

Universidad Panamericana  
Dirección de Sistema Bibliotecario

## Tesis Digitales - Restricciones de uso

### **DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

**Pana  
meri  
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

**BIBLIOTECA**  
**UNIVERSIDAD**  
**PANAMERICANA**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

Universidad Panamericana

**BIBLIOTECA**  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

Maestría en Comunicación Institucional  
Estudios Incorporados a la SEP  
Registro de validez oficial REVOE 974028

**“Comunicación para un cambio organizacional  
en el Grupo Art Display, S.A. de C.V.”**

**TESIS**

Para obtener el grado de:  
Maestría en Comunicación Institucional

**PRESENTA:**

Lic. Claudia Ivett Romero Delgado

Asesor: Mtro. Armando Sánchez Soto

México D.F.

Septiembre de 2006



\* 1 0 4 7 4 4 \*

T  
COM  
2006  
RGAC

CLASIF. Ei. 2/  
ADQ. S. 104744  
FECHA. 4/XII/06  
COSTO.

# **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por todo lo que me da día con día.

A mi Papito

Muchas gracias, eres el motor de mi vida, siempre que te necesito estás ahí, este trabajo es tuyo, por aquel sueño alemán que no pudiste iniciar porque ya estábamos las cuatro. Todo lo que tengo y lo soy lo soy por ti, me enseñaste a que no hay que dejar las cosas a la mitad y que siempre hay que ir en busca de retos más grandes

A mi Mamacito

Gracias por ser mi Mamá, quizá nunca te digo todo lo que te quiero, pero eres lo más importante que tengo en mi vida, y esto que hoy finalizo es también gracias a ti. Tú me enseñaste a ser siempre mejor y nunca quedarme atrás. A que los retos siempre hay que tomarlos porque te hacen ser una mejor persona. Gracias por soportarme y escucharme.

A Aideé y Marycarmen

Ustedes son mi ejemplo, mis mejores amigas, no se que hubiera hecho si no estuvieran conmigo, gracias por todo el apoyo moral que me dieron y porque no permiten que me de por vencida. Porque siempre están ahí, en las buena y en las malas, porque me escuchan y se burlan de todas mis tonterías. Las quiero mucho.

A Gustavo y Edgar

A mis cuñados que siempre están para dar consejos y apoyo los quiero mucho. Ustedes son los hermanos que no tuve.

A Armando Sánchez

Muchas gracias por el apoyo, por tener tanta paciencia y por los jalones de oreja que me diste. No hubiera terminado este trabajo sin ti.

A Arturo y Eduardo

Gracias por ser mis amigos y mis jefes, este trabajo también es de ustedes y es un pedacito de todo lo que he aprendido a lo largo de estos tres años. Gracias por darme consejos y correcciones para terminar. Por la paciencia y mis malos humores y porque me han ayudado a ser una mejor profesionista. Los quiero mucho.

A mis Profesores

Por todo lo que me enseñaron y porque además me hicieron una mejor persona y profesionista.

# INDICE

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
 <b>Capítulo I Los Cambios en la Organización</b>	
1.1 Comunicación y productividad en la Organización.....	5
1.2 Un Sistema Comunicativo para el Equilibrio.....	14
1.3 Reflexiones Finales.....	18
 <b>Capítulo II Así Comenzó Todo</b>	
2.1 El Inicio de Todo.....	31
2.2 Nacimiento de Art Display, S.C.....	32
2.3 Visión.....	35
2.4 Misión.....	35
2.5 Objetivo General.....	36
2.6 Valores.....	36
2.7 La Llegada del Cambio.....	36
 <b>Capítulo III El Cambio Siempre es Necesario</b>	
3.1 El Inicio.....	38
3.2 El proceso.....	41
3.3 El Cambio.....	45
3.4 Diseñando la farsa.....	48
3.5 La nueva Historia.....	50

## Capítulo IV Creando la Comunicación para el Cambio

4.1 Cambiando el Entorno.....	58
4.2 Plan de Trabajo Grupo Art Display, S. A. de C.V.....	63
4.2.1 Planeación Estratégica.....	64
4.2.2 Planeación Operativa.....	66
4.2.3 Control y Seguimiento.....	66
4.2.4 Objetivos a alcanzar.....	67
4.3 Meta.....	68
4.4 Estrategias.....	68
4.5 Proyectos.....	69
4.6 Acciones.....	71
4.7 Plan estratégico de Relaciones Públicas para	
Grupo Art Display, S.A. de C.V.....	73
4.7.1 Planteamiento del Problema.....	73
4.7.2 Hipótesis.....	73
4.7.3 Objetivo General.....	73
4.7.4 Objetivos Particulares.....	74
4.7.5 Determinar las oportunidades y los problemas de imagen.....	74
4.7.6 Fijar los objetivos de imagen según públicos.....	75
4.7.7 Desarrollar el plan estratégico de comunicación e imagen.....	75
4.7.8 Revisión por la dirección.....	75
4.7.9 Planificación.....	76
4.7.10 Concretar las acciones específicas de la comunicación	
por tipos de públicos.....	76
4.7.11 Grupo Art Display, S.A. de C.V. está dividido en los	
siguientes departamentos.....	77

4.7.12 Investigación.....	77
4.7.13 Auditoria de Imagen.....	81
4.7.14 Comunicación Mixta.....	83
4.7.15 Acción Externa.....	83
4.7.16 Implementación.....	84
Conclusiones.....	89
Anexos.....	94
Bibliografía.....	96

## INTRODUCCIÓN

El hombre a lo largo de su vida cambia, nunca es igual, cada día es una nueva oportunidad de crecer y disfrutar, y esto se da porque la realidad nos obliga, pues el motor de la vida es el cambio. En ocasiones no nos proponemos ese cambio y es probable que no sea para mejorar, pero lo necesitamos dar para ver que rumbo va tomando nuestra vida.

Este cambio es un proceso que si lo queremos entender lo tenemos que iniciar como la evaluación de las circunstancias que se nos presentan en nuestras vidas, necesitamos también tener disposición para aceptarlo y no olvidarnos de dejar ir el pasado. Aunque yo se que es muy difícil dejar atrás las cosas, y más aun dejar al paso, pues como seres humanos nos aterra cambiar, pues no sabemos si nos ira bien o mal, pero es el primer paso que debemos dar para cambiar.

Ahora bien para poder dar esos cambios es importante antes que nada quererlos hacer, pues si no, no tiene caso nada, una vez que tienes la intención de hacer acciones, debes identificarlas para darnos cuenta que lo que realmente valoramos y buscamos y así poder dirigir cambios positivos en nuestras vidas.

La intención es individual lo que realmente queremos cada uno, pues no le puedes decir a otros lo que deben hacer, solo puedes aconsejar pero jamás imponer algo que no quieran hacer los demás.

La intención de lo que quieres realizar o lograr en un futuro lo tienes que visualizar para llevarlo a cabo, como cuando salí de la universidad, ya contaba con un trabajo, pero visualice que en dos años a más tardar tenía que estar titulada para poder empezar con mi maestría, es un proceso visualice lo que quería, cómo lo quería y ahora estoy en el proceso de la maestría, no puedo decir que ya esta

totalmente realizado, pues tengo que esperar hasta terminarla, pero para que esta etapa tenga un fin tengo que titularme.

Es importante también en estos procesos de cambio no hacer prejuicios de ningún tipo pues es muy fácil que nos llenemos de ellos y así impedir que los cambios lleguen a realizarse, pues distorsionan la realidad.

Recordemos también que es importante que exista el cambio, pero que no nos aislemos de los demás hay que trabajar en equipo para que todo salga más rápido y mejor, debemos entrar en contacto con los demás. Si queremos estar bien con los demás debemos estar bien con nosotros mismos, tenemos que aceptarnos con virtudes y defectos, y así podremos aceptar a los demás.

Debemos saber escuchar pues para trabajar en equipo necesitamos que todos los integrantes hablen si interrumpir para llegar a un acuerdo y dar mejor soluciones a los problemas que tengamos que enfrentar. Bien sabemos que esto es muy difícil de lograr pues creemos que siempre tenemos las mejores ideas y queremos llevar siempre el control de todo. Y no es solo el hecho de poner atención o hacer que la tenemos debemos comprometernos con la otra persona con nuestros ojos, oídos y corazón para captar lo que la otra persona nos quiere decir., debemos recordar que el poder de la comunicación está en quien sabe escuchar. El que escucha es el verdadero agente de cambio y desarrollo. Si escuchas facilitas el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la buena relación.

Debemos hacer acciones concretas para lograr lo que queremos con el compromiso de actuar con consistencia. El compromiso es el resultado de un proceso de búsqueda de lo que realmente se quiere, de lo que uno debe hacer y hacerlo. Pues muchas veces solo decimos quiere tener un mejor trabajo, quiero tener una casa más grande quiero tener un auto, pero no hacemos nada para tenerlo. Si quieres un mejor trabajo esfuerzote más y sigue preparándote para cuando llegue la oportunidad no la dejes ir.

Cuando quieres hacer el cambio tienes que encontrar la satisfacción de hacerlo, pues eso va hacer que el cambio llegue más pronto, se debe hacer un estilo de vida, debes disfrutar el cumplimiento de los anhelos y además disfrutar el proceso que te lleva a ellos. Tienes que compartir tus triunfos y tus fracasos, y los de los demás, pero que sean verdaderos. Tenemos que renunciar a las críticas desmedidas pues nada bueno traen, tenemos que apreciar lo positivo de las cosas pues esto nos abre la puerta a disfrutar la vida y los cambios que vengan con ella.

El presente trabajo esta dividido en cuatro capítulos, el primero básicamente es para introducir al lector en el ámbito de la comunicación en la organización, el capítulo dos, son los inicios de Grupo Art Display, el capítulo tres, es el conflicto en la organización, y por último en el capítulo cuatro, trato de dar soluciones a los problemas que detecte.

# **CAPÍTULO**

# **I**

## Capítulo I

“Una persona que nunca  
cometió un error jamás  
probó nada nuevo”  
Albert Einstein

### LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1 COMUNICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

La productividad es una de los objetivos de toda organización, porque es el reflejo de que las metas se logran. A través de la planeación de la comunicación se obtiene la productividad y esto es mayor cuando se escucha a los usuarios de cada proceso. Las etapas por las que la organización alcanza la productividad son:

1. Información esta es básica en cualquier organización, pues con frecuencia gran parte de los problemas se deben a la falta de ella, por lo cual es importante tomar especial atención, hay que fomentar interés, comprensión y apoyo.
2. Identificación con la empresa, siempre se tiene que sentir un apego a la empresa, pues si no es así, el trabajo se vuelve pesado y nunca sale bien, es necesario que si el trabajador no lo siente sus superiores le den alternativas para que se identifique.

3. Integración, esta parte es de suma importancia, pues si el trabajo no se realiza en equipo e intervienen todas las partes queda mal, o a medias.

4. Implantación y mantenimiento de la cultura de productividad hay que hacer hincapié en que la productividad es básica para que las ganancias se vuelvan más, pero todo con la ayuda de la unión de el recurso humano.

Cuando nos proponemos probar el vínculo entre la función de comunicación y el éxito de una empresa sabemos que estábamos enfrentando un gran reto. Actualmente es bien sabido que sólo un poco más de la mitad de las empresas con alto desempeño tienen estrategias de comunicación bien definidas, que permitan al personal un mejor conocimiento de los objetivos organizacionales, por lo que no se puede demostrar el verdadero impacto de la comunicación con el éxito empresarial. Las investigaciones arrojan cuatro dimensiones de actividad de comunicación:

- Planeación estratégica de la comunicación
- Administración efectiva de la actividad de comunicación
- Experiencia, habilidades y conocimientos del profesional responsable.
- Calidad en medios - herramientas - tecnologías

Se investigan estos criterios con grupos de profesionales en comunicación que estaban de acuerdo que éstas constituyen los factores centrales de la función de comunicación.

Según la revista Forbes en las 10 organizaciones globales más importantes (Walmart, Microsoft, Toyota, Coca-Cola, por mencionar solo algunas) se puso mucha atención en cómo estos factores se aplican en compañías con diversos grados de éxito. Cuando realizamos las correlaciones entre estos factores y el éxito empresarial caímos en un vacío. Simplemente parecería no haber ninguna relación entre los métodos utilizados y el éxito de la iniciativa. Una empresa muy exitosa podría comunicarse casi exclusivamente cara a cara mientras que otra

puede incorporar sofisticadas tecnologías. Algunas pueden demostrar estrategias claras y de largo plazo, o bien los comunicadores podrían estar concentrados en hacer circular información basados en las necesidades cotidianas.

Los programas menos exitosos podrían tener una clara estrategia, basados en herramientas idóneas, no se pudo encontrar una razón para el fracaso. En este punto, nos preguntamos por primera vez si sería posible demostrar que las acciones de los profesionales de comunicación contribuyen al éxito de un negocio. Parece que la diferencia entre una práctica de comunicación sólida y otra basada en el rumor es muy pequeña cuando se miden índices de productividad y utilidades.

Con todas estas suposiciones, la relación entre comunicación y éxito parece incierta en el mejor de los casos. Tuvimos que dar marcha atrás para buscar una nueva perspectiva para observar los datos encontrados hasta ahora. Si una estrategia clara de comunicación y las herramientas efectivas no hacen la diferencia, entonces ¿cuáles aspectos de comunicación SÍ están presentes en las empresas de éxito? Los resultados pronto pueden ser obvios, pues lo que sucede es que el desempeño en comunicación, aislado, no puede ser causal directamente para el éxito o fracaso de una empresa o un programa de comunicación. En una segunda vista a nuestras diez organizaciones, así como a materiales producidos por otras compañías, encontramos que es la habilidad de comunicación, entre otras cosas, de toda organización y no sólo de los responsables del área, lo que determina el éxito. En particular, cuatro factores de comunicación están presentes en todas las compañías y proyectos exitosos:

- Claridad en el objetivo. (Clarity of purpose)
- Interfaces ¿medios? efectivos. (Effective interfaces)
- Compartir información de modo efectivo (Effective information sharing)
- El comportamiento del liderazgo es siempre congruente. (Consistent leadership behaviour)

El estudio demuestra que no es muy importante el diseño, planeación o implementación de una iniciativa de comunicación, tampoco lo es el desempeño de los responsables, a menos que sus esfuerzos y habilidades estén dirigidas a apoyar los procesos vitales del negocio. Esto plantea un reto para el comunicador, pues muchas veces se visualiza nuestra acción como proveedores de resultados tácticos. Por lo tanto, no siempre se nos da la oportunidad de demostrar nuestro valor en el momento de apoyar a un nivel estratégico. En general se piensa que los comunicadores no podemos dar soluciones a muchos de los problemas que se dan en las organizaciones, pero con los cambios que se han dado en los últimos tiempos es más fácil demostrar lo contrario.

La comunicación interna, a veces olvidada y relegada, debe tener la oportunidad de demostrar el beneficio que puede ofrecer a las empresas e instituciones.

Aunque las organizaciones trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna, todavía son pocas las organizaciones en México que ejercitan ese músculo como un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios. De hecho, esta área resulta inexistente en la mayoría de los organigramas de las firmas nacionales o, en el mejor de los casos, queda relegada a un segundo plano.

La comunicación interna no tiene la importancia que merece - quizá - porque los directivos empresariales no perciben que este proceso, ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos organizacionales. De ahí que no resulte extraño que la consideren como un área cosmética, costosa y, por lo tanto, prescindible.

Sin embargo, el costo más alto de la comunicación interna en las empresas es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia y tampoco entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce, entre otras cosas, en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. Así, un plan de comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la

organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno.

El objetivo principal de la comunicación interna es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la empresa, así como apoyar a que la organización promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia y así suscitar la adhesión a los objetivos planteados por los directivos.

Por esto, mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que se ocupe en el mercado y en relación a su competencia, así como a su vez se podrá optimizar la comunicación interna a través de la difusión de sus valores, estrategias y la creación de una cultura organizacional homogénea.

De esta forma, la comunicación interna, la comunicación organizacional y la comunicación de dirección. La coordinación de estas tres tiene como fin lograr una coherencia total con los objetivos de la empresa o institución, así como con su estrategia de negocios.

Dicha coordinación se logra a través de prioridades claras que constituyan puntos de partida comunes que se derivan de la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa.

El objetivo de la comunicación interna es armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos. Su concepción enumera una serie de funciones del departamento o área responsable de la comunicación organizacional:

- **Planeación estratégica de la comunicación.** Sin ésta, los esfuerzos realizados fracasarán ya que no tendrán un seguimiento ni coherencia entre unos y otros.
- **Administración efectiva de las actividades de comunicación.** Es importante seguir un proceso administrativo completo: planeación,

desarrollo, implementación, retroalimentación y mantenimiento para establecer un proceso comunicativo claro y estandarizado.

- **La experiencia, habilidad y los conocimientos de los profesionales de comunicación.** Es necesario sacar provecho del capital humano con el que se cuenta para reforzar el proceso comunicativo.
- **Medios y herramientas de comunicación de alta calidad.** Seleccionar siempre el medio de acuerdo al mensaje que se quiera transmitir.

Ahora bien, aunque éstas constituyen las características más importantes de la función de comunicación, cabe aclarar que si son desarrolladas y aplicadas de forma independientemente no tendrán mucha efectividad.

Es necesario contar con un proceso de comunicación efectivo a lo largo y ancho de la organización para obtener los resultados deseados. Para poner en práctica el proceso de comunicación se deberá contar con cuatro características básicas:

### **1. Claridad en cuanto al propósito y los resultados que se desean obtener.**

Se debe centrar en los mensajes clave que se desea transmitir y reforzarlos constantemente. Los líderes deben ser consistentes en sus mensajes y asegurar que todas las personas que estén involucradas comprendan qué es lo que se quiere lograr.

### **2. Interfaces (o canales) efectivas para la transmisión de los mensajes.**

El nivel de confianza y la apertura existente entre los diferentes canales de comunicación: entre líderes y empleados, gerentes y equipos de trabajo, dentro de los mismos equipos de trabajo y, entre la empresa y sus clientes y proveedores, ayudará a la transmisión de los mensajes de forma clara y oportuna.

### **3. Compartir información de manera efectiva.**

Compartir información entre los miembros de la organización será efectivo cuando ayude a gerentes y empleados en obtener la información correcta y en el momento

en que la necesitan para realizar su trabajo, para compartir opiniones y discutir ideas, y para circular sus mejores prácticas y aprender unos de otros.

#### **4. Comunicación consistente por parte de los líderes de la organización**

La comunicación hecha por los líderes de la empresa debe ser consistente en todo momento tanto en sus comunicados formales como informales para fortalecer la credibilidad de los empleados. Sus acciones deben contribuir con la visión y estrategia de la empresa.

En su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli (1) expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea la autora: "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados", presupone la consideración de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas. Esto se remarca cuando destaca el componente político del vínculo entre organización y comunicación y plantea la influencia de éstos en la estrategia global de la organización.

Tales características quedan plasmadas en la anterior aseveración de Bartoli sobre la idea de comunicación incluida en la problemática de la dirección de la empresa: una comunicación que facilite un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales. Bartoli destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.

Pascale Weil (2) expresa que la comunicación institucional ha sido definida -por oposición a la comunicación comercial- como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, dirigida a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones. La noción de comunicación institucional, según la autora, apareció definida más por lo que no era que por lo que era.

Weil explica que el objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto.

Lo que importa -para la autora- es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos difunden los mensajes y a la vez presentan la identidad de la institución que los emite.

Pascale Weil da cuenta del surgimiento de la comunicación institucional en el ámbito empresarial centrándose en la concepción de mercado. Es para ella el mercado de los productos el que pasa a convertirse en el mercado de la comunicación.

De algún modo, su concepto de comunicación institucional podría asimilarse al que otros autores identifican como "publicidad institucional". En ambos casos subyace una concepción persuasiva de la comunicación. De lo que se trata es de enviar información (el mensaje como proyecto de empresa) en forma unidireccional desde un emisor (empresa) a un receptor (entorno y consumidores).

Su visión informativa, unidireccional y persuasiva del proceso de comunicación, prácticamente no admite interacciones comunicativas ni influencias mutuas con otros sectores o públicos de la institución.

Francois Eldin (3) en su intento de dar cuenta de un concepto de la comunicación en las organizaciones, plantea que las intervenciones en la empresa requieren de una comunicación con uno o varios interlocutores internos o externos. Para él, la

comunicación está omnipresente en la empresa. Así, afirma que toda insuficiencia en los actos de comunicación incide sobre la calidad o el costo del proceso de producción y viceversa.

Es importante -según Eldin- identificar los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la empresa como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones, hasta llegar a los medios y a la opinión pública.

La comunicación de la empresa tiene como objetivo para él la satisfacción del cliente. El autor concluye diciendo que "mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado o en relación con la competencia" (4).

El esquema de comunicación que se reconoce en el planteo de Eldin es unidireccional. Apunta a controlar la eficacia del proceso por medio de relaciones reguladas. Las políticas son propuestas por la fuente, los interlocutores cobran importancia con relación al logro de los objetivos de la fuente.

Para Eldin, la comunicación está relacionada entre otras cosas con los mecanismos de control que aseguran la eficacia de la empresa. Un proceso de comunicación que facilita el control en el accionar institucional remite a la respuesta esperada y deseada, al feedback del enfoque funcionalista de la comunicación.

Gary Kreps describe así la comunicación organizacional: "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización". (5)

La comunicación organizacional sirve –según Kreps- a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también para el autor el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Kreps explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. En el concepto de comunicación organizacional de Kreps se puede reconocer desde el inicio de su explicación una modalidad persuasiva, basada en los efectos, de la comunicación. A pesar de esto, su planteamiento puede identificarse fundamentalmente con los modelos funcionalistas de la comunicación. (6) Su concepción enumera una serie de funciones adjudicadas a la comunicación organizacional: recolección de información por los miembros de la organización; logro de metas individuales y de la organización; coordinación de dichas metas; ayudar a dirigir los cambios organizacionales; influir en los individuos, etc. Pero quizás sea la importancia otorgada a la "adaptación" como mecanismo facilitado por la comunicación, lo que en mayor grado identifique a la propuesta de Kreps con el funcionalismo. Nótese que se refiere a la comunicación considerándola como un "mecanismo de adaptación crucial para los miembros de y para las organizaciones". El autor destaca la manera "apropiada" con que la comunicación permite a los integrantes de una organización responder a las restricciones impuestas por la organización. De tal forma, no habría posibilidad de cambio, sólo de adaptación funcional a los cambios internos o del entorno organizacional.

## **1.2 UN SISTEMA COMUNICATIVO PARA EL EQUILIBRIO**

Muchas de las explicaciones desde un enfoque sistémico (7) de los procesos de comunicación que se poseen son fuertes rasgos estructurales funcionalistas. Consideran diversos aspectos, componentes, características, y denominan a esos

procesos de diferentes maneras: comunicación organizacional, comunicación como función básica de las RR. PP., comunicación corporativa, entre otros.

Se va a examinar el concepto desde tres acepciones:

1. como un fenómeno
2. como un conjunto de técnicas y actividades,
3. como una disciplina.

Las dos primeras remitirán por un lado a un "conjunto de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización y entre ésta y su medio" y por otro a un "conjunto de técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización. y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno y externo". La tercera acepción jerarquiza el concepto tratándolo como disciplina. Enfocada desde los lineamientos de la escuela sistémica, con importantes rasgos del estructural funcionalismo, en esta última acepción se apoyan las dos primeras. Tal es el planteamiento realizado por Horacio Andrade de San Miguel (8).

Destaca la relación entre el entorno, considerando como componentes de los procesos a la organización como emisora, hacia el entorno externo e interno en la cual ubica los receptores, con mensajes referenciados a la imagen que se quiere manejar con ambos públicos. A partir de la información que ingresa desde el exterior y en función de los objetivos de la organización se diseñan estrategias comunicativas que integran programas y planes, centrados en la imagen y en la cultura organizacional.

Incorpora el proceso comunicativo como función dentro de esta función incluida en la estructura orgánica sería un área o departamento para optimizar los flujos de comunicación interna o externa dentro de la organización y entre ésta y su entorno: las personas o grupos con los que está vinculada.

Para Joan Costa, "La comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación. y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo" (9).

Como se ve, la comunicación permitirá coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas. Contribuyendo a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones tales como políticas, productos de comunicación.

Dentro de este enfoque sistémico consideramos el concepto de comunicación corporativa elaborado por Cees van Riel (10): "La comunicación corporativa incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección". Esta última es la que se lleva a cabo entre la dirección y los públicos objetivo interno y externo (relación director-accionistas y agentes financieros). La de marketing está centrada básicamente en lo externo para respaldar las ventas, propone acciones de publicidad, marketing directo, venta personal, patrocinio, etc. La comunicación organizativa se dirige hacia públicos objetivos y es instrumentada a través de acciones de relaciones públicas con administración pública, y comunicación. Incluye aquí la comunicación interna, ya que se considera una herramienta de gestión.

La comunicación corporativa abarca estas tres subformas que deben encontrarse integradas y armonizadas formando una totalidad que permita unificar la comunicación dentro de la empresa y evitar de este modo la fragmentación de mensajes. La coordinación de las tres estrategias tiene como fin lograr una coherencia total con los objetivos de la institución. Dicha coordinación se logra a través de prioridades claras que constituyan puntos de partida comunes que se

derivan de la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. En definitiva, el objetivo de la comunicación corporativa es armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos.

"La comunicación institucional es el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales por un lado, y su público real y virtual, por el otro" expresa el Informe Provisional (informe Mc Bride) sobre los problemas de la comunicación en la sociedad moderna, elaborado por la Comisión Internacional para el estudio de los problemas de comunicación (UNESCO), en 1978 (París - Francia). Esa definición sirve de punto de partida a María Luisa Muriel y Gilda Rotta para elaborar su concepto de comunicación institucional. La entienden como: "El sistema coordinador entre la institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional" (11).

Será un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales serán interdependientes, estarán interrelacionados y trabajarán en la consecución de los objetivos institucionales. Aquí el punto central será la interdependencia, todos los subsistemas afectarán al sistema y serán afectadas por éste. Esta perspectiva sistémica permitirá ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales, hechos sin principio ni fin. La lógica de esta teoría podría resumirse como dijimos en: "Todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización". Es decir, la institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

### 1.3 REFLEXIONES FINALES

Lo que debo llamar "concepciones para la adaptación y el orden" sobre la comunicación organizacional, ubican sus prácticas comunicacionales en el sector privado y más específicamente en la empresa. Se ocupan tanto de las actividades de comunicación interna como de las de comunicación externa, aunque con algunos matices distintivos en cuanto a la importancia de tales ámbitos. Weil, por ejemplo, a diferencia de Bartoli, Eldin y Kreps, focaliza su postura en la comunicación externa a partir de la "identidad global que la imagen transmite" (12) a través de los procesos de comunicación.

En cuanto a los componentes de los modelos de comunicación de los que dan cuenta, por lo general no aparecen en forma explícita ni completa. Su reconocimiento requiere de un análisis de sus planteos para llegar a identificar la misma fórmula básica y común a todos ellos: emisores (empresa, personal, director) que envían mensaje (información) a través de determinados medios (soportes en función de objetivos) a destinatarios-receptores (personal, clientes, entorno). El esquema se presenta como unidireccional y cuando se considera el feedback o retroalimentación, se lo hace como un mecanismo de control para la fuente.

Se podrían enumerar algunas premisas comunes a las concepciones conductistas y estructural-funcionalistas trabajadas:

- Estímulos comunicativos en busca de respuestas funcionales.
- Emisores que actúan funcionalmente en la medida que expresan los puntos de vista organizacionales.
- Mecanismos informativos y comunicacionales de control y regulación de lo disfuncional.
- Finalidad persuasiva de procedimientos comunicativos unidireccionales.
- Difusión de mensajes para la creación de imagen.
- Comunicación al servicio de la eficacia empresarial y el posicionamiento en el mercado.

- Comunicación como mecanismo de adaptación para los miembros de las organizaciones y para ellas mismas.
- La comunicación en un rol instaurador de estabilidad y facilitador de cambios que se adaptan a la organización.

En realidad, es difícil que se pueda manejar una perspectiva que oriente para que en cuanto tenga problemas se soluciones rápidamente, lo importante que quiero dar a conocer en mi empresa es que la comunicación interna hará que toda la gente este enterada de lo que ocurre dentro y fuera. Que sepan cuales son los objetivos que tenemos, las funciones que deben cumplir y lo más importante que todos se sientan parte de una misma organización para que siga creciendo y nuestros clientes queden satisfechos con nuestros trabajo, así como el eje puesto en el logro de los objetivos institucionales, impregnan estas posturas de un matiz utilitarista, económica y administrativista de la comunicación.

Para finalizar, cabe concluir que el campo de la comunicación institucional es complejo, interdisciplinario e implica distintas prácticas y abordajes teóricos aún incipientes. Su estudio constituye un desafío teórico, conceptual y metodológico que puede dar lugar a futuras investigaciones.

El cambio de halla en todas partes y su ritmo va en ascenso. El entorno de trabajo abunda en cambios que a menudo alteran el sistema social y requieren de la adaptación de los empleados. Al hacerlo, éstos responden con sus emociones tanto como con un análisis racional. El cambio tiene costos además de beneficios, y ambos factores deben considerarse para determinar sus efectos netos. Los empleados tienden a resistirse al cambio a causa de los costos de éste, incluidos sus costos psicológicos. La resistencia al cambio puede derivarse del propio proceso de cambio, de la manera de introducirlo o de la percepción de un impacto in equitativo. Además puede ser lógica, psicológica o sociológica.

El liderazgo transformacional puede servir como instrumento para la realización de cambios efectivos. Los líderes deben crear y compartir una visión, inspirar a sus

104744

seguidores con su carisma y alentarlos a adoptar un aprendizaje de doble vuelta para que futuros cambios sean más exitosos.

Es un hecho que en las sociedades actuales se han generado procesos dinámicos que cambian el entorno en el que se mueven las organizaciones. Nuevas formas de comunicación, surgimiento de herramientas computacionales con diversidad de aplicaciones, un nuevo entorno macroeconómico que exige a las empresas introducir procesos de flexibilización en la producción y la distribución de bienes y servicios, crecimiento de los mercados financieros nacionales e internacionales que posibilitan decisiones de inversión en escasos segundos.

En las sociedades contemporáneas el buen desempeño de las empresas e instituciones depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios del medio que las rodea: dinámica y transformación, esto es lo que determina la vida de las organizaciones en la actualidad. Las organizaciones de hoy en día deben ser dinámicas por naturaleza. No son organismos receptivos del entorno externo únicamente; interactúan con dicho entorno y lo reproducen. Al mismo tiempo, al interior de las organizaciones existe tal diversidad de recursos materiales y humanos que se necesitan procesos de administración cada vez más sofisticados. El manejo de dichos recursos requiere de un proceso planeado, perfilando las potencialidades del organismo hacia el logro de metas específicas a través del tiempo.

La teoría de la administración ha desarrollado en las últimas décadas modelos que intentan explicar la necesidad del cambio en las organizaciones y la forma de hacerlo. Uno de los métodos difundidos para conducir el cambio es la comunicación organizacional.

Como en toda teoría, existe una problemática con relación a los modos y medios a través de los cuales se pretende medir la efectividad del método aplicado. Buena parte de las dificultades para evaluar la efectividad de la aplicación de las herramientas de la comunicación radica en la ausencia de teorías con alto grado de aceptación por parte de los expertos y practicantes de esta disciplina. Hay que

señalarlo sin rodeos: los aspectos teóricos sobre el tema son, al menos en apariencia, débiles. Tal situación bien puede explicarse por varios factores.

El ámbito propio de la disciplina de comunicación organizacional es el de la consultoría. El experto-consultor entra en relación con la organización como un elemento de enlace entre los mandos de dirección y los ejecutores del hacer de una empresa. Su misión es orientar los procesos de cambio dirigido y sistemático que pretende hacer su cliente, dentro de su propia cultura.

1. Las necesidades de los clientes-organizaciones son distintas. La particularidad de sus problemáticas demanda soluciones específicas. Las intervenciones de comunicación deben adaptarse a las necesidades del cliente.

2. Muchas organizaciones quieren respuestas inmediatas, soluciones de corto plazo que en ocasiones llevan a interrumpir los programas de comunicación. Buena parte del mundo académico la observa como una disciplina menor: "Es materia de asesoría, no de ciencia".

3. Por la propia naturaleza de las demandas de las organizaciones, el desarrollo de herramientas cuantitativas que midan los efectos de una intervención de comunicación organizacional es complicado y con escaso grado de generalidad.

Se puede decir que el cambio organizacional es el objetivo de organismos competitivos hoy en día, y el Desarrollo Organizacional (DO) una de las formas de llevarlo a cabo. La intervención, entendida como el conjunto de acciones específicamente diseñadas para lograr el cambio, destaca como el centro del proceso del DO. Analicemos más de cerca el esquema general de cambio organizacional a través de un proceso de comunicación organizacional.

El *diagnóstico* involucra una de las decisiones más importantes de una organización; es precisamente la etapa en la cual se eligen los cambios que deben hacerse, la elección del cambio es en sí el inicio del proceso. Para llevarlo a cabo, la organización debe preguntarse varias cosas: cuáles son sus puntos fuertes,

cuáles son sus principales problemas, cuáles las oportunidades no realizadas, si existe discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual, etcétera. El diagnóstico a nivel individual y grupal es la primera etapa en la práctica de la comunicación organizacional, para lo cual puede recurrirse a una colección y análisis de información. Debe incorporarse al proceso un sistema de retroalimentación efectivo y veraz, definiendo contenido y características de la retroalimentación.

La etapa de *acción* se resume en la aplicación de lo que se conoce como una *intervención*. Las acciones de la comunicación organizacional son intervenciones específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individual, de grupo, intergrupo o de la organización completa; también para enfocar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, tales como la comunicación o la toma de decisiones. La aplicación de la comunicación organizacional puede consistir en una o más intervenciones, muy específicas o también generales; en este documento simplemente nos referiremos a la *intervención* de Desarrollo Organizacional, en la inteligencia de que pueden ser una o varias.

Existe una tendencia manifiesta por dejar fuera a las viejas prácticas del DO y usar nuevas técnicas. Hay presiones para apresurar la solución de los problemas por lo que hay que actuar más rápido al resolverlos. En la práctica, las intervenciones de DO son distintas en las organizaciones y difícilmente pueden aplicarse a otras organizaciones. La propia naturaleza del DO permite confeccionar intervenciones que le son inherentes a cada organización.

Consideremos ahora el segundo aspecto, la teoría del DO. Su naturaleza empírica ha hecho que la teoría sobre el “cómo realizar una intervención de DO” provenga tanto de los propios consultores practicantes como del mundo académico. A pesar de existir tantos y tan variados esfuerzos por teorizar el campo de acción donde tiene lugar el DO, a la fecha no existe una teoría única que proporcione un marco sólido para llevar a cabo el desarrollo organizacional; de ahí uno de sus grandes retos. Quizás esto se deba a que los modelos se han adaptado a la circunstancia y

medio ambiente imperante en el proceso y la condición del autor. Tal vez se deba a alguna otra causa que resulta interesante investigar.

Sería deseable clarificar la fuente de la teoría. El Desarrollo Organizacional es una especie de "traje a la medida" para las organizaciones. En ese sentido, la exigencia de un cuerpo teórico con el suficiente grado de generalidad es difícil de encontrar. Esto enmarca el problema de la escasa generalidad de la teoría de la comunicación interna y externa. Se argumenta que no deben existir principios generales de carácter teórico derivados de las prácticas de éste; esta idea se puede fundamentar en los principios que la filosofía de la ciencia asigna a las ciencias sociales: su principal dificultad radica en la subjetividad del investigador respecto del objeto de estudio. De esta forma, dos o más investigadores pueden obtener conclusiones distintas sobre un mismo fenómeno; en cada explicación alternativa interviene la subjetividad del sujeto que investiga. En la literatura sobre el desarrollo organizacional este problema está frecuentemente en la mente de los autores; Robert Kahn —por sólo mencionar un autor—, señala: *El desarrollo organizacional no es un concepto, por lo menos no en el sentido científico de la palabra; no está definido con precisión [...] no tiene lugar prescrito y verificable en una red de conceptos lógicamente relacionados, en una teoría* (Citado en French y Bell, 1995: 334).

Para comprender el desarrollo organizacional no sólo basta con definirlo o conceptualizarlo, también es necesario describir su medio ambiente, su proceso, sus actores, sus alcances, su misión; en resumen, su razón de ser. El también es una práctica activa en la organización que requiere de conocimientos y habilidades específicas de quien lo practica. Por lo tanto es importante identificar al practicante del también dentro y fuera de la empresa. Práctica que demanda valores y ética profesional al enfrentar dilemas y conflictos en el proceso de gestación del cambio organizacional.

La naturaleza de un cambio planeado demanda el conocimiento de teorías de cambio organizacional y de saber planificar el cambio bajo diferentes situaciones y

bajo toda crítica. La empresa debe reconocer cuando se enfrenta a una problema por falta de desarrollo, determinar la necesidad de cambio y contratar un especialista en DO, definiendo los términos del trabajo conjunto lo más claramente posible.

Es necesario conocer los modelos de desempeño de la administración y de los sistemas recomendados para tal fin. En el proceso de desarrollo y asistencia a miembros de la organización debe haber un plan de intervención y desarrollo, programas, análisis corporativo y el reconocimiento de la diversidad de la fuerza laboral.

En la actualidad hay una gran variedad de teorías sobre la forma de inducir el cambio en las organizaciones, cuestión que dificulta la conceptualización clara de sus técnicas de trabajo. Este es el principio, la falta de un conjunto de propuestas teóricas sobre las formas eficientes de inducir el cambio en las organizaciones, lo que propicia el problema que nos ocupa en este documento. Esta es quizás la dificultad primaria, y ciertamente sobre la que menos se puede hacer el evaluador

El hombre a lo largo de su vida cambia, nunca es igual, cada día es una nueva oportunidad de crecer y disfrutar, y esto se da porque la realidad nos obliga, pues el motor de la vida es el cambio. En ocasiones no nos proponemos ese cambio y es probable que no sea para mejorar, pero lo necesitamos dar para ver que rumbo va tomando nuestra vida.

Este cambio es un proceso que si lo queremos entender lo tenemos que iniciar como la evaluación de las circunstancias que se nos presentan en nuestras vidas, necesitamos también tener disposición para aceptarlo y no olvidarnos de dejar ir el pasado. Aunque yo se que es muy difícil dejar atrás las cosas, y más aun dejar al paso, pues como seres humanos nos aterra cambiar, pues no sabemos si no ira bien o mal, pero es el primer paso que debemos dar para cambiar.

Ahora bien para poder dar esos cambios es importante antes que nada quererlos hacer, pues si no, no tiene caso nada, una vez que tienes la intención de hacer acciones, debes identificarlas para darnos cuenta que lo que realmente valoramos y buscamos y así poder dirigir cambios positivos en nuestras vidas.

La intención es individual lo que realmente queremos cada uno, pues no le puedes decir a otros lo que deben hacer, solo puedes aconsejar pero jamás imponer algo que no quieran hacer los demás.

La intención de lo que quieres realizar o lograr en un futuro lo tienes que visualizar para llevarlo a cabo.

Es importante también en estos procesos de cambio no hacer prejuicios de ningún tipo pues es muy fácil que nos llenemos de ellos y así impedir que los cambios lleguen a realizarse, pues distorsionan la realidad.

Recordemos también que es importante que exista el cambio, pero que no nos aislemos de los demás hay que trabajar en equipo para que todo salga más rápido y mejor, debemos entrar en contacto con los demás. Si queremos estar bien con los demás debemos estar bien con nosotros mismos, tenemos que aceptarnos con virtudes y defectos, y así podremos aceptar a los demás.

Debemos saber escuchar pues para trabajar en equipo necesitamos que todos los integrantes hablen si interrumpir para llegar a un acuerdo y dar mejor soluciones a los problemas que tengamos que enfrentar. Bien sabemos que esto es muy difícil de lograr pues creemos que siempre tenemos las mejores ideas y queremos llevar siempre el control de todo. Y no es solo el hecho de poner atención o hacer que la tenemos debemos comprometernos con la otra persona con nuestros ojos, oídos y corazón para captar lo que la otra persona nos quiere decir, debemos recordar que el poder de la comunicación está en quien sabe escuchar. El que escucha es el verdadero agente de cambio y desarrollo. Si escuchas facilitas el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la buena relación.

Debemos hacer acciones concretas para lograr lo que queremos con el compromiso de actuar con consistencia. El compromiso es el resultado de un proceso de búsqueda de lo que realmente se quiere, de lo que uno debe hacer y hacerlo.

Cuando quieres hacer el cambio tienes que encontrar la satisfacción de hacerlo, pues eso va hacer que el cambio llegue más pronto, se debe hacer un estilo de vida, debes disfrutar el cumplimiento de los anhelos y además disfrutar el proceso que te lleva a ellos. Tienes que compartir tus triunfos y tus fracasos, y los de los demás, pero que sean verdaderos. Tenemos que renunciar a las críticas desmedidas pues nada bueno traen, tenemos que apreciar lo positivo de las cosas pues esto nos abre la puerta a disfrutar la vida y los cambios que vengan con ella.

Cambio es sinónimo de metamorfosis, modificación, transformación, crisis y reemplazo (Diccionario Larousse). Es pasar de una situación determinada a otra, con la finalidad de lograr un mayor nivel de calidad y eficacia en el logro de metas o resultados, bien sea a nivel personal u organizacional

Los seres humanos, estamos acostumbrados a pensar, actuar o lograr algo, basándonos en creencias, paradigmas y sentimientos conocidos que generan comodidad. Así mismo, hemos estado expuestos a modelos, guías y procesos de socialización, que marcan distingos en la estructura mental, corporal, emocional y lingüística, donde el nivel de conciencia de sí mismo, el reconocimiento del conflicto o sentido de urgencia propio y por ende, la madurez emocional, se combinarán en un momento determinado para apuntalar hacia la búsqueda de un vivir más integrado a los principios y valores universales de vida, para obtener un equilibrio dinámico en los distintos roles que desempeñamos en la sociedad.

En las organizaciones, incluyendo la familia, el cambio es una necesidad real; tanto en lo tecnológico, procedimental, estructural/ funcional, así como también en las personas y en su forma de pensar o actuar.

Los medios para el proceso de cambio, deben ser revisados y seleccionados con acierto, siendo eficaces en el manejo ó utilización de los mismos, de tal forma que aquellas fuerzas restrictivas presentes, disminuyan al igual que el conflicto y la confusión.

Para un manejo eficaz del cambio, el líder, gerente o supervisor deberá:

- Crear condiciones favorables que promuevan la divulgación de información sobre el porqué del cambio, sus beneficios para la organización y las personas.
- Promover la participación activa, propiciando el aporte de ideas y soluciones.
- Elevar el significado intrínseco del trabajo.
- Alinear los valores propios y de sus colaboradores, a los de la empresa.
- Modelar con humildad, siendo maestro en la enseñanza de la fijación de metas y objetivos.
- Crear una actitud crítica hacia los procesos, hechos, ejecuciones y procedimientos.
- Potenciar las competencias individuales en forma integral, para obtener resultados eficaces a nivel de trabajo en equipos autodirigidos y de alto desempeño.

La tecnología existente para propiciar el proceso de cambio en las organizaciones y en las personas, parten del principio básico de la necesidad de crecimiento, del sentido de la urgencia y de la tendencia hacia un estado ideal; donde el equilibrio dinámico del mismo, nos conllevará a ver la realidad con una óptica distinta al ayer, con mayor precisión y en consecuencia, con una visión de logros ó ganancias en los diversos planos de nuestro actuar diario.

Uno de los grandes desafíos del ser humano es saber tomar decisiones. Nunca o por lo regular, ni en la escuela ni en la familia se nos enseña a adoptar

resoluciones. Tal vez en la universidad este tema sea objeto de estudio, pero sólo para algunas profesiones.

Es cierto que todos los días tomamos decisiones, pero estas se dan a un nivel elemental, tales como decidir a qué horas nos levantamos, la ropa que usaremos, tipo de desayuno o la ruta a escoger para llegar al trabajo o a la escuela. Cuando nos referimos a la toma de decisiones nos enfocamos a aquellos momentos de definición o de ruta crítica que debemos asumir ante determinado asunto, crucial para nuestro crecimiento, nuestra vida o futuro.

## NOTAS

1. Bartoli, Annie. 1991. "Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada". México. Edit. Paidós.
2. Weil, Pascale. 1992. "La comunicación global: comunicación institucional y de gestión". Barcelona. Edit. Paidós.
3. Eldin, François. 1998. "El management de la comunicación". Buenos Aires. Edit. Edicial.
4. Kreps, Gary. 1995. "La comunicación en las organizaciones". Delaware. USA. Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
5. Andrade Rodríguez, Horacio. "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en Fernández Collado, Carlos. 1997. "La comunicación en las organizaciones". México. Edit. Trillas.
6. Costa, Joan. 1995. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". Barcelona. Edit. Ciencias Sociales.
7. Van Riel, Cees. 1997. "La comunicación corporativa". Madrid. Edit. Prentice Hall.
8. Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda. 1980. "Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas". Quito. Edit. CIESPAL – Colección Intillán.
9. Costa, Joan. 1995. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". Barcelona. Edit. Ciencias Sociales.
10. Van Riel, Cees. 1997. "Comunicación corporativa". Madrid: Editorial Prentice Hall.
11. Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda. 1980. "Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas". Quito. Edit. CIESPAL – Colección Intillán.
12. Eldin, François. 1998. "El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial". Buenos Aires. Editorial Edicial.

# **CAPÍTULO**

## **II**

# **CAPÍTULO**

## **II**

## Capítulo II

“El mundo de hacer, buscar, llevar, comprar  
y vender al cual das la mayor parte de tu vida  
laboral está regido por ciertas leyes, observado por ciertos defectos  
(que tal ves tú puedas ayudar a curar)  
y amenazado por ciertos peligros  
que quizá puedas ayudar a prevenir”

H.G. Wells

### ASÍ COMENZÓ TODO

#### 2.1 El Inicio de Todo

Arturo Noriega Hernández nace el día 5 de octubre de 1970 en la ciudad de México D.F., estudia la licenciatura en diseño industrial en la Universidad Autónoma Metropolitana terminando sus estudios en el año 1993, durante su paso por la carrera de diseño, siempre tuvo inquietud por los sistemas modulares para exhibición de productos desarrollando un sistema el cual le obtuvo varios reconocimientos de sus profesores y gente en el medio del diseño industrial.

En agosto de 1993 conoce al D.I. Edmundo Cisneros, gerente general de la compañía Expro, quien se interesa mucho por su proyecto final de la carrera (modulo portátil para exhibición de elementos publicitarios) ofreciéndole integrarse al equipo de diseño de la compañía antes mencionada.

En Expro, Arturo, comienza a conocer un medio que le apasiona y le presenta nuevos retos fomentando su creatividad. Desarrolla aptitudes en cuanto a

relaciones publicas involucrándose con diversos personajes del medio, descubre su gran capacidad para elaborar planes de logística de montaje de exposiciones, lo cual lo hace el candidato ideal para la gerencia operativa, invita a Eduardo Díaz, diseñador industrial egresado en el mismo año que el de la misma universidad para cubrir el puesto de Coordinador de diseño dentro de Expro.

Eduardo, paralelamente a estudiar diseño industrial, ofrecía sus servicios como diseñador de material P.O.P (point of purchase) a diversas compañías. Lo cual le otorgo gran experiencia en el trato con clientes, procesos de producción y materiales.

El equipo dentro de Expro estaba formado, tenían grandes proyectos que presentaron a la dirección general de la empresa con la finalidad de hacer de Expro una compañía que se distinguiera de la competencia.

Consideraban que Expro tenía un gran potencial para ser la empresa líder en el tan noble medio de las exposiciones, desafortunadamente, la juventud de ellos, no convencía a la dirección general. Después de varias propuestas, Arturo Noriega decide renunciar a Expro en 1995.

## **2.2 Nacimiento de ArT display S.C.**

Motivado por varios directores de empresas pertenecientes a AMPROFEC (Asociación Mexicana de Profesionales en Ferias, Exposiciones y Convenciones), Arturo, funda ArT Display, buró de servicios para el diseño de stands para exposiciones en el año de 1995.

Genera una imagen mediante logotipo, brochures y literatura informativa, contrata a un diseñador con el cual desarrolla proyectos para diversas exposiciones y compañías, entabla relación con compañías de montaje de stands, cierra su primer proyecto.

En su nacimiento ArT display S.C. ofrece los siguientes servicios:

- Diseño de stands
- Supervisión de producción de stands mediante contratación de proveedores externos
- Contratación de servicios de impresión en mediano y gran formato
- Supervisión de montaje y desmontaje de stands
- Contratación de servicios adicionales

Nuevamente, Arturo invita a Eduardo Díaz a colaborar dentro del proyecto art display como socio de la nueva empresa. Enfocándose, ambos a la obtención de nuevas cuentas, generan poco a poco recursos para la compra de maquinaria, equipos y transportes que les permitan cada vez menos necesitar de servicios de terceros. Así, la compañía se va fortaleciendo también con la contratación de personal especializado en las áreas vitales de la empresa (diseño, comercialización y producción).

Alcanzan grandes logros al formar una infraestructura competitiva, la capacidad instalada después de 5 años los coloca dentro de las 10 empresas mas importantes en el ramo obteniendo un nombre y sobre todo el posicionamiento de una marca.

Durante los siguientes 2 años Art Display genera los siguientes departamentos:

- Área creativa
  - Diseño
  - Producción de gráficos en mediano y gran formato
- Comercialización
  - Relaciones Públicas
  - Marketing
  - Ventas

- Administración
  - Contabilidad
  - Compras
  - Crédito y cobranza
- Operaciones
  - Montaje
  - Producción de stands
  - Transportes

Generando empleos para 35 personas distribuidas dentro de todos los departamentos más 2 outsourcings y dos proveedores de servicios como apoyo a:

- Administración (asesoría legal en cuestiones laborales)
- Contabilidad (asesoría en temas fiscales)
- Montaje (contratación de personal eventual)
- Transportes (contratación de transportistas para eventos diversos)

Con el fin obtener los mayores beneficios para la empresa deciden crear empresas que permitan el desarrollo de las diferentes áreas de la compañía así, se crean:

Taller de eventos y exposiciones S.A. de C.V  
 ArT impresión digital S.A de C.V.

Las cuales obtienen grandes ventajas al utilizar los servicios de los diferentes departamentos de Art Display.

Se hace presente la necesidad de integrar al equipo al Lic. Octavio Navarrete, en administración de empresas, quien propone la creación de un grupo de empresas que constituyan una estrategia de negocios en ámbitos fiscales, operativos y laborales.

Para este momento es necesario lograr un cambio, que permita integrar a las tres empresas dentro de un grupo que promueva la comunicación dentro de los diferentes departamentos de las empresas, con la finalidad de que los clientes estén enterados de todo lo que hacemos; y que los empleados se sientan más unidos y comprometidos.

Con los cambios que se generen en la empresa y la incorporación de un grupo, los beneficios serán visibles en la operación, habrá un mejor ensamble entre todos los procesos y procedimientos del grupo, el ambiente laboral dará un cambio para poder desarrollar al personal, obtención de incentivos, competitividad con otras empresas del mismo ramo, entre otros.

Este cambio debe generar una expectativa positiva en el personal del grupo, con el fin de obtener mayor productividad mediante la motivación y el sentimiento de pertenencia a un grupo que aspira a ser líder en el medio.

### **2.3 Visión**

Permanecer como empresa con alto dominio del mercado nacional de las exposiciones y eventos especiales; siendo una compañía exitosa, de vanguardia, profesional, sana y humana; que genere las utilidades que esperen sus accionistas, asociados y empleados, y que apoye con beneficios materiales específicos a su comunidad y al medio ambiente.

### **2.4 Misión**

Ser una compañía profesional experimentada, que trabaje en la línea de producción y en la administración con métodos, técnicas y especificaciones actualizadas, modernas, y con tecnología de punta con procesos y equipo de seguridad para manejar máquinas, accesorios, equipo y herramientas; totalmente

integrada en un ambiente sano de calidad total, necesario para obtener los productos y servicios óptimos para realizar negocios rentables con sus clientes directos del mercado de las exposiciones y eventos especiales en México, y con terceros del mismo segmento de actividad.

Por eventos especiales entendemos: congresos, convenciones, decoraciones especiales, punto de venta, show rooms, y cualquier tipo de servicio complementario actual o futuro que satisfaga las necesidades de exposición de nuestros clientes.

Por terceros entendemos: los clientes de nuestros clientes. Los expositores que participan en el evento de un organizador.

## **2.5 Objetivo General (3 años)**

1. Lograr el fortalecimiento estructural y funcional de la compañía para atender los procesos administrativos, de producción y comercialización de forma óptima, los cuales le permitan consolidar un desarrollo sostenible a través del tiempo a fin de asegurar el cumplimiento de su visión.

## **2.6 Valores**

Mantener un compromiso con los recursos humanos, clientes, nuestros proveedores. Tratando de innovar día con día nuestro trabajo, haciéndolo profesionalmente, sólido que sea constante y sobretodo humano.

## **2.7 La Llegada del Cambio**

En la ciudad de México, en enero de 2004 se comenzaron las pláticas para crear el Grupo Art Display, S.C., por lo que la Lic. Claudia Ivett Romero Delgado, quien era la gerente de Relaciones Públicas, comenzó a ver que la gente no sabía de

este cambio tan importante para la organización, pues la comunicación no se manejó adecuadamente y por esto no permitía un cambio organizacional adecuado.

El diseñador Industrial Arturo Noriega, quien es el socio mayoritario en la organización creyó conveniente no comunicar el cambio de estrategias que sufriría Art Display, S.C., (que en ese entonces era su nombre). Junto con el diseñador Industrial Eduardo Díaz y el Licenciado en Administración Octavio Navarrete, quienes son los otros dos socios y directores de Diseño y comercialización respectivamente tuvieron una junta entre los tres donde decidieron que no se les explicaría nada a sus empleados porque se podría querer una crisis de resistencia al cambio y querían que estuvieran trabajando tranquilos, pero los rumores comenzaron a crecer y la gente estaba intranquila y querían que se les informará de lo que sucedía.

Como Claudia tenía muy buena relación tanto con los socios como con los trabajadores decidió que era su obligación hacerles entender a las dos partes que era un problema muy fuerte el que se estaba creando en ese momento, pues Claudia estaba segura que los trabajadores por su parte deberían de estar al tanto de todo lo que acontecía en ese momento en la organización pues Arturo, Eduardo y Octavio sabían perfectamente cuales eran las carencias y los puntos buenos de la empresa y además que Claudia también estaba conciente que eran la parte más importante de la organización.

Arturo, Eduardo, Octavio y Claudia se reúnen para poder establecer un nuevo plan de comunicación el cual tenía que contener cual iba a hacer el cambio, establecer bien los puestos de todos los empleados, sus funciones, los objetivos del grupo, sus valores, la nueva visión y lo más importante el que se pudiera establecer un modelo de cambio, hoy día, se puede apreciar el auge que han tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las empresas a nivel mundial, como una forma para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos

procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible. Y con ellos podremos lograr que se beneficien a las dos partes para que se fortaleciera la organización y se pudiera posicionar en el mercado como la empresa de venta, renta de stands, displays, puntos de venta para exposiciones y ferias; la venta de papel para impresión en plotter; impresión en gran formato, renta de mobiliario y la agencia de edecanes.

Es importante aquí mencionar el cambio que se pretende lograr, integrando a las tres empresas dentro de un grupo que promueva la comunicación, generando beneficios dentro de los diferentes departamentos de las empresas.

Beneficios que serán visibles en, la operación (mejor ensamble entre todos los procesos y procedimientos del grupo), el ambiente laboral (posibilidad de desarrollo del personal, obtención de incentivos, competitividad).

El cambio debe generar una expectativa positiva en el personal del grupo con el fin de obtener mayor productividad mediante la motivación y el sentimiento de pertenencia a un grupo que aspira a ser líder en el medio donde se desenvuelve.

# **CAPÍTULO**

## **III**

## Capítulo III

“Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos.  
Era la edad de la sabiduría, era la edad de la imbecilidad.  
Era la época de las creencias, era la época de la incredulidad.  
Era la temporada de la luz. Era la temporada de la oscuridad.  
Era la primavera de la esperanza. Era el invierno de la desesperación.  
Lo teníamos todo ante nosotros. No teníamos nada ante nosotros.  
Íbamos todos directamente al cielo.  
Íbamos todos directamente al otro lado”.

Charles Dickens

### EL CAMBIO SIEMPRE ES NECESARIO

#### 3.1 EL INICIO

Desde que Claudia entro a trabajar a Art Display, se dio cuenta que existían muchos problemas de comunicación, pues aun cuando ya tenía nueve años de conformada la compañía, jamás se habían preocupado Arturo y Eduardo por establecer un departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.

A la entrada de Octavio como socio, creyó que era conveniente crear este departamento, y así fue como Claudia comenzó a trabajar para ellos y lo primero que hizo fue conocer a cada una de las personas que conformaban la organización. En ese momento había 3 diseñadores industriales, 1 persona encargada de compras y cotizaciones, una secretaria, una recepcionista, tres vendedores, una persona que se hacia cargo del marketing, un encargado del área de producción, 9 montadores, dos chóferes, un contador, una persona encargada del área de crédito y cobranzas, un mensajero.

Con esto se dio cuenta que no existía una persona que estuviera atenta a las necesidades que tenían los trabajadores y decide hacer una junta primero con

los socios para establecer los objetivos que se establecerían en un corto tiempo para hacer crecer a la empresa.

La primer junta se dio en un ambiente muy tenso, pues Claudia se dio cuenta que los primeros que estaban en contra de un cambio eran Arturo y Eduardo, pues estaban convencidos que si lo que habían estado haciendo en los últimos años les había dado resultados quería decir que las cosas iban por buen camino.

- Claudia los he citado aquí porque pienso que es importante que establezcamos los objetivos para poder empezar un plan de trabajo para que mantengamos a los clientes que tenemos y a su vez se amplié la cartera de clientes.
  
- Arturo creo que es una idea muy buena que necesitamos analizar muy bien, pero creo que no eres la persona más adecuada para saber que es lo que más nos conviene, pues no conoces el mercado de las exposiciones y las ferias.
  
- Octavio creo que Claudia está preparada para saber como está el mercado y nos puede dar muchos consejos en cuanto a como atacar a nuevos clientes, pues su experiencia le ha ayudado a levantar a otras empresas que se encontraban con problemas; Quizá no tiene mucha experiencia en este mercado, pero si nosotros le explicamos como es creo que nos puede ser de mucha ayuda su conocimiento.
  
- Eduardo ok, te daremos tres meses para que demuestres que tienes los conocimientos que dices, pero si no vemos cambios vamos a tener que despedirte.
  
- Claudia un cambio es difícil, no puedes ver resultados hasta después de seis meses como mínimo, yo creo que Art Display, tiene mucho tiempo de vida como empresa, pero necesito que tengan confianza en los

cambios que se deben hacer y en mi trabajo, porque si no, no se llegará a ningún lugar y pensarán que el haberme contratado es una pérdida de tiempo y dinero.

La junta fue un rotundo fracaso, Claudia estaba muy comprometida con la empresa para poderla sacar adelante, aunque se sentía un poco temerosa de que los resultados se dieran en el tiempo en que sus jefes los querían ver. Además que fue muy desmotivante el ver que jóvenes de 30 años se negarán tanto al cambio, que no tuvieran confianza en esperar los resultados y lo más importante no podía dar crédito a que si la habían contratado era para que los ayudara a llevar mejor a la empresa y no entendía que era lo que ellos esperaban que hiciera en la empresa.

Al día siguiente de la junta Claudia llegó temprano y comenzó a instalarse en su oficina, como nadie la presentó con el personal decidió hacerlo ella misma, dio un paseo por las instalaciones y comenzó a familiarizarse con lo que hacían en esta empresa. Cuando llegó al área de producción los muchachos que se encontraban allí estaban cargando el camión, pues ya se iban al World Trade Center pues tenían un montaje de una exposición Expo Franquicias, una exposición dedicada a como se comercializan las franquicias en México. Cargaron el camión y todos se fueron al montaje, por lo que no tuvo tiempo de platicar de las actividades que realizaban cada uno de ellos.

En la tarde como a las 3:30 Octavio le dijo a Claudia que la iba a llevar al montaje para que viera como quedaban los stands y además el proceso de entrega al cliente.

Cuando llegaron el stand no estaba terminado y el cliente ya se encontraba en el recinto muy enojado. Cuando llegaron los dos a tratar de calmar al cliente este comenzó a decir que era una empresa poco seria que como era posible que no cumplieran lo que habían prometido, que le habían dicho que a las 3 su stand estaría listo para que pudiera colocar su producto y eran las 4 de la tarde y no estaba terminado.

Claudia lo calmo, se lo llevo a la cafetería para que se relajara y las 8 de la noche el stand estaba listo con el producto en su lugar, esto hizo que el cliente quedara satisfecho con lo que había contratado.

Pero cuando se acerco a los muchachos para ver a que hora habían comido se dio cuenta que no lo habían hecho pues no les habían enviado viáticos, así que decidió que era algo que tenía que cambiar, pues ellos eran la parte fundamental para que el cliente quedara satisfecho y volviera a contratar los servicios.

### **3.2 El proceso**

En otra ocasión se sentó a platicar con los diseñadores, Israel, que era el jefe, un diseñador industrial de la Universidad Autónoma Metropolitana, que se había ganado su lugar con mucho esfuerzo y trabajo; Sergio y Mauricio los dos Diseñadores Industriales egresados de la misma Universidad que Israel.

Los tres formaban un gran equipo pues a la semana sacaban un promedio de 15 stands, esto ayudaba a que los vendedores pudieran entregar a tiempo los proyectos a los clientes.

La platica que sostuvo con ellos fue muy benéfica, pues se dio cuenta que Israel era un líder nato, sólo que no lo sabía, esto podía traer muchos beneficios para poder introducir el cambio que tanto se necesitaba, además de que se enteró de la manera de trabajar en ese departamento, ellos le explicaron que su jefe directo era Eduardo, pues el era el director de Diseño, que regularmente trabajaban con mucha presión, pero que era muy raro que se tuvieran que quedar después de las 8 de la noche a trabajar. Por ese lado Claudia pudo notar que no eran tratados tan injustamente y que ellos no tenían miedo a cambiar o a nuevos retos.

Los problemas más recurrentes en el departamento eran que los socios metían sus proyectos y los querían inmediatamente y el proceso es de 8 días, esto causaba un conflicto, pues si ya tenían programadas sus entregas se retrasaban por la culpa de los jefes, los diseñadores no podían decir que no,

pues tenían miedo a represalias de parte de ellos, por lo que preferían tener dificultades con los vendedores pues ellos finalmente estaban en la misma línea de trabajo.

El tiempo paso y Claudia comenzó a adaptarse a su nuevo empleo, cada día se percataba de algún problema nuevo que impedía la buena toma de decisiones, o el cambio, o que la comunicación fluyera correctamente.

Debido a la toma de malas decisiones en casi todos los montajes había carencia de cosas, ya sea de paneles, o tensochapas, o algo de equipo. En una ocasión, Arturo, Octavio, Israel, Sergio, Claudia y una nueva vendedora que se contrato llamada Elianna, se fueron junto con todos los muchachos de la bodega al montaje de Expo Nacional Ferretera, esta exposición es una de las más grandes e importantes a nivel nacional y por lo tanto tenían que irse para que todo saliera bien.

El evento se planeo por alrededor de 4 meses, (esta feria es en el mes de septiembre). Se comenzaron a contactar clientes los vendedores, los socios y Claudia cerraron 14 proyectos con empresas como Cemix, Acuaplast, Austromex, Otto, Rodamex, Comercializadora Rodisa, Permatex, entre otras., todas ellas son empresas del ramo ferretero. Se tenían que comprar muchas cosas como telas, letreros en unicel, chapas para cerraduras, etc. Todo esto lo tenía que ver Bruno Sánchez, un diseñador industrial que llevaba 4 años trabajando en la empresa y se encargaba de las compras, solo que era una persona que no se organizaba, esto trajo muchos problemas estando allá, pues las alfombras cuando se llegó no las habían colocado porque no sabía nadie de que color eran, ni medidas ni nada, estos problemas los tuvo que resolver Gonzalo Suárez, que también era un diseñador Industrial egresado de la misma escuela que los demás. Él se encargaba del departamento de producción, sabía que proyectos se tenían que montar y como se tenían que hacer, por lo cual en el momento en que las cosas salían mal Gonzalo era el que debía darles solución.

Claudia sabía perfectamente bien que en Guadalajara las cosas no se podían improvisar que necesitaban que los clientes quedaran satisfechos con el trabajo, pero para ese momento ya era demasiado tarde muchas cosas empezaban a salir mal todo porque no existía una buena comunicación entre los departamentos y otra porque Bruno quería hacer todo y en realidad nunca hacia nada. Cuando todos lo buscaban para dar solución a las necesidades de ese momento nunca estaba, lo encontraban sentado en una esquina del recinto diciendo que había caminado mucho y que había solucionado miles de problemas, lo cual nunca era cierto.

Aquí es dónde Claudia pudo observar la falta de liderazgo de parte de los socios, pues ellos se daban la media vuelta cuando los problemas estaban enfrente, además de la mala comunicación que había en la compañía, nunca estaban enterados de lo que pasaba en su propia compañía por eso no daban soluciones antes de tener el problema.

Era urgente hacer algo con esto, por eso después de que regresaron de Guadalajara se convoco a una nueva reunión con los socios para poder definir cual sería la estrategia a seguir sin que la gente se desmotivara, los clientes estuvieran contentos con el servicio que se prestará, y lo más importante que los ingresos fueran buenos.

Lo que le estaba pasando a Art Display era que estaba desperdigando su energía en ver demasiados proyectos, clientes, metas sin un sentido de la prioridad. En cierta época la empresa había contado con cierta estrategia sólida y enfocada: que era crecer ofreciéndole al cliente tecnología de punta pero sin perder de vista que lo más importante era que los trabajadores se sintieran parte de una familia.

La junta se llevó a cabo, pero de nada sirvió pues los tres socios seguían con una actitud negativa que lo único que hacia era deteriorar cada vez más la relación con sus trabajadores, para este momento toda la gente tenía descontento y se empezaban a rumorar cosas, Claudia les hizo ver que lo mejor era que se hablaran las cosas, que cada semana se convocará a una

reunión por cada departamento y otra con los jefes de departamento ver que era lo que estaba saliendo bien, y las deficiencias que estaban teniendo para poder solucionar a tiempo muchos problemas que se presentaban a la hora de los montajes. Además les planteo la posibilidad de administrar bien el departamento de compras, pues en ocasiones se compraban cosas que después del evento no se volvían a ver o que también a veces eran cosas que salían muy caras y no servían para nada, esto fue algo en lo que todos estuvieron de acuerdo, pues en cada montaje se destinaba una cantidad de dinero que nunca se sabía donde quedaba exactamente.

Debido a la falta de un líder en el área de producción todos los muchachos estando en un montaje no sabían lo que se tenía que hacer, pues desafortunadamente en este departamento existe un alto índice de deserción. Cada tres o cuatro meses alguno de los trabajadores se sale o lo liquidan, esto trae muchos problemas, porque regularmente cuando la persona ya conoce el sistema y sabe como funciona se van y se tiene que volver a entrenar a la gente, esto resulta muy costoso, así mismo el tiempo que se invierte en la construcción de un stand se extiende más, es decir, un stand 3x3 9m<sup>2</sup> que regularmente se construye en tres horas, con gente inexperta se tardan hasta 5 horas.

Este departamento es uno de los más importantes, por lo que Claudia decidió que sería el primero que tenía que observar para ver sus carencias y sus virtudes. La gente básicamente eran personas que sólo tenían la primaria y los menos la secundaria terminada, por lo que era importante que le tuvieran confianza para que le explicaran como trabajaban y que era lo que esperaban de la empresa.

Se dio cuenta que había un gran líder nato Silvestre Zamora, una persona que tenía trabajando 3 años en Art Display y desde su ingreso jamás había recibido un aumento de sueldo, así como en el departamento de diseño Israel era el líder " Silver " podría funcionar muy bien para transmitir la comunicación adecuadamente, además así sería más fácil que la gente estuviera contenta y motivada, además de que podrían trabajar en equipo. Claudia comenzó a

preguntarle a “ Silver “, cual era su principal objetivo en la empresa este le contesto:

- Mira Claudia yo la verdad es que soy casado tengo a mi esposa y dos niñas que mantener, si por mi fuera ya me hubiera cambiado de trabajo, pero la situación económica está tan difícil que estoy por necesidad. La verdad es que Arturo y Eduardo son buenos jefes, pero a veces piensan que siguen en la escuela y no les ha caído el veinte que es la vida real, que nosotros somos personas que estamos a su servicio, pero no pueden jugar con nosotros. A mi me gustaría que en los montajes nos dieran dinero para comer bien, que compraran el material adecuado, y con eso creo que estaríamos del otro lado, los clientes estarían contentos y ellos a su vez nos recomendarían con otros.
- “ Silver “ creo que es algo que se puede arreglar, pero necesito que tu organices bien a la gente y lo que nos les parezca me informen, yo veré como les puedo ayudar para que estén más contentos trabajando y logremos hacer que Art Display crezca y se fortalezca.

Una vez que Claudia tenía de su parte a los chicos de producción pensó que podía ser más fácil el cambiar la forma de pensar de los socios, pues una vez que ellos vieran que la gente estaba comprometida con su trabajo y que las cosas estaban cambiando verían con resultados que todo salía bien sin gastar dinero, que era una de las problemáticas de los socios.

### **3.3 El cambio**

El plan iba muy bien en menos de seis meses Claudia había conseguido que entraran a la compañía nuevas cuentas como Sony, Mabe, Laboratorios Silanes, el banco HSBC, Unilever de México, Laboratorios Liomont, había recuperado cuentas que habían dado por perdidas como LG, San Jamar entre otras había logrado que la gente estuviera bien organizada, tuviera planes de vida y carrera, estaban trabajando sin la necesidad de que se les tuviera que regañar como en años anteriores, todo salía muy bien. En este momento fue cuando Arturo, Eduardo y Octavio confiaron en que Claudia podía tener mucho

potencial para ayudar a que Art Display se convirtiera en una de las principales empresas de venta, renta de stands, display, puntos de venta para exposiciones y ferias.

Como Arturo, Eduardo y Octavio vieron que todo iba viento en popa con los trabajadores, las utilidades y que cada vez era más conocida la empresa, decidieron dejar de utilizar su técnica de dar miedo a sus trabajadores y así cambiarlo por confianza.

Para ellos era normal gritarle a la gente para que hicieran su trabajo, los amenazaban con cualquier, esto hacía que la gente hiciera mal su trabajo, vivían en un ambiente de miedo y generaba la mentira, la manipulación, y la picardía de la peor especie y con esto evitaban la responsabilidad. En una situación de miedo lo que buscaban era escapar del peligro, aunque las acciones que realizaban en muchas ocasiones eran absurdas y esto provocaba además un cáncer autodestructivo para toda la organización.

El cambio que hicieron Arturo, Eduardo y Octavio sólo les sirvió a estos dos últimos, pues lo que paso con Arturo fue que la gente le perdió el respeto y ya no lo veían como el jefe si no como un trabajador más de la empresa, esto provocó muchos problemas de ambiente laboral, pero se resolvió cuando Claudia hablo con " Silver " y le hizo ver que la actitud que habían tomado con Arturo ya no era de Jefe si no de un compañero más. Le explico que la confianza se la tenían que ganar día a día con acciones y que debía de haber un respeto, pues Arturo era el dueño. " Silver " habló con toda la gente y el problema se soluciono con el paso de los días, aunque en ocasiones Arturo provocaba que la gente no lo respetará.

El departamento de ventas estaba integrado por Elianna Márquez, una diseñadora de interiores de 26 años que había estudiado en Canadá y que por lo tanto muchos de sus clientes eran extranjeros que todo el proyecto se manejaba vía e-mail o teléfono. Elianna había entrado a trabajar a la organización a finales de mayo de 2003, ella había sido recomendada por una amiga de Arturo, no sabía nada del negocio, nunca en su vida había vendido

algo, pero era una persona muy comprometida con su trabajo, dedicada y tenaz, esto le ayudó a que rápidamente consiguiera buenas cuentas y entrara dinero a la empresa.

Fabiola Mendoza, había estudiado Arquitectura en la Universidad Autónoma Metropolitana tenía 29 años y en septiembre de 2003 había regresado a trabajar a Art Display, por lo que era una vendedora muy experimentada y con una cartera de clientes muy amplia. El problema que tenía Fabiola era de actitud, con todo y que era muy buena haciendo su trabajo, a la gente le ponía mala cara y le gritaba para que hicieran las cosas bien, esto hizo que se creara un ambiente tenso.

Por último Eduardo Gómez, no había terminado la preparatoria, estaba casado y casualmente todos los días tenía citas después de la comida, por lo tanto nunca regresaba a trabajar. Las citas siempre las pedía cerca de su casa, y en horarios muy cómodos para él, después de las 10 de la mañana. Por este motivo Fabiola o Elianna tenían que ir a las citas que estaban más lejos como a Cuautitlán Izcalli, Xalostoc, Tlanepantla, etc.

Esto traía una serie de problemas que Octavio siendo el jefe de esa área no alcanzaba a visualizar, esto debido a que su asistente Guadalupe Correo, le contaba sólo parte de lo que ocurría y cortaba la comunicación.

Cuando Claudia se entera del problema le pide a Octavio que lo resuelva porque no es justo que Eduardo vaya a citas cercanas y además de eso no venda nada, y que sus compañeras trabajen el doble.

Eduardo como era una persona que tenía varios años en el medio sabía como podía manipular a la gente para no trabajar, hablaban con el y decía que no se volvería a repetir que iría a todas las citas que le dieran por lejos que estas estuvieran, pero esto solo lo hacía por una semana y a la siguiente seguía siendo el mismo.

Esta situación comenzó a crear un ambiente de tensión y descontento con todos, pues además de que Eduardo no iba a citas, cuando llegaba con proyectos nuevos quería que los diseñadores se los hicieran enseguida y el día que tenía montajes no se presentaba y los clientes no volvían a saber nada de él. Lamentablemente la gente de producción dejaba tan bien armados sus stands, que los clientes jamás se quejaban de él y volvían a contratar sus servicios. Porque en ocasiones cuando Elianna, Fabiola, o Claudia estaban en el recinto hablaban con sus clientes y estos quedaban contentos con el servicio.

El caso de Fabiola era diferente pues ella lo que tenía era un problema de actitud, sentía que era más que los demás porque el equipo que se había creado para ese entonces era casi por completo inexperto, y esto hacía sentir a Fabiola como que era la única que sabía hacer las cosas, dos meses después de su entrada cambio de actitud y se dio cuenta que la única forma de que las cosas salieran bien era trabajando en equipo.

### **3.4 Diseñando la farsa**

El departamento de gráficos era muy pequeño sólo había dos personas Vicente Durán un chico de 30 años que había estudiado Diseño Gráfico y Jorge Mota un muchacho que sólo había terminado la secundaria y se encargaba de la rotulación en vinyl. Vicente siempre tenía una actitud muy buena, era muy servicial y trataba de ayudar a los vendedores lo más que podía, Jorge por su parte era una persona enojona, muy negativa que toda la vida decía que no, esto causaba un gran conflicto, pues por su mala actitud el trabajo se retrazaba y salía mal, y decía que los que tenían la culpa eran los vendedores.

Jorge tenía muchos años trabajando para la empresa, había entrado tres meses después de su creación, en el 2000 decidió salirse y regreso a laborar en abril del 2002. Se llevaba muy bien con Arturo y Eduardo, así que les celebraba todas sus bromas y chistes, él sabía que era la forma de tenerlos de su lado, esto le servía mucho porque en el momento en el que el trabajo

incrementaba él ponía mil pretextos para no hacer las cosas y que no quedaría como que no hacía bien su trabajo.

En mayo de 2003 Arturo, Eduardo y Octavio deciden crear una nueva empresa a la que llaman Art Impresión Digital, esta empresa se dedicaría a la impresión en gran formato, y seguiría haciendo la impresión de Art Display. Se decide contratar a otras 3 personas, Noemí Zamora quien estudió Administración de empresas en la Universidad Tecnológica Americana y quien estaría a cargo de la administración, y Eduardo Estrada y Luis Hernández quienes habían estudiado una carrera corta de diseño gráfico y se desarrollarían dentro de la empresa pegando los gráficos y rótulos, además que tendrían que ser en ocasiones mensajeros.

La empresa se desarrollaba bien, el trabajo iba llegando poco a poco, pero seguían teniendo problemas con Jorge, hasta que un día lo mandaron a una empresa a recoger un display al que se le tenía que cambiar la impresión. Cuando llegó a la empresa lo atendió la recepcionista, esta le dijo que se esperara unos minutos en lo que iba a buscar el display, Jorge se sentó y vio que en el mostrador había un cheque al portador por tres mil pesos y se le hizo fácil tomarlo. Cuando la recepcionista volvió le dio el display y este lo tomó y salió de las instalaciones sin ningún contratiempo.

Jorge pasó a un banco y cambió el cheque, regresó a Art Impresión Digital y le llamaron por teléfono desde la empresa donde había estado unas horas antes, le dijeron que si había visto un cheque al portador por tres mil pesos, este dijo que no, que no sabía nada.

En la otra empresa la recepcionista estaba segura que la única persona que había entrado era Jorge, pero como no estaban seguros que él había sido el que se había robado el cheque decidieron hablar al banco para cancelarlo, pero les dijeron que ya había sido cambiado, y por lo cual les indican que pueden ver el video para que vean quien cambió el cheque.

En aquel video se veía a Jorge cambiando el cheque, por lo que volvieron a llamar y este volvió a negar que supiera algo. Como ya tenían pruebas

llamaron a Eduardo Díaz, pues él era su jefe, y le explicaron como habían pasado las cosas, muy apenado les devolvió el dinero y les pidió disculpas, además de hacer gratis el trabajo.

Eduardo mandó llamar a Jorge para que explicará lo que había pasado, este volvió a repetir la historia de que no sabía nada, pero a Eduardo le habían dejado una copia del video y se la puso, le juro que se lo había encontrado en la calle que nunca haría algo así, pero era algo que no podía ser, pues la empresa antes de llegar a la calle tenía un patio muy grande y además nadie había salido antes de que él entrará.

La solución que encontró Eduardo a este problema fue la de liquidarlo, pues sabía muy bien que si permitía algo así, la conducta de esta persona seguiría igual y además que la imagen de su empresa en el exterior sería de que todos eran unos rateros.

Este problemas fue muy fuerte de resolver pues además de que no era algo muy fácil de explicar a los trabajadores, también implicaba el despedir a una persona que además de ser un trabajador era su amigo, que había defraudado su confianza. No podía permitir que se quedará a trabajar, antes de que se marchará le dijo que se quedará con el dinero que había tomado y que era una lección que no lo volviera hacer.

### **3.5 La nueva historia**

Art Display, Taller de Eventos y Exposiciones y la nueva Art Impresión Digital, estaban marchando muy bien, Arturo, Eduardo y Octavio deciden que es el momento de hacer una sola empresa, así que crean Grupo Art Display, S.A. de C.V. Esta nueva empresa les permitirá ampliar sus expectativas de trabajo y ofrecer a sus clientes proyectos más ambiciosos y a sus trabajadores una estabilidad económica y laboral.

Para ellos tres es el momento indicado de hacer las cosas, pero lamentablemente deciden que lo más pertinente es que los trabajadores no se

enteren de la creación de Grupo Art Display. Comienzan hacer todos los trámites y a organizar como es que quedará conformada la nueva empresa.

Los rumores no se hicieron esperar y la gente comienza a preguntarse que es lo que está pasando. No saben si se van a quedar sin trabajo, si van a cerrar plazas, se encuentran en el descontrol total.

Ellos creyeron que era más conveniente no hablar de los cambios que se iban a llevar a cabo hasta que todo estuviera hecho, esto lo hicieron así, para que la gente no dijera que no al cambio, pero todo salió mal.

En Expo Comm cuando toda la gente se encontraba en el montaje Claudia se encontró a un amigo que trabajaba para Expo Cuarzo una empresa que era competencia de Art Display y le dijo:

-Oscar: Claudia hace un tiempo que no te veo, cómo estás?

-Claudia: Muy bien Oscar y tu, Cómo va el trabajo?

-Oscar: Muy bien, tenemos mucho, por cierto ya me enteré que les está yendo muy bien ya hasta se convirtieron en Grupo Art Display, muchas felicidades.

Claudia no daba crédito a lo que su amigo Oscar decía, pues los rumores que se escuchaban eran ciertos y sus jefes no habían querido informarle nada de lo que estaba pasando.

Regreso rápidamente a su oficina y convocó a una junta urgente, habló con los socios y les hizo ver que habían cometido un error muy grande y peligroso para la compañía, pues la gente estaba inquieta y se sentía amenazada de quedarse sin empleo.

El cambio organizacional era inminente para ese momento, pero Claudia sabía perfectamente que se debía manejar con cautela, pues todo el personal estaba

en un ambiente tenso, no confiaba en nadie y además podía haber una gran resistencia al cambio.

Claudia vio que en las organizaciones es muy frecuente encontrar personas desmotivadas en su trabajo, mientras que en su vida privada se ocupan de muchos asuntos, porque normalmente consiguen lo que se proponen.

Los directivos de Art Display sabían muy bien como les gustaría que se comportaran sus colaboradores, pero se esforzaban poco en explicárselo, porque dan por sentado que estos tienen la obligación de saberlo. De igual modo, jamás les decían a sus empleados lo que verdaderamente esperaban de ellos; los dejan ir a su aire, para, finalmente, sancionarlos y despedirlos, cuando no alcanzan las metas esperadas. Claudia observo que hacían esto para que se les valore positivamente, pues con ello creen demostrar su capacidad para descubrir a las personas que cometen errores.

Arturo, Eduardo y Octavio suponían que el personal de su organización estaba dividida en dos grandes grupos: los triunfadores y los perdedores. Sin embargo, ellos mismos eran responsables de desconocer que cada individuo, considerado individualmente, es un triunfador en potencia, si bien muchos van por la vida disfrazados de "perdedores".

En el caso de los diseñadores Claudia sabía perfectamente bien que trabajaba con profesionales de reconocido prestigio y experiencia, bastaba con proporcionarles una Definición de Objetivos y dejarles que actuarán por su cuenta. La Definición de Objetivos se convertía así en una herramienta fundamental para conseguir que los empleados experimentados y de altura se comportaran productivamente.

Por el contrario, los problemas seguían incrementándose porque cuando la gente nueva entraba no había nadie que la pudiera capacitar y entrenar, era importante que se comenzara a trabajar en un plan de bienvenida del personal, establecer las funciones de cada empleado, su sueldo y el nivel de conocimientos que necesitaban tener para el puesto. Con ello se lograría eficazmente que los colaboradores con un elevado potencial de crecimiento

profesional, que acaban de incorporarse a la organización, tras el Proceso de Selección, se les observase atentamente durante los primeros días para tratar de “pillarles haciendo algo bien”, y decírselo inmediatamente. Los directivos, por el contrario, siempre elogiaban y felicitar a sus colaboradores, solo cuando conseguían hacer las cosas perfectamente, tras un largo y tortuoso periodo de aprendizaje, plagado de aciertos y errores, que nadie reorienta debidamente en su momento. El resultado final de esta estrategia era muy claro, la mayoría de los profesionales recién incorporados, no conseguían destrezas ni rendimientos elevados, porque sus superiores solo prestan atención a contabilizar los errores que cometen en su trabajo.

Las reprimendas cortas dan unos excelentes resultados si se aplican inmediatamente tras cometerse un fallo. Arturo, evitaba dar las reprimendas merecidas hasta que llegaba un momento en que se “hartaba”, y entonces, cuando ya no podía mas, arremetía contra el empleado reprochándole todo lo que había hecho mal hasta la fecha.

Eduardo era un poco mas conciente de las reprimendas y lo que hacía es inmediatamente tras detectarse cada fallo, hablaba con la persona y se concentraba en el comportamiento que requería corrección, sin que se sintiera atacado o confundido. Podía recibir la reconsideración crítica que se le hace con naturalidad, porque sabía que no se cuestionaba su valía como persona. Por ello, no tendría necesidad de malgastar sus energías en defenderse, sino solo en cambiar cada comportamiento inadecuado que se le señalase.

Era importante que toda la empresa tuviera presente que cuando se va a dar una reprimenda corta, era imprescindible verificar previamente, y de manera personal, la conducta inadecuada que debe corregirse. Pues sabían bien que de ningún modo debía aplicarse esta técnica, apoyándose solo en informaciones de otras personas.

En definitiva, Eduardo trataba de decirle al interesado lo que había hecho mal con toda precisión y detalle, expresándole su opinión sobre su conducta inadecuada; recordándole su valía profesional y personal. Sabía que esto era importante pues muchos de sus trabajadores los conocía y verdaderamente

quería ayudar a mejorar en su trabajo, la relación cara a cara, e incluso el contacto físico, tienen un poderoso efecto, especialmente si le transmitimos confianza, apoyo y ánimo.

Un día Eduardo y Claudia comentaban a cerca del comportamiento de los trabajadores y Eduardo le dijo

-Eduardo: las cuatro virtudes cardinales que nos deben guiar en la vida son:

- Prudencia, que es saber comportarse,
- Justicia, que es dar a cada quién lo suyo,
- Fortaleza, que es la voluntad constante de resistir y acometer, y
- Templanza, que es la voluntad constante de moderar los apetitos.

-Claudia: Estos son los cuatro puntos de la brújula a seguir, para no desviarse al tratar de lograr nuestros sueños. Para un líder su misión representa su razón de ser, vive apasionadamente su ideal, entrega su existir por realizar un sueño.

Lamentablemente Arturo no había entendido que cambio es sinónimo de metamorfosis, modificación, transformación, crisis y re-emplazo. Es pasar de una situación determinada a otra, con la finalidad de lograr un mayor nivel de calidad y eficacia en el logro de metas o resultados, bien sea a nivel personal u organizacional

Claudia seguía teniendo en mente que los seres humanos, estamos acostumbrados a pensar, actuar o lograr algo, basándonos en creencias, paradigmas y sentimientos conocidos que generan comodidad. Así mismo, hemos estado expuestos a modelos, guías y procesos de socialización, que marcan distingos en la estructura mental, corporal, emocional y lingüística, donde el nivel de conciencia de sí mismo, el reconocimiento del conflicto o sentido de urgencia propio y por ende, la madurez emocional, se combinarán en un momento determinado para apuntalar hacia la búsqueda de un vivir más integrado a los principios y valores universales de vida, para obtener un equilibrio dinámico en los distintos roles que desempeñamos en la sociedad.

Uno de los problemas que también son muy claros es la falta de líderes, pues en el caso de Silver, tiene seguidores, pues aunque es poco carismático la gente reconoce que conoce el campo de las exposiciones y sabe delegar responsabilidades. Los trabajadores en general se sienten contentos con él, pues tiene una actuación a manera de la dirección, aunque como no se puede dar pura en ocasiones utiliza la técnica. Sabe muy bien que tiene una responsabilidad no solo con la empresa, si no con sus trabajadores y con el medio en general para poder poner en un buen lugar el nombre Art Display.

Se desarrollo con un equipo de trabajo, aunque con el director de la empresa el resultado es de diálogo, porque si las indicaciones que le dio Arturo a Silver no van con los objetivos de la empresa no las siguen, esto causa muchos problemas entre ellos dos, por lo que tienen un estilo negociador tienen que ceder los dos para que se resuelvan los conflictos.

Pero aunque existen diferencias entre Arturo y Silver trabajan en equipo, pues tienen la suficiente madurez emocional, energía, capacidad para lograr entender a la gente que trabaja en la compañía, honestidad profesional y personal, creatividad, deseo de ayudar a los demás (trabajadores, clientes, proveedores), y ganas de triunfar.

Con el ejemplo que ha establecido Silver es muy probable que suba a Jefe de Producción, pues conoce bien los objetivos de la empresa. Una de las cosas más importantes es que no por tener un cargo de capataz no hable con los empleados de niveles más bajos, pues conoce el nombre de todos, y trata de acercarse a ellos para que le explique como se sienten y cuales son sus expectativas de crecimiento.

Maneja un estilo de relacionarse con los demás pues siempre está abierto a los comentarios e inquietudes que tienen los trabajadores, pero el estilo gerencial es también manejado por él, pues debido al puesto que tiene en la compañía tiene que tomar riesgos.

Ha perfeccionado sus habilidades comunicativas y son flexibles para adaptar sus discursos a las circunstancias de cada momento sin perder coherencia con

sus ideas y principios. Es importante señalar que demuestra capacidad para proponer soluciones válidas bajo presión. Cuestionar los procesos. Busca nuevas formas de hacer las cosas para mejorar la organización, aunque ello implique riesgos. Tiene claro un proyecto, no se limita a convencer palabras; pasa a la acción cuando llega el momento adecuado. Se asegura de que se trata de una idea constructiva y de que conoce los pasos para conseguir poco a poco las metas fijadas. Reconoce las contribuciones de sus seguidores y busca la forma de celebrar sus éxitos. Demuestra interés por los problemas, por las personas que lo rodean. Tiene el compromiso de ser líder.

Con el cambio que se estaba pretendiendo los problemas comenzaron a incrementarse, pues la gente no estaba contenta, pues sentía desconfianza de parte de Arturo, Eduardo y Octavio. Era urgente hacer algo.

La integración de las tres empresas no era algo fácil, sobre todo porque la gente comenzaba a preguntarse si la forma de trabajar seguiría siendo la misma, si los procesos seguirían igual o cambiarían.

Octavio viendo todo el descontrol, pensó que era conveniente que Guadalupe comenzará a cotizar, pues se había dado cuenta que Bruno tenía que salir mucho a hacer compras y los vendedores se quedaban parados con precios de stands porque no había nadie que supiera utilizar su programa para cotizar.

Guadalupe que además de ser una secretaria, era una persona muy eficiente que lo único que sabía era obedecer órdenes de sus superiores, creyó que era injusto que ahora tuviera que hacer el trabajo de Bruno, pero no pudo hacer nada más que aprender a utilizar el sistema.

Esto trajo más problemas pues Bruno se la pasaba sin hacer nada en todo el día y Guadalupe ahora tenía el doble de trabajo. Esto gracias a que Octavio no tomo la decisión más correcta, si no la más fácil.

Además Octavio aumentó los pasos para los vendedores, ahora tenían que ir a una cita, regresar y pasar una hoja de entrevista a los diseñadores con las

características del stand, una vez que estuviera el diseño, los diseñadores tenían que hacer un despiece de elementos y pasárselo a Guadalupe para que le pusiera precio, después el vendedor lo llevaba con el cliente y una vez que se aceptaba, tenía que pasar una orden de factura llevarla nuevamente al cliente para que le pagará, llenar una orden de producción con el color de la alfombra, los metros cuadrados del stand, el número de cajas de luz, si requería de panel ranurado, lámparas extras, frigobares, o lo que necesite, además de hacer una orden de gráficos y una orden de compra por si había que comprar cosas extras que no se tuvieran en bodega.

Estos pasos hacían que los vendedores perdieran mucho tiempo y mucha gente no hiciera su trabajo, pues en ocasiones ellos mismos tenían que comprar cosas porque Bruno se salía de la empresa con cualquier pretexto para no hacer su trabajo.

La falta de comunicación con los diferentes departamentos comenzaba a generar problemas, muchos de ellos eran de ambiente laboral, pues ya la gente no se saludaba, era como si cada quien trabajará solo. Nadie trabajaba en equipo y lo peor era que nadie sabía que hacia la persona que estaba a su lado.

# **CAPÍTULO**

# **IV**

## Capítulo IV

“Si no me ocupo de mí,  
¿Quién se ocupará?  
Si no me ocupo de los otros,  
¿Quién soy?  
Y si no es ahora, ¿Cuándo?”  
Rabino Hillel

### CREANDO LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO

#### 4.1 Cambiando el entorno

Como Claudia había visto que los problemas en Grupo Art Display, S.C., seguían muy difíciles decidió que lo mejor era empezar a proponer nuevas ideas para que las cosas mejoraran, tanto para los empleados como para la organización.

Lo primero fue que como había visto que la comunicación era pésima se hicieran células de trabajo, donde habría un líder, el equipo de trabajo estaría integrado por el vendedor, un diseñador, en primer lugar estas dos personas estarían al tanto del proyecto y en determinado caso de que uno de los dos no estuviera, se podrían tomar decisiones pues los dos conocen bien el proyecto, ellos tendrían un meta a la que tendrían que llegar cada mes y un monto de dinero del cual podrían disponer para hacer cualquier tipo de compra de material, estacionamientos, transporte, viáticos, etc. Con esto reducirían tiempo y trámites y las personas estarían al tanto de los próximos montajes, y además les darían un mejor servicio a los clientes, mucho más personalizado.

Con respecto a la comunicación que se mantendría con los Socios, se harían juntas cada semana, dónde se abordarían temas como: nuevos proyectos, nuevos clientes, próximos montajes, montos gastados, si se lograron las metas, y el tema de bonos por metas alcanzadas.

A todos los trabajadores se les informaría bien que es Grupo Art Display, por medio de un tríptico, en el cual vendrá toda la información breve y detallada de porque se hizo este cambio, que beneficios traerá, y los objetivos que se estarán manejando en conjunto. Además de que se hará una reunión con todo el personal y por medio de un audiovisual se les informará que el cambio será durante todo un año y se dará capacitación en todos los niveles.

Además de la capacitación en cuanto al desempeño laboral, Arturo pensó que era importante hacer que sus trabajadores sobre todo los montadores que no tienen sus estudios terminados, logren terminar la primaria, la secundaria o la preparatoria por medio del INEA, en horarios de 17 a 20 horas únicamente si el personal así lo desea. Para los empleados que tengan sus estudios concluidos se impartirán clases de inglés, en horarios cómodos y flexibles para ellos.

Se hará el cambio durante un año para que la gente sienta confianza de que su empleo no se les quitará, y se sientan seguros y la comunicación siempre será de puertas abiertas.

Se va a tratar de que el trabajador no tenga miedo, pues Claudia se dio cuenta que si este existe es más fácil que haya mentira, manipulación y se que la gente evite las responsabilidades, se busca escapar del peligro. Por ellos es importante hacer confiar a todos para poder comunicar, sin otorgar el beneficio de la duda, y con ello se conseguirá un cambio cultural, de mentalidad y de comportamiento en la organización para llevarla a un óptimo rendimiento.

También se harán manuales para todos los puestos, donde se indique cual es el nombre, que se hace, cuanto es el salario, jornada de trabajo, horas de descanso, hora de comida y todo lo que el trabajador necesite saber de su empresa y de su puesto de trabajo.

En la recepción se colocaran los valores, los objetivos la misión y la visión de la empresa para que tanto los trabajadores como los clientes estén familiarizados con lo que busca Grupo Art Display.

Con los clientes se mantendrá una comunicación más directa, pues en algún momento se les descuida mucho, durante el proceso de la venta del stand, el vendedor esta detrás de él, pero una vez que se consigue se descuida, y lo que se pretende ahora es que después del montaje se le pida que de su opinión del evento para que si existen fallas se puedan arreglar y el próximo evento quede perfecto.

Con esto conseguiremos que no solo le demos un servicio antes, si no durante y después para que haga la diferencia y siga trabajando con la organización.

Se tratará de hacer a la organización como un lugar de encuentro que persiga la atención de los diversos agentes (clientes, proveedores, empleados y socios), no sólo como un espacio físico productor de bienes y servicios, sino como un encuentro de relaciones de intercambio de valor interno y externo entre sus diferentes agentes. Lo que se espera es un lugar de encuentro donde confiamos que lo mejor y más actual, está esperándonos para ser utilizado con la seguridad y profesionalidad que aporta quien sabe de cómo se tiene que hacer un buen stand, o una buena impresión.

No hay que olvidar que se una gran ayuda para que la información fluya de una buena manera y hacer que los objetivos se cumplan será con ayuda de los líderes, estos ya se tienen bien localizados, en el área de producción será Silvestre

Zamora, en el área de gráficos será Vicente Durán, en el área administrativa será Anallely Capacchini, en el área de diseño será Israel Pineda y por último en el área de ventas será Cecilia Guzmán, con la ayuda de ellos se mantendrá una comunicación adecuada al igual que el trabajo se hará en equipo y se darán premios a cada uno si todos los objetivos se alcanzan.

Debido a la explicación de la importancia de la cohesión interna de la empresa se toma este aspecto en consideración con el fin de reforzar los lazos internos de la organización y así puede reflejar esa imagen hacia el exterior.

Por lo que la propuesta es la de la creación de un órgano interno que permita difundir información a los públicos de la organización, además de generar una identificación con la misma y promover la participación de los empleados. Esto sería una gaceta o un periódico mural.

Se llevará a cabo quincenalmente y se proporcionará a todos y cada uno de los empleados que conforman la institución.

Los principales responsables de llevar a cabo la inducción del área a aquellos empleados de nuevo ingreso serán el departamento de Relaciones Públicas, debido a que son los encargados de dotar de talento a cada departamento de acuerdo a los puestos requeridos: así como el responsable de cada área quien ahondará en la información que se proporcione al personal, con el fin de dar a conocer el "know how" de la empresa y del área en específico.

Dicha inducción, que pensamos en una sesión de dos horas se llevará a cabo a través de un programa basado en un curso el cuál tendrá una duración diferente en cada área, debido a que cada una tiene diversas responsabilidades y características que obligan a elaborar un curso especializado por departamento. Dicho curso será apoyado por un video que constituye la inducción general a la institución.

El curso será reforzado con la entrega del manual operativo del área que permitirá al empleado ampliar la información que se proporciona en el curso y hacer énfasis en los aspectos más importantes para no confundir al empleado y provocar desorientación.

El empleado de nuevo ingreso será apoyado por una persona asignada por la dirección, que se encargará de involucrar en la familiarización de la empresa al nuevo empleado durante un lapso de 15 días a partir de su ingreso; resolviendo dudas que permitan el mejor desempeño del empleado en la organización.

Las características que debe poseer la persona que será la encargada son:

- Nivel jerárquico de jefatura hacia arriba
- Mínimo un año de laborar en la empresa
- Desempeño satisfactorio en el último año de trabajo

Esta estrategia tiene el fin de hacer que el empleado pueda sentirse comfortable en la empresa y le permita la identificación con la misma lo antes posible, logrando tener un excelente desempeño que genere mejorías en la empresa como un todo.

El motivo que indujo a la decisión de proponer la creación de un órgano de difusión de información interna fue la falta de identificación del personal con su empresa; así como la ausencia de un medio que permita informar de manera formal al empleado, tópicos relacionados con su empresa.

Todo esto tiene que ver con la imagen corporativa que es la integración en la mente de sus públicos de todos los ímpetus emitidos por una empresa en una relación ordinaria con ellos.

La imagen se construye en la mente del público a partir de los mensajes que emite y será entendida como la suma de experiencias que alguien tiene de una institución.

Es por eso que se considera importante la creación de este órgano de comunicación en la empresa.

El boletín será publicado quincenalmente y contemplará diversas secciones que permitan cautivar el interés de las personas.

El departamento de Relaciones Públicas trabajará para reunir información de interés general para la gente; además de promover la participación de los empleados en la elaboración del boletín. Esto facilitará la identificación del personal con la empresa y el interés por ésta.

#### **4.2 Plan de trabajo de Grupo Art Display, S.A. de C.V.**

##### **1. Evaluación Previa de la Empresa**

1.1. ¿En qué departamentos está dividida la empresa, y qué funciones generales tiene cada uno? Actualizar organigrama.

1.1.1. Información general de la empresa a través de una plática con el Director.

1.2. ¿En dónde se encuentra la compañía actualmente? Junta con cada departamento.

1.2.1. Ventas - Precio, servicio, reportes de desempeño.

1.2.2. Mercadotecnia - Estudios de la competencia, campañas publicitarias.

1.2.3. Producción - Calidad, rapidez, insumos, entre otros.

1.2.4. Compras - Políticas de compra, evaluación y desarrollo de proveedores.

1.2.5. Administración - El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

1.2.6. Diseño – Tratar de que los stands sean del agrado del cliente con innovación y buenas impresiones.

1.2.7. Pop Up - Módulos transportables de bajo costo y buena calidad

1.2.8. Recursos Humanos – Que la gente esté comprometida con su trabajo, con la empresa y en general con todo su entorno.

1.2.9. Cobranzas – Que sean más eficientes

#### **4.2.1 Planeación Estratégica**

1.3 ¿Dónde estamos hoy como empresa?

1.4 ¿A dónde quiere llegar la empresa?

1.5 ¿Hacia dónde quiere ir la empresa?

1.5.1 Evaluación y posibles cambios en la visión, misión y objetivos generales - conjuntamente con la Dirección esta se llevará a cabo a principios de año.

1.5.2 Obtener una idea general del desempeño esperado de cada una de las distintas áreas, para acercarnos más a sus inquietudes y posibles cambios.

1.6 ¿Cuáles son los problemas más difíciles de resolver actualmente? Junta con cada departamento y posteriormente con Dirección. Estas juntas se llevarán a cabo semanalmente.

1.7 ¿Cuáles son los problemas más comunes? Junta con cada departamento y posteriormente con Dirección. Esta junta se llevará a cabo una vez al mes o en su defecto al término de algún evento muy grande.

1.8 ¿Cuáles son los problemas más fáciles de resolver y por qué no se han resuelto? Junta con cada departamento y posteriormente con Dirección.

1.9 ¿Con qué controles se cuenta en cada departamento?

1.10 ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimiento, descripción de puestos, políticas?

## 2. Acciones previas

2.1. Identificación de opciones de mejora.

2.1.1. Clasificación y priorización de las opciones de mejora.

2.2. Identificación de las causas.

2.2.1. Identificación de la ruta de causalidades relativas a cada opción de mejora.

2.3. Definir las metas a alcanzar con el plan.

2.4. Elaborar el plan de mejora.

2.4.1. Jerarquización de las soluciones existentes atendiendo su impacto en la mejora del desempeño operacional.

#### **4.2.2 Planeación Operativa**

3. Acciones concretas

3.1. Aplicación del plan de mejora.

3.1.1. Supervisión de la correcta aplicación del plan.

3.1.2. Seguimiento y correcciones necesarias al plan.

3.2. Documentación de los resultados alcanzados.

#### **4.2.2 Planeación Operativa**

3. Acciones concretas

3.1 Aplicación del plan de mejora

3.1.1 Supervisión de la correcta aplicación del plan

3.1.2 Seguimiento y correcciones necesarias del plan

3.2 Documentación de los resultados alcanzados

#### **4.2.3 Control y Seguimiento**

4. Retroalimentación.

- 4.1. Evaluación constante de los parámetros de medición del desempeño de la compañía en todos sus departamentos.
- 4.2. Corroborar que los resultados obtenidos sean congruentes con la Planeación Estratégica.
- 4.2. Aplicar modificaciones necesarias a los sistemas, manuales, procesos, para ajustarlos al mejor desempeño de la empresa.

#### **4.2.4 Objetivos a alcanzar**

- Una estructura óptima y funcional de la empresa.
- Departamentos enfocados a un fin común.
- Sinergia y unión entre los departamentos.
- Optimización de recursos.
- Optimización de procesos.
- Desarrollo de una cultura de calidad.
- Personal valorado y retribuido según su desempeño.
- Una empresa con calidad humana.
- Recorte de gastos innecesarios.
- Desarrollo estructurado del personal de acuerdo a talentos específicos.
- Elaboración de controles que permitan eficientar las operaciones de la empresa.
- Mejora en la comunicación interdepartamental.
- Excelente servicio al cliente.
- Proporcionar consistentemente un valor agregado.
- Elaboración de reportes que permitan conocer el desempeño real de la empresa.
- Una empresa comprometida con el medio ambiente y con la sociedad.
- Desarrollo de nuevos productos.

### **4.3 Meta**

Potenciar a través de las estrategias, políticas, proyectos y acciones más viables y menos onerosas, las capacidades técnicas, materiales y humanas de la compañía que permitan un desarrollo acelerado para atender eficientemente las oportunidades, demandas y retos provenientes del creciente mercado de las exposiciones en México.

Esta meta se deberá cumplir en 16 meses, tras los cuales la utilidad antes de impuestos de la compañía deberá ser del 20%, y aportando un 5% de utilidad adicional mayor al rendimiento anual anterior cada 12 meses hasta llegar a 30%.

### **4.4 Estrategias**

Incrementar la calidad en la hechura de los displays y en el montaje de las exposiciones a través de la capacitación constante del personal y de proporcionarles las herramientas y los materiales necesarios para la correcta elaboración de su trabajo.

Obtener y mantener certificado de calidad AMPROFEC, estandarizando las actividades y procedimientos necesarios para la operación diaria de la compañía.

AMPROFEC es la Asociación mexicana de Profesionales de Ferias, Exposiciones y Convenciones, A.C.

Ampliar consistentemente la participación en el mercado y el prestigio de la compañía a través de la aplicación minuciosa del presupuesto para el plan de medios y mercadotecnia.

Mantener relaciones de largo plazo con los clientes ofreciendo siempre valor agregado y un trato de calidez humana.

Buscar constantemente nuevos giros complementarios a nuestro mercado para ampliar la base en que se puede servir a los clientes potenciales y cautivos.

Continuar desarrollando un programa de capacitación a clientes para profesionalizar su participación en las exposiciones.

Mantener un negocio rentable a través de la estrecha vigilancia de la administración de los recursos, su adquisición y aplicación.

Contar con empleados satisfechos con su trabajo, participativos y autorrealizados.

#### **4.5 Proyecto**

Contar con la herramienta y materiales necesarios (taller profesional) para instalar montajes y displays de alta calidad.

Mejorar constantemente la gama de mobiliario para renta y aplicar el inventario existente.

Crear programas bien estructurados de capacitación para el personal.

Inculcar diariamente la cultura de calidad.

Organizar sistemáticamente todas las funciones de la compañía para que se desarrollen y fluyan bajo los parámetros preestablecidos y que se lleven registros para corrección y mejora continua.

Mantener actualizados los procesos para conservar la certificación.

Participar en la mayor cantidad de exposiciones en México con el montaje de stands.

Automatizar la función de telemarketing y dar seguimiento telefónico a los prospectos.

Contar con una fuerza de ventas suficiente y capaz de cumplir los objetivos anuales de crecimiento.

Ofrecer siempre un valor agregado que haga la diferencia entre nuestra compañía y el resto.

Aplicar el presupuesto de promoción (plan de medios) cuidadosamente.

Realizar programas de intercambio de trabajo con compañías de la competencia para apoyarnos cuando las cargas laborales sean muy altas o muy bajas.

Mantener los contenidos de la página web actualizados y con un diseño atractivo.

Llevar un programa de seguimiento a clientes (software ACT u otra opción, pero que arroje reportes como: último proyecto realizado con un cliente, próximo evento, status del proceso, citas, resultado de las citas, entre otros).

Abarcar cada vez una mayor gama de servicios y ofrecer mayor variedad en los que ya se tienen.

Desarrollar e impartir un programa de capacitación a clientes que conste de 5 niveles de especialización y experiencia.

Evaluación constante de proveedores: precio, calidad, condiciones de pago, crédito; y desarrollar a los proveedores previamente seleccionados.

Fortalecer el sistema de cobranza.

Depurar los métodos de control de costos, cotizaciones e inventarios sistemáticamente.

Continuar implementando y desarrollando programas de apoyo (como el “Empleado del Mes”).

Depurar continuamente el sistema para bonos de productividad.

Impartir a la gente seminarios motivacionales y proyección de video inherentes al tema.

Pláticas y juntas constantes con los empleados por parte de la Gerencia General para mantenerlos informados del desarrollo de la compañía y de las situaciones que está enfrentando.

Mantener una política de “puertas abiertas” por parte de la gerencia general que aplique para todos los miembros de la organización.

#### **4.6 Acciones**

La gerencia genera realizará un estudio del medio ambiente para detectar herramientas de financiamiento con instituciones como NAFIN, Secretaría de Desarrollo Económico, créditos PyMES, entre otros.

Evaluar cual de las distintas opciones de financiamiento resulta más atractiva en términos de plazo, interés y requisitos de calificación.

La gerencia general deberá realizar un estudio conjuntamente con los departamentos de ventas, diseño, compras y operaciones para determinar cantidad y tipo de materiales a adquirir (aluminio para montaje de stands, aluminio para montaje de displays, mamparas, maquinaria y herramienta). El parámetro es renovar al 100% el aluminio con que se cuenta actualmente para montaje de stands (1,500 metros lineales), y adquirir aluminio suficiente, para que, junto con el existente se tenga una capacidad para montar 40 stands de 9 m<sup>2</sup>. La maquinaria y herramienta a adquirir deberá ser exclusivamente la determinada en esta junta y que cumpla con los requerimientos de producción futuros (3 años).

Por stands entendemos los cubículos habilitados con aluminio RB que son instalados en montajes institucionales y que normalmente incluyen mamparas blancas, antepechos y rótulo.

Por Display entendemos las decoraciones especiales realizadas bajo diseño y que pueden incluir mobiliario especial, vitrinas cajas de luz, banners, iluminación, proyectores, pantallas de plasma entre otros.

Una vez determinados los requerimientos de maquinaria, herramienta y equipo, el departamento de compras junto con el de operaciones y gerencia general, deberán hacer una licitación con por lo menos 6 proveedores para la adquisición de los materiales. Los puntos a calificar deberán ser la calidad de los materiales, precio, tiempo de entrega, créditos, servicio.

De acuerdo con las tasas de interés, plazo de financiamiento y el monto de materiales y maquinaria a adquirir conforme al estudio realizado en el punto anterior, el departamento de administración conjuntamente con la gerencia general deberán realizar un análisis para determinar capacidad de pago y plazo más conveniente.

Recabar toda la información necesaria para solicitar crédito.

Solicitar crédito.

Adquirir materiales, herramientas y maquinaria.

Vender material obsoleto y aplicar a pago de crédito.

La gerencia general determinará el nuevo precio de renta del material adquirido basado en un estudio de precios de la competencia, ciclo de vida del material, valor de reposición del mismo, y otros parámetros que sean necesarios para determinar este factor.

## **4.7 Plan estratégico de Relaciones Públicas para Grupo Art Display, S.A. de C.V.**

El plan durará un periodo de 6 meses, para que se puedan aplicar todas las fases del plan, cada una durará 1 mes.

- a) Investigación y estudio del programa.
- b) Diagnosticar.
- c) Planificar y proponer una serie de acciones de comunicación para solucionar ese problema.
- d) Poner en marcha las acciones.
- e) Dar seguimiento y ver la evolución del plan.
- f) Adaptar y corregir si es necesario.

### **4.7.1 Planteamiento del Problema**

Cuando se entrega el stand al cliente, en ocasiones no cumple con las expectativas del mismo, esto crea que tengamos una mala imagen como empresa.

### **4.7.2 Hipótesis**

Si hacemos mal un montaje, entonces, los clientes ya no trabajaran nuevamente con nosotros, y tendrán una mala imagen de la empresa.

### **4.7.3 Objetivo General**

- Dar un buen servicio a los clientes con material de calidad para dejar una buena imagen de la empresa.

#### **4.7.4 Objetivos Particulares**

- Establecer una buena comunicación con el cliente, vendedor y el departamento de montaje.
- Tener una buena calidad en gráficos y materiales.
- Dar una mejora en el proceso de producción.

#### **4.7.5 Determinar las oportunidades y los problemas de imagen.**

Como somos una empresa que ya lleva más de 9 años en el medio, mucha gente, tanto competidores, como proveedores y clientes, nos ubican perfectamente bien, por ello no podemos dejar perder el buen nivel que tenemos, por ello creo necesario que se refuerce la imagen.

En este momento nos vemos en la necesidad de que nuestra página de Internet sea más conocida, pues nos hemos dado cuenta que es un gran trampolín para atraer clientes, debe de estar muy completa y de fácil acceso. Hasta hace algunos meses estaba totalmente en inglés y la verdad es que nadie accesaba a ella, así que se hizo un link para tener dos opciones ingles y español, además de que ya hay fotos de stand, para que vean nuestro trabajo.

Se mandaron hacer flayers con información a cerca de la empresa, todo lo que se hace y fotografías de stands, que se han montado en diversas exposiciones. También se mandan e-mail a diversas empresas con el currículo para que conozcan nuestro trabajo.

Se están haciendo playeras con el nombre de la empresa, para que las personas de montaje las traigan puestas en días clave por si a otros clientes les gusta el trabajo pregunten y les podamos hacer propuestas.

#### **4.7.6 Fijar los objetivos de imagen según públicos.**

Vamos a cuidar mucho la comunicación con el departamento de ventas, pues ellos son el enlace que se tiene con el cliente, para que estemos enterados que es exactamente lo que piden, pues en ocasiones es como un teléfono descompuesto.

Este es el objetivo principal pues después de que el cliente habla con el vendedor, tiene que pasar al departamento de diseño, aquí debe de haber mucha comunicación, pues el vendedor trae la idea del cliente.

El siguiente paso es que el diseñador le muestre al vendedor el diseño y este lo apruebe para que lo vea el cliente y de su aceptación.

Una vez que el cliente ha aceptado la propuesta se tiene que llenar un formato de gráficos y otro de producción para que se pueda realizar el montaje.

#### **4.7.7 Desarrollar el plan estratégico de comunicación e imagen.**

En ciertos meses del año la carga de trabajo es muy fuerte, por lo que se tiene pensado que cuando se concierte una cita con algún cliente, el vendedor le diga que el proyecto lo tendrá 2 semanas para realizarse para que de tiempo al diseñador de hacer un buen trabajo con todas las especificaciones que el cliente da, además de si es necesario conseguir un buen proveedor, pues muchas veces se requieren de materiales que no son muy utilizados, así que hay que ver que nos den un buen precio, buena calidad y que se cumpla con las fechas de entrega.

#### **4.7.8 Revisión por la dirección**

La dirección de Art Display, S.C., está al tanto de los movimientos que se van a empezar a manejar, están concientes que necesitamos un plazo de 6 meses mínimo para que se vean resultados en los avances del plan, con ellos tendremos juntas cada semana, para que estén enterados de nuestro avances, y si los problemas se han reducido o no.

#### **4.7.9 Planificación**

Hoy tenemos el montaje para Feria Óptica, en la que tenemos 6 stands, de los cuales nuestros clientes son: Marchon, Essilor, Visión Center, Transitions, Laboratorios Grin, Ojos.com, la estrategia que tenemos en este momento es que desde hace dos semanas nos reunimos todos para que nos comunicáramos si ya se habían dado los anticipos, por si se tenía que comprar más material, si las medidas de gráficos y panelería estaban correctas, y los horarios que tendríamos para que todo quede listo para el viernes 31 de octubre a las 10 de la mañana. Estamos planeando que con la comunicación y la nueva imagen que tenemos ningún stand quede mal, además de que hablamos con los clientes por posibles detalles que queden fuera.

La Feria se llevará a cabo en el Centro Banamex, por lo cual estará una persona únicamente supervisando que todo este bien, además que será nuestro respaldo por si algún cliente necesita algo extra.

#### **4.7.10 Concretar las acciones específicas de la comunicación por tipos de públicos.**

Estamos concientes que en ocasiones las juntas con el departamento de montaje se vuelven muy difíciles de llevar a cabo por ello, se ha decidido hacer una comida después del montaje para que ellos se sientan más tranquilos y después de esta que expongan todo lo que no les parece o si consideran que se debe de hacer algún cambio en la forma de trabajar, pues lo que queremos es que se sientan parte de la empresa, para que trabajen mejor.

#### **4.7.11 Grupo Art Display, S.A. de C.V. está dividido en los siguientes departamentos:**

- Dirección: 3 personas, director de producción, director de creatividad, director de comercialización
- Departamento de Diseño: 3 diseñadores industriales
- Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas: 1 comunicóloga, 1 mercadóloga.
- Departamento de Compras: 1 persona
- Departamento de Ventas: 3 ejecutivos de cuenta, 1 marketing, 1 asistente.
- Departamento de Contabilidad: 1 contador, 2 auxiliares, 1 mensajero.
- Departamento de Producción: 1 Jefe de producción y 12 montadores.
- Departamento de Gráficos: 1 diseñador gráfico y 1 ayudante.
- Recepcionista, vigilante, limpieza.

#### **4.7.12 Investigación.**

Tiene por objetivo definir la imagen de Art Display, S.C., en la medida de lo posible en el sector de ferias y exposiciones. Las actitudes de los públicos respecto a la misma así como sus puntos fuertes y débiles en materia de comunicación con los públicos.

Dos etapas:

1-. Definir los públicos a los que hay que investigar.

Mi público interno

- Trabajadores de la bodega, pues ellos son los que montan los stand, y muchas veces son los primeros en escuchar las inconformidades de los clientes.

- Ejecutivos de cuenta, ellos deben estar a toda hora en el montaje para supervisar el trabajo de los montadores, y al mismo tiempo estar pendiente de lo que el cliente necesita.
- La gente del departamento de gráficos, pues muchas veces no hacen los gráficos en el papel que se requiere, o los hacen más grandes o más chicos.

### Mi público externo

- Clientes, tengo que tener muy buena relación con ellos, pues me permitirá que siga trabajando con nosotros y además me recomiende con nuevos clientes.
- Proveedores, necesito mantener muy buena comunicación con ellos para que me provean de lo que necesito, pues en ocasiones salen cosas de último momento que tengo que conseguir rápidamente y muchas veces tienen que darnos crédito, hasta que el cliente pague.

### Razones:

Los primeros a los que analizaré serán los trabajadores de la bodega y los ejecutivos de cuenta, pues son la gente que tengo más cerca, además que sin ellos mi trabajo no llega a realizarse; en segundo lugar serán clientes y proveedores.

A los primeros se les harán dos cuestionarios para saber que es lo que ellos creen que se pueda cambiar para que el trabajo salga en menos tiempo y con mucha calidad. A los segundos se les hará un cuestionario donde les preguntemos que piensan de su stand, si quedo bien, si están conformes y que podrían cambiar en nuestro servicio. A los proveedores se les hará otro cuestionario para ver si pagamos rápido, si somos buenos clientes, etc.

Con mi público interno tengo que tener mucho cuidado, tengo que ser cauteloso, pues los tengo que hacer sentir en confianza para que no piensen que si dicen algo malo se tomarán represalias, si no por el contrario que todo este esfuerzo es para seguir siendo una empresa que de un buen servicio dentro y fuera de las instalaciones, al igual que para hacerlos parte de las nuevas decisiones que se tomarán.

## 2-. Públicos y métodos.

A la entrada de la recepción se pondrá un pizarrón para poner anuncios como cumpleaños, una frese de la semana para que todos traten de seguirla que tenga que ver con la filosofía de la empresa, y el calendario de los próximos montajes que se tengan.

También habrá un buzón de sugerencias que se leerán cada semana y se espera que se le de seguimiento para logra una mejor comunicación. Estas sugerencias se leerán en la junta de la semana.

Con los ejecutivos de cuenta se tiene el problema de que no se sabe donde están y en ocasiones no van a trabajar porque dicen tener muchas citas, todos los días se indicará cual es su ruta, y horarios para saber donde se encuentran, además de que se les darán nextel para saber a donde van.

A) NOTORIEDAD: saber si los públicos tienen conocimiento de la existencia de la organización. Procedimientos para evaluar la notoriedad:

- Notoriedad espontánea: preparar el cuestionario espontáneamente.
- Notoriedad asistida: la respuesta se cierra de forma que se solicita al público que dé una lista de nombres y elija los que son más conocidos.

También se puede completar con una encuesta de las actividades de la empresa, se llama encuesta de actividades de la organización.

B) **CONTENIDO:** con el anterior evaluamos la notoriedad de la organización pero no podemos investigar ni la dirección ni la intensidad de la imagen en cada uno de los públicos. Este índice nos sirve para determinar los atributos más o menos con que cada uno evalúa la organización.

Técnicas:

- **Diferencial Semántico:** consiste en presentar a cada individuo encuestado una serie de adjetivos antónimas separados por 7 posiciones. Se le pide que marque la posición.
- **Escala de Calificación:** se establecen unos atributos y una escala numérica de valoración de esos atributos. Se pide a cada individuo que califique a la organización en función de esa escala establecida para cada atributo.
- **Método de asociación de ideas:** se presentan al sujeto adjetivo o frases descriptivas y se pide que marque aquellas con las que se identifica la organización.
- **Lista de elección de adjetivos:** permite obtener información detallada sobre algún tema.

Variante: **Escala de Stapel**, es lo mismo pero establece una gradación.

C) **MOTIVACIÓN:** para conocer las causas ante una organización se evalúa el índice de motivación que permite conocer a qué aspectos dan prioridad cada uno de los públicos. Estos aspectos se llaman rasgos organizadores centrales es importante conocerlos para establecer las causas principales que dieron origen a una imagen determinada en esos públicos. Además de las técnicas mencionadas hemos de usar dos tipos de cuestiones:

- Aquellas en las que se busca la respuesta espontánea.
- Respuesta asistida; se deja cerrada la respuesta.

#### **4.7.13 Auditoria de Imagen.**

Objetivo de seguir la opinión que los diferentes públicos tienen de ellas. Se trata de investigar muy detalladas que deben encomendarse a especialistas. Se puede comparar con una radiografía de toda la acción comunicativa de una organización.

Es un procedimiento de investigación para la identidad, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una organización para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, y para conocer sus puntos fuertes y débiles; con el objetivo de mejorar resultados y fortalecer el valor de su imagen pública. Mediante una auditoria de imagen se verifican públicos, objetivos y los soportes e instrumentos usados confrontando los resultados con el resultado real de las acciones.

Cuándo es necesaria:

Es necesaria cada 3 ó 5 años en aquellas organizaciones que llevan a cabo programas estratégicos de imagen.

- se deben realizar siempre cuando se trabaja por primera vez con temas de identidad corporativa.
- Cuando una empresa pasa por una crisis.
- Cuando hay un cambio de identidad corporativa.
- Cuando la empresa experimenta una fusión, absorción.
- Como apoyo a políticas de Mercadotecnia.

#### **ACCIÓN INTERNA**

#### **RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.**

Acciones: Envío de información, de la dirección hacia el empleado.

Medios:

- cartas

-circulares internas.

Apoyo informativo.

Medios:

- house organ
- tablón anuncios
- carteles.

Recolección de información.

Medios:

- buzón de sugerencias.

Formación.

Medios:

- manual de empleado
- charlas informativas
- formación continuada.

Incentivos.

Medios:

- programas de ascensos y promoción interna
- participación en beneficios
- ventajas en servicios y productos de la entidad.

Otras.

Medios:

- asesoramiento en temas de créditos, seguridad
- servicios adicionales
- organización de actos de ocio.

#### **4.7.14 Comunicación Mixta**

##### **Relaciones con los Accionistas.**

Acciones:

Envío de información.

Medios:

- memorias o informes anuales
- balance e informes económicos financieros

Reuniones informativas.

Establecimiento de los cauces para la participación en toma de decisiones.

Asambleas anuales de accionistas.

Regalos de empresas.

#### **4.7.15 Acción Externa**

##### **Relación con los Proveedores.**

Acciones:

Políticas de pago puntual.

Contactos periódicos:

- reuniones periódicas
- comidas de trabajo.

Visitas a la empresa.

Envío de información cartas.

## **Relación con los consumidores.**

Acciones:

envío de información sobre la organización:

-cartas apoyo informativo:

- revista del cliente

-atención al consumidor: - formación personal del servicio

-sistema de canalización de quejas, sugerencias, resolución de posibles crisis.

-organización de actos: fiestas, presentaciones.

-Programas de visitas.

-Jornada de puertas abiertas.

3-. Publicidad institucional.

Algunas acciones y/o instrumentos:

Videos

Folletos

Anuncios

### **4.7.16 Implementación**

Calendario de la implementación táctica de las acciones que es el timing y programación.

Estaría en la implementación. La siguiente fase sería el plan de acción desarrollado, es decir, el desarrollo, que es la explicación detallada de cada acción e instrumento del material y recursos humanos para su realización y la fijación en el tiempo de cada una de esas acciones. En esta fase se establece el calendario de implementación táctica de las acciones (timing) y programación específica para cada acción.

Métodos de programación.

Plan general y plan parcial de acciones, PGO y PPO.

Este método nos va a permitir saber en cada momento qué se debe hacer, quién, cuándo y quién es el responsable final de que esa acción se ejecute correctamente.

Plan general operaciones. PGO.

Tomar cada una de las acciones o instrumentos a llevar a cabo y cumplimentar una plantilla integrada por los siguientes campos:

- 1-. Objeto: consiste en desglosar los diferentes elementos o actividades necesarias para llevar a cabo una acción.
- 2-. Concepto: hay que especificar los pasos necesarios para la realización de cada uno de los objetos.
- 3-. Responsable: persona encargada de coordinar el trabajo para que esté terminado en la fecha prevista y por extensión es el responsable también de contratar a proveedores externos para su utilización en la fecha prevista.
- 4-. Fecha Final: fecha en la que deben estar realizados cada uno de los objetos.

Plan parcial de operaciones. PPO.

Es un complemento del PGO. Se parte de cada uno de los objetos.

Se pasa a cumplimentar los siguientes campos:

- a) Concepto: se desglosan cada uno de los pasos necesarios para llevar a cabo el objeto.
- b) Realización: se fija el nombre del ejecutor de cada uno de los conceptos.
- c) Responsable: es el coordinador del trabajo llevado a cabo para la realización de cada uno de los conceptos.
- d) Fecha de entrega: es la fecha en la que el realizador debe entregar el trabajo al responsable. Deben estar listas cada uno de los conceptos.

### **Evaluación (Niveles de evaluación según W. Lindenmann).**

Evaluar si esa acción ha conseguido los objetivos marcados. Criterios para poder evaluar las acciones de Relaciones Públicas, según Lindenmann ha establecido tres niveles para evaluar la eficacia de las Relaciones Públicas, niveles que se

investigan en función del tipo de organización, de las acciones ejecutadas y del presupuesto dedicado a la evaluación.

Niveles:

1-. Medir lo que la organización ha hecho.

Se mide el espacio o tiempo recibido por una organización en los medios de comunicación. Número de impactos en los medios de comunicación. Para medir esto se usan las técnicas de análisis de contenido.

2-. Se evalúa si los públicos objetivos han recibido los mensajes dirigidos a ellos, si han prestado atención y los han retenido. La fórmula es usar una combinación de grupos cualitativos y cuantitativos. Se utilizan grupos de entrevistas en profundidad o grupos de discusión combinados con las encuestas masivas (teléfono).

3-. Medir las opiniones, actitudes y cambios de actitud de los públicos con respecto a la organización. Métodos: encuestas previas y posteriores. Kotler también habla de tres formas de evaluar la eficacia de las Relaciones Públicas:

a) Evaluar las exposiciones. Medir la eficacia en razón del número de exposiciones creadas en los medios.

b) Medir el cambio en la toma de conciencia, comprensión o actitud hacia la organización o hacia un producto de la misma como resultado de una campaña de Relaciones Públicas.

c) Contribución a las ventas y al beneficio de la empresa.

- Departamento de Compras: 1 persona
- Departamento de Ventas: 3 ejecutivos de cuenta, 1 marketing, 1 asistente.
- Departamento de Contabilidad: 1 contador, 2 auxiliares, 1 mensajero.
- Departamento de Producción: 1 Jefe de producción y 12 montadores.
- Departamento de Gráficos: 1 diseñador gráfico y 1 ayudante.
- Recepcionista, vigilante, limpieza.

*Entre otros...*

Todo lo anterior debe dar como resultado un personal talentoso, altamente realizado y comprometido con la compañía; así como productos de excelente calidad a un precio justo; procesos que permitan un fácil monitoreo del desempeño; desarrollo de la cultura de calidad y mejora continua; modernización tecnológica; aumento en las ventas; incremento en el prestigio de la empresa; disminución de costos de operación; seguridad y estabilidad de crecimiento; acceso a nuevos mercados; innovación en la industria; etc. Así como un considerable aumento en las utilidades de la empresa.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Los cambios siempre son muy difíciles, pero hay que enfrentarlos, en muchas ocasiones nos equivocaremos, pero son necesarios, pues nos hacen más fuertes y así mismo permiten que los cimientos se reestructuren.

No fue nada sencillo poder lograr un cambio en Grupo Art Display, S.A. de C.V., ha traído muchos conflictos, tanto internos como externos, pero lo más importante es que la gente tenía ganas de que ese cambio se hiciera, y eso permitió que todo marche bien.

Dentro del medio se ha ido desarrollando la empresa como un lugar de trabajo, compromiso, objetivos bien establecidos, pero que en la vida real no se llevaban a cabo, pero tarde o temprano había que modificar las cosas, pues no estaban saliendo nada bien y esto traía consecuencias lamentables como la pérdida de recursos humanos que hacían que el trabajo saliera bien, la pérdida de clientes y proveedores.

Con este cambio se ha podido consolidar la comunicación, el cambio beneficio el área de ventas, producción, diseño y administración, esto ha traído a la empresa nuevos clientes mucho más grandes y con ello que el servicio que prestamos se haga mucho mejor.

Ahora muchos de los clientes que se tienen en este momento han llegado solos gracias al trabajo y esfuerzo que se ha generado, la comunicación se volvió de puertas abiertas, se han hecho planes de vida y carrera para los trabajadores, el pago a los proveedores se ha hecho a tiempo, y en general la gente esta más accesible a los nuevos retos con los que nos enfrentamos día a día.

Debo destacar también que fue de suma importancia el haber integrado el departamento de Relaciones públicas, pues constituye una función asesora de los

niveles directivos de la empresa, pues presta útiles y vitales servicios a las diferentes áreas, ofreciendo diferentes sugerencias y orientación en lo que respecta a las relaciones que guardan con los diferentes públicos.

No podemos dejar a un lado que la ética comunicativa (también llamada ética dialógica o discursiva) fue un concepto acuñado por Jürgen Habermas para describir aquellas acciones que persiguen el consenso, la cooperación y el entendimiento.

Una comunicación interna bien diseñada en Grupo Art Display, S.A. de C.V., intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal y de lo informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la empresa estará en condiciones de aprovechar algo más que la "mano de obra" de sus empleados: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva la imaginación, inteligencia e iniciativa de todos ellos.

Después de todo, la riqueza que se genera en la interacción espontánea y cotidiana es un capital demasiado valioso para ser desperdiciado.

Una de las ventajas de este cambio es que va a permitir reorientar sus estrategias para acomodarse a las expectativas del país, a las necesidades de cada uno de los empleados, directivos con prioridades estructurales que los mantendrán con las novedades que se den con el paso del tiempo. Manejando también niveles de interdependencia.

Se puede concluir que Grupo Art Display puede empezar a manejar adecuadamente el cambio, ya que podrán rediseñar la mayor parte de los sistemas que componen una compañía. Lo importante es querer cambiar la mayoría de los procesos, dar una buena educación a las personas que van a participar en el cambio.

La estructura de la organización, el uso del poder, de la autoridad, en línea, de staff y en fin los diversos comités que se tienen dentro, irán variando al paso de los años y se acomodarán a las circunstancias.

Son muchos los factores que influyen en un trabajo de equipo, todavía no puede decirse que son equipos modernos, libres de costumbres y ataduras, sino que presentan restos del pasado, existe mucho individualismo y a pesar de que se encuentra que se aprende fácilmente de los demás por la capacitación proporcionada, se mantiene un nivel, una ligera línea de autoridad que no se comparte.

Aquí es importante hacerles hincapié que los trabajos en equipo con los diversos departamentos son necesarios y son parte del día a día de cualquier empresa que se encuentra en una etapa de cambio o evolución.

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, empero éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales. Los tiempos alborotados y a la vez exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar todavía hoy, que la "Mano de Obra" es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio hablaremos de la importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la **COMPETENCIA EMPRESARIAL**, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad, lo que se traduce en: **OBTENER EL MÁXIMO RESULTADO AL MÁS BAJO COSTO Y CON EL MENOR ESFUERZO**. Situación la expresada que establece como filosofía que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo, y mayor interés.

Por último, no debemos pasar por alto que Grupo Art Display, S.A. de C.V., no podrá permanecer estática, si no que necesariamente deberá irse adaptando a la situación cambiante del entorno.

# **GLOSARIO**

## GLOSARIO

**Administración:** El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

**Brochures:** Folleto obra impresa de más de cuatro páginas y menos de cincuenta

**Clientes:** Constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.

**Competencia:** Empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.

**Comunicación interna:** Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

**Comunicación externa:** Implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes. El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar.

**Comunicación organizacional:** Es el conjunto de técnicas y actividades interdependientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y entre la organización y el entorno. La comunicación organizacional podemos dividirla en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, etc.

**Desarrollo organizacional:** Consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

**Display:** Módulo para exhibir literatura, productos. entendemos las decoraciones especiales realizadas bajo diseño y que pueden incluir mobiliario especial, vitrinas cajas de luz, banners, iluminación, proyectores, pantallas de plasma entre otros.

**Estrategias:** La acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".

**Eventos especiales:** Congresos, convenciones, decoraciones especiales, puntos de venta, show rooms, y cualquier tipo de servicio complementario actual o futuro que satisfaga las necesidades de exposición del cliente.

**Ética empresarial:** Esta tiene que ver con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero.

**Liderazgo:** El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

**Logotipo:** Versión gráfica estable del nombre de la marca. Puede compararse a la firma con respecto al nombre. Funciona fundamentalmente añadiendo significados complementarios al nombre a través de signos tipográficos, no sólo da forma a la denominación, no sólo da nombre a la institución si no que identifica, explica quién es, como es la institución, funciona por lo tanto a nivel denotativo como a nivel connotativo.

**Metas:** Los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2004, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.

**Misión:** Es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.

**Medios de comunicación:** Es la aplicación de los principios, de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos, vertebrados y estructurados, sistematizados y estimados dirigidos a los grandes conglomerados. En otras palabras implica el manejo de información orientadas a numerosos sectores de la población, a la nación misma y a los habitantes de otros territorios, es decir, a la sociedad en general.

**Objetivos Estratégicos:** Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2004 con respecto a las del 2003. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

**Outsourcing** El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

**Tensochapas:** Seguro de broche para cerrar postes de aluminio.

**Terceros:** Clientes de nuestros clientes. Los expositores que participan en el evento de un organizador.

**Planeación estratégica:** La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Acá se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

**Plotter:** Impresora de mediano formato.

**Políticas:** Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.

**P.O.P. point of purchase:** Punto de abastecimiento.

**Pop Up:** Modulo transportable.

**Productividad:** Son sistemas en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. La productividad puede expresarse en la siguiente ecuación:

Observando detenidamente la fórmula anterior, se puede inferir que la productividad puede ser elevada cuando:

1. Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.
2. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.
3. Se incrementan los productos con los mismos insumos.

**Programas:** Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

**Proveedor:** Son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.

**Reglas:** Son normas precisas que regulan una situación en particular. Acá se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio".

**Relaciones Públicas:** Son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.

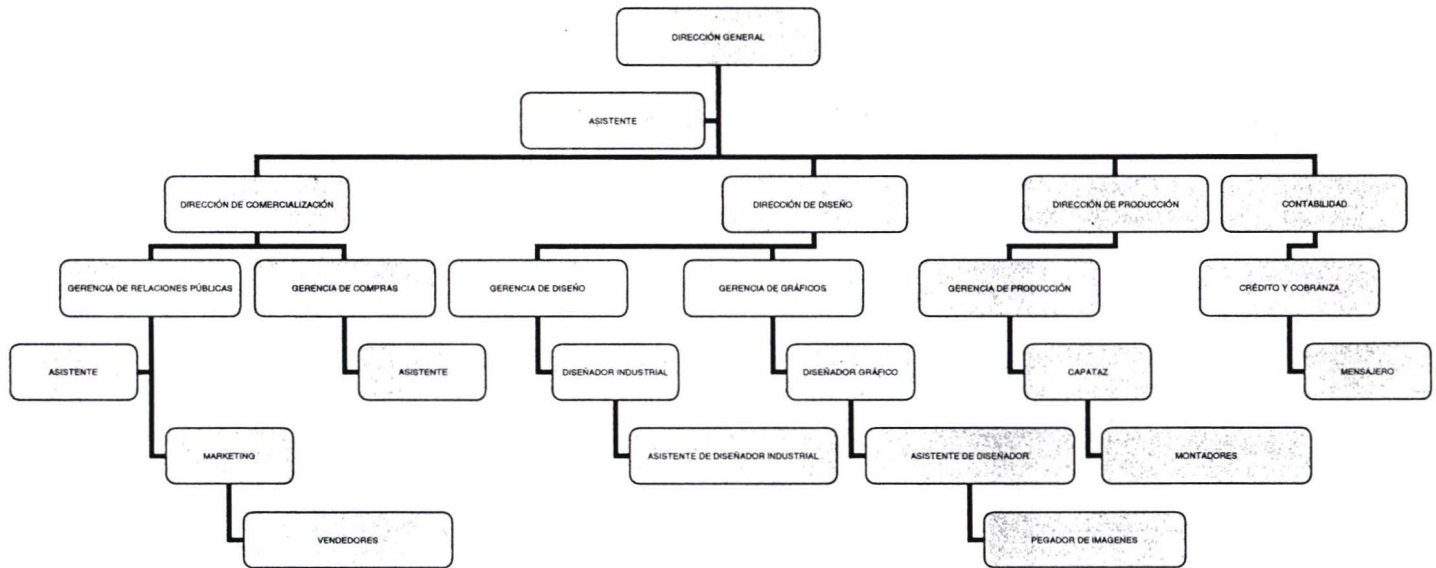
**Stand:** Módulo que no está en un lugar fijo, puede estar hecho en diversos materiales, tales como aluminio, plástico, madera, entre otros. entendemos los cubículos habilitados con aluminio RB que son instalados en montajes institucionales y que normalmente incluyen mamparas blancas, antepechos y rótulo.

**Terceros:** Los clientes de nuestros clientes. Los expositores que participan en el evento de un organizador.

**Visión** Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".

# **ANEXOS**

# Grupo Art Display, S.A. de C.V.



Organigrama de Grupo Art Display, S.A. de C.V. Enero de 2005

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer, Clayton (1977) "Organization Development", Annual Review of Psychology, núm. 28.
- Argyris, Chris (1991), "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, abril-junio.
- Armenakis, A y R. Zmud (1982), "Interpreting the Measurement of Change in Organizational Research", Personnel Psychology, núm.35.
- A. Bedeian (1983),. "Research Issues in OD Evaluation: Past, present, and future.", Academy of Management Review. núm. 8.
- Armstrong, Terry (1996), "Reflections on OD and its Future", Organization Development Journal, vol. 11, núm. 2.
- Avejera, Pedro. 1988. "Políticas de comunicación institucional". Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.
- Avejera, Pedro.1987."Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo". Mimeo. E.C.I. U.N.C.
- Bartoli, Annie.1991. "Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós.
- Boeker, Warren (1997), "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", Academy of Management Journal, vol. 40, núm 1.
- Burke, Warner (1994), Organization Development: A Process of Learning and Changing, Cambridge, Addison-Wesley.
- (1997), "The New Agenda for Organization Development", Organizational Dynamics, Verano.
- Covey, Stephen (1996), "Qualities of Quality", Executive Excellence, vol. 13, núm. 9.
- Cummings, T. y Ch. Worley (1993), Organization Development and Change, West Publishing Company.
- Costa, Joan. 1995. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios" . España. Ediciones Ciencias Sociales.

. 104744

- Drucker, Peter (1991), "The New Productivity Challenge", Harvard Business Review, noviembre–diciembre.
- "The New Society of Organizations", Harvard Business Review, septiembre–octubre (1992).
- Duck, Jeanie (1993), "Managing Change: The Art of Balancing", Harvard Business Review, noviembre–diciembre.
- Eldin, François. 1998. "El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial". Buenos Aires. Editorial Edicial.
- Fernández Collado, Carlos (comp). 1997. "La comunicación en las organizaciones". México. Editorial Trillas.
- Ferrer, Luis (1995), Desarrollo organizacional, México, Trillas.
- French, W. y C. Bell (1995), Desarrollo organizacional, Prentice-Hall.
- Goldhaber, Gerald. 1994. "Comunicación organizacional". México. Editorial Diana. Lourau, René. 1995. "El análisis institucional". Buenos Aires. Editorial Amorrortu.
- Golembiewski-Munzenrider (1976), "Measuring Change by OD Designs", Journal of Applied Behavioral Science, núm. 12.
- Hall, Richard (1983), Organizaciones, estructura y proceso, Prentice-Hall.
- Hellriegel, D., J. Slocum, y R. Woodman (1988), Organizational Behavior, ATENCIÓN: FALTA LUGAR DE EDICIÓN Texas University / South–Western College Publishing.
- Huber, George y William Glick, eds. (1995), Organizational Change and Redesign, Oxford University Press.
- Johnston, William (1991), "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", Harvard Business Review, marzo–abril.
- Kidder, L y M. Judd (1986), Research Methods in Social Relations, Holt, Rinehard, and Winston.
- Lumpkin, G. y G. Dess (1995), "Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance", Academy of Management Journal, vol. 38, núm. 5.

- Martín Serrano, Manuel. 1982. "Teoría de la comunicación". Madrid. Editorial A. Corazón.
- Mosley, D., J. Maes, y C. Moore (1993), "An Analysis & Evaluation of a Successful Partnering Project: The Bonneville Navigation Lock", Organization Development Journal, vol. 11, núm. 1.
- Muriel, María Luisa y Rotta, Gilda. 1980. "Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas". Quito. CIESPAL – Colección Intillán.
- Nalbaltian, H. y A. Schotter (1977), "Productivity Under Group Incentives: An Experimental Study", The American economic Review, vol. 87, núm. 3.
- Newman, G. y J. Edwards (1989), " Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of Their Effects on Satisfaction and Other Attitudes", Personnel Psychology, Inc., vol. 42.
- Nilsen, Pate y Bacon (1976), "Advances in Research on Organizational Development", Academy of Management Review, vol. 1.
- Porras, J. y R. Silvers (1991), "Organization development and Transformation", Annual Review of Psychology, núm. 42.
- P. Robertson (1992), "Organizational Development: Theory, Practice, and Research", Dunnette, Marvin and Hough, Leaetta (eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3.
- Piñuel Raigada, José. 1997. "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Madrid. Editorial Síntesis.
- Randolph, A. (1982), "Planned Organizational Change and its Measurements", Personnel Psychology, Inc. , vol 37.
- Stoner, J. y Ch. Wankel (1995), Administración, ATENCIÓN: FALTA LUGAR DE EDICIÓN Prentice-Hall.
- Van Riel, Cees. 1997. "Comunicación corporativa". Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Weil, Pascale. 1992. "La comunicación global-comunicación institucional y de gestión". Barcelona. Editorial Paidós.
- Zagumny, Matthew (1992), "A New View for Organization Development Evaluations", Organization Development Journal, vol. 10, núm. 1.

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO

RENOVACION

24 FEB. 2007

08 AGO. 2007

22 AGO. 2007

25/09/07



DOCT4233695