

## INDICE

I. <b>Introducción</b> .....	3
II. <b>Antecedentes</b> .....	6
❖ Historia de la compañía	
❖ Nota corporativa y de negocio de “Grupo Condumex”	
III. <b>Problemática</b> .....	10
❖ Análisis FODA	
❖ Reingeniería	
IV. <b>Cambios realizados</b> .....	15
❖ Elaboración	
❖ Aplicación	
❖ Evaluación	
❖ Seguimiento	

V. Implementación de una nueva estrategia de comunicación.....	22
VI. Otras actividades institucionales.....	25
VII. Conclusiones.....	28
VIII. Bibliografía.....	31

## INTRODUCCIÓN

Los administradores de nivel superior tienen entre sus principales funciones el diseño, desarrollo e implementación de estrategias. Por ésta razón, la dirección estratégica es considerada como el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio (productividad tendiente al desarrollo sustentable).

Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá, establece los criterios generales para la definición de objetivos y los criterios de desarrollo del trabajo en la organización.

Podemos considerar a la comunicación, en la etapa de implementación y puesta en práctica de la planeación, piedra angular para lograr el éxito dentro del proceso de la dirección estratégica.

En toda organización empresarial, la comunicación es una herramienta de trabajo indispensable para conseguir los objetivos de negocio planteados por la dirección. Conocer estos objetivos y la manera en la que se puede contribuir a los mismos, es un elemento fundamental para conseguir una alta motivación por parte de cada miembro del equipo; ésta motivación se traduce en exigencia para desarrollar tareas, cuidado a la calidad de detalles, toma de decisiones correctas sobre determinadas situaciones y en última instancia, en un buen servicio al “cliente final”.

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización, es un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional. Todos debemos contar con unas buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas. Lo más importante es estar

dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización, empresa, o cualquier lugar de trabajo que representemos.

La Comunicación Organizacional da a conocer la participación, importancia y relevancia que la comunicación ,siendo indispensable para lograr un excelente desempeño dentro de la institución, la buena interacción y motivación entre trabajadores y directivos de la organización, y cómo pueda mejorar la calidad de trabajo dentro de ella, sin dejar de lado la búsqueda de una mejor relación y atención con el público externo. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido, y esto se consigue mediante la comunicación.

Esta comunicación vincula a la empresa con medios externos, difunde las realizaciones de la institución, proyecta su imagen, permite un alto grado de coordinación de esfuerzos, evita superposiciones de competencia, garantiza la claridad y precisión de las órdenes facilitando las labores, favorece y hace posible la colaboración del personal que, en el proceso de comunicación, encuentra el camino conveniente para expresar sus ideas. Brinda confianza y permite la participación e integración de los trabajadores dentro de la organización.

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- 1) La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- 2) Las características específicas de la compañía, donde se identifican los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de efectividad del programa de comunicación corporativa.

Si bien es cierto, la comunicación debe ser objeto de estudio de manera integral dentro de cualquier organización, en base a los puntos anteriormente expuestos, el presente trabajo representa el análisis del segundo de los mismos, consecuencia de la complejidad de la organización a analizar, como lo es Grupo Condumex, empresa perteneciente al Grupo Carso.

Grupo Carso es, *per se*, una empresa con una estructura organizacional de tipo funcional, por lo que los niveles de comunicación y sus respectivos problemas, pueden ser estudiados sólo de manera ascendente y descendente.

En atención a lo anteriormente expuesto, pasaré brevemente a enunciar el historial corporativo de “Grupo Carso”, para poder conocer a su vez, los antecedentes de “Grupo Condumex”.

## ANTECEDENTES

### HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Debemos tomar en cuenta que la siguiente enumeración representa una resumida cronología sobre la historia corporativa de Grupo Carso, debido a que únicamente representa saltos cualitativos, que forjaron la inmensa organización que hoy representa el Grupo. Sin ser objeto de estudio del presente trabajo, es muy importante tener los antecedentes del mismo, para que en la exposición y planteamiento del problema que nos aqueja, podamos entender la visión con la que son planteados; así bien, podemos conocer a Grupo Carso por los siguientes acontecimientos:

- ❖ Grupo Carso se constituyó en 1980, bajo la denominación Grupo Galas, S.A. de C.V.
- ❖ Entre 1980 y 1990 adquirió la mayoría de las acciones de Cigatam, Artes Gráficas Unidas, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, Galas de México, Sanborns Hnos., Empresas Frisco, Industrias Nacobre y Porcelatine.
- ❖ Aumentando su participación en Sanborns, Frisco y Nacobre, se llevó a cabo una colocación de acciones de Grupo Carso en la BMV.
- ❖ En diciembre de 1990 Grupo Carso, junto con Southwestern Bell Internacional Holding Corp., France Cables, Et Radio, y un grupo de inversionistas, adquiere mediante licitación, el control de Telmex.
- ❖ En 1992 Grupo Carso compra la mayoría de las acciones de Condomex y de Grupo Aluminio.
- ❖ Grupo Carso realizaría una escisión para crear Carso Global Telecom, a la que se le transfirieron los activos relativos al control de Telmex.

- ❖ Grupo Carso adquirió el 60% del capital de Sears Roebuck de México.
- ❖ Cigatam se encarga de la manufactura de cigarros Philip Morris México, subsidiaria de Philip Morris Internacional, de la cual Grupo Carso tiene el 49.99%, de la comercialización y distribución.
- ❖ A mediados de 1999 Grupo Sanborns establece su denominación actual y redefinió su estructura corporativa concentrando las líneas de negocio de Grupo Carso relacionadas con la parte comercial. Además de los negocios de tiendas departamentales, restaurantes, cafés y tiendas de música, se encarga del desarrollo, renta, operación y administración de bienes raíces, participando en la propiedad de centros comerciales.
- ❖ En 2001 Grupo Carso decidió enfocar sus actividades al mercado doméstico, principalmente en los sectores de telecomunicaciones, comercial y de consumo, construcción y energía.
- ❖ Grupo Carso adquirió seis tiendas departamentales que operaban en México bajo la marca JC Penney.
- ❖ En diciembre de 2004 Grupo Sanborns adquirió el 100% de las acciones de Dorian's Tijuana, S.A. de C.V. (Dorian's), compañía de ventas al menudeo bien diversificada, con una fuerte influencia en la zona noroeste de México; cuenta con 71 puntos de venta y atiende diferentes nichos de mercado.

Carso Infraestructura y Construcción (CICSA), subsidiaria que incorpora a Grupo PC Constructores, Swecomex que era subsidiaria de Condumex, Precitubo y Constructora de Infraestructura Latinoamericana (antes Aguatl), comenzaron un proceso de reagrupamiento de negocios industriales que no tuvieron ningún efecto material a nivel consolidado, su objeto era tener una mayor integración entre las empresas industriales que le permitiera a Grupo Carso

lograr eficiencia y aprovechar sinergias, así como crear nuevas oportunidades de mercado relacionadas con proyectos de infraestructura y construcción.

Siguiendo una estrategia evidentemente dirigida a la desincorporación de negocios no estratégicos, Grupo Condumex continuó la consolidación de su cartera de negocios en torno a los tres sectores que se han definido como estratégicos: industria, construcción e infraestructura y comercial y de consumo. Aunque la empresa ha decidido enfocar sus esfuerzos primordialmente en éstas áreas, destaca su participación en negocios rentables en otros sectores, que lo hacen mantener una importante correlación con la economía nacional.

## **NOTA CORPORATIVA Y DE NEGOCIO DE GRUPO CONDUMEX**

Grupo Condumex es un consorcio industrial de clase mundial, lo integran más de 30 empresas y es fuente directa de trabajo para más de 20,000 personas.

El inicio de sus actividades se remonta a 1954, es líder en México en la fabricación de conductores eléctricos de alta, media y baja tensión, cables para telecomunicaciones y la industria automotriz.

Condumex ha ampliado exitosamente sus actividades hacia los campos de la manufactura de una extensa gama de productos como autopartes y equipos para la generación y distribución de energía, la instalación de sistemas de redes de voz, datos y video.

El prestigio de sus marcas, la calidad reconocida de sus productos y el servicio de primera calidad que proporciona a sus clientes, le han permitido reafirmar su posición competitiva en el mercado mexicano y participar de forma creciente en mercados de exportación.

Las actividades que desarrollan las empresas de Grupo Condumex principalmente se clasifican dentro de los siguientes negocios:



- ❖ Autopartes.
- ❖ Cables.
- ❖ Electrónica.
- ❖ Energía, y
- ❖ Proyectos Integrales.

De la historia de Grupo Condumex, desarrollada a la par de la de Grupo Carso, podemos decir que su consolidación en el mercado que atiende, supone necesariamente una complejidad administrativa.

Los administradores de Condumex deben enfrentar un reto diario en el ámbito de la Comunicación Institucional, que debemos entender como aquella que se realiza de modo organizado por una institución, dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad; su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente, proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Para lograr el objetivo, en el caso que nos ocupa, se deberá proponer un cambio de imagen, interno y externo, a saber:

- ❖ Por la parte externa se pretende la adquisición de nueva tecnología para ofrecer propuestas innovadoras que no se encuentren fácilmente en el mercado, creando una nueva necesidad en los consumidores, provocando una experiencia única.
- ❖ Por la parte interna, se pretende cambiar el flujo de comunicación de la empresa, anteriormente no había una comunicación bidireccional basada en las necesidades del cliente, por lo que se pretende una campaña de relaciones públicas de manera vinculante para los trabajadores, ejecutivos e incluso clientes, para obtener de ellos una sana retroalimentación.

Así pues, podemos ver a Grupo Condumex como una empresa sólida, de exponencial expansión, con retos, oportunidades y desafíos, que seguramente enfrentará al cobijo de la solidez que le brinda Grupo Carso.

## **PROBLEMÁTICA**

Dentro de los planes de dirección estratégica en los que en la actualidad se encuentra inmersa la sociedad, evidenciaré que se contaba con diversos, marcados y quizá hasta profundos problemas de comunicación, tanto interna como externamente; pretendí, primero, descifrar y en un segundo plano pero como mi principal objetivo, propuse y concreté una solución eficaz a los mismos, a través de una reingeniería que en siguientes líneas expondré.

Partiré de un análisis FODA. Como buena administradora y en base a la teoría que defiende, la cual consiste en la importancia de la planeación estratégica, al ubicar a la organización respecto de su medio ambiente y, por lo tanto, permitiéndole diseñar su futuro contemplando no sólo su ámbito interno, que puede controlar con relativa certeza y precisión, sino también su ambiente externo que, aunque no puede controlar, sí puede decidir a través de las técnicas de planeación estratégica, expongo la siguiente: **Anexo 1**

Como podemos observar, del anterior análisis, encontramos que la comunicación representaba trascendental punto de partida y solución a los conflictos que aquejan a la sociedad en cuestión, implica que la planeación estratégica tiene como objetivo fundamental capitalizar las fuerzas de la organización y las oportunidades ambientales, al tiempo que se minimizan o se evitan las debilidades de la empresa y las amenazas del ambiente externo; pero sólo a través de la comunicación lograremos plantear de manera sensata la posibilidad de superar éste obstáculo.

## **REINGENIERÍA**

Para poder seguir hablando de la comunicación dentro de la empresa, es necesario que estudiemos el caso, desde el punto de vista de la estructura organizacional, al tenor de los antecedentes expuestos.

En los años ochenta se puso de moda la reingeniería, cuyos efectos principales se notaron en la creación de estructuras organizacionales horizontales y la consecuente disminución de personal en las organizaciones.

No debo atreverme a suponer que un corporativo de la importancia del que es objeto el presente trabajo atenderá mi propuesta sin un profundo análisis integral, es más, resulta aventurado que podamos pensar en una propuesta de reingeniería, entendida como el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como son costos, calidad, servicio y rapidez, pero derivado de la solidez de mi propuesta, menester fue ser escuchada.

La reingeniería es una técnica que nos ayuda a disminuir los costos y aumentar la eficiencia en corto tiempo; pero llevada al extremo provoca malestar y tensión entre los trabajadores, al respecto cabe señalar que la reingeniería no es sinónimo de reajuste de personal.

Lo que la empresa requirió en este caso fue una reestructura interna, la adquisición de nueva tecnología, como la implantación de un software de control de gestión en todas las áreas de administración.

Para la evaluación de los canales de comunicación, se realizó una auditoría, con el afán de conocer el concepto que los elementos que la integran tenían al respecto de los mismos, en base a identificar el clima organizacional. Se definieron nuevas estrategias para llegar al posicionamiento deseado, asimismo, con base a la experiencia adquirida por otras empresas del

Grupo, la comunicación debió ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, debió ser concebida como un componente esencial del sistema, pero no fue así; su reestructura no contempló tan trascendental punto, la organización se fortaleció económicamente, pero no permeó como debía a las demás áreas.

Por lo anterior, una de las consecuencias más evidentes de la departamentalización es la necesidad de coordinación, tarea a cargo de los administradores y a la que podemos definir como el desarrollo de las relaciones de cooperación entre los diferentes departamentos e individuos cuyo trabajo está interrelacionado o en mutua dependencia, principal objetivo a cumplir, en base a una fluida comunicación tanto interna como externa.

A medida que la empresa se iba consolidando en el mercado, se generaba la necesidad de crear más departamentos y de requerir más administradores. Esto puede parecer lógico a primera vista, pero técnicamente su explicación radica en el concepto de línea de mando. Cabe señalar que este término es llamado por algunos autores, como Robbins y De Cenzo, tramo de control, y por algunos otros como Kootz y Weihrich, tramo de administración.

En este sentido, es importante que se determine una línea de mando adecuada para que el trabajo se realice de forma eficiente, sin exceso ni falta de administradores, y para conformar una estructura organizacional idónea para la empresa. Debo señalar que, de acuerdo con la amplitud de la línea de mando, la estructura organizacional puede ser vertical u horizontal.

Autores como Stoner y Freeman postulan la existencia de tres tipos de estructura: por función, por producto/mercado y la matricial. Otros como Koontz y Weihrich, señalan que hay una amplia gama de tipos de estructura, entre las que destacan la estructura por tiempo, por función, por territorio, por tipo de clientes, por procesos, por productos y la matricial, al respecto Grupo Condumex adoptó la estructura funcional, que puede definirse como “una forma de organización en la que cada persona comprometida con una actividad funcional se agrupa en una unidad”. Es el tipo de estructura organizacional más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales

representan las tareas sustantivas de la empresa. Esta estructura agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

Ejemplificando lo anteriormente expuesto, de la teoría general de la administración presento el siguiente gráfico: **Anexo 2**

Proponer una reingeniería organizacional con base en una estructura organizacional matricial, en la cual “cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo”, fue un trabajo titánico, en la siguiente gráfica se ejemplifica este concepto:

### **Anexo 3**

En la propuesta matricial, las áreas funcionales representan los centros de costo, en tanto que los proyectos constituyen los centros de utilidad. Los círculos unidos con líneas punteadas representan a los empleados que están bajo el mando del gerente del área funcional a la que pertenecen, pero que, al ser requeridos para la realización de un proyecto, quedan bajo el mando del gerente del proyecto en el que van a participar. Una vez que termina el proyecto, todas las personas “regresan” al área funcional de su especialidad.

Cuando las empresas son más grandes y/o complejas, generalmente definen su estructura organizacional por divisiones, las cuales se estructuran con base en los objetivos que pretenden lograr con respecto del mercado al que dirigen sus productos y/o servicios.

De acuerdo con la reingeniería planteada, actividades o puestos distintos pueden agruparse para que se logren objetivos que se consideren estratégicos. Estos objetivos tienen que ver con el mercado; de este modo, si la organización produce o brinda diversos tipos de bienes y/o servicios, su estructura será por producto o servicio.

En este caso, cada división puede ser independiente y funcionar casi como una empresa aparte, con sus propios departamentos de finanzas, mercadotecnia, producción y de recursos humanos; o bien, pueden figurar estos departamentos, brindando servicio por igual a todas las divisiones.

Posiblemente la solución de reingeniería propuesta causó cierto temor y resistencia en las más altas esferas de gobierno de la sociedad, pero estoy convencida de que era el único medio por el cual se podrá mejorar la comunicación al interior de la organización.

Del estudio de la Comunicación Institucional, he tenido la oportunidad de analizar dos posibles consecuencias de lo anteriormente planteado:

- ❖ Como fue el caso de ser posible la utilización de la reingeniería como herramienta de cambio, al interior de la empresa mejoró considerablemente el flujo de la información por el simple hecho de que la misma debe ser constante, permanente y por demás garantizada a diversos niveles de trabajo; por otra parte,
- ❖ Necesariamente el tipo de comunicación entre las partes integrantes de la empresa estrecharían lazos inquebrantables de confianza, debido a la cercanía con los mandos superiores, es más podríamos hablar de que la comunicación interna fue el detonante de la explosión exponencial del verdadero potencial de la empresa.

Mis anteriores anotaciones reflejan mi sentida preocupación respecto del grave, inminente y real problema de comunicación que se presentó, era necesario un cambio contundente, no solamente para poder continuar con su ambicioso proyecto de expansión, sino porque la comunicación representaría el éxito o fracaso mismo del negocio, tan trascendental es la misma, que de no realizar los cambios necesarios para garantizarla, la sociedad, inevitablemente tendría que enfrentarse a su propia crisis.

## **CAMBIOS REALIZADOS**

Sin demeritar la anterior exposición de motivos, el presente trabajo representó principalmente el desarrollo de los siguientes puntos, provocados principalmente por la reingeniería propuesta, se indujo un flujo de comunicación de modo tal que se garantiza el ambiente y condiciones necesarios para el sano desarrollo de Grupo Condumex; ahora bien, expongo lo siguiente:

Grupo Condumex es una entidad de principios, a través de los cuales es expresada la estrategia comercial y corporativa. Se compromete con el desempeño a favor del cliente, orienta a sus valores al quehacer cotidiano de su personal, y regula la relación con sus clientes y proveedores con apego a un estricto código de ética, claramente definido.

El anterior criterio representa los cimientos para las actividades de las empresas del grupo, manifiesta su responsabilidad con sus trabajadores, la propia organización y la sociedad, por lo que la Misión debió quedar como sigue:

*Satisfacer permanente y rentablemente las necesidades y expectativas de los sectores de negocio como grupo, mediante la innovación, diseño, fabricación y comercialización de productos y servicios que generan un valor percibido por nuestros clientes como superior al de cualquier competidor, y dentro de los parámetros de la más alta tecnología.*

Con base en lo anteriormente citado, pude definir claramente los principios de la misma, a saber:

- ❖ Asegurar el liderazgo de nuestras empresas en el mercado nacional y buscar una creciente participación en el mercado internacional.
  
- ❖ Cuidar constantemente la rentabilidad de las diversas líneas de productos.

- ❖ Mantener nuestra competitividad en el mercado mediante precio, calidad y servicio, como factores fundamentales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Optimizar sinergias dentro de Grupo Condumex.

Asimismo, a su vez pude enunciar sus valores de la siguiente manera:

- ❖ Orientar a Grupo Condumex hacia la competitividad y la rentabilidad.
- ❖ Satisfacer con eficiencia, calidad y servicio las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Impulsar el desarrollo profesional de nuestro personal, de acuerdo con las necesidades de ellos mismo y de la empresa.
- ❖ Reconocer los logros individuales y en equipo, como estímulo a la productividad y al progreso.
- ❖ Respetar y procurar el bienestar de las comunidades y el entorno ecológico en donde operamos.

No fue simple, pero tomé como directriz, los puntos anteriormente expuestos. Pude determinar la estrategia que llevaría a Condumex a la implementación exitosa de los cambios necesarios dentro del flujo de comunicación, simplemente restaba enumerarlos de la siguiente manera:

- ❖ Provocar en los empleados la empatía necesaria con las necesidades de la organización, y
- ❖ En base a la solides que tiene sustentada en un poderío económico, aprovechar tal ventaja con la finalidad de llevarlo a cerrar más negocios de manera exitosa.



De primera vista se dice muy fácil, sin embargo las tácticas de implementación deberían estar basadas en la sensatez de la veracidad, en el trato humano de las circunstancias, en provocar una revolución de pensamiento en clientes y empleados, al menor costo posible para la organización.

Así pues dentro de los cambios sugeridos, a través del presente documento, que de ser concretados correctamente, como fue el caso, suscrito con el compromiso de todas las partes, se aseguraron éxitos medibles en la métrica de la satisfacción de los objetivos principales de éste programa, por lo que los pasos a seguir fueron los siguientes:

## **ELABORACIÓN**

### *Internamente:*

En éste tipo de procesos, tratándose de sociedades tan complejas, es fundamental elaborar un plan estratégico en el cual se pueda observar y llevar un control de las actividades que se van a llevar a cabo, se deben incluir las siguientes estrategias de comunicación:

1. Elaboración de boletines informativos diarios en línea, revista informativa e informes anuales disponibles a todos los empleados.

Ya que la comunicación interna en la empresa, a menudo considerada como un asunto de menor importancia, constituye el vehículo de información sobre asuntos que deben tratarse dentro de la empresa y de los cuales es necesario que todos los empleados tomen partida.

2. Elaboración de encuestas y sondeos internos a través de entrevistas y reuniones con empleados y mandos superiores.

Fundamental resultó conocer de primera mano el sentir generalizado de la población laboral, preguntando cómo se sienten, si se sienten integrados, si sienten que la organización se preocupa

por ellos, si los toma en cuenta, y la posibilidad de emitir propuestas de mejora, brindó a la sociedad una mejor relación de empatía entre la misma y sus empleados.

3. Crear un Comité de Comunicación, formado por personal de la Dirección General, el Departamento de Comunicación y empleados de diversa áreas.

Este comité tiene dentro de sus principales objetivos, entablar una relación más estrecha entre el grueso de la población laboral y aquellos departamentos encargados de la realización de las mejoras en la comunicación al interior de la sociedad.

4. Elaborar folletos de capacitación continua para los encargados de los departamentos.

Para poder obtener un mejor resultado en los procesos a implementar, es necesario que, los mandos medios puedan difundir adecuada información a los empleados; adicionalmente se creó la posibilidad de realizar el entrenamiento en línea, para los encargados de área.

5. Elaborar y difundir nuevos objetivos de negocio, renombrando la visión, misión y valores.

Se rediseñaron los objetivos, impulsando que éstos no sólo quedaran plasmados, sino que crearan una cultura más integrada y más congruente dentro de la empresa.

Externamente:

1. Elaborar una investigación externa por medio de: encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, y público en general.

Obtuve una visión global y actualizada sobre las ventajas y desventajas que percibe la gente en las distintas calidades con las que se relacionan con la empresa, me permitió detectar oportunidades y saber qué posicionamiento tenemos en relación a nuestra imagen corporativa.

2. Elaborar una revaloración de la cartera de clientes.

Debió ser asignando un representante altamente capacitado y especializado, por cada partida de negocio, para dar seguimiento de manera más personalizada sus respectivos proyectos.

3. Elaborar una campaña publicitaria.

Tenía carácter informativo, apoyó las acciones de comunicación mediante: carteles, folletos, displays, stands en expos y en soportes que ayudaron a difundir los mensajes publicitarios, incluyó además, la participación en ferias, exposiciones, congresos, eventos presenciales, virtuales y televisivos.

## **APLICACIÓN**

Para poder recibir el apoyo necesario y llevar a cabo las acciones a realizar, una vez identificadas, basándonos en nuestro plan estratégico, comenzó el proceso de aplicación de las mismas, comenzando por buscar la aprobación del Consejo y del Director General.

### *Internamente:*

- ❖ La frecuencia de emisión de boletines ahora es mensual, en ellos se informa los acontecimientos más relevantes de la organización, también existirán boletines diarios, que sólo se darán a conocer de manera virtual, a cada uno de los usuarios. La revista informativa mensual se distribuye a cada uno de los trabajadores, da a conocer las nuevas propuestas a realizar.
- ❖ La aplicación de encuestas, entrevistas y reuniones con empleados y mandos superiores, tuvieron la finalidad de saber cuáles son las características que debemos tomar en cuenta y cómo vamos a dirigir nuestras actividades y servicios, dicha información es reflejada

mediante la interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos. Para conocer la cultura corporativa que se tiene actualmente, éstas encuestas devengan en informes para realizar cambios en las líneas estratégicas de la compañía, hacia nuevas políticas, representa una importante herramienta de comunicación.

- ❖ Una vez seleccionado y designado el comité se determinaron los canales de difusión idóneos, se planificó y diagnosticó las medidas concretas de comunicación e imagen corporativa; ésta herramienta representó la posibilidad de estar en contacto permanente con el Director, los representantes de los empleados y con los medios de comunicación.
- ❖ Posterior a la elaboración de folletos y programas de capacitación para los jefes de cada una de las áreas, se impartió un curso de capacitación para cada uno ellos, para que pudieran comprender las nuevas necesidades de comunicación al interior de la empresa. Asimismo, través de diversos medios se informa al personal sobre la situación estratégica que se va a llevar a cabo, así como las acciones que se van a realizar, para que no se genere incertidumbre y ellos puedan ayudar a implementar las mismas.

Como un punto trascendental dentro de esta etapa y proceso, se reelaboraron y rediseñaron los objetivos del grupo (Misión, Visión y Valores); comenzamos a idear la mejor manera para lograr nuevamente una arraigada identidad con los mismos, pudiendo ser necesario la realización de elementos audiovisuales, resaltando los valores y cultura corporativa que quisimos transmitir.

Ha quedado demostrado en la experiencia de diversas corporaciones que implementaron este tipo de programas una mayor y más rápida comprensión e interpretación de las ideas, presentando los temas o conceptos de un tema de una manera objetiva, clara y accesible, estimulando el interés y la motivación de los empleados que los acerque a la realidad y a darle una significativa perspectiva de lo aprendido, facilitando la comunicación dentro de las compañías.

### Externamente:

Cuando procesemos la información obtenida de encuestas y entrevistas, pudimos identificar cuáles eran las ventajas y desventajas que la compañía posee, fueron preparadas para presentarlas al Director General y realizar un plan en el cual se resaltaron las estrategias más idóneas a implementar.

Con la información resumida y analizada, en conjunto con las áreas inmersas en el proceso, se coordinaron todas las investigaciones, y procederemos a la implementación de las decisiones tomadas por el Comité.

Fue crucial para el éxito de la estrategia propuesta darle seguimiento a cada una de las empresas de manera más cercana, para saber cuáles eran las necesidades que requerían mayor atención, cuál era el servicio que ésta empresa ofrece y conocer de manera más concreta sus necesidades.

Anunciar en revistas especializadas todo éste proceso, permitió acceder a más público y mejor segmentado. También obtuvimos contacto cercano con los que publican la información para saber, por medio de su experiencia, cuál es la percepción que se tiene del Grupo al exterior, respecto de los resultados obtenidos.

## **EVALUACIÓN**

### Internamente:

Es muy importante tener en cuenta este punto para la implementación de nuevas ideas, ya que preventivamente conocemos si el Grupo ha aceptado la manera en la que esperábamos las nuevas estrategias, también obtenemos un panorama sobre las actividades a corregir, de hecho se implementó un software para poder medir correctamente el desarrollo del progreso, el cual

incluye una función que permite su lectura en tiempo real. El comité tiene un espacio en el cual se revisaran las acciones realizadas, se reúne frecuentemente para comentar y retroalimentarse.

*Externamente:*

Estar en contacto con los representantes de cada uno de los medios de comunicación a fin de dar seguimiento a cada paso de la sociedad, se preparó a la empresa para la paulatina adopción de un Blog e incluso su inserción en alguna red social.

## **SEGUIMIENTO**

*Internamente:*

Necesario resulta realizar trimestralmente una reunión de evaluación del proyecto aplicado.

*Externamente:*

Realizar una evaluación continua de todo lo que se publica mediante la elaboración de un *time-table* para identificar de manera segura el tiempo en el que se realizan las actividades.

Una vez analizado el proceso mediante el cual, Grupo Condumex obtuvo un nuevo y mejor flujo de comunicación tanto interna como externamente, pasará a analizar su implementación al tenor de lo siguiente:

## **IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Para definir nuestra política comunicativa, imagen y objetivos empresariales e institucionales, concretando nuestro plan estratégico de comunicación; dado que el objetivo es detectar oportunamente las tendencias de opinión interna y externa para realizar mejoras, mediante un

seguimiento sistemático del entorno de la institución, los medios adecuados permiten a la empresa crear un ambiente de estabilidad mediante la implantación de las siguientes herramientas:

- ❖ Identificación de las audiencias estratégicas.
- ❖ Identificación de los asuntos clave y de los responsables de atender esos asuntos.
- ❖ Contacto directo con un número limitado de personas en reuniones abiertas.
- ❖ Envío de información específica a segmentos de especial interés
- ❖ Atención especial a audiencias de otros países.
- ❖ Gestionar y mantener asesoramiento externo dedicado al manejo de crisis.
- ❖ Determinación constante de aliados y no aliados.
- ❖ Eventos institucionales con enfoques dirigidos, campañas informativas y publicaciones económicas especializadas.

Uno de los objetivos de este programa fue desarrollar actividades culturales, sociales, deportivas, didácticas en el ámbito interno y externo, orientadas a promover el intercambio de experiencias, el fortalecimiento de los valores de la organización y el conocimiento general de la empresa, dándole un sentido integrador a la identidad e imagen, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.

La comunicación institucional se construye desde el interior de la empresa hacia fuera, es de vital importancia la definición de los objetivos y metas, generando una comunicación integral al interior de la misma, para después externarla y comunicarla al exterior.

Es importante notar que no se trata de sólo comunicarla al exterior, sino de interpretar y gestionar dicha información de un modo eficaz y estratégico, de modo que desarrolle, controle y difunda las estrategias de comunicación que queremos transmitir, apoyando procesos de cambio y reforzando la integración del personal, para poder perfeccionar la comunicación de la empresa con sus públicos, repercutiendo en la calidad del producto o servicio a satisfacer.

Todas las personas interactuamos con otros individuos con quienes tenemos que comunicarnos de manera eficaz para entendernos mutuamente. El esfuerzo colectivo implícito en el logro de los objetivos organizacionales requiere de un intercambio de información oportuno y eficaz; por esta razón una de las actividades más importantes incluidas en la función de dirección es la comunicación.

La comunicación se define como el proceso de transferencia de información por medio de mensajes simbólicos y canales adecuados a través del cual las personas interactúan. La comunicación es quizá una de las herramientas más importantes del proceso administrativo, ya que de su eficacia dependió en gran medida el cumplimiento de los objetivos de las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Al respecto Stephen Robbins manifiesta que “parece razonable llegar a la conclusión de que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación eficaz”, ya que esto produce retrasos, errores y/o incremento en los costos de operación, entre otros.

Para el éxito en la implantación propuesta fue menester caminar sobre cuatro ejes fundamentales:



- I. Control.- La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros del grupo, por que delimita el comportamiento.
- II. Motivación.- El personal debe saber lo que se espera de él, cómo se está desempeñando y cómo puede mejorar su actuación.
- III. Expresión emocional.- Se refiere a la comunicación como medio para la interacción social de los individuos, que al comunicarse se relacionan con sus semejantes y esto les permite expresar sus sentimientos y emociones.
- IV. Información.- Consiste básicamente en la transmisión e intercambio de datos que permite el correcto desarrollo del trabajo y la toma de decisiones eficaz.

La comunicación formal es la que influye, de acuerdo con la estructura organizacional y con los lineamientos de que la empresa establece, en el comportamiento de individuo, que a su vez depende de determinado estímulo y provoca consecuencias que, si son positivas, provocarán que la conducta se repita y, si son negativas, ocasionará que los trabajadores se comporten de manera diferente. De acuerdo con esto, “los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente producirá resultados negativos”; es por eso que debemos asegurar una visión integral de las circunstancias del Grupo, a fin de obtener los mejores resultados.

Ahora pasaré a plantear las actividades que enriquecerán el presente trabajo.

## **OTRAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES**

En últimos tiempos estamos asistiendo a un importante cambio en la forma de competir de las organizaciones, debido a asuntos tales como la globalización, el aumento de la competitividad

empresarial, la existencia de un cliente cada vez más exigente o los continuos y vertiginosos cambios del entorno en el que las empresas operan.

Debido a éste panorama, las organizaciones deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas e intentar orientarse hacia las percepciones que el mercado tiene sobre su negocio, encontramos que la comunicación corporativa o institucional se convierte en una herramienta estratégica y competitiva no sólo porque ayuda a formar la imagen deseada en los mercados sino porque nos permite influir sobre ellos, dentro de los cuales podemos encontrar:

La *Conducta Corporativa*.- Está constituida por todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria, es el “*Saber Hacer*”. La Conducta de la organización actúa como un canal de comunicación diciendo cosas sobre la empresa, y comunicando los valores y principios con los que se identifica.

Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las "*evidencias*", es decir, la demostración en la vida diaria que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores.

Así, la *Conducta Corporativa* es considerada por el público como la "expresión genuina" de la forma de ser de la compañía; por ello constituye la base fundamental sobre la que los públicos construyen la Imagen Corporativa de la organización, podemos incluir:

La *Conducta Interna*.- Que es la forma en que la empresa se comporta con sus miembros. Dentro de esta manifestación comunicativa incluimos el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados (*nivel de conducta directa*), los sistemas formales establecidos en la organización (*nivel de conducta organizativa*) y la cultura y valores corporativos apoyados por la organización (*nivel de conducta profunda*).

La *Conducta Comercial*.- Que se refiere a toda la actividad cotidiana que la organización realiza como sujeto comercial, en el ámbito del intercambio de bienes y servicios del mercado en el que opera. Se incluirían todo lo que la organización vende (sus productos y servicios), y cómo la organización vende los mismos como toda su acción comercial incluida la calidad del servicio prestado.

La *Conducta Institucional*.- Que está vinculada al comportamiento social de la organización, en cuanto sujeto social integrante de la sociedad. En este sentido, la empresa tiene una ética corporativa, asume una posición como institución y la manifiesta por medio del apoyo y la realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad en la que está inmersa.

El diseño de objetivos de comunicación interna, la formulación de planes y programas, la evaluación del perfil del público, los programas de capacitación y la selección de soportes y dispositivos de comunicación se realizarán tendientes a generar permanentemente niveles apropiados de credibilidad, convencimiento, legitimidad institucional, confianza, seguridad y el respaldo hacia los empleados otorgándoles incentivos para alcanzar objetivos de manera que se vean más motivados con su trabajo.

Mantener informados a los empleados comentándoles las mejoras que han tenido la empresa y todos los proyectos que tienen a futuro para generar una mejor estabilidad al interior de la misma, proveerán el cierre con éxito contundente de la estrategia desarrollada, así como coordinar la edición de piezas editoriales que sirvan como soportes materiales de información relacionada con las actividades del cliente, como mantendrán un clima favorable hacia los productos o servicios que representa, conseguir que ningún problema altere o perjudique la imagen de la empresa en el ámbito social establecer un buen clima laboral y conseguir en los empleados el espíritu e imagen que la empresa pretende en el exterior, será posible en base a los fundamentos y teorías planteadas.

## CONCLUSIONES

Para finalizar, tomando en cuenta los aspectos desarrollados a lo largo de este caso, cabe recordar el aspecto competitivo y estratégico de las empresas lucrativas.

Éstas se enfrentan a un entorno altamente competitivo, