuevo cuadro de situación.

2.2.1. Implementación de los servicios de Internet

A partir de los servicios que brinda Internet, las comunicaciones en la empresa generaron un nuevo estilo de gestión.
Internet es un canal de comunicación que permite la combinación de todos los medios convencionales adicionando, como característica propia y diferenciante, su condición de actuar en forma multidireccional, descentralizada e interactiva.

Internet permite el almacenamiento y la transmisión de información a distancia en forma rápida y dinámica. Una interacción que modificó radicalmente la percepción del tiempo y el espacio, disminuyendo el costo de la mayor parte de los procesos que se realizan desde y hacia la empresa.



Figura 2.9. Internet y sus características comunicativas

Mediante los servicios que ofrece Internet y sus herramientas, la empresa podrá mejorar la comunicación interna y externa, obtener información sobre sus proveedores, competidores y clientes, efectivizar pagos, realizar transferencias o depósitos, compartir temas de investigación, enseñar o aprender y realizar gestiones comerciales de cualquier índole.

Los servicios de comunicación de Internet son diversos: World Wide Web (WWW), el correo electrónico o e mail (SMTP), la transmisión de archivos (FTP y P2P), las conversaciones en línea o chat (IRC), la mensajería instantánea, la Webtelefonía y Videoconferencia (VoIP), la televisión (IPTV), los boletines electrónicos (NNTP), el acceso remoto a otros dispositivos (SSH y Telnet) o los juegos en línea.

Según los tiempos de comunicación dentro de la red resulten diferidos o simultáneos, las herramientas virtuales se clasifican en asíncronas o síncronas[12].

HERRAMIENTAS SÍNCRONAS		
Ejemplos	**Ventajas**	**Desventajas**
Chat de texto (MSN Messenger, Yahoo Messenger, herramientas de aprendizaje de Gestión) **Skype** (Vídeo, texto y voz) **Llamada telefónica**	○ Las respuestas son inmediatas. ○ Permite que los participantes interactúen.	○ Limita el tiempo para pensar qué decir o cómo responder. ○ Las zonas horarias podrían limitar el acceso a algunos interlocutores. ○ La calidad de la expresión escrita y la velocidad podrían trabar las contribuciones. ○ La velocidad de conexión puede obstaculizar el intercambio. ○ Se necesitan equipos adicionales: cámara web, altavoces y micrófonos.

[12] The University of Newcastle, Australia, Disponible en: http://www.newcastle.edu.au/ctl-resources/Teaching-in-the-online- environment/Communicating/Ways_of_communicating.html

HERRAMIENTAS ASÍNCRONAS		
Ejemplos	**Ventajas**	**Desventajas**
Correo electrónico **Grupo de Discusión** **Anuncios** **Podcast** **Blogs** **Wikis**	○ Permite elaborar una respuesta meditada y significativa. ○ Admite el acceso a los mensajes en el momento oportuno.	○ La respuesta no es inmediata y dificulta la comunicación si hay limitaciones de tiempo. ○ Carece de los elementos propios del contacto humano.

Figura 2.10. Ventajas y desventajas de herramientas síncronas y asíncronas

2.2.2. El e mail en la empresa

Las comunicaciones se transformaron desde la creación de Internet y su aplicación más utilizada, el e mail. Las empresas rápidamente incorporaron esta aplicación, instituyendo un nuevo estilo de gestión.

El correo electrónico o e mail es un instrumento para el intercambio de mensajes digitales, que comunica usuarios independientemente del horario y del punto del planeta en que se encuentren.

El e mail o correo electrónico es un sistema de mensajería que presenta algunas analogías con el correo postal.
En concordancia con lo expuesto, los programas para el envío y recepción de e mails fueron diseñados con el objeto de hacer del intercambio una función que guarde semejanzas con el correo postal tradicional.
Es así como los e mails pueden llegar al buzón de entrada en forma de sobres, los archivos se adjuntan a los mensajes con clips y existe la posibilidad de enviar copias carbónicas.

El contacto entre sus usuarios se establece mediante la asignación de diferentes direcciones de correo electrónicas, de tipo alfanuméricas. Cada dirección es única e identifica a la persona u organización y es dada por un proveedor de correo a través de un programa específico o de una interfaz web.

Las empresas generalmente disponen de un dominio propio que las identifica, dado que una dirección de e mail tiene un factor de permanencia vinculado.

A continuación se describe la estructura básica del correo electrónico.

ESTRUCTURA DEL e MAIL	
Destinatario	**una o varias direcciones de correo a las que llegará el mensaje**
Asunto	**descripción breve del tema que verá el destinatario antes de abrir el e mail**
Cuerpo del mensaje	**información que comunica el e mail**

Figura 2.11. Estructura básica del e mail

Mediante la incorporación de archivos adjuntos, también existe la opción de anexar datos o documentos escritos o con elementos sonoros.
Su funcionamiento en tiempo diferido, hace del e mail una aplicación menos dinámica e interactiva. Sin embargo, las características intrínsecas del correo electrónico permiten que sea elegido como sistema de comunicación privado.

La comunicación vía e mail está incluida en el grupo de comunicación mediada, debido a que los mensajes pasan a través de un canal que vincula al remitente y el receptor. Una categoría comunicativa presente tanto en medios tradicionales (prensa, radio, televisión y cine) como en los dispositivos digitales (smartphone, MP3 y computadoras).

En relación a las formas comunicativas utilizadas en el contexto de la empresa[13], el e mail responde a la siguiente tipificación:

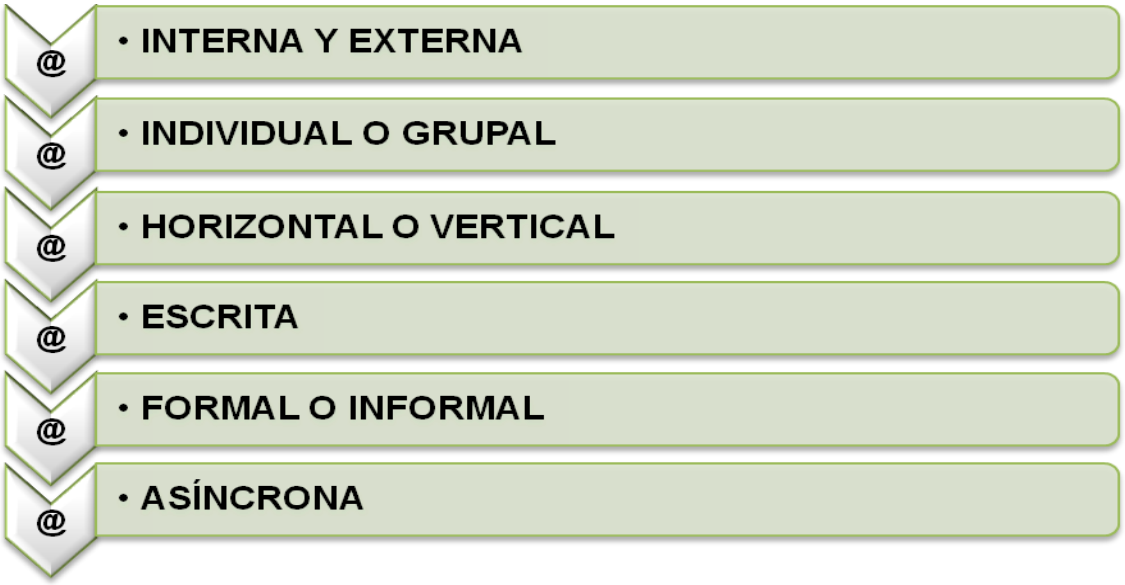


Figura 2.12. Tipificación de la comunicación vía e mail

La asincronicidad es una de las características más eficaces del correo electrónico. No obstante lo cual, como la economía del mundo se mueve de forma continuada, requiere tanto de la sincronicidad como de la asincronicidad de las comunicaciones.

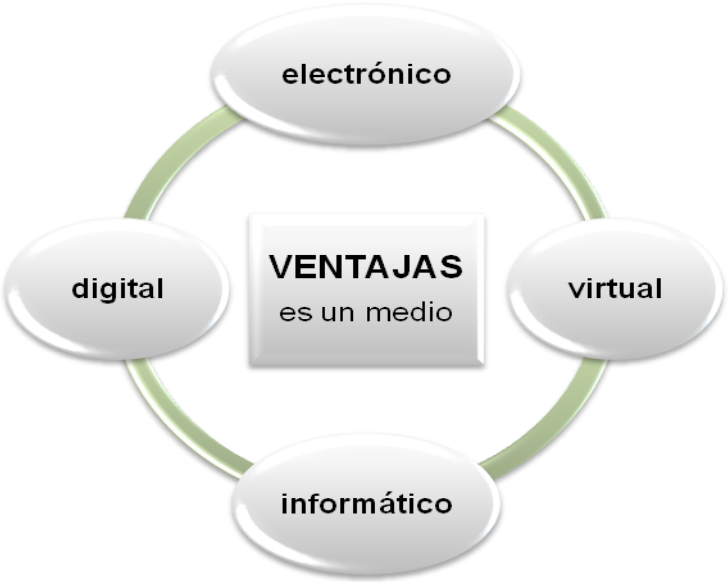


Figura 2.13. Ventajas del e mail de acuerdo a las características del canal comunicativo

[13] Ver Capítulo 2 del Proyecto.

El e mail no permite la comunicación directa dado su carácter asincrónico. No obstante, incorpora ventajas propias del medio o canal que utiliza.

Vale comparar el e mail con el teléfono, que demanda la presencia física simultánea de los usuarios en ambos lados de la línea para que exista una comunicación.
Sin embargo, las personas involucradas en un proyecto pueden vivir en zonas horarias distintas, distribuir sus ocupaciones a lo largo del día, teletrabajar o, simplemente, no ser fácilmente localizables.
En cualquiera de estas situaciones el email garantiza la intercomunicación, a simple condición de que sea respondido.

El correo electrónico es un medio virtual o deslocalizado, porque admite el acceso a un buzón electrónico desde cualquier parte del mundo donde se disponga de un punto de acceso a la red. Y aún cuando el buzón de mensajes necesite de una computadora de presencia real, su dirección se refiere a un espacio lógico.

Su condición de medio digital permite la universalidad de la comunicación de los contenidos, dado que cualquier clase de información es transformable en una secuencia de dígitos binarios.

La configuración del e mail (direcciones, nombres, fechas, horas, firmas, destinatarios, cuerpo del mensaje) es un conjunto de estructuras de datos. Y como todo medio informático es multifuncional, susceptible de tal variedad de procesos como lo permita el software del sistema.

Al ser un medio electrónico la comunicación entre emisor y receptor es casi instantánea, lo que resulta incomparable con los tiempos físicos propios del correo postal o smail (snail mail, forma en que se designa al correo tradicional por su lentitud). El correo electrónico es el e mail (electronic mail) según la terminología habitual.

La metáfora preferida de Negroponte[14] sobre átomos y bits, encuentra en el e mail un ejemplo perfecto: la información impresa en papel y transmitida en correo postal representa los átomos, mientras que la información llevada por e mail son bits. Los bits son ecológicos, de bajo costo y generan economías en gran escala. Los átomos, no.

El correo electrónico es un medio relativamente económico de comunicación. Permite enviar mensajes a un gran número de destinatarios de forma simultánea a un precio

[14] http://web.media.mit.edu/~nicholas/. Página vigente al 22 de julio de 2010.

mucho menor que las tarifas postales tradicionales. Todo lo que se requiere es el acceso a Internet y la dirección de correo electrónico del destinatario.



Figura 2.14. Beneficios de la utilización del e mail

Los beneficios asociados con la utilización del correo electrónico son variados:

@ Ahorro en dinero, ya que el costo mensual de conexión a Internet es bajo.

@ Ahorro en tiempo, a consecuencia de la velocidad de transferencia del mensaje.

@ Comunicación con cualquier lugar en breves instantes, en función de la red satelital mundial que enlaza los distintos centros de conexión.

@ Asegura la entrega del mensaje, ya que el servicio indicará si se produjo un error o inconveniente en su distribución.

@ Fácil ordenamiento de los mensajes, ya que las direcciones son simples y se alojan en archivos de acceso sencillo.

@ Admiten el ordenamiento y clasificación por temas o tipo de destinatarios.

@ Permiten seleccionar grupos de destinatarios en forma simultánea para el mismo mensaje.

@ No necesitan horarios especiales para la distribución.

@ Aceptan archivos adjuntos que el receptor puede guardar y modificar (trabajos en Excel, Word, imágenes y sonidos, por ejemplo).

Además de la comunicación interna, una cuenta de correo electrónico ofrece la posibilidad de manifestarse en multiplicidad de áreas.
Desde realizar una solicitud para una beca o efectuar un reclamo por mercaderías no recibidas hasta recibir información acerca de estados de cuenta bancarios o la confirmación de un vuelo.

Es un medio de comunicación del que no podrá prescindir la organización en su tarea de relación con proveedores y clientes. A través del e mail la empresa estará presente con una oferta, un presupuesto, un saludo y también recibir una solicitud de compra o la confirmación de una operación económicamente exitosa, uno de los mejores mensajes para una empresa.

Por lo tanto, es casi imprescindible dominar la utilización del correo electrónico para mantener la presencia de la empresa en el mundo.
Para ello será menester optimizar su uso y construcción.

CAPÍTULO 3

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y POSIBLES SOLUCIONES

"Para crear lo fantástico, primero debemos entender lo real"[15]

Walter Elias Disney

En los capítulos anteriores se describen las transformaciones sustanciales en el estilo de gestión de las organizaciones actuales. Un mundo globalizado, las nuevas tecnologías e Internet impactan sobre los intercambios comunicativos.

El e mail se convierte en la herramienta de comunicación más utilizada por las empresas empleando un canal virtual. Sin embargo, la gestión no es virtual, y los resultados de la misma se miden en términos reales. Muchas de las falencias que se presentan en la gestión vía e mail radican en ignorar esta realidad.
Existe una tendencia a confundir la intangibilidad del canal virtual utilizado con los procesos reales que se desarrollan mediados por dicho canal. Cualquier gestión empresarial será el reflejo de situaciones que demanden en términos reales y como tal será evaluado su éxito o fracaso.
La comunicación por e mail deberá sustentarse sobre estrategias concretas y objetivas que poco tienen en común con las características del medio utilizado.

Para contrarrestar las deficiencias asociadas a la utilización del e mail en la empresa, se propone incorporar sistemas de control que permitan llevar a cabo el seguimiento estratégico y mejoramiento continuo de los procesos de comunicación asociados con su manejo.
Dentro de las variantes que ofrecen los sistemas de control, la solución presentada se centrará en base a sistemas de control internos operativos.
A grandes rasgos, su fin es fomentar y garantizar efectividad en el uso de los activos de la empresa. Las tareas básicas serán verificar la exactitud y confiabilidad de los datos basándose en la confiabilidad de las registraciones.

[15] http://es.wikiquote.org/wiki/Walt_Disney. Página vigente al 12 de agosto.

Mediante este tipo de control se comprueba la validez e integridad de los datos en proceso.
Se dice también que el control operativo tiene carácter preventivo porque resguarda el patrimonio de la empresa mediante técnicas de balanceo contrapuesto, restricción de accesos y controles de supervisión in situ.

3.1. Sistemas de control en la empresa

Para comenzar, se establecerán cuáles son los objetivos que persigue la implementación de un sistema de control en la empresa:

@ Analizar las actividades realizadas en la empresa con el propósito de lograr lo planeado.
@ Tomar las acciones correctivas necesarias para solucionar errores.

3.1.1. ¿Qué es un sistema?

"Conjunto de elementos, los cuales cooperan hacia un objetivo común"[16]
"El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas…"[17]
"Familia de relaciones entre miembros que actúan como un todo"[18]

El concepto de sistema se incorporó rápidamente a campos diversos, como las ciencias físicas y sociales, ingeniería y administración de empresas. Se utiliza para comprender una amplia gama de sistemas empresariales, urbanos, económicos, políticos, ecológicos o fisiológicos.

La utilización del e mail se identifica con un sistema abierto de intercambio comunicativo. En los sistemas abiertos, la retroalimentación de las salidas incide en las entradas posteriores. Al mismo tiempo, estos sistemas presentan un comportamiento

[16] Forrester Jay W. *Diseñando el futuro*, Universidad de Sevilla, 15/121998. http://sysdyn.clexchange.org/sdep/papers/D-4808.pdf. Página vigente al 8 de junio de 2010.
[17] Senge, Peter. 1992. *La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
[18] Gudykunst, W.B. & Shapiro, R. (1996). "Communication in everyday interpersonal and intergroup encounters." International Journal of Intercultural Relations. http://portal.aragon.es/portal/page/portal/RED_ORIENTACIONAL/CONTENIDOS/MATERIALES_DIDACTICOS/MATERIALESDIDACTICOS/ORIENTACI%C3%93N+E+INTERCULTURALIDAD.PDF Página vigente al 10 de junio de 2010.

emergente y complejo. Esta característica hace referencia a aquellas propiedades o procesos de un sistema que no son reducibles a las propiedades o procesos de sus partes constituyentes.
En tal sentido, el comportamiento del todo será mayor a la suma de sus partes, por tanto resultará complejo en la medida que las partes, a su vez, pueden constituir sistemas.

3.1.2. ¿Qué es el Control?

Es un proceso que consiste en vigilar las actividades de la empresa para garantizar su correcto desarrollo. Significa medir el desempeño individual y organizacional en comparación con los planes y metas establecidas.
Será aplicado sobre el proceso de comunicación que circulará por medio del intercambio de e mails.

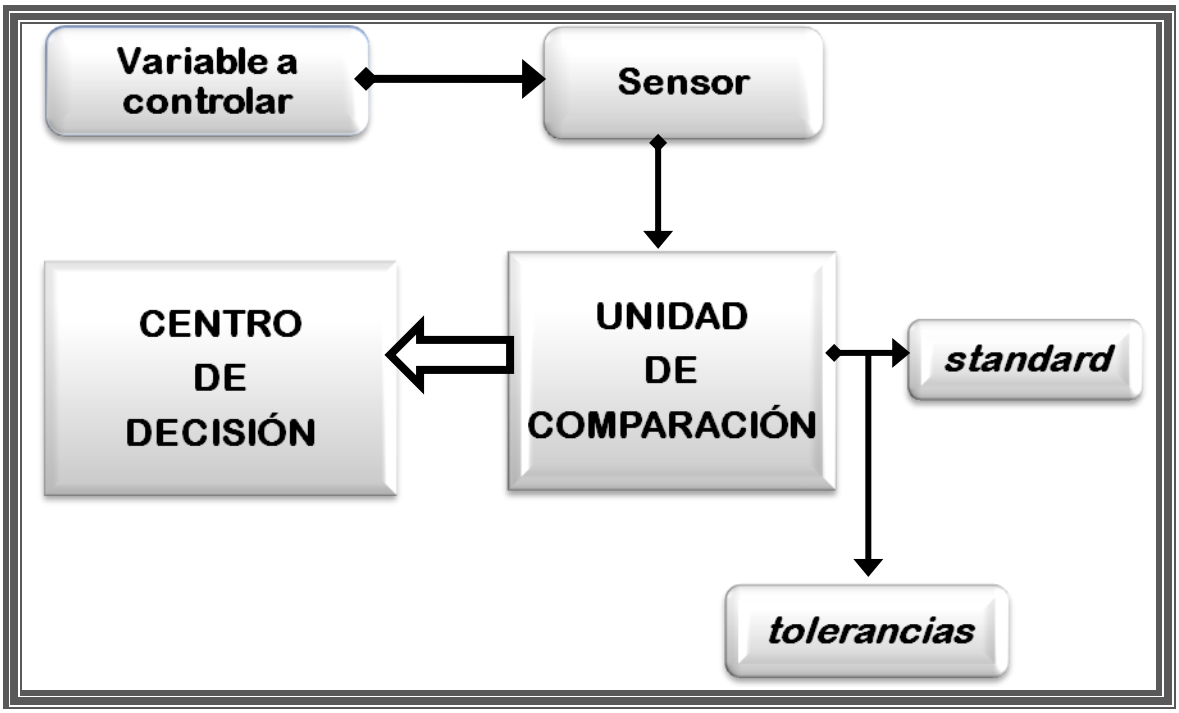


Figura 3.1. Representación de un circuito de control

El circuito de control incluye elementos comunes aplicados en distintos ámbitos: una variable a controlar, un dispositivo sensor que permite medir la variable y una unidad de comparación que permite establecer la diferencia, con una tolerancia predefinida, entre el valor real de la variable y el standard.

La organización concreta las decisiones y planes a través de los procesos de influencia y ejecución a fin de establecer si se cumplen en la forma prevista, lo cual se logra con el control.
Así compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos para corregir la acción o rever las decisiones y planes comunicando la situación al centro de decisión.

3.1.3. Concepto de información

"Se refiere a datos que tienen significado (palabras, cifras, símbolos) que transfieren conocimientos utilizables"[19]
"Las conclusiones derivadas del análisis de datos que se relacionan con el funcionamiento de la organización"[20]

Los datos representan "materia prima" que por medio del procesamiento se convierte en información posible de ser comunicada. Dicho procesamiento implica lectura, escritura, cálculo y selección de los datos, colocándolos a éstos en forma de relaciones que revelan significados compatibles con el evento al cual se aplican.

3.2. Implementación del sistema de control

3.2.1. ¿Qué características debe reunir un sistema de control para ser implementado?

El sistema debe contemplar:

@ **La configuración dinámica del sistema**.
Los desvíos significativos entre la realidad y lo planeado, se denominan control por excepción y constituyen la esencia del control de gestión.
En este sistema la retroalimentación es el control que actúa sobre la decisión del nivel estratégico de la empresa.

@ **Centros de control**.
Se basan en el principio de asignación de responsabilidades y son tres: patrimonial, operativo y de gestión.

[19] Terry, George R. Rue, Leslie W. ; Hermanson, Roger H. *Principios de administración*. Buenos Aires : El Ateneo, 1993. 169 p. Colección Biblioteca de Ciencias Económicas
[20] Certo, Samuel C. *Administración moderna*. 2a. edición. Mc Graw Hill. México 1993.

@ **Cuantificación de variables**.

@ **Integración del sistema de control de gestión**.

En la empresa existen subsistemas de información y control que interactúan entre sí ayudando a lograr precisión, seguridad y uniformidad en la información emergente de dichos subsistemas.

Para la vinculación administrativa es fundamental poner el acento en las operaciones de registración y valorización, recursos de control por excelencia.

3.2.2. ¿Cómo realizo el Control?

Para hacer efectivo el proceso de control de una empresa existen tres pasos básicos:

@ **Establecer Normas y Métodos**.

Comprende aquello que se planifica, las normas, metas y objetivos que se desean lograr.

@ **Medición del Resultado Obtenido**.

Consiste en revisar que los objetivos y metas establecidas se estén logrando tal cual se planificaron. Se debe evitar que pase mucho tiempo entre mediciones consecutivas.

Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

@ **Ejecución de las Acciones Correctivas**.

Esta etapa es necesaria sobre todo si no se cumple con lo establecido.

Las medidas correctivas pueden necesitar cambios en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o un cambio en las normas establecidas originalmente. De esta manera, las desviaciones se pueden corregir rediseñando los planes, capacitando mejor al personal, ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo, entre otras alternativas.

3.2.3. ¿Qué tipos de control existen?

@ **Control preventivo**.

Procedimientos que se utilizan para analizar operaciones que se han proyectado realizar.

@ **Control concurrente**.

Se realiza mientras se desarrolla la actividad.

La forma de controlar es la supervisión directa. Tal es el caso de un supervisor que observa las actividades de los empleados.

@ **Control posterior**.

Se lleva a cabo después de la acción, por medio de acciones contables o auditorías.
Es aplicable cuando debido al uso deficiente del e mail las empresas presentaran desfasajes en sus resultados.

3.2.4. Herramientas para el control de gestión

@ **Auditoría operativa**.
Se basa en la observación directa de los hechos, relevamiento de procesos y funciones, estudio de tiempos, cuestionarios evaluativos, propuesta final de mejoras ó soluciones a problemas detectados.

@ **Evaluación mediante índices y análisis de estado**.
Los índices o ratios son las relaciones entre magnitudes que poseen un significado racional. Dichos índices varían según el rubro, la actividad y el tamaño de la empresa en cuestión. En general existen índices similares en organizaciones análogas.
Los buenos resultados de los índices (cantidad alta de e mails contestados, tiempos de respuesta bajos, claridad alta de respuestas) contribuirán al buen desempeño de la organización y serán observados a través de índices propios de la empresa, tales como rentabilidad, liquidez, solvencia, entre otros.

@ **Evolución de variables claves**.
Consiste en elegir una variable cuya importancia es fundamental en función de la actividad de la organización (por ejemplo, la rotación de inventario por producto solicitado vía e mail).

@ **Adecuada graduación analítico-sintética de la información**.
A cada nivel debe llegar el tipo de información adecuada, en tiempo y forma. Si la información no llega o no se usa, tiene valor nulo. Es decir, cada responsable debe recibir la información adecuada a su función y nivel jerárquico.

@ **Ciclo del control de gestión**.
Comprende desde la información, el análisis de sus variaciones, el aprendizaje para el planeamiento futuro, hasta los comentarios resultantes y las acciones requeridas.

@ **Composición del informe de control de gestión**.
Principalmente, su configuración típica integra información acerca de resultados, cuadros de actividad, posición financiera, ratios de contexto y propios, comentarios sobre la gestión del período.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE CASOS Y ENCUESTA

"La herramienta básica para la manipulación de la realidad
es la manipulación de las palabras.
Si puedes controlar el significado de las palabras,
puedes controlar a la gente que debe usar las palabras"

Philip Kindred Dick[21]

A fin de estudiar aciertos y falencias en el intercambio de e mails, se analizarán dos casos reales de negociación entre una pyme nacional y una empresa multinacional.
Mediante la incorporación de indicadores podrán identificarse las variables fundamentales intervinientes.
Los resultados que provengan del análisis de casos se constatarán mediante encuestas que permitirán generalizar las observaciones específicas extraídas de las empresas.

4.1. Presentación de los casos 1 y 2

Empresa A:
Pyme nacional dedicada a la prestación de servicios de reparación oficiales para la empresa **B**.
Empresa B:
Multinacional especializada en el suministro de soluciones de comunicación y electrónicas integradas.
Empresa C:
empresa local, cliente de **A**.

[21] http://www.philipkdick.com/. Página vigente al 29 de junio de 2010.

Los **casos de análisis 1**[22] y **2**[23] refieren a la negociación entre la empresa B[24] y A[25].
Las personas correspondientes a la empresa A son las mismas para ambos casos, mientras que en B, pertenecen a sectores diferentes.

Caso 1:
En el mismo puede apreciarse cómo, a raíz de problemas en el flujo de comunicación, una gestión sumamente sencilla que debería haberse podido resolver inmediatamente, demora ocho meses para lograr una solución parcial, que sólo cubre el corto plazo.
Caso 2:
Es un ejemplo de gestión exitosa. Presenta una combinación adecuada entre las variables tiempo de resolución y comunicación efectiva, que se refleja en los resultados obtenidos.

4.2. Indicadores de referencia

Los indicadores fueron elegidos a fin de evaluar el desempeño del correo electrónico en cada uno de los procesos de gestión, casos 1 y 2, considerando su relación con los objetivos y observando la tendencia dentro de un rango de tiempo.

Permitirán el planteo de estrategias que contribuyan a optimizar el uso y construcción de esta herramienta comunicativa. En este contexto de gestión comunicativa, los indicadores están orientados hacia los resultados.

En concordancia con los criterios ya descriptos, los tres indicadores (1, 2 y 3) fueron definidos por su representatividad y se enumeran a continuación:

Indicador 1

Correlación entre el mensaje emitido y recibido

Los criterios para diferenciar los grados de correlación son cualitativos, se incluirá un valor aproximado de los mismos.

ALTA: el mensaje enviado responde por lo menos a un 80% de los ítems mencionados en el mensaje recibido.

[22] Caso 1: en el ANEXO 1 figura el material relevado correspondiente.
[23] Ídem ANEXO 1
[24] Multinacional especializada en el suministro de soluciones de comunicación y electrónicas integradas.
[25] Pyme nacional dedicada a la prestación de servicios de reparación oficiales para la empresa B.

MEDIA: el mensaje enviado responde entre un 50% y un 80 % de los ítems mencionados en el mensaje recibido.

BAJA: el mensaje enviado responde a menos del 50% de los ítems mencionados en el mensaje recibido.

Indicador 2

Tiempo de respuesta

MENOR A 1 día
MENOR A 2 días
ENTRE 3 y 7 días
MÁS DE 7 días

Indicador 3

Nivel de claridad y precisión en la expresión

ALTO: por lo menos un 80 % de los ítems leídos son interpretados fácilmente sin generar doble interpretaciones.

MEDIO: entre el 50% y 80 % de los ítems leídos son interpretados fácilmente sin generar doble interpretaciones.

BAJO: menos de un 50 % de los ítems leídos son interpretados fácilmente sin generar doble interpretaciones.

4.3. Clasificación de los resultados

Los indicadores seleccionados han sido aplicados en forma progresiva y para cada uno de los e mails enviados en las fechas precisadas, permitiendo la visualización sintética de los resultados obtenidos a través de tablas.

En primera instancia se incluirá una tabla para el caso 1, y posteriormente, otra para el caso 2.

4.3.1. Caso 1

Fecha de envío dd/mm/aa	Empresa que envía	Fecha de respuesta dd/mm/aa	Empresa que responde	Indicador1: Correlación entre el mensaje emitido y recibido	Indicador2: Tiempo de respuesta	Indicador3: Nivel de claridad y precisión en la expresión
3/09/09	A	4/09/09	B	Baja	< = 1 día	Media
4/09/09	A					
8/09/09	A	9/09/09	B	Media	< = 1 día	Media
30/09/09	B	9/10/09	A	Alta	>7 días	Alta
30/10/09	B	16/11/09	A	Alta	>7 días	Alta
19/11/09	B	24/11/09	A	Alta	Entre 3 y 7 días	Alta
2/03/10	B	2/03/10	A	Alta	< = 1 día	Alta
17/03/10	A	18/03/10	B	Media	< = 1 día	Alta
19/03/10	A					
30/03/10	A	30/03/10	B	Baja	< = 1 día	Baja
6/04/10	A	6/04/10	B	Media	< = 1 día	Alta
6/04/10	A	7/04/10	B	Media	< = 1 día	Alta
7/04/10	A	10/04/10	B	Alta	Entre 3 y 7 días	Alta
11/04/10	A	12/04/10	B	Alta	< = 1 día	Alta

Cuadro 4.1. Evaluación de los Indicadores en el Caso 1.

4.3.2. Caso 2

Fecha de envío dd/mm/a	Empresa que envía	Fecha de respuesta dd/mm/aa	Empresa que responde	Indicador1: Correlación entre el mensaje emitido y recibido	Indicador2: Tiempo de respuesta	Indicador3: Nivel de claridad y precisión en la expresión
13/05/09	A	17/05/09	B	Alta	Entre 3 y 7 días	Alta
19/05/09	A	20/05/09	B	Alta	< = 1 día	Alta
21/05/09	A	22/05/09	B	Alta	< = 1 día	Alta
22/05/09	A	23/05/09	B	Alta	< = 1 día	Alta
23/05/09	A	23/05/09	B	Alta	< = 1 día	Alta

Cuadro 4.2. Evaluación de los Indicadores en el Caso 2.

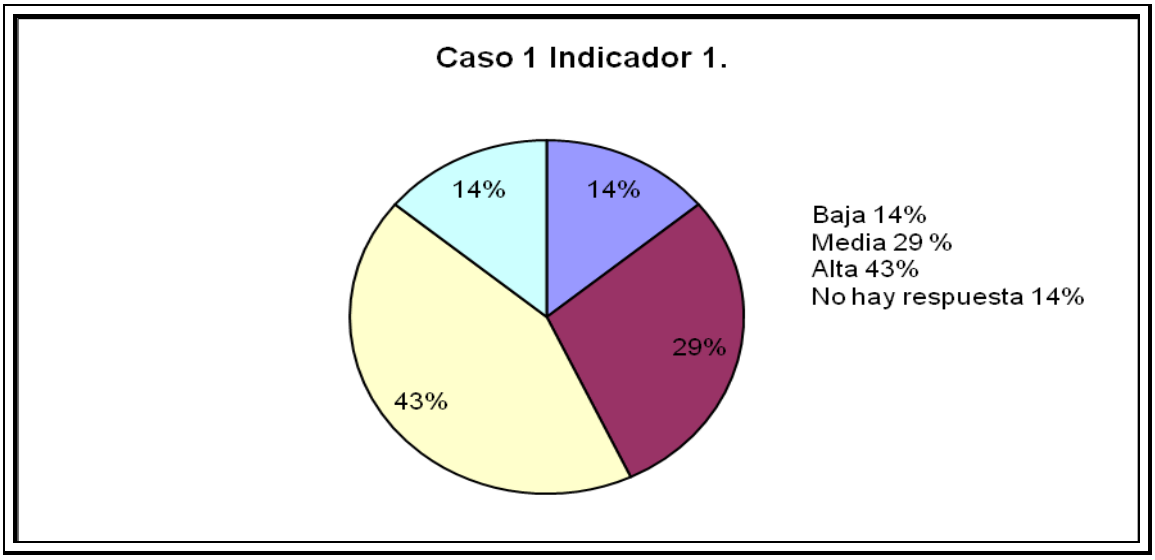
4.4. Análisis de resultados.

Primera etapa de análisis

El análisis global constituye la primera etapa del proceso de observación de los resultados.
Consiste en el estudio de los porcentajes de incidencia de cada una de las variables que definen a los indicadores 1, 2 y 3.

4.4.1. Indicadores Caso 1

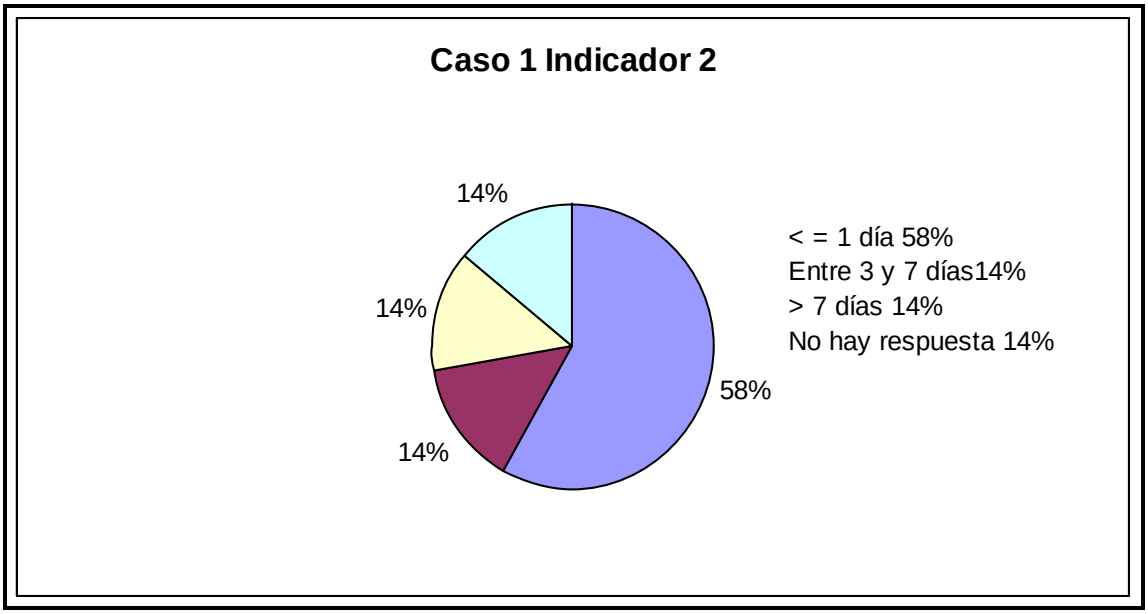
Indicador 1 - Correlación entre el mensaje emitido y recibido



Cuadro 4.3. Caso 1. Resultados del Indicador 1.

Tal como puede apreciarse en los diagrama circulares presentados, sólo en el **43 %** de los casos se observa una correlación alta entre el mensaje emitido y recibido, lo cual da indicios de una mala gestión en el manejo del e mail.

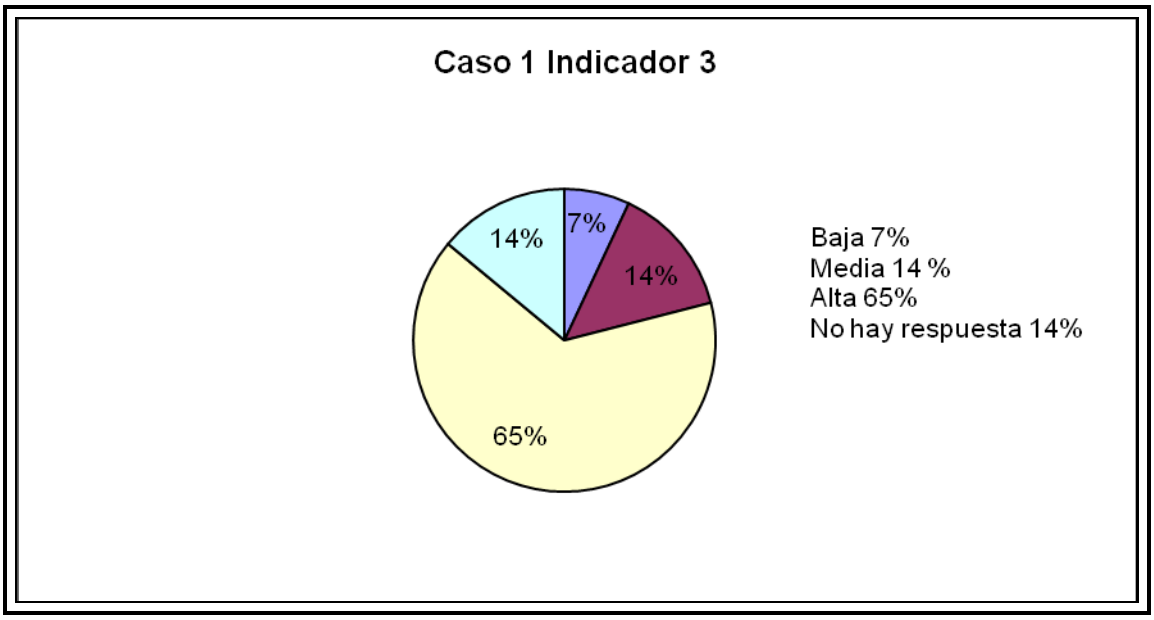
Indicador 2 - Tiempo de respuesta



Cuadro 4.4. Caso 1. Resultados del Indicador 2.

En relación a los tiempos de respuesta, cerca del **60 %** es menor a un día y el porcentaje restante se divide en partes iguales para los intervalos: entre 3 y 7 días, mayor a 7 días y respuestas no enviadas.
Respecto al **28%** de respuestas que demoran más de un día en ser enviadas, habría que analizar en qué momento ocurren y cómo impactan dichos retrasos, lo cual excede a la primera etapa de análisis.

Indicador 3 - Nivel de claridad y precisión en la expresión



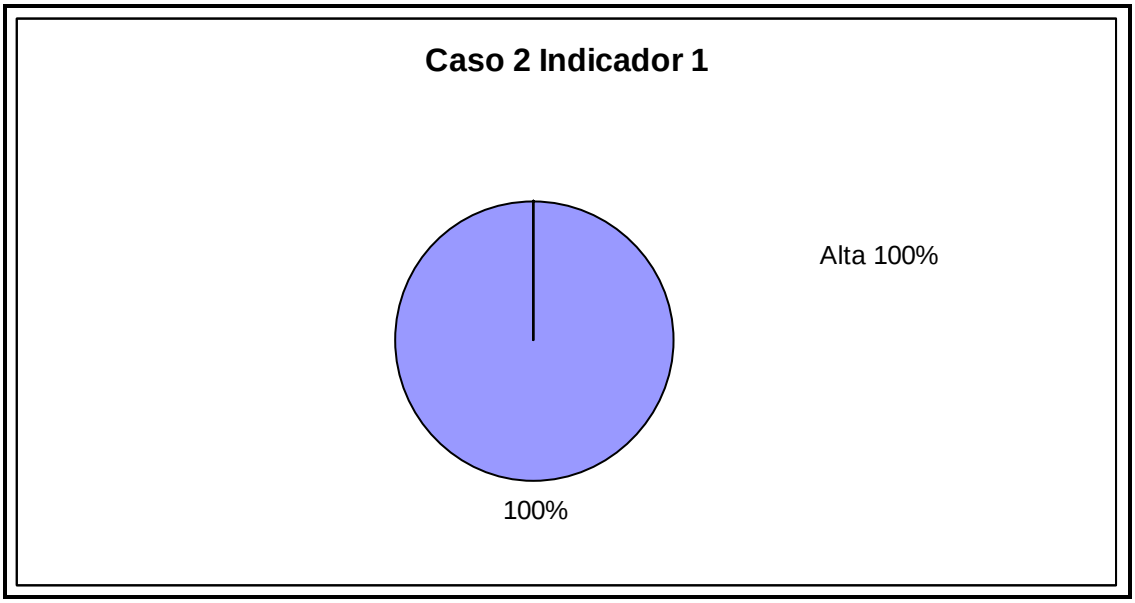
Cuadro 4.5. Caso 1. Resultados del Indicador 3.

Al examinar el indicador 3 se evidencia un comportamiento esperable. Se presenta un **7%** cuyo resultado es bajo.

Si bien esta primera etapa de análisis permite extraer conclusiones generales no es suficiente para establecer conclusiones con mayor nivel de especificidad. Para ello será necesario investigar en particular y en etapas.

4.4.2. Indicadores Caso 2

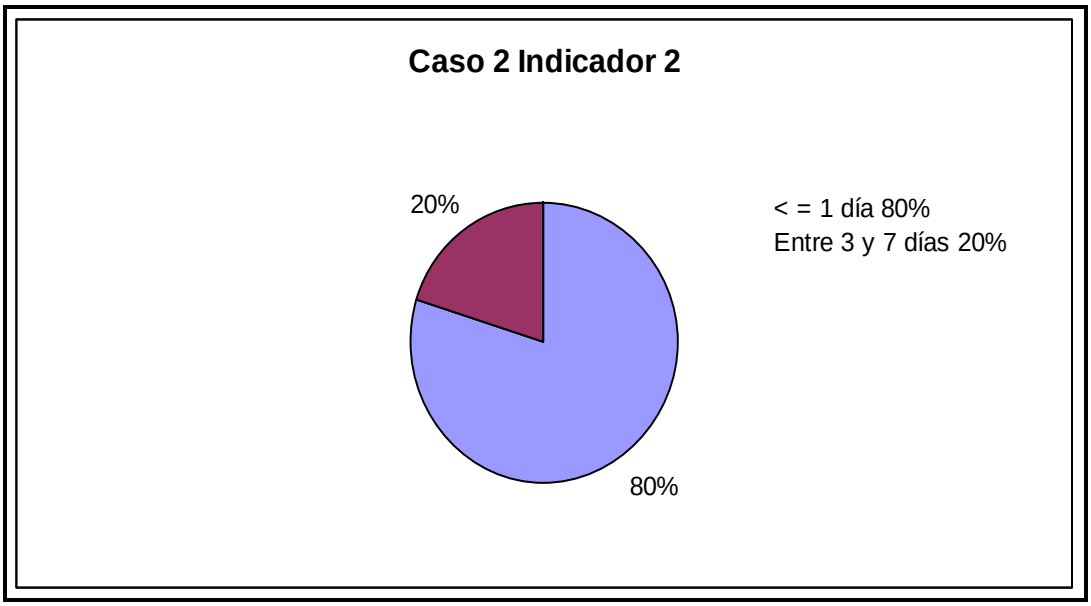
Indicador 1 - Correlación entre el mensaje emitido y recibido



Cuadro 4.6. Caso 2. Resultados del Indicador 1.

En el **100 %** de los e mails, el mensaje enviado responde por lo menos a un **80%** de los ítems mencionados en el mensaje recibido.

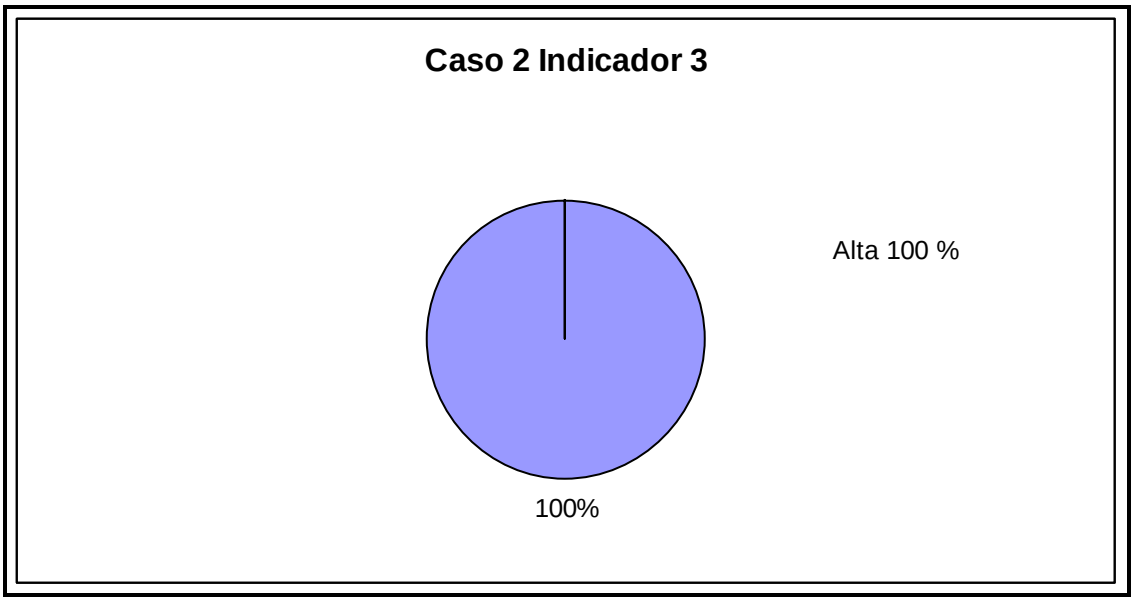
Indicador 2 - Tiempo de respuesta



Cuadro 4.7. Caso 2. Resultados del Indicador 2.

El **80 %** de los e mails es respondido en 1 día o menos.

Indicador 3 - Nivel de claridad y precisión en la expresión



Cuadro 4.8. Caso 2. Resultados del Indicador 3.

En el **100%** de los e mails por lo menos un **80 %** de los ítems leídos son interpretados fácilmente sin generar doble interpretaciones. En este caso el comportamiento de los 3 indicadores es óptimo, realmente un escenario ejemplar.
No obstante, al igual que ha ocurrido en el caso 1, será necesario acudir a un segundo análisis que permita investigar detalladamente en etapas.

4.5. Segunda instancia de análisis

Si se comparan los casos 1 y 2 las evidencias no son suficientes para extraer conclusiones significativas. Sólo puede decirse que el caso 2 arroja resultados óptimos, mientras que el 1 reporta información que da indicios de la problemática, siendo el grado de precisión bajo.
La simple observación de los porcentajes no permite una evaluación objetiva.

A consecuencia de ello, se analiza en forma detallada cada una de las instancias de emisión y recepción de mensajes, cotejando el contenido del e mail con los resultados obtenidos para cada indicador.

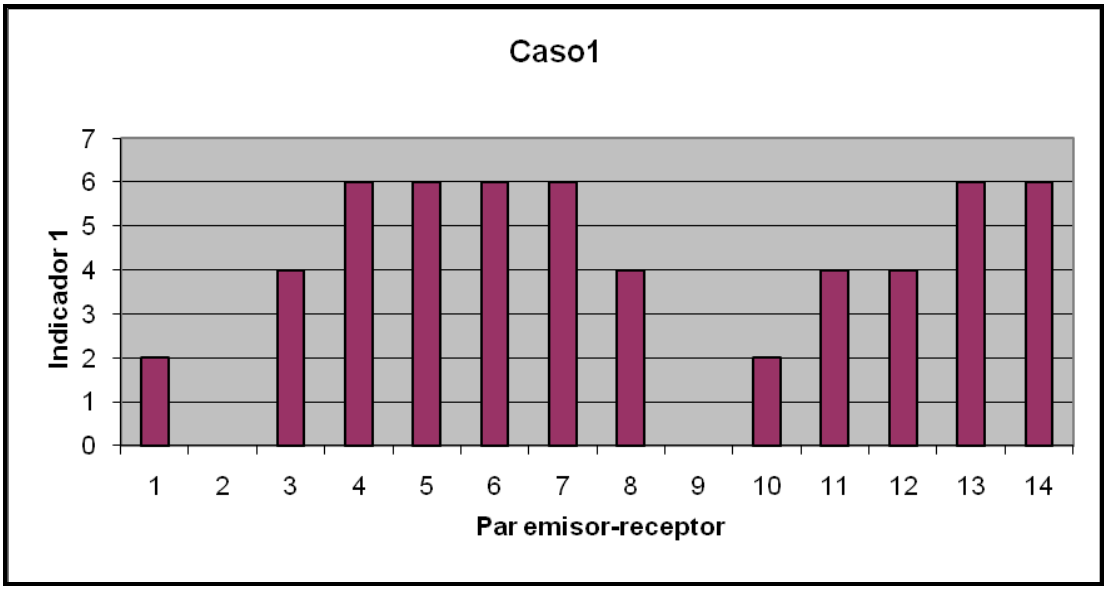
El objetivo es lograr identificar específicamente la raíz del problema para cada instancia particular. Para ello, se procederá a dividir la cadena de intercambio de e mails en diferentes pares emisor - receptor teniendo en cuenta la evolución en el tiempo.
Un par emisor – receptor se constituye por alguien que emite un mensaje a través del correo electrónico y quien lo responde.
Los casos de análisis pueden representarse modelizados por una sucesión de múltiples pares emisor – receptor.
Con tal propósito se irá notando el comportamiento puntual de los indicadores aplicados a los casos 1 y 2, para cada uno de los pares emisor – receptor.

Para una mejor comprensión los datos obtenidos en relación a los indicadores 1 y 3, serán categorizados según la siguiente relación de valores:

BAJA: equivale a dos unidades.
MEDIA: equivale a cuatro unidades.
ALTA: equivale a 6 unidades.

4.5.1. Caso 1

Indicador 1 - Correlación entre el mensaje emitido y recibido



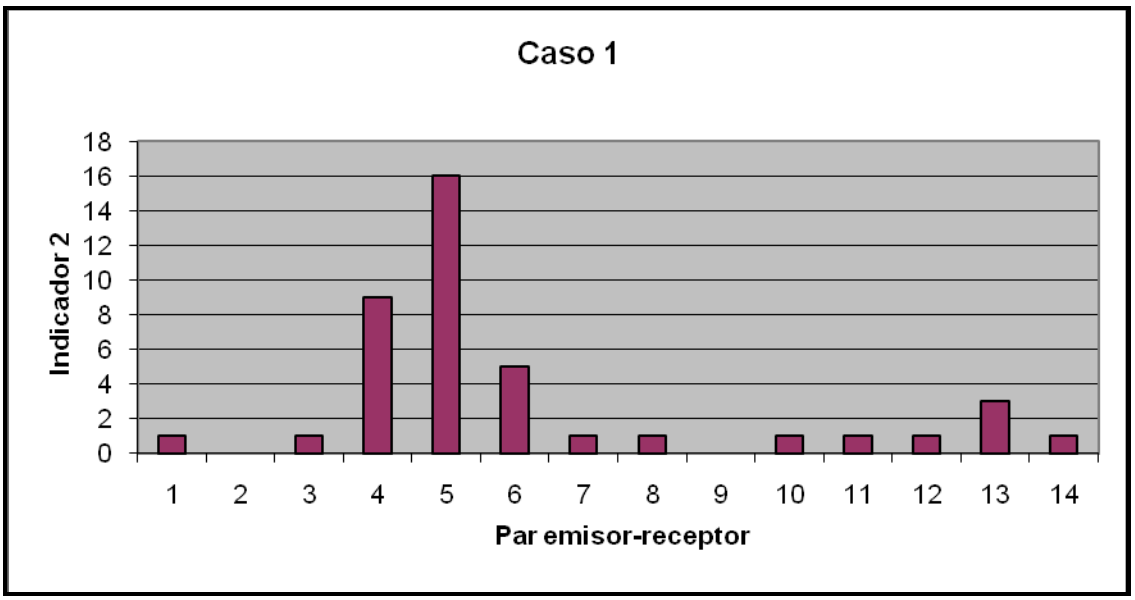
Cuadro 4.9. Comportamiento del Indicador 1 según los pares emisor- receptor

Si se aprecia el indicador 1, puede detectarse cómo repercute negativamente la primer respuesta que la empresa B tiene para con la empresa A el 4/09/09.
El evento anterior tiene una notable gravedad ya que nunca más se vuelve a foja cero. La evolución del caso se desarrolla a partir de esta mala interpretación del mensaje emitido por A. Posiblemente, uno de los factores que contribuyen a que la resolución de la negociación se haya extendido por encima de lo deseable.

Asimismo, hay que considerar que el e mail escrito por A frente a la respuesta incoherente de B nunca fue respondido. Nuevamente, es un hecho que incide desfavorablemente. No habiendo tenido una respuesta exitosa en primera instancia, A decide escribir nuevamente con el objetivo de redirigir la conversación para que no pierda su esencia. Aún así, no lo consigue.

Otro resultado que es importante destacar es la respuesta de B del 30/03/10. Aún cuando su impacto es de menor gravedad que el mencionado anteriormente, la conversación se re direcciona oportunamente, sin consecuencias considerables.
Sin embargo, este evento es de suma relevancia para este análisis, ya que permite advertir que siete meses después de iniciada la negociación, no han sabido resolver las deficiencias en la forma de comunicarse.

Indicador 2 - Tiempo de respuesta

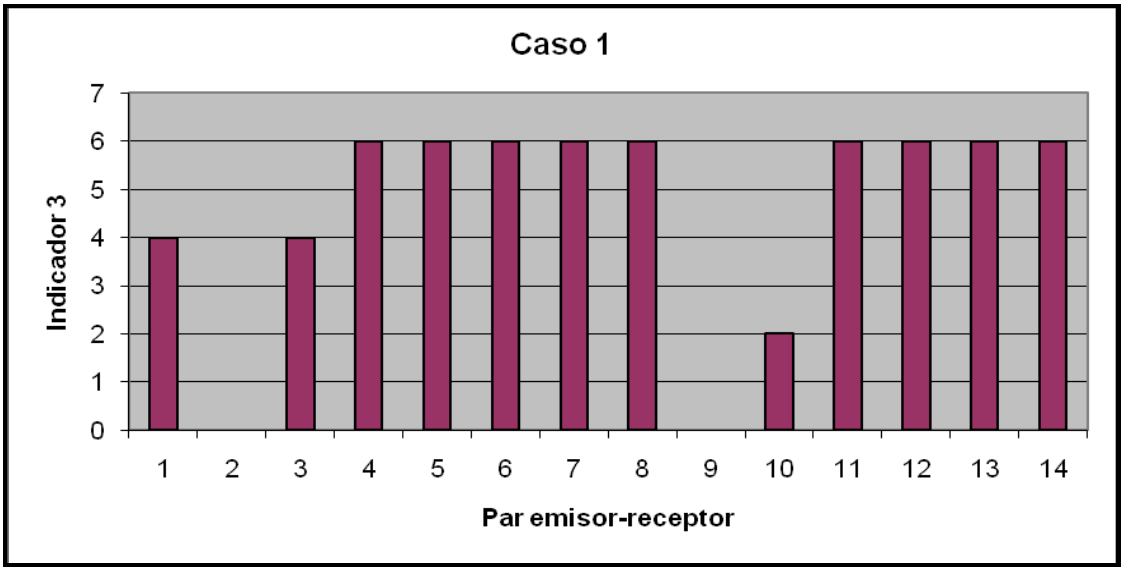


Cuadro 4.10. Comportamiento del Indicador 2 según los pares emisor- receptor.

En el indicador 2, puede notarse que los lapsos de respuesta son razonables, con excepción del 30/09/09 y 30/10/10, en los que, a diferencia de lo esperado, es la empresa A quien demora la gestión.
Es evidente que el equipo A tampoco está lo suficientemente capacitado para emplear el e mail en forma eficiente.
El hecho de que B no le haya escrito a la persona de contacto habitual sino a su compañero, ha desencadenado una tardía respuesta. No haber enviado el e mail indicado a su compañera a efectos de que pueda continuar con la gestión, un procedimiento que sólo demora unos segundos, desencadena directamente la interrupción del intercambio comunicativo.

Basándose en el caso de análisis mencionado, la ruptura de la secuencia comunicativa lógica y esperable, suscita conflictos. Una vez más, se hace evidente que la ausencia de estrategias oportunas y eficaces actúa como detonante de resultados indeseados. En segundo lugar, dado que A requiere de tiempo adicional para consolidar el plan económico financiero, permanece durante algunos días al margen de la negociación, originando confusión e incertidumbre en el equipo B.
En forma adicional, podría haber significado el fin de la negociación de acuerdo con las potenciales interpretaciones. Hubiese cabido considerar a esta conducta como una elegante forma de separarse de la negociación, o bien, durante ese tiempo de espera habilitar un espacio que rápidamente pudiera ser ocupado por otro competidor.

Indicador 3 - Nivel de claridad y precisión en la expresión



Cuadro 4.11. Comportamiento del Indicador 3 según los pares emisor- receptor.

En lo que respecta al indicador 3, no se evidencian problemas significativos asociados. Incluso en aquellos casos donde no existe una fuerte correlación entre el mensaje emitido y recibido, la respuesta es precisa y genera baja incertidumbre.
Como excepción, se referirá la respuesta del 30/03/10 por parte de B que, además de no responder a la pregunta formulada, es inexacta y confusa.

En el caso 1 se distinguen varios puntos desfavorables: extensión prolongada de la negociación, baja correlación entre mensaje emitido y recibido, así como algunos mensajes sin respuesta. El prolongado tiempo que insume la gestión, en parte se debe a la naturaleza de la misma, es decir el tipo de variables intervinientes suelen implicar una evolución más lenta que en otros escenarios.

Cabe interrogarse por qué ha habido dos instancias de ausencia de respuesta. Una posibilidad es adjudicarle la responsabilidad a la empresa B en función de que no respondió en su momento. Un análisis sutil que englobe el caso desde el inicio enseña que A envía un e mail a B, que es respondido en forma incoherente el 4/09/09. En ese punto de la gestión se produce el vacío de respuesta por parte de B, hasta que finalmente A decide retomar la comunicación.

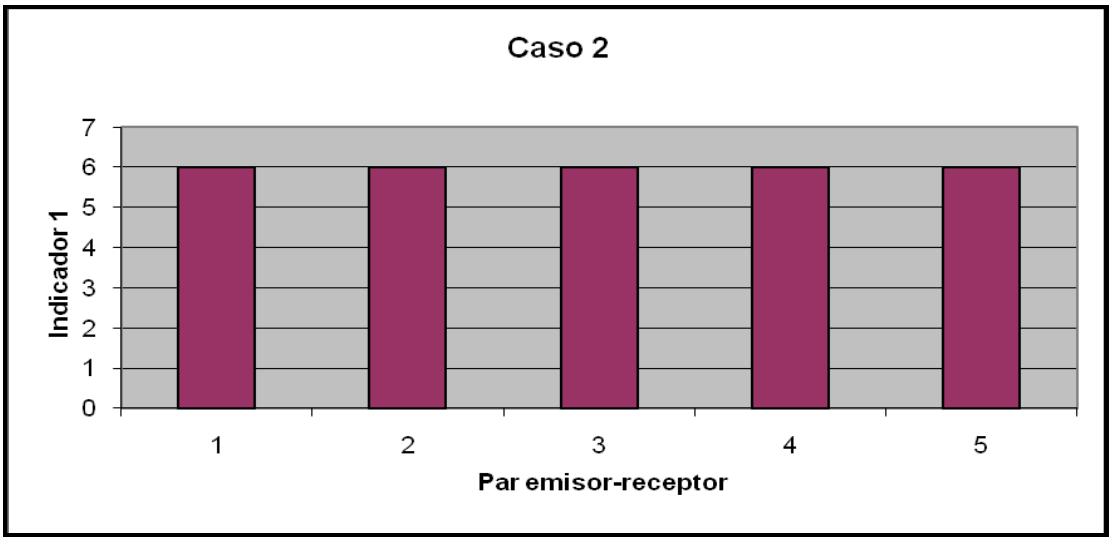
¿Habrá sido A lo suficientemente efectiva en la redacción del e mail a B?
Parece ser que la responsabilidad es compartida. En parte, B podría haber analizado con más detalle el e mail que recibió de A. Efectivamente, la respuesta no tiene correlación con lo que A plantea. Por otra parte, debió haber dejado pasar tiempo sin responder.
En el primer e mail enviado por A, se observa que numerosas problemáticas son tratadas a la misma vez.
Resulta evidente que ello ha impactado en forma perjudicial tal como se vislumbra en una respuesta por parte de B totalmente desalineada, y que desencadena un desentendimiento absoluto de la situación.
Tal es así, que A tiene que reescribir nuevamente.
Difícilmente la negociación hubiera continuado de no haberla reanudado A.

Aunque continúe habiendo disrupciones en la comunicación debido al mal manejo del e mail, al igual que problemas de interpretación, como sucede el 30/03/10, resulta indudable que superadas las dificultades que acompañaron el inicio de la negociación, el entendimiento ha mejorado y la misma se ha encauzado.

No obstante, el objetivo de este Proyecto queda focalizado en aquellos aspectos que son consecuencia del mal manejo de la comunicación utilizando como herramienta el correo electrónico.

4.5.2. Caso 2

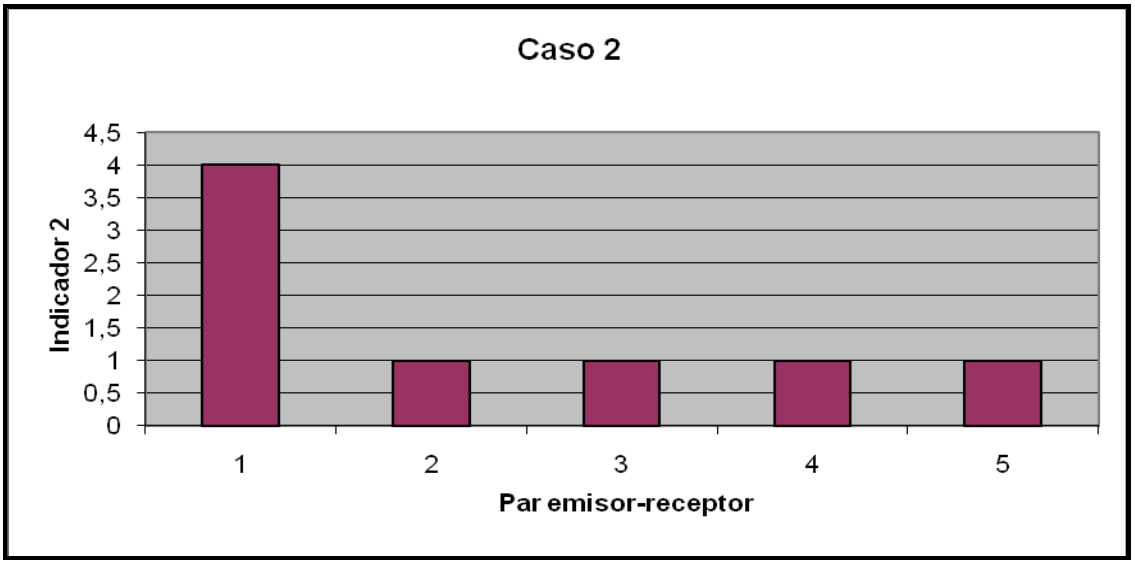
Indicador 1 - Correlación entre el mensaje emitido y recibido



Cuadro 4.12. Comportamiento del Indicador 1 según los pares emisor- receptor.

Como puede apreciarse, para cada par emisor-receptor, el mensaje enviado responde por lo menos a un **80%** de los ítems mencionados en el mensaje recibido.

Indicador 2 - Tiempo de respuesta



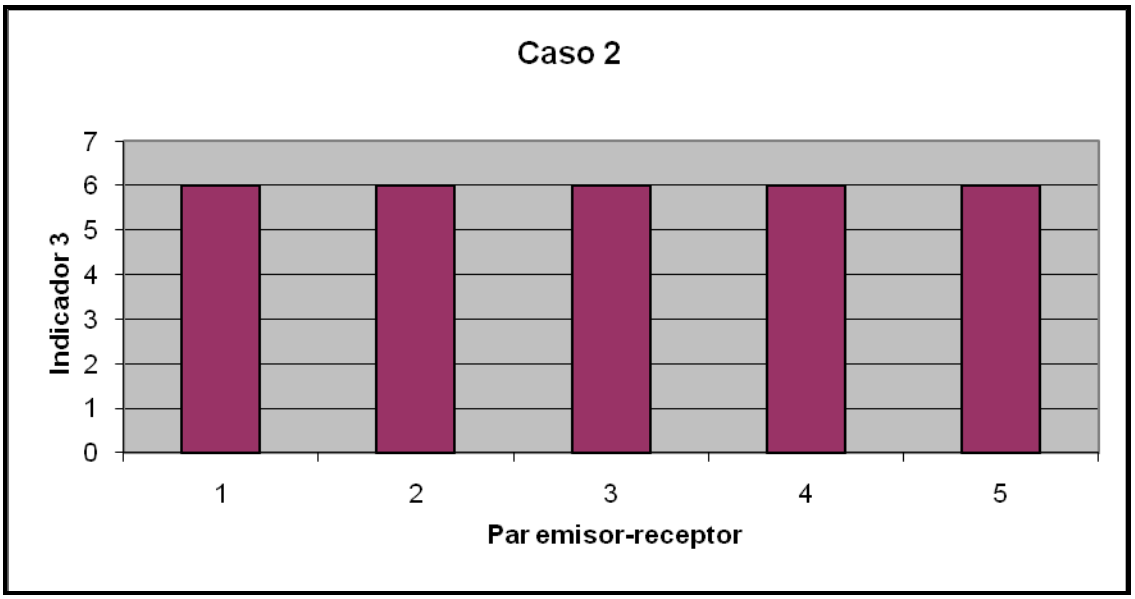
Cuadro 4.13. Comportamiento del Indicador 2 según los pares emisor- receptor

Se observa cierta demora en el tiempo de respuesta de B el 17/05/09. Sin embargo, este evento no presenta a posteriori una incidencia significativa en la medida que, además de no repetirse, cuenta con las explicaciones que procuran justificar el retraso en un motivo ligado a las vacaciones.

En este punto cabe reflexionar cómo hubiera resultado el escenario si simplemente se hubiera delegado la continuidad de la gestión en otra persona de la misma empresa con el objeto de evitar el vacío comunicativo. Por contrapartida y luego de haber analizado el caso 1, se ha notado que delegar puede ser sumamente comprometido.

En el capítulo siguiente se analizará de modo pertinente, en qué medida podría tratarse de una alternativa apropiada de ser implementada por personal capacitado y que se conduzca dentro de pautas ciertas que estructuren el uso del e mail.

Indicador 3 - Nivel de claridad y precisión en la expresión



Cuadro 4.14. Comportamiento del Indicador 3 según los pares emisor- receptor

Como puede apreciarse, para cada par emisor-receptor, un **80 %** de los ítems leídos son interpretados fácilmente sin generar doble interpretaciones.
En este caso de análisis los 3 indicadores denotan un escenario deseable.

Previo a concluir este análisis cabe señalar una característica diferencial que presenta este caso con respecto al caso 1: la presencia de terceros.

Mientras aquí la gestión queda a cargo de las mismas personas, en el caso 1 la empresa B se ha caracterizado por la intervención de terceros que no dan continuidad a la comunicación y se instituyen como un foco de debilidad que amenaza el éxito del proceso comunicativo.

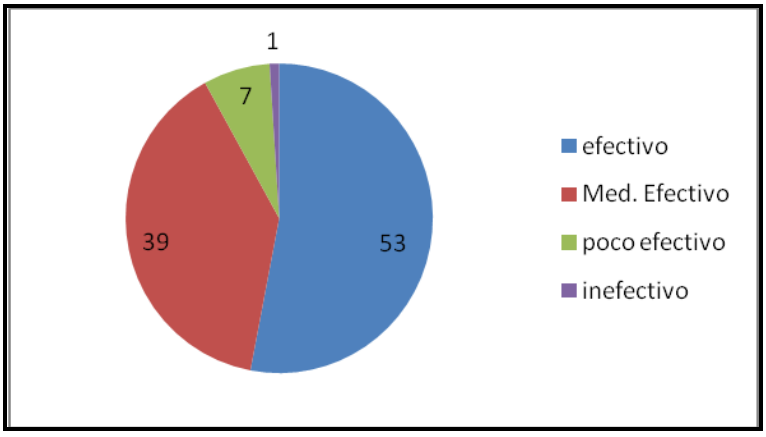
4.6. Encuesta

A fin de consolidar un marco de generalización que respalde las observaciones realizadas mediante el análisis de los casos 1 y 2, se procede a la realización de una encuesta[26].
La muestra está formada por un grupo de 88 profesionales, hombres y mujeres residentes en el país o en el exterior, con más de 2 años de experiencia laboral en organizaciones donde el e mail es una herramienta de uso permanente.

A continuación se irán analizando cada uno de los 6 ítems que se pretenden investigar en base a los resultados obtenidos.

1. Efectividad del e mail como herramienta de gestión

EFECTIVA: resulta exitoso el 100% de los casos.
POCO EFECTIVA: resulta exitoso el 80 % de los casos.
MEDIANAMENTE EFECTIVA: resulta exitoso el 50 % de los casos.
INEFECTIVA: resulta exitoso el 0 % de los casos.



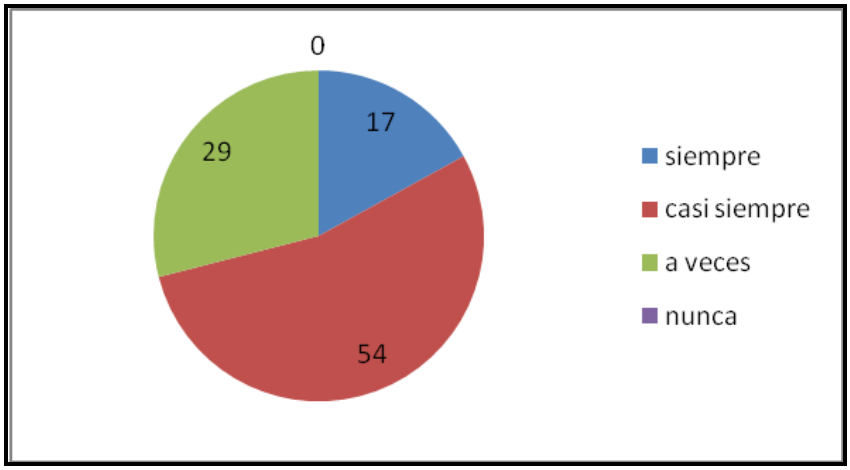
Cuadro 4.15. Efectividad del e mail como herramienta de gestión en la empresa.

[26] ANEXO III.

El **53 %** de los encuestados considera que el e mail es una herramienta de gestión **efectiva** y un **39 % medianamente efectiva**. Sin embargo, estos últimos reconocen que podría llegar a ser efectivo siempre y cuando se establezcan pautas en la forma de utilización.
Apenas un **8 %** opina que el correo electrónico es **poco efectivo** (7%) o **inefectivo (1%)**.

2. Frecuencia habitual de respuesta

SIEMPRE: se responde el 100 % de los casos.
CASI SIEMPRE: se responde entre el 80 % y 100 % de los casos.
A VECES: se responde entre el 50 % y el 80 % de los casos
NUNCA: se responde el 0 % de los casos.

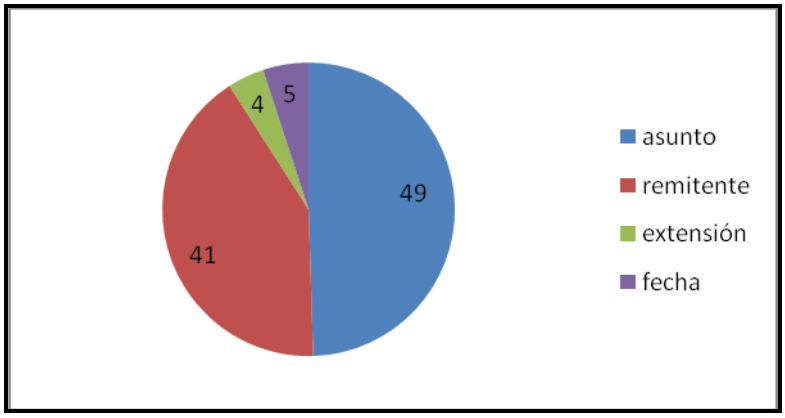


Cuadro 4.16. Frecuencia habitual de respuesta.

El target será determinar si todos los e mails recibidos son respondidos o bien se filtran aplicando criterios convenientes.
En este tópico, predominan aquellos individuos que responden **casi siempre** y **a veces** (**54%** y **29 %** respectivamente), frente al **17%** que afirma responder **siempre**.

Estos resultados se fundamentan en que parte de los e mails entrantes pueden ser clasificados como spams, cadenas o tener correspondencia con asuntos que no están vinculados meramente con el rol del individuo dentro de la organización.
Es por ello que, como se verá en el ítem 3, el asunto es un parámetro primordial a la hora de discernir entre responder o no al e mail recibido.

3. Criterios utilizados para clasificar los e mails que llegan a la bandeja de entrada

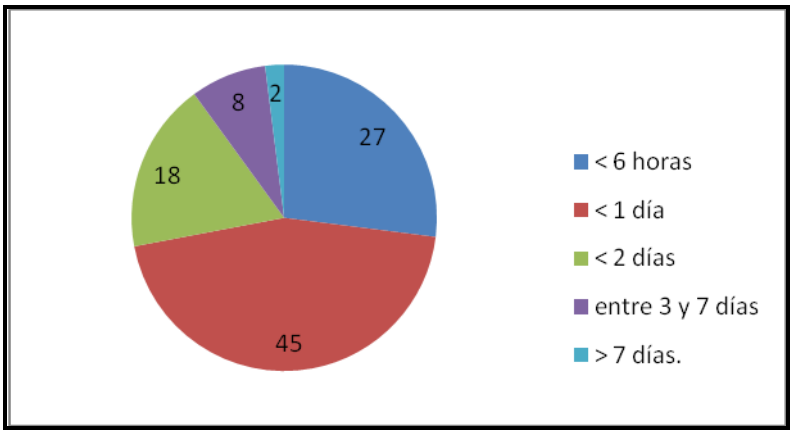


Cuadro 4.17. Criterios para clasificar los e mails recibidos.

Con respecto a los criterios elegidos para responder un e mail, el **49 %** de los encuestados selecciona por el **asunto**, mientras que un **41%** opta por el **remitente**.
Aún dependiendo del contexto, suelen estar asociados con los clientes que representan un mayor porcentaje de ganancias para la empresa.

En una división responsable de atender consultas de los clientes acerca de los productos vendidos, será preponderante el asunto. Ahora bien, si nos trasladamos al departamento financiero, tratándose de posibles inversores, el criterio prioritario de selección será el remitente.

4. Lapso habitual de respuesta

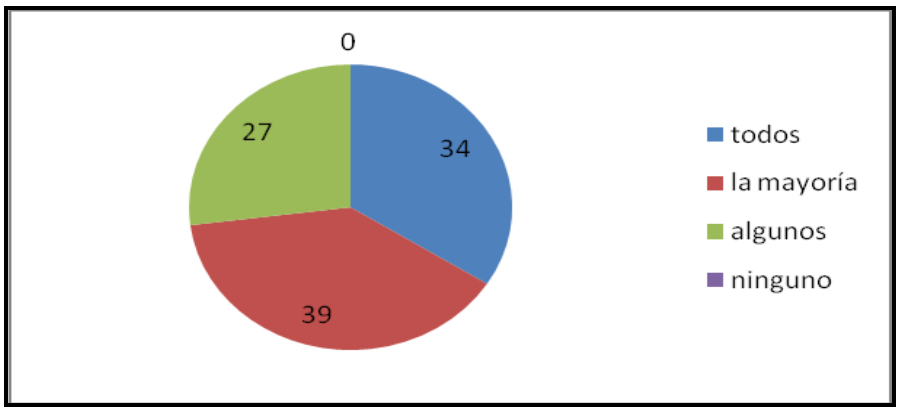


Cuadro 4.18. Lapso de respuesta.

El **27 %** de los individuos responde **antes de las 6 horas**, mientras que el **45 %** lo hace dentro de las primeras **24 horas**.
Las respuestas dadas antes de las 6 horas, fueron emitidas durante la jornada laboral. Ahora bien, de los e mails respondidos entre las 6 y 24 horas hay que distinguir dos categorías: los que también hubieran querido ser respondidos dentro de la misma y los que al no ser urgentes pasaron a un segundo plano, en este caso, ser respondidos fuera del período < 6 horas.

5. Capacidad de respuesta ante una recepción de e mails mayor a lo habitual

TODOS: se responde el 100 % de los e mails.
LA MAYORÍA: se responde entre el 80 % y 100% de los e mails.
ALGUNOS: Se responde entre el 50 %.
NINGUNO: Ninguno: responde el 0 %.

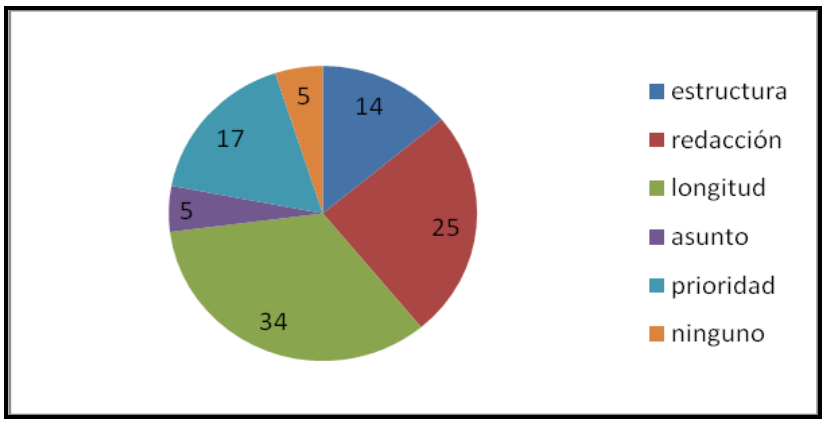


Cuadro 4.19. Capacidad de respuesta ante una recepción de e mails mayor a lo habitual.

Cuando la cantidad de e mails recibidos excede el número habitual, el **66 % responde**, aunque no la totalidad, y aplica algunos de los criterios de selección mencionados en el ítem 4. El **39%** responde la **mayoría**, y un **34 % todos**.
Estos resultados de la encuesta refuerzan las observaciones expresadas en el ítem 1.

Es evidente que el e mail es valorado como una herramienta importante y eficiente para comunicarse dentro de la organización; de no ser así, no habría un porcentaje tan alto atribuyéndole prioridad a dar respuesta.
Naturalmente, nadie insumiría tiempo y dinero en algo que resultase contraproducente, lo cual refuerza aún más la importancia de optimizar su utilización

6. Aspectos que presenten mayores dificultades y puedan mejorarse



Cuadro 4.20. Aspectos que presentan mayores dificultades y pueden mejorarse.

El **34 %** indica que **la longitud es excesiva** y precisaría ser más cuidada. El **25 %** siguiente refiere a la **mala redacción**. En menor escala, un **14 %** que marca la **mala estructura** de la redacción, un **17%** la ambigua determinación de **prioridades**, un **5%** el **asunto** y un **5% no encuentra aspectos a mejorar**.

No debe pasar inadvertido que el **95%** de los encuestados expresa la **necesidad de optimizar la utilización del e mail,** a la vez que **no dudan sobre su efectividad**. Conjuntamente, demuestran plena conciencia de que el uso incorrecto del correo electrónico involucra la pérdida de un recurso tan escaso y valorado como el tiempo y, consecuentemente, asociable con la ganancia de cualquier organización.

E mails de excesiva longitud, que no respetan una estructura apropiada, con ruido en la expresión de las ideas, implican demoras innecesarias, retrasan actividades programadas y acentúan el riesgo de generar malos entendidos debido a disrupciones en la comunicación.

CAPÍTULO 5

REDISEÑO DE PROCESOS: IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL MEDIANTE MODELOS EJEMPLARES

"Hoy día hay que correr más rápido para mantenerse en el mismo lugar"

Philip Kotler[27]

5.1. REDISEÑO DE PROCESOS

Fundamentado sobre el análisis de los casos 1 y 2 y el posterior diagnóstico proporcionado por las encuestas, este capítulo integrara las principales pautas a considerar a la hora de hacer efectivo un óptimo uso y construcción del e mail.
Se implementará un modelo ejemplar aplicando sistemas de control que incluyan dichas pautas en diferentes escenarios de la empresa.

5.1.1. Claridad y comprensión de los mensajes. Construcción oportuna del e mail

a. En primera instancia, existen características concernientes a la redacción del e mail que no deben dejarse de lado:

- @ Tiempos verbales
- @ Inversión de letras
- @ Puntuación
- @ Distribución y contenido de párrafos
- @ Uso de contracciones
- @ Utilización de mayúsculas.
- @ Signos de admiración y exclamación

[27] http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/philip-kotler.html. Página vigente al 29 de junio de 2010.

- @ Abreviaciones
- @ Grado de veracidad

b. Un e mail bien redactado es el mejor inicio para una comunicación eficaz.

"To write simply is as difficult as to be good"

Somerset Mougham[28]

Cabe recordar que una de las fortalezas del e mail es la economía de tiempo, tanto para su lectura como respuesta, por lo que suele leerse en forma muy rápida. En la búsqueda de una adecuada utilización, se sugiere buscar que haya coherencia y relación unívoca entre el asunto y cuerpo del mismo.
Tal como se ha observado en el análisis de casos, el hecho de incluir varias temáticas dificulta la correlación entre el mensaje emitido y recibido, distorsionando la comunicación fluida entre las partes.

c. Retomando el caso 1, no es aventurado suponer que su desenvolvimiento quedó a expensas única y exclusivamente de las habilidades individuales desplegadas por los interlocutores en cada circunstancia. Ninguno pareció proveído de instrucciones que delimitaran y afianzasen su campo de acción.
Desde el inicio de cualquier gestión vía e mail debe designarse quién será la persona responsable para efectivizar una determinada tarea, por ejemplo negociar la fijación de un precio para un determinado trimestre. Si en algún momento surgiera la posibilidad de que la misma se desentienda del compromiso asumido, es lógico que se reasigne su rol.

5.1.2. Manejo de la inmediatez en la emisión y respuesta de e mails

En lo que respecta al tiempo de respuesta, se han evidenciado consecuencias similares a las que ocasiona la ausencia de pautas grupales para la selección de e mails.
Hay que ponerle fin a los escenarios como el siguiente: una persona responde de acuerdo al orden de llegada, quedando e mails que deberían haber sido respondidos en menos de 6 horas pendientes para el día siguiente; su compañero, en cambio, tiene un criterio más realista, y conoce acerca de la urgencia con que demanda respuesta cada cliente. Sin embargo, cuando termina su jornada laboral se retira, aunque queden muchos e mails urgentes sin haber respondido y avisado al resto del equipo con antelación.
El tiempo finito de una jornada laboral es una realidad inexorable.

[28] http://www.newworldencyclopedia.org/entry/W._Somerset_Maugham. Página vigente al 29 de junio de 2010.

Es entendible que no resulta factible responder en el mismo tiempo más del doble de la cantidad habitual de e mails recibidos, pero hay caminos para afrontar esas situaciones.
En muchos ámbitos donde se requieren respuestas urgentes suelen trabajar con turnos rotativos, o bien, cuentan con personal que desde sus hogares responde a determinados llamados impostergables siguiendo un régimen de guardias pasivas.
Otra opción es trabajar según un sistema de bandejas de recepción alternativas (B.R.A).
Consiste en un grupo de individuos que tienen la misma capacitación, permisos y elementos para desempeñar una determinada tarea que realiza un equipo de trabajo. No requieren estar ubicadas en el mismo sitio geográfico, siempre y cuando se logre el objetivo deseado.
Pueden trabajar en serie o en paralelo, según sea más conveniente.
En paralelo permiten que dos equipos reciban y distribuyan la carga de trabajo tal que ante una demanda en la cantidad esperada de recepción de e mails del doble de lo habitual, reduzca dicha cantidad en un 50%.
No obstante, esa no es la única configuración posible. Por ejemplo, podrían setearse en forma tal que los e mails de un determinado remitente o asunto sean asignados al equipo 1, mientras que el resto al 2.

Nótese que al tratarse de situaciones de un nivel de organización superior a lo habitual, requieren tanto de una capacitación óptima como del monitoreo de los empleados, así como un conocimiento profundo de los criterios bajo los cuales se trabaja.
Cuando es en serie, funciona del siguiente modo: los e mails llegan y de acuerdo a lo que el mismo estipule, se derivan los e mails deseados al otro equipo. Esto podría aplicarse, por ejemplo, al caso típico en que finalizada la jornada laboral aún quedan e mails pendientes sin responder.

Cuando se trata de equipos de trabajo, se sugiere poner como copia a todos sus integrantes, para que al estar informados de la situación puedan continuar con la gestión pendiente aún en ausencia de la persona responsable.

En el caso 1 pudo apreciarse la intervención de terceros en la negociación, acción que devino en disrupciones en el proceso de comunicación. Si bien, en muchas circunstancias resulta un acto sumamente constructivo, a la persona que deriva a un tercero le corresponde informar convenientemente acerca del contexto y la forma de proceder.
Quien delega en un tercero debe comunicarle acerca de las circunstancias y los procedimientos; lo que implica lapsos de respuesta, restricciones como tiempo límite de la negociación, precios máximos admisibles, entre otros; es decir, delimitar una frontera

bien definida, así como también quedar o dejar a alguien como copia, con el objetivo de monitorear y continuar el proceso para que resulte más corto y efectivo.
Es una pauta básica que se extiende más allá del caso particular de la derivación a terceros. Por ello, es recomendable tenerla en cuenta en todo momento para minimizar falencias y optimizar resultados.

Los casos de análisis 1 y 2 presentaron períodos de descomunicación por razones tales como vacaciones, o que el mensaje haya sido enviado a otro integrante del equipo, en lugar de ser remitido a la persona que inició el proceso comunicativo.
Cuando un miembro de la organización va a estar ausente durante un período de tiempo, tal como ocurre cuando se realizan viajes de negocios, licencias o vacaciones, convendrá configurar el aviso de out of office, algo tan sencillo como dar aviso de que se estará fuera de la oficina durante un período determinado de tiempo y dejando un referente a cargo, en la medida que fuera posible.
La mencionada forma de proceder no sólo es un tema de business ethiquethe, sino un modo de auxiliar la gestión del e mail.

5.1.3. Acumulación excesiva de e mails. Criterios de selección

Es fundamental definir criterios para la selección de e mails.
En primera instancia se considerará cómo manejar en forma efectiva un volumen de e mails que excede a lo habitual. Esta situación abarca dos casos frecuentes en la vida empresarial, retrasarse al revisar la casilla de e mails o estar sujeto a una recepción de e mails que supere a lo habitual.

La recomendación consiste en utilizar **LIFO (last in, first out)** como la regla del pulgar. Es una regla que puede aplicarse tanto para la recepción e mails por parte del mismo remitente, como e mails enviados por remitentes distintos.
En lo que respecta a la primera categoría, e mails enviados por la misma persona, si se responde en forma cronológica, se observará que el último e mail resume y abarca todas las temáticas que han sido involucradas en los anteriores.
La situación final, no es más que la sucesión de eventos particulares que se van desarrollando en cada uno de los e mails, muchos de los cuales puede que no resulten relevantes. Mediante la lectura del último e mail recibido, además de identificar el desenlace, se incorpora una noción global de la situación, permitiendo ahorrar tiempo y saltear la lectura detallada de cada uno de los e mails parciales que puedan resultar contraproducentes.

No obstante, la utilización de la mencionada regla permite reconocer rápidamente la existencia de posibles temas de interés en el último e mail recibido (provenientes de los

e mails enviados en etapas anteriores) identificándose y accediéndose rápidamente a la misma.
Además de ahorrar tiempo al responderse al último e mail y no particularmente a cada uno de los asuntos intermedios que fueron surgiendo, hay una probabilidad muy alta de evitar que se contesten asuntos innecesarios que, inclusive, puedan alterar el hilo conductor de la gestión. Del mismo modo, esos asuntos posiblemente ya hayan sido resueltos y no tenga objeto considerarlos.

En segundo lugar, se analizará el caso en que se encuentran numerosos e mails provenientes de diferentes remitentes, algo similar a lo que suele ocurrir cuando alguien retorna la oficina luego de un viaje de negocios. En esta situación también se desaconseja la lectura en orden cronológico y se sugiere el empleo de LIFO, comenzando a contestar en primer lugar los últimos e mails recibidos para no seguir acumulando respuestas tardías, y luego continuar con los e mails cuya fecha de envío haya sido anterior.
Porque cuando la respuesta resulta tardía, posiblemente el remitente no sienta diferencia significativa entre recibirla por ejemplo, con una demora de tres o de cuatro días. Por otra parte, alguien que envió un e mail el día anterior todavía está a tiempo de recibir la repuesta en un término razonable.

En muchos casos, las personas suelen basarse en filtros que aparecen predeterminados en sus programas de correo electrónico, tales como la fecha. Si bien es cierto que es un criterio clave, ello no significa que haya que basarse solamente en el mismo; más aún, en ciertas circunstancias donde el tiempo disponible para revisar la correspondencia es limitado, podrían llegar a quedar e mails prioritarios pendientes de respuesta, tal como será analizado en el siguiente ítem.
Resulta comprensible que ante la escasez de tiempo, no siempre se puedan leer y responder todos los e mails y, consecuentemente, se deba efectuar una segmentación de los mensajes recibidos, clasificándolos en clusters de acuerdo a criterios determinados. Tampoco deben quedar supeditados a una libre interpretación y consideración de cada empleado. Por cierto, los filtros deberán pautarse de tal forma que estén alineados con los de cada integrante del sector de la organización.

En las encuestas se notó que la mayoría responde según asunto o remitente. Lo que resulta inadmisible es que dentro del mismo equipo un integrante se base en el asunto, otro en el remitente y otro en la fecha. El o los criterios deben ser uniformes.
Tal como ha sido comentado en el capítulo 4, cada criterio responde a un escenario diferente y como tal, no es indistinto utilizarlos subjetivamente.

A su vez, habrá que definir convenientemente el abanico de variantes que se presenten para cada uno de los mismos. De tal modo se irá tipificando cada situación y, ante la llegada de una nueva alternativa, serán los responsables de monitorear el flujo de e mails quiénes estipularán cómo categorizarla.

A modo de conclusión, la incorporación exitosa de un sistema de selección de lectura de e mails dependerá en la capacidad de dar prioridad a los que estén fuertemente relacionados con el negocio y o actividad en que se desarrolle, a través de un manejo oportuno de las estrategias de utilización de el o los filtros que fueren necesarios. Habrá situaciones donde no existirá un único criterio que conlleve a una adecuada selección de los e mails, en cuyo caso se necesitará identificar convenientemente cuáles son las restricciones y de qué manera subsanarlas.
Las bandejas de recepción alternativas también podrían ser aplicadas en estos casos. Por ejemplo derivando e mails con determinado tipo de asunto a otros sectores.

5.1.4 Utilización oportuna del e mail frente a otros medios de comunicación

No debemos caer en la confusión de suponer que el e mail pueda instaurarse como el único medio de comunicación. En la conversación cara a cara o voz a voz, la parte emocional del cerebro está constantemente monitoreando las reacciones de la persona a la cual se le está hablando. Es posible discernir qué le puede interesar y qué no.
Sin embargo, en los medios comunicativos asíncronos se utilizan códigos semióticos indirectos.

Objetivamente, el correo electrónico presenta ventajas y desventajas.

@ Es el mejor medio creado para intercambiar información esencial rápida y fácilmente. Muchos mensajes que antes tenían que involucrar llamadas telefónicas, lo que podría significar interrupciones y demoras, hoy se superan con esta herramienta comunicativa.

@ Permite dirigirse a todo tipo de público. El flujo comunicativo es continuo e involucra a cualquier persona u organización del planeta.

@ Eficiente en la comunicación nacional e internacional. Resulta independiente de los usos horarios y evita interrupciones en horarios no laborales.

@ Permite tener un registro de fácil acceso.

@ Otorga un lapso para elaborar la respuesta. Presenta todas las ventajas de la comunicación diferida.

@ Permite construir la respuesta y hacer un seguimiento. Otorga la opción de rever información, anexar, borrar sobre una misma pieza de e mail, dando continuidad al proceso.

@ Brinda la posibilidad de incorporar información adjunta. Aceptan archivos que el receptor puede guardar y modificar: texto, imágenes y sonidos, por ejemplo.

Muchas de estas fortalezas dan origen a las debilidades del e mail:

@ Su facilidad de envío causa la emisión de e mails de manera innecesaria, envíos de información superflua y dilación de la comunicación.

@ Es cierto que reemplaza a muchas conversaciones telefónicas, pero no toda conversación telefónica debe ser reemplazada por un e mail.

@ Así como permite vincular muchos ámbitos, el usuario también queda expuesto a recibir mensajes en gran escala de modo incontrolado.

@ El hecho de que el e mail no dependa de los husos horarios y se lo reciba en cualquier circunstancia, puede constituir un obstáculo. Al comienzo o finalización de la jornada laboral, la recepción de un mensaje puede obligar a modificar total o parcialmente el proyecto o actividad desarrollada.

@ Al permitir tener un registro, hay evidencias fehacientes que pueden ser utilizadas en contra.

@ Probabilidad concreta y cierta de enviar un mail por error a quien no debiera recibirlo, de ser borrado de una lista y hasta de borrar o modificar información sutilmente para cambiar el sentido del mismo.

5.2. MODELOS EJEMPLARES PARA LA GESTIÓN VÍA e MAIL

5.2.1. Seguimiento de la gestión

Para optimizar toda gestión vía e mail será imperativo implementar el seguimiento de la misma. Se realiza controlando que todo proceso iniciado sea finalizado. Esta dinámica demanda personas y programas que supervisen para que una gestión iniciada no se pierda en el ciberespacio.

Si no existe un flujo exitoso vía e mail se deberá volver a foja cero. Ya sea porque hubo cambio de interlocutor o que la rapidez en la lectura provocara que no se interpretase el mensaje de modo adecuado. Así sucede en el caso 1 cuando hay preguntas que responden a temas que fueron claramente aclarados en el primer e mail enviado al comienzo de la negociación.

Otro acontecimiento que vale recordar son las respuestas en las que no hay relación alguna con lo que se pregunta. En esos casos el sistema de monitoreo tiene que detectar los signos de alarma y detenerse a reorientar la forma de actuar, sin permitir que todo siga fluyendo como si nada atípico hubiese ocurrido.
La problemática mencionada podría haberse resuelto con un simple llamado telefónico para cerciorarse de que tuviera un claro entendimiento de la situación, asegurándose así de que no confundieran las bases de datos.

En todos los casos mencionados, no hubo o fueron deficientes los sistemas de control, veedores que supervisaran la falta de respuestas o bien, respuestas inadecuadas.
Se trata de situaciones que exhiben un "fracaso de la comunicación"[29].
Hoy en día los negocios se desarrollan en forma continuada los 360 días del año y no es razonable que se detengan por causas tales como vacaciones o tiempo excesivo en la respuesta.
En ambos casos de análisis puede apreciarse que estos temas han impactado en el desenvolvimiento de la gestión.

5.2.2. ¿Qué medidas tomar?

a. La incorporación de alternativas integrales asociando programas informáticos con personas, que estén capacitadas para dirigir, monitorear y reorientar el flujo de e mails.
b. El diseño de programas específicos que estén ajustados a las pautas contextuales del entorno de trabajo que cumplan con los requisitos que demanda el mercado.

[29] Pfander, Stefan. 2008. *La des/comunicación y sus re/medios*, Buenos Aires: La crujía.

Cuando se trate de empresas más pequeñas, pueden actuar solamente personas supervisando al equipo, simplemente reportando informes sobre el caso iniciado. Se trata de casos en los que no amerita la inversión en capacitación del personal y la utilización de programas de elevado costo.
Resulta más operativo reemplazar la implementación de programas de desarrollo tecnológico sofisticado por un seguimiento de casos utilizando personas y software convencional, que contemplen variables tales como ingreso, egreso, utilidades, calidad de respuesta, fechas, entre otras.

Es ineludible la acción mancomunada entre personas y software. Más allá de la complejidad del software, los programas solos no resuelven gestiones.
El factor humano nunca puede estar ausente en un sistema de control, aún cuando el canal de comunicación sea virtual y la herramienta que transfiera información corresponda al e mail.
En el caso de análisis 1, la disrupción en la fluidez comunicativa vía e mail provino de la inoperancia de una gran empresa internacional que se encuentra rankeada entre las primeras dentro de su categoría.
Como resultado de semejante falencia y a modo de solución, a continuación se diseña un modelo ejemplar.
El mismo radica en la implementación de sistemas de control, para lo cual se considerarán dos escenarios diferentes:

@ Modelo ejemplar con incorporación de sistemas de trackeo.
@ Modelo ejemplar sin la incorporación de sistemas de trackeo.

5.2.3. Modelo ejemplar con incorporación de sistemas de trackeo

Una ventaja de los sistemas de control es que permiten un registro de los incidentes ocurridos, de modo adecuado y de fácil acceso. Es decir que puede identificarse en forma rápida y completa información de un registro de un evento que ya ha sido resuelto en el pasado.
El caso en cuestión comprende el manejo del flujo de e mails entre dos grandes empresas dentro de las cuales una de ellas le brinda un bien o servicio a la otra.

Los sistemas de control se implementan a través de la utilización de un programa de trackeo con personas capacitadas que coordinen y verifiquen que su buen funcionamiento sea acompañado de pautas de control y registro internas a la compañía que recibe el mensaje.

El sistema de trackeo es una aplicación informática a la cual pueden acceder tanto el emisor como el receptor del problema en la que se va completando y actualizando toda la información relevante en forma de reporte para cada uno de los motivos por los cuales el emisor necesita contactar con el receptor (siendo el emisor y el receptor dos empresas). El programa permite conectar tanto al emisor como al receptor a través de sus casillas de correo electrónico.
Ambas empresas tras un acuerdo previo pautan y encuadran la forma de proceder y frente al sistema de trackeo.
Cuando la empresa emisora quiere contactar con la receptora, completa ciertos datos en el programa y automáticamente se envía un e mail a través del programa a la casilla de e mail de la empresa receptora, quien accederá luego al programa e irá actualizando y completando la información faltante sobre el estado de la cuestión paulatinamente hasta que la problemática haya sido resuelta.
La empresa emisora a través del mencionado software puede hacer un seguimiento completo de lo que va sucediendo.
Al tratarse de un equipo de trabajo será importante considerar la disposición de los puestos de trabajo.
De acuerdo al lay out del mismo, ya sea por la disposición física, criterio de distribución de las personas, entre otros, quedará influenciada notablemente la comunicación entre los integrantes y el feedback alcanzado.

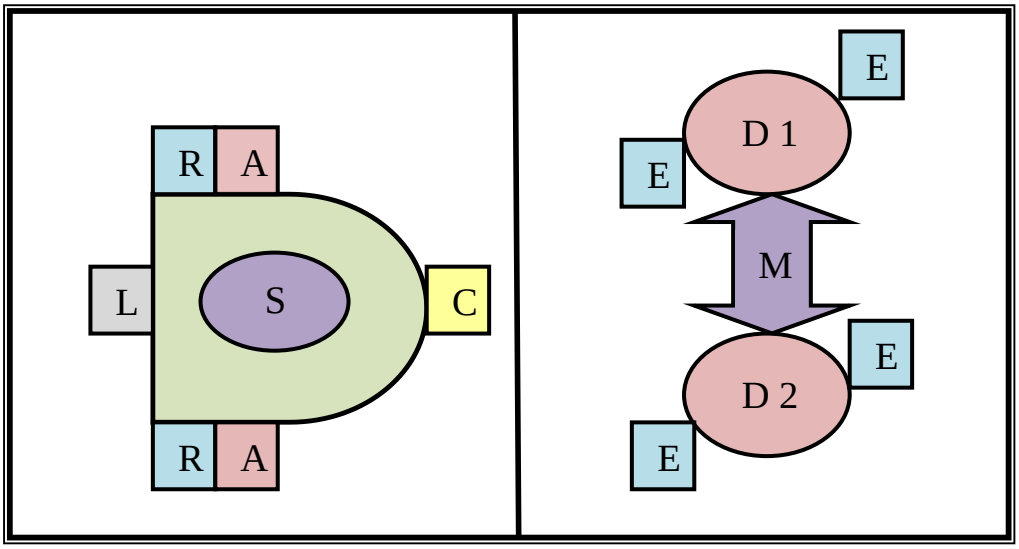


Figura 6.1. Modelo ejemplar para el manejo de e mails

Este modelo es representado por un equipo de trabajo constituido por 9 personas que ofrecerán servicios de soporte (**S**) a una empresa multinacional (**M**) líder en el mercado para cada una de las divisiones de la misma.
Se contará con un líder (**L**) de equipo que responderá por toda la cuenta, un coach (**C**) que recibirá las indicaciones del líder y se encargará de que cada división las ponga en práctica, y por último, representantes (**R**) de cada una de las divisiones que se ocuparán de que sus asistentes (**A**) lleven a la práctica las indicaciones necesarias de acuerdo a las tareas solicitadas por cada uno de los emisores (**E**) de división (**D**). Cada división contará con uno o más asistentes y emisores, de acuerdo con la necesidad. Un emisor representa a un profesional perteneciente a una determinada división de M que se comunica con S para que le resuelvan la situación problemática.

Como puede apreciarse en la imagen, se presentan dos sectores.
El izquierdo se corresponde con la empresa de soporte. En la misma se observan en la parte superior e inferior los representantes y asistentes. A la izquierda el líder y a la derecha el coach.
El sector derecho muestra dos divisiones pertenecientes a la empresa multinacional, cada una con dos emisores.
Cabe aclarar que este modelo queda sujeto a ser adaptado a cada situación particular. Podría haber tantos pares representante-asistente y divisiones y emisores por división como fueren necesarios. En este caso, se seleccionaron nueve integrantes a modo de ejemplo.
Tampoco se pretende que exista exactamente un representante por cada asistente; simplemente se quiere mostrar que tiene que haber una interacción permanente entre los mismos.

Cabe proceder a la descripción del funcionamiento del modelo propuesto.
De acuerdo con los objetivos de cada división, hay emisores que han puesto en claro con al líder del equipo de soporte el o los criterios con los cuales se van a manejar.
En el esquema hay un par representante-asistente por cada división que recibirán asignaciones de tareas por parte de los emisores de la división asociada. Los empleados deben estar altamente capacitados para resolver las encomiendas de la división que les corresponde, así como de la otra división.
El coach se encarga de coordinar y monitorear ambos pares y, cuando fuere necesario, puede asignarle a cada par actividades pertenecientes a otras cuentas que no sean las que formalmente ya tengan a su cargo.
Las tareas enviadas por el emisor serán categorizadas de acuerdo al tiempo con que se requiera solución. En este caso, por tratarse de una empresa multinacional, los e mails enviados son asentados por E en un programa de trackeo en el que se crea un número de

identificación, se asienta el pedido, datos del emisor, información pertinente para la resolución, progreso en la resolución, fechas, personas encargadas de resolverlo, prioridad y complejidad, entre otras opciones.
El asistente recibirá el e mail de E, y en el programa de trackeo se irá actualizando en forma paralela a la evolución de la resolución.
El emisor puede ir monitoreando el mismo desde su computadora. Una vez resuelto, se cierra el evento en el programa que automáticamente enviará un e mail a E. A su vez, A envía un e mail personalizado, porque además del registro, se busca complementar con el factor humano todos los aspectos pertinentes del caso.

El emisor estará recibiendo por parte del programa un e mail del tipo:

Event 12567X has been closed at 13:45:00
Any further concern please check log section

No obstante, más allá de toda especificación técnica que se pueda obtener a través del programa, el cliente busca tener contacto con el equipo que resuelve su problema. Por lo tanto, se le informará al cliente acerca del modo en que se abordó la resolución del caso. Esto dará pie a que el mismo pueda seguir aclarando inquietudes que pudieron no haber sido resueltas. Vale aclarar que las mismas podrían implicar continuar trabajando bajo el mismo número de ticket o bien la creación de uno nuevo.

Hasta ahora se abarcó en mayor medida la interacción del equipo con el cliente. Queda pendiente explicar cómo se registra cada incidencia dentro del equipo mismo.
Para cada una de las divisiones habrá planillas de control internas en las que se registrarán por lo menos los siguientes datos:

Número de ticket *1
Persona que lo solicita
Persona responsable por la resolución del mismo *2
Fecha y hora de recepción
Fecha y hora de resolución
Asunto: se resume la situación o interacción en una oración en uno o dos renglones.
Acción a tomar: enunciación de la acción a tomar.
Acción pendiente: explicación de la próxima acción a realizar.
Detalles: elaboración de detalles pertinentes que esclarezcan al resumen o a la acción a tomar. Generalmente involucra al cómo y al por qué.

Observaciones:

***1** - El número de ticket o incidencia suele estar asociado con la recepción de un e mail solicitando un pedido o bien presentando una problemática.
Ahora bien, puede que haya varios mails referidos a esa solicitud / problemática.
Esto quiere decir que no necesariamente tiene que haber una relación unívoca entre e mail y número de ticket, sino que para un mismo ticket puede haber varios e mails asociados.
Los representantes irán instruyendo a los asistentes para que sepan cuándo cerrarlo. Puede suceder que el emisor extienda la problemática inicial, llegando a un punto tal que de origen a la apertura de un nuevo ticket.

***2** - La persona a cargo de la resolución es alguien que toma el compromiso de acompañar y colaborar en la resolución del ticket desde su inicio hasta el final. Ello no quita que pueda pedir ayuda a terceros e incluso delegar parte de la resolución a otra persona, siempre y cuando no se desligue de las responsabilidades asumidas.

A modo de conclusión, se coteja la información del sistema de trackeo con las planillas de control interno. Estas planillas son revisadas continuamente. Permiten detectar y anunciar la existencia de un asunto pendiente y a su vez clasificar los registros de acuerdo con los criterios necesarios por S.

5.2.4. Modelo ejemplar sin incorporación de sistemas de trackeo

El sistema de trackeo es una aplicación costosa orientada a empresas que tengan una infraestructura que pueda abordar los costos de manejarse con el mismo.
En el caso de emisión y recepción de mensajes entre empresas pequeñas en las que no justifique su utilización o bien sea inviable, o cuando un cliente individual que se dirige a una gran empresa receptora, habrá que prescindir del sistema de trackeo. Será entonces una situación particular del modelo diseñado recientemente en el que se utiliza ese sistema.
Se contará con todos los procedimientos de registro interno mencionado, así como la presencia de personal capacitado que instruya y fiscalice a los empleados en relación a los criterios de selección de e mails para poder operar eficientemente.
La o las personas a cargo de la mencionada tarea, deberán identificar y orientar a sus empleados acerca de cuáles son los e mails con prioridad de respuesta y los criterios para detectar potenciales e mails prioritarios; pudiendo a través de la revisión y seguimiento de las planillas analizar en qué medida los empleados están alineados con los criterios de selección indicados.

¿Qué efecto tiene la incorporación de este modelo?
Se procede a clasificar y categorizar los e mails que llegan a la casilla de acuerdo con pautas generales que responden a criterios acordados tanto por S como por D.
La interacción se realiza según caracterizaciones cuya relevancia ha sido reflejada tanto en los casos de estudio como en las encuestas realizadas. Entre ellas la división que envía el e mail, asunto, nivel de complejidad y urgencia con que se requiera la solución.
Permite realizar un seguimiento continuo de los empleados a través de los registros asentados y de observar y corregir a tiempo las falencias que pueda haber en el proceso de gestión.

El modelo está abierto a ser adaptado a través de variantes como las bandejas de recepción alternativas, para mejorar su funcionamiento según fuese necesario.
Cabe mencionar que su funcionamiento deberá estar supeditado a controles permanentes para ir adaptándolo a las variaciones permanentes que requiera el mercado laboral contemporáneo.

La tecnología avanza y evoluciona; en forma paralela emergen los desafíos y la necesidad de optimizar el factor humano que dirige y modela el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

"No encuentres la falta, encuentra el remedio"

Henry Ford[30]

El análisis de casos y la encuesta arrojan como resultado la existencia de premisas que deben cumplirse sin excepción para lograr una óptima utilización del e mail:

@ **Claridad y comprensión de los mensajes.**

El e mail tiene que ser rápidamente entendible, mantener una fuerte coherencia con el asunto y la razón de su envío. Resulta contraproducente la incorporación de varias temáticas por asunto.

Cuando interviniesen terceros, tienen que haber sido notificados y disponer de la información necesaria acerca del asunto para el cual van a interceder. Se sugiere agregar como copia a alguien que ya estuviera anteriormente en el tema para que sirva de back up y lo apuntale en caso de ser necesario.

@ **Manejo de la inmediatez en la emisión y respuesta de e mails.**

Es necesario definir los criterios de prioridad de respuesta y que los mismos estén alineados con los objetivos del negocio o actividad.

La utilización de bandejas de recepción alternativas es una opción sumamente eficaz que permite asignar los e mails que no pudieron ser vistos durante la jornada (y lo requieren). También ofrecen la posibilidad de derivar en forma permanente e mails que reúnan una determinada característica y que pongan en riesgo la lectura y emisión de e mails de notable importancia.

La incorporación de un turno adicional o de guardias pasivas es otro modo de lograr la inmediatez en la respuesta de e mails de alta prioridad bajo un escenario de escaso tiempo disponible.

[30] http://historiautomobil.galeon.com/textos/henry.htm. Página vigente al 29 de junio de 2010.

En los períodos de ausencia se recomienda utilizar la herramienta out of office configurándola para que indique un referente alternativo.

@ Criterios de selección de e mails.

En caso de haber varios e mails acumulados la política sugerida es LIFO (last in, first out). Básicamente, hay dos situaciones de inmediata aplicación. La primera, cuando se encuentran varios e mails bajo el mismo asunto, y la segunda, se refiere al caso de diversos e mails que acerca de asuntos diferentes.

En ambos casos, lo más convenientes es empezar a leer y contestar por el último e mail enviado.

Resulta efectiva la segmentación de e mails en clusters, mediante un manejo oportuno de criterios de filtros de selección. Los mismos pueden ser asunto, remitente, fecha, entre otros, o bien una combinación de uno o más criterios.

No hay una regla fija al respecto. Lo importante es identificar convenientemente cuáles son las restricciones y características del negocio u actividad y en base ello consolidar estratégicamente las pautas de selección.

Un detalle clave es que no pueden estar supeditados a la libre interpretación de cada persona, tienen que estar alineados para todos los individuos del equipo de trabajo.

Este es otro caso de posible aplicación de las bandejas de recepción alternativas, a través de las cuales es posible derivar a otro sector e mails que cumplan con una determinada característica (remitente, asunto, fecha u horario de envío).

@ Utilización oportuna del e mail frente a otros medios de comunicación.

Aunque el e mail pueda ser utilizado siempre, hay circunstancias en las que resulta pertinente un medio de comunicación complementario, como el teléfono o las videoconferencias.

@ Implementación de un modelo ejemplar.

En la búsqueda de una solución que integre y cohesione las recomendaciones mencionadas y que responda según un enfoque sistémico se plantea la implementación de un modelo ejemplar de sistemas de control.

El mismo plantea:

a. La asociación de programas informáticos con personas, que estén capacitadas para dirigir, monitorear y reorientar el flujo de e mails siguiendo las soluciones incluidas en los ítems anteriores.

b. El diseño de programas específicos que estén ajustados a las pautas contextuales del entorno de trabajo y que cumplan con los requisitos que demanda el mercado.

La magnitud y las características de estos sistemas serán función de los objetivos y particularidades de la empresa. Es elemental suponer que los sistemas de control aplicados por una gran empresa multinacional tendrán una envergadura y un alcance diferente al de una Pyme.
Por tal razón, se consideran dos variantes de sistemas de control: con o sin programa de trackeo, ya que en empresas de menor tamaño no se justificaría su existencia.

Sin embargo, hay características imprescindibles que estos sistemas deben cumplir:

a. Capacidad de registrar (persona responsable de la resolución del caso, fecha y hora de recepción, fecha y hora de resolución, asunto, acción a tomar, acción pendiente y detalles adicionales).
b. Trabajar en equipo.
c. Capacitar a cada uno de los integrantes del equipo de manera que las respuestas e intercambios sean efectivos independientemente de quién se encuentre al frente de la gestión.
d. Seguir pautas generales conocidas. Al existir un entrenamiento personalizado será viable que todos actúen según pautas preestablecidas.

En síntesis, el control facilita el logro de los planes. Depende de la organización, supervisión y revisión.
El buen manejo de la comunicación través del uso del correo electrónico en la empresa permite determinar en ocasiones donde la recepción de e mails pareciera desbordarse, las decisiones estratégicas y el momento adecuado en que deban llevarse a cabo.
Será crucial la existencia física de personas que desarrollen controles concurrentes. Finalmente, se podrá medir el avance o logro de las actividades en un periodo determinado.

En forma sincrónica al rápido incremento en la incorporación y el uso del e mail, las organizaciones también han evolucionado. Sin embargo, no han sabido crecer a la par. No han tenido la preparación suficiente como para poder afrontar el cambio y, menos aún, tan raudamente.
En la actualidad, todavía no han sido pautados con carácter universal los límites, alcances y usos del correo electrónico, generándose dudas acerca de su efectividad a raíz de su coexistencia en un abanico de organizaciones donde su funcionalidad puede resultar desde beneficiosa hasta conflictiva.
En un período de tiempo relativamente breve, el correo electrónico ha entrado a formar parte de cualquier negocio. Rara vez se tiene la oportunidad de considerar y comprender

las implicancias que tiene su mal uso; desencadenándose errores comprometedores que repercuten negativamente en los costos de la empresa.

Sin embargo, se podrá rediseñar y optimizar la utilización del e mail, implementando según los lineamientos planteados en el caso modelo la inmediatez en los tiempos de respuesta, la claridad y comprensión de los mensajes, los criterios de selección de e mails y la utilización oportuna del e mail.

6.1. Consideraciones finales y posibles líneas de investigación

En referencia al concepto de sistemas de control, los mismos tienen dos implicancias:

- **Control sobre la fluidez en el proceso de comunicación.**
- **Control sobre la privacidad de la información que se comunica.**

Este trabajo se desarrolla en consideración a la primera forma de control enunciada.
No obstante, independientemente de estas circunstancias, el control y resguardo legal de la privacidad de la empresa es un tema medular.
El hecho de enviar mensajes de correo electrónico que pudieran constituir de forma inadvertida un contrato, revelar secretos comerciales o provocar problemas legales dejan abiertas otras líneas de investigación, de suma importancia en la actualidad y con proyección hacia el futuro.

ANEXO I

CASO DE ANÁLISIS 1

Negociación entre la empresa B y A, dedicada a la prestación de servicios de reparación oficiales para una multinacional B especializada en el suministro de soluciones de comunicación y electrónicas integradas.

A su vez, los clientes de A pertenecen a la empresa local C.

Nota aclaratoria: *Por razones de confidencialidad, se trabará con nombres y valores ficticios.*

En este caso puede apreciarse cómo por problemas de comunicación, una gestión sumamente sencilla que debería haberse podido resolver inmediatamente, demora 8 meses para lograr una solución parcial, que sólo cubre el corto plazo.

A continuación, se da comienzo a la descripción cronológica de los sucesos asociados al caso de gestión 1.

03/09/09
Vanesa Salto, Gerente Regional de la empresa A localizada en Argentina escribe para comunicarle ciertos asuntos a Liss Douglas, miembro del staff de la empresa B, quien desde hace más de 6 años ha estado a cargo del seguimiento de la empresa A.
Cabe señalar, que Liss se encuentra en la casa matriz de B, en Estados Unidos de Norteamérica.
Vanesa cuenta con años de experiencia en este negocio y es consciente de que cualquier tipo de gestión con B, por más sencilla que sea, puede transformarse en una enorme complicación. Por tal razón, decide comunicarse vía e mail para tener una constancia de las respuestas recibidas y, dado que son varios los asuntos a comunicar, decide ir puntualizando en diferentes ítems para minimizar la probabilidad de que haya malos entendidos desde el comienzo o bien, algo tan simple, como que olviden responder alguno de los temas.

Este es un resumen del e mail que redacta Vanesa en el inicio de la gestión.

Estimada Liss,
Como resultado de la situación actual en A entiendo es conveniente ponerte al tanto acerca de las problemáticas que estamos sobrellevando actualmente:
1) A partir de enero del corriente, uno de nuestros principales clientes decidió no hacerse más cargo del transporte del producto (entrega del producto dañado, y retiro del producto reparado).
Por temas de seguridad es necesario un transporte que cuente con control satelital. A su vez, el embalaje debe ser tal que el producto sea trasladado sin que la calidad del mismo corra peligro.
El costo total local insurance and freight es extremadamente alto. Estamos absorbiendo el monto completo de transporte en nuestro costo, que es considerablemente afectado.
2) Desde marzo del año pasado, el equipo BFR quedó fuera de servicio, con lo cual dependemos única y exclusivamente del TBR 200 que ustedes nos enviaron luego de ese evento. Ahora bien, para respetar en forma completa el protocolo de calidad del producto (requerimientos específicos de B), debería utilizarse el equipo con el que contábamos anteriormente. Si bien el costo es el mismo, permite trabajar con un ancho de banda acorde a los requerimientos solicitados por ustedes, mientras que con el otro, el nivel de confianza es más reducido.
Agradeceríamos nos hagan llegar su opinión al respecto.
Cordialmente,
Vanesa Salto

De este modo finaliza el e mail redactado por Vanesa. Al día siguiente recibe la siguiente respuesta por parte de Liss.

04/09/09
Vanesa,
A ha sido habilitada para la compra de insumos que pertenezcan única y exclusivamente a proveedores que estén en la lista expedida en abril del corriente. Sólo se pueden comprar de MW con el consentimiento expreso de Miriam Crossfel. En caso de que continúen comprando piezas a MW sin su aprobación, B no realizará reembolso por las mismas.

Tom, por favor actualiza la documentación del paquete MSFG901 para A. Hubiera pensado que Simon lo habría hecho.
Cordialmente,
Liss

Puede apreciarse que Vanesa no ha recibido respuesta a ninguno de los ítems enunciados en el mail inicial. Es una situación de desconcierto y confusión. Incluso podría interpretarse que todavía no los han terminado de analizar.
No obstante, ese mismo día Vanesa responde al contenido del mail recibido.

Liss, Simon:
Debido a las pequeñas cantidades con las que trabajamos, siguiendo el reglamento suministrado por ustedes, nosotros estamos obligados a comprar piezas a MW.
Aprovecho la circunstancia para consultarles si existiese la posibilidad de encontrar alguna alternativa para reducir los altos precios que implica comprarle a MW.
Atentamente,
Vanesa

Los días pasan y Vanesa entiende que es prudente volver a escribir:

08/09/09
Liss,
Quería conocer tu punto de vista acerca del ítem 1 que envié el 03/09 del corriente.
Saludos,
Vanesa

Liss responde y deriva el problema a un tercero.

09/09/09
Vanesa,
Necesito que Rocher comente al respecto.
Rocher?
Saludos,
Liss

Dado que surgen ciertas complicaciones ajenas a estos asuntos, Vanesa descuida por algunos días la gestión. Sin embargo, luego de 20 días recibe un e mail por parte de Rocher. No se contesta a la consulta de Vanesa y se abre una nueva problemática que dará lugar a una futura negociación de precios.

30/09/09

Estimada Vanesa,
Estamos evaluando nuestro plan de negocios para el año entrante y nos gustaría revisar los precios con los que ustedes trabajan para verificar si se ajustan a nuestras metas de reducción de costo.
Cordialmente,
Rocher

En el intervalo, uno de los miembros del equipo de Vanesa ha recibido un e mail de Liss convocando a los representantes de la empresa A para gestionar ciertos temas de precios a través de una videoconferencia estipulada para el jueves próximo siguiente.
Dado que A tiene una precisa asignación de roles, donde Vanesa es la encargada de los procesos de comunicación, su colega le reenvía el e mail recibido para que sea ella quien continúe con la gestión.

09/10/09

Estimados,
Hemos recibido la invitación para la videoconferencia. Entendemos que el tema precios es crucial, para lo cual es nuestra intención introducir esa temática bajo un espectro amplio de detalle.
Como saben, Argentina está sobrellevando una etapa de crisis muy importante y estamos atravesando una fuerte recesión con altas probabilidades de que A reciba un intenso impacto en el corto plazo.
Desde la crisis del 2001 hemos estado trabajando “under the break even level”. A pesar de ello, hemos invertido en 2007 para lograr la infraestructura adecuada para trabajar con DCT, con la expectativa de emerger hacia un escenario más rentable.
Si bien hemos recibido por su parte esos equipos (que llegaron con algunos defectos que hoy día siguen sin resolver), recién pudimos aplicar el servicio a partir del año 2008, justamente por las problemáticas expuestas.
A lo largo de este año, hemos logrado trabajar respetando los lapsos de entrega esperados por ustedes a costa de un incremento en la mano de obra altamente calificada.

Esperamos recuperarnos de las últimas pérdidas y amortizar inversiones a más tardar para marzo de 2010. Sin embargo, la caída en las ventas de B en el último quarter debido a las políticas de gobierno instauradas, que no hacen más que señalar una perspectiva claramente pesimista para el 2010.
En un escenario optimista, entiendo que sería esperable comenzar el diálogo de precios para el año entrante cuanto antes, pero por lo expuesto, el hecho de reducir nuestros precios puede poner en riesgo el seguir trabajando para ustedes.
Por lo tanto, solicitaría tuviesen a bien aceptar que dejemos la discusión pendiente para marzo de 2010. Mientras tanto evaluaremos alternativas para recuperar la rentabilidad, tales como aumentar la gama de productos de B para los que ofrecemos servicios de reparación.
Sin otro particular, saluda atentamente,
Vanesa

Rocher responde a Vanesa:

30/10/09

Vanesa,

Podemos posponer la discusión, pero seremos muy precisos y exigentes en los requerimientos de precio para el año entrante.
Entendemos sus inquietudes, pero debemos lograr las soluciones más competitivas para B en el año entrante.
¿Hay algún aspecto en el que podamos esclarecer sus inquietudes? En tal caso, envíenos una lista con la reducción estimada de precios que proponen para cada producto.
Por cierto, cuál sería su propuesta exacta de precios para el primer quarter del 2010?
Saludos,
Rocher

16/11/09

Rocher,
Gracias por posponer la discusión de precios. Estamos trabajando en vistas de ofrecer la mejor propuesta de precios para el año entrante. Esto trae a colación dos aspectos que quisiéramos transmitirles:
1) Como explicábamos anteriormente, parte de nuestra rentabilidad se ve limitada por la mala calidad de los productos que ustedes nos envían. Por

ejemplo, la dificultad de actualizar DAC, y falla de 2 de las 4 salidas del RTG 56.

Hasta el día de la fecha, nuestros representantes se comunican con B. Cada semana B los deriva para que hablen con otra persona, que a su vez, tampoco conoce el modo apropiado para resolver las dificultades existentes.

De más está decir, que todo es causa de un ineficiente control de calidad de preembarque por parte de ustedes.

2) Para reducir el costo de las partes, se analiza la posibilidad de que nos provean de insumos sin costo agregado; de esa forma se podría reducir inconmensurablemente el costo de las partes, ya que el "custom and freight cost" es aplicado por encima del FOB.

3) El costo de mano de obra depende básicamente de factores macroeconómicos supeditados a las pautas aceptadas por el gobierno argentino.

4) Para la reducción de precios, será favorable incluir nuevos equipos para el año que viene, entre los cuáles esperamos incluir varios de B.

Atentamente,

Vanesa

Liss sólo presiona más a Vanesa para que presente cuanto antes su nueva propuesta de precios para 2010.

19/11/09

Vanesa,

Necesitamos la mejor oferta de precios para el 2010 que puedas ofrecernos, a más tardar para el 27 de noviembre.

Gracias,

Liss

24/11/09

Vanesa envía a Liss la propuesta de precios para 2010 aclarando que da por sentado que B se hará cargo de los equipos que fallan.

Con estas palabras se finaliza el contacto que continuará a partir de marzo de 2010, con la negociación de precios, tal como había sido acordado.

Pasan los meses y se acerca el momento de la videoconferencia.

02/03/10

Hola Vanesa,

Agradecería que agendásemos un día para realizar la videoconferencia para conversar acerca del tema precios 2010.
En caso de poder ser esta semana mejor aún.
Gracias,
Rocher

Sin embargo, uno de los colegas de Vanesa cuya presencia en la conferencia sería crucial, se encuentra de vacaciones.

Rocher,
Mañana me estoy reincorporando en A, pero Germán, está de vacaciones hasta dentro de 15 días y entiendo que su participación es importante debido a que tiene un contacto muy cercano con los clientes.
Si estás de acuerdo, confirmo la conferencia tan pronto regrese de las mismas.
Cordialmente,
Vanesa

Se acerca el momento de la videoconferencia.

16/03/10

Hola Vanesa,
Están listos para sumarse a la videoconferencia?
Saludos,
Liss

Finalmente, la videoconferencia se realiza. A ojos vista de los integrantes de A que participaron en la misma, se caracterizó por ser extremadamente larga, no haberse concretado los temas a convenir, y haber contado con un exceso de interlocutores que poco se comprometieron en la toma de decisiones en pos de la negociación.
Unas horas después, Vanesa escribe a Rocher:

17/03/10

Rocher,
Gracias por tu completa explicación sobre el proceso de separación de B en diferentes compañías.
Pese a los problemas de costos que estamos afrontando, hemos trabajado en esta materia por más de 12 años. Es nuestro más profundo interés poder continuar este proyecto.
Haremos un profundo esfuerzo por reducir precios.
Para seguir adelante nuestras expectativas se basan en que B colabore incrementando la variedad de servicios ofrecidos, ofreciéndo más productos que puedan ser reparados por nosotros.

A continuación envío la lista de precios para los diferentes trimestres del año.

Modelo	**1Q**	**2Q**	**3Q**	**4Q**
MSD45	**9**	**8**	**6**	**6**
RTY 34	**7**	**6**	**4**	**4**
V5190	**8**	**7**	**5**	**5**

Continuaremos cubriendo al costo de flete durante el 2Q y procuraremos negociar que el cliente vuelva a hacerse cargo del mismo, como lo era en un principio.
De no ser posible, nos veremos obligados a conversar nuevamente con ustedes acerca del CIT (insurance and transport cost) para el 3Q ya que como se comentó el año pasado, es extremadamente alto y no estaríamos en condiciones de absorber ese costo.
Apreciamos sus comentarios.
Cordialmente,
Vanesa

El equipo A recibe un e mail en virtud de lo enviado por Vanesa anteriormente.
La gestión de precios continúa. Más allá de los comentarios de los integrantes de A acerca de la videoconferencia, no se puede dudar que ha tenido un efecto favorable que puede vislumbrarse mediante la confianza manifiesta por el equipo B hacia el de A.
B comparte con A una realidad, están atravesando una etapa de cambios en su organización y están recibiendo mucha presión cuyo efecto se traduce, entre otros aspectos, en ser sumamente rigurosos en el control de precios (en este caso hacia A).
Asimismo, eso implica que estén evaluando, en caso de no lograrse al objetivo, reemplazar a A por otro cliente.

18/03/10

Vanesa y equipo A,
Ante todo gracias por su apoyo durante todos estos años y asimismo, por sus esfuerzos permanentes por alinearse a nuestros requerimientos de precios.
Tal como lo conversamos vía telefónica, es de nuestro interés encontrar una solución que permita continuar con ustedes como nuestros principales clientes en Sudamérica.
No obstante, tenemos mucha presión para alcanzar las metas en lo que respecta a los requerimientos de costo, lo que inevitablemente, hace que tengamos que evaluar propuestas de sus competidores.
En lo que respecta a la propuesta que nos enviaron, aceptaría lo concerniente a Q3 y Q4 pues prácticamente no habría diferencias con nuestra propuesta, pero necesito mostrarle a nuestros stakeholders que si permanecemos en el negocio con A, habrá beneficio antes de Q3.

Por lo expuesto, recomendaría considerasen la modificación en precios resaltada para Q2. Véase a continuación:

MSD45	9	***7***	6	6
RTY 34	7	***5***	4	4
V5190	8	***6***	5	5

En caso de que estén de acuerdo con estos valores, podríamos dar por cerrada la discusión precios 2010 y continuar con el presente negocio.
Por otra parte, dado que introduciremos nuevos productos en su región, tendrán la oportunidad de estipular el precio acordado en función del patrón que marque la competencia.
Por favor háganme saber su punto de vista tan pronto como sea posible y gracias una vez más por sus esfuerzos en querer apoyarnos hacia el futuro.
Atentamente,
Rocher

Al analizar cuidadosamente la propuesta, el equipo A se da cuenta de que B ha incurrido a un error. Hay ciertos aspectos que el grupo B le está siendo difícil comprender, por lo que A pondrá de sí sus mayores esfuerzos por esclarecer la situación, ya que de eso dependerá la subsistencia en el negocio.
Como observación, es notable señalar que el mal entendido es resultado de que en B no se haya comprendido el mensaje enviado por Vanesa en septiembre del año pasado.
Vanesa también aprovecha la circunstancia para repreguntar acerca del TBR 200. Pese a que fue uno de los ítems que consultó el año pasado, tampoco ha recibido respuesta al respecto.

19/03/10
Rocher,
Anteriormente te comenté que a A se le está haciendo insostenible cubrir los valores acordados para Q3 y Q4, a no ser que se lograse establecer un acuerdo con nuestro cliente para que nuevamente vuelva a hacerse cargo del transporte de la carga.
Por tal razón, recientemente acabamos de contactar al mismo, y hemos recibido una respuesta desfavorable de su parte. Por lo expuesto, deberíamos agregar el costo de transporte a Q3 y Q4 de la propuesta enviada anteriormente.
Si ustedes aceptasen incluir este RF (return fee) en el presupuesto, podríamos reacomodarnos al plan reducido propuesto por ustedes a partir de abril mismo!
Por favor, tenga a bien leer el e mail que le envié a Liss Douglas el 09/09/09 en el que le explico detalladamente la problemática de transporte que estamos atravesando.
Por otra parte, el tema del TBR 200 permanece sin resolución.
Saludos,
Vanesa

Ya está por comenzar abril pero todavía no se recibe respuesta por el tema pendiente de los precios.

30/03/10
Rocher,
Mañana es 31 de marzo, y mañana comienza Q2.
Por favor, solicito su confirmación acerca de la propuesta que enviamos.
Saludos,
Vanesa

A la brevedad se recibe una respuesta por parte de Liss.

Vanesa,
Estoy chequeando con el ingeniero del sector reparaciones al respecto.
Saludos,
Liss

Aquí hay dos aspectos a comentar. Por un lado recibió respuesta acerca del ítem crucial dada la fecha, y además un aviso de que se están encargando del otro asunto.
A su vez, ha sido redireccionado hacia Liss aún cuando los últimos contactos eran con Rocher.
Es el sexto día hábil de abril, el Q2 está en transcurso y nadie contesta acerca de los precios. Puede interpretarse como el fin de la negociación por desinterés de la otra parte.
No obstante, Vanesa escribe a Rocher para insistir acerca del tema precios.

06/04/10
Rocher,
Como he explicado en el e mail enviado a Liss en septiembre de 2009, A está pagando el costo completo de transporte y seguro desde enero del año pasado.
Si observa nuestra propuesta, puede analizar que el precio es relativamente más bajo que el que proponen ustedes ya que estamos cubriendo en el mismo el costo del transporte del producto.
Comprendo que el desconocimiento en forma completa de esta causa ha originado cierta confusión en su análisis del precio, sin darse cuenta de que son más bajos de lo que parecen ser.
Definitivamente, si seguimos el plan recomendado por ustedes resultaría imposible hacerse cargo del flete.
Rogaría analicen nuevamente nuestra propuesta considerando esta aclaración y verán que está totalmente alineada con sus expectativas.

Hemos hecho el más duro esfuerzo por reducir nuestra oferta de precios, como seguramente habrán podido apreciar, pero más de esto no los podemos ajustar, al menos en la situación actual.
Atentamente,
Vanesa

Rocher responde inmediatamente y pregunta si recibió una nota (que Vanesa no ha recibido).

06/04/10
Vanesa,
Recibiste la nota que envié?
He recibido tu pedido para verificar el precio correspondiente a Q2 pero, ¿Podrías responder el tema concerniente al transporte? ¿Estamos pagando por ello?
Podría considerar su propuesta para el precio de Q2, pero necesito que mantengan los precios ofrecidos en un principio para Q3 y Q4 para permanecer competitivos como lo discutimos anteriormente. El resto de los precios pueden ser aceptados
Por favor, confírmenme si pueden llevar adelante esta propuesta. En tal caso estableceré los precios como definitivos para las futuras órdenes de compra.
Atentamente,
Rocher

Nuevamente, sorprende ver que el tema transporte sigue sin ser comprendido por B y en definitiva, ha sido lo que estuvo generando barreras en estos días para la comunicación fluida en este asunto concreto. Responde Vanesa en el mismo día.

Rocher,
Gracias por la confirmación.
El cliente nos envía las cajas sin hacerse cargo del transporte.
A partir de enero de 2009, A se está haciendo cargo del transporte (y el seguro).
Cordialmente,
Vanesa

No es necesario aclarar, que la enunciación del contenido del e mail de Vanesa ya ha sido expresado en múltiples oportunidades.
Sin embargo, pareciera que el mensaje en todas esas oportunidades no ha sido decodificado apropiadamente por el receptor.

07/04/10
Vanesa,

Tengo una serie de consultas acerca del transporte.
¿Qué transportista están utilizando?
¿Es elegido por ustedes o por B?
¿Le pagan al transportista por el seguro o a la compañía aseguradora?
¿El control de requerimientos de seguridad del camión es requerimiento del cliente o de ustedes?
Muchas gracias.
Atentamente,
Rocher

Por primera vez, y por las características de las preguntas que se formulan, se puede apreciar que uno de los interlocutores de la empresa B, comienza a entender la esencia de la cuestión.
Resulta evidente que la secuencia de preguntas no hubiera sido realizada en el caso de haberse comprendido o simplemente leído en forma completa los e mails anteriores.
Inmediatamente Vanesa responde.

Rocher,
El transporte es hecho por “Transporte rápido del oeste”. Ha sido elegido por nosotros dentro de la lista de posibilidades que nos ofreció nuestro cliente.
Le pagamos en forma particular a nuestra compañía de seguros Rivadavia. S.A.
En lo que respecta a los requerimientos de control de seguridad del camión son normas que deben ser seguidas por toda compañía aseguradora de Argentina debido a los altos índices de delincuencia en productos electrónicos.
Saludos,
Vanesa

Finalmente, luego de un largo camino con tantas idas y venidas, se termina aprobando la propuesta.

10/04/10

Vanesa,
Los precios que indicaste para Q2 serán aprobados pero para ese quarter solamente. El resto están bien.
Por favor, infórmenme exactamente acerca de qué transporte están pagando.
Es el transporte de su cliente a la planta?
Nosotros deberíamos estar haciéndonos cargo del transporte a su cliente. Por favor confirmen.
Cordialmente,
Rocher

El día 11 Vanesa da su consentimiento final y el 12, Rocher confirma la aprobación.

11/04/10
Rocher,
Queda confirmado.
Saludos!
Vanesa

Este último e mail marca la finalización de la gestión iniciada el **3/09/09.**

12/04/10
Vanesa,
Trato hecho, la lista de precios queda aprobada.
Cordialmente,
Rocher

ANEXO II

CASO DE ANÁLISIS 2

Este es un ejemplo gestión exitosa, en el que se presenta una combinación adecuada entre las variables tiempo de resolución y comunicación efectiva, que se refleja en los resultados obtenidos.
La gestión es realizada por el mismo equipo de la empresa A, mencionado en el caso de análisis 1, y la empresa B, que también fuera protagonista del citado caso, con la diferencia de que son otras las personas del equipo de la empresa B las que llevan adelante la gestión.
En lo que respecta a la empresa A, podrá apreciarse la participación de personas como Vanesa, quien ha tenido un rol primordial en el caso de análisis 1, así como también Germán, que aún desde una posición secundaria participó en dicho caso de gestión.

Nota aclaratoria: *Por razones de confidencialidad, se trabará con nombres y valores ficticios.*

A continuación, se da comienzo a la descripción cronológica de los sucesos asociados al caso de gestión 2.

13/05/2009
Germán Arranz en representación de la empresa A escribe a Brad Heimlich, miembro del staff de B, para solicitar una cotización.

Estimado Brad,
Como proveedor de SMV V8, agradecería me enviara la cotización de SFP electrical 3456BaseT.
Muchas gracias.
Atentamente,
Germán Arranz

17/05/2009
Estimado Germán,
Buenas tardes. Espero se encuentre bien.

Ante todo quisiera disculparme por la demora en responder su pedido de cotización. Tanto mi colega como yo hemos estado de vacaciones y nos tomó algo extra de tiempo ponernos al día.
Envío adjunto el presupuesto con los costos solicitados. Por el momento contamos con stock suficiente, con lo que el Lead time no sería problema.
Por favor, en caso de alguna inquietud no duden en escribirnos.
Cordialmente,
Brad Heimlich

Alejandro Piras, colega de Vanesa Salto, le responde a Brad:

19/05/2009
Brad,
Estamos interesados en realizar la operación pero, para ello, antes deberíamos resolver un inconveniente de impuestos.
Resulta ser que tendríamos que pagar un adicional al valor del producto de al menos un 68% en impuestos.
Al no contar con vouchers para tales expensas y tener que pagar los taxes completos, la compra resultaría prácticamente inviable.
A continuación se muestra un detalle de la situación:

Expense	**u$s 5**
Income tax 35%	**u$s 1.7**
SUBTOTAL	**u$s 6.7**
State tax 3,50%	**u$s 2.36**
SUBTOTAL	**u$s 6.98**
VAT 21%	**u$s 1.46**
TOTAL	**u$s 8.45**

Mi colega, Vanesa Salto, está trabajando en forma intensa para tratar de encontrar una alternativa al problema, y en breve se estará comunicando con usted.
Cordialmente,
Alejandro Piras

Vanesa le escribe a Brad proponiéndole una alternativa para realizar la negociación sin llegar al caso extremo de tener que pegar semejante suma en impuestos.

20/05/2009
Brad,
En lo que respecta al mail enviado por Alejandro, entiendo que podría haber una interesante alternativa reemplazando el producto en cuestión por el SEH-V9 que resultaría libre de impuestos para A sin perder el patrón de alta definición necesario para los requerimientos con los que trabajamos.
Envío más detalles en un archivo adjunto.
Atentamente,
Vanesa

Brad estaría dispuesto a aceptar la oferta realizada por Vanesa siempre y cuando le garanticen que pagan únicamente lo que se comentó y sin sorpresas adicionales.

20/05/2009
Vanesa,
Tenemos que pagar algún extra por encima del precio final que nos enviaste? Si aceptamos, la compañía se moverá en forma adecuada tal que el proceso de importación no tenga dificultades e imprevistos (additional taxes)?
Cordiales saludos,
Brad

21/05/2009
Brad,
Así es. Si nos envían el equipo “free of charge”, A se hará cargo de los otros costos. Pueden quedarse tranquilos.
Cordialmente,
Vanesa

Pese a la aclaración anterior, pareciera ser que B necesita aún más seguridad, pues duda. Necesita le confirmen que realmente no habrá algún cargo adicional, por ejemplo el costo de transporte.

22/05/2009
Vanesa,
Se harían cargo del costo de transporte también?
Atentamente,
Brad

22/05/2009

Brad,
Exacto.
La propuesta consiste en que B envíe el equipo FOB, así que no hay ningún otro costo para B.
A se hará cargo de los costos restantes.
Saludos,
Vanesa

23/05/2009
Vanesa,
Se precisa algún tipo de trámite especial o etiquetado, etc?
Saludos!
Brad

23/05/2009
Brad,
Gracias por la pregunta, es un punto importante.
Sí, efectivamente se requiere de un informe para la aduana argentina informando que es un equipo que será utilizado para nuestros servicios, que bajo ningún punto de vista puede ser vendido y que es recibido por nosotros libre de cargos.
Envío adjunto las indicaciones que me dio el agente de aduana.
Ante cualquier consulta no dudes en contactarnos.
Cordialmente,
Vanesa

23/05/2009
Vanesa,
Ok, aceptamos venderles el equipo.
Estamos emitiendo la orden de compra.
Quedamos en contacto.
Saludos,
Brad

De esta manera y en el término de 10 días, finaliza en forma exitosa la negociación.

ANEXO III

ENCUESTA

Por favor, marcar con x la respuesta elegida en el espacio ( ) para cada número.

De acuerdo con su experiencia profesional, considera que:

1. **El e mail como herramienta de gestión es:**

( ) efectivo ( ) medianamente efectivo ( ) poco efectivo ( ) inefectivo

2. **Al recibir un e mail, respondo:**

( ) siempre ( ) casi siempre ( ) a veces ( ) nunca

3. **Para responder me baso en criterios como:**

( ) asunto ( ) remitente ( ) extensión ( ) fecha

4. **El lapso de respuesta es:**

( ) < 6 hs. ( ) < 1 d. ( ) < 2 d ( ) entre 3 y 7 d. ( ) más de 7 d.

5. **Frente a la recepción de una gran cantidad de e mails:**

( ) abro todos ( ) abro la mayoría ( ) abro algunos ( ) no abro ninguno

6. **Me ocasiona dificultades el/la:**

( ) estructura ( ) redacción ( ) longitud ( ) asunto ( ) prioridad

BIBLIOGRAFÍA

- Asti Vera, Armando, (1973). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Kapelusz.

- Boar, Bernard H. (1997). *Strategic thinking for information technology*. New York. John Wiley & Sons.

- Botta, Mirta; Warley, Jorge, (2007). *Tesis, Tesinas, Monografías e Informes. Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción*. Buenos Aires: Biblos.

- De la Torre García, Alberto; Conde Viéitez, Jorge, (1998). *El desafío del cambio tecnológico*. Madrid: Tecnos.

- Eco, Humberto, (1987). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. México: Gedisa.

- Harvard Business Review, (2005). *Comunicación Eficaz*. Barcelona: Deusto.

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw- Hill.

- Jiménez, Juan Carlos, (2008). *El e mail en el trabajo*. Caracas: Cograf comunicaciones.

- Katzenbach, John. R. (1996). *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Días de Santos.

- Katzenbach, John. R. (2000). *El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades*. Barcelona: Granica.

- Pfander, Stefan; Wagner, Jorg, (2008). *La des/comunicación y sus re/medios*. Buenos Aires: La Crujía.

- Robbins, H. y Finley. (1999). *Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos*. Barcelona: Granica.

- Senge, Peter, (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

- Scheinsohn, Daniel, (2009). *Comunicación estratégica.* Buenos Aires: Granica.

- Vroom, Víctor, (1990). *El nuevo liderazgo*. Madrid: Días de Santos.

- Alicea Sanabria, Benigno, (2003). *Comunicación empresarial ejecutiva.* Centro de Competencias de la Comunicación. Universidad de Puerto Rico en Humacao. http://www1.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf. Página vigente al 18 de mayo de 2010.

- Altschul, Carlos, (1997). *Avenirse. Actualización en Negociación estratégica.* Fundación OSDE. ISBN: 987-96305-3-X. http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/avecuad.pdf. Página vigente al 29 de mayo de 2010.

- Castro, Benito, (2007). *El auge de la comunicación corporativa.* Sevilla. http://www.augecomucor.com./info/libro-comunicacion-corporativa.pdf. Página vigente al 20 de mayo de 2010.

- Gates, Bill. *Camino al futuro.* Repositorio Digital de la UEB. http://www.ueb.edu.ec/. Página vigente al 18 de mayo de 2010.

- Drucker, Peter. *Los desafíos de la administración del Siglo XXI*. Sudamericana. Capítulo 6. http://www.colmed2.org.ar/images/code79.pdf. Página vigente al 12 de mayo de 2010.

- Llacuna Morera, Jaime; Pujol Franco, Laura. *Communication in the organisations*. Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf. Página vigente al 15 de mayo de 2010.

- Rubio Domínguez, Pedro, (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial.* Instituto Europeo de Gestión Empresarial. ISBN-10: 84-689-7602-4. http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/index.htm. Página vigente al 15 de mayo de 2010.

- Scheinsohn, Daniel, Saroka, Raúl, (2000). *La huella digital*. Fundación OSDE. ISBN: 987-9358-03-1. http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/huella.pdf. Página vigente al 29 de mayo de 2010.

- Senge, Peter, (2005). *La quinta disciplina*: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/ili260/textos/La_Quinta_Disciplina.pdf. Página vigente al 5 de mayo de 2010.

- Escobar Fernández, Jorge, (2006). *Fundamentos de la comunicación corporativa.* http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm. Página vigente al 3 de julio de 2010.

- Castells, Manuel, (2007). *Communication, Power and Counter-power in the Network Society*. Annenberg School for Communication, University of Southern California. http://www.manuelcastells.info/es/invesdoc_index.htm. Página vigente al 29 de mayo de 2010.

Puyal, Esther, (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa.* http://www.5campus.com/leccion/comui. Página vigente al 10 de mayo de 2010.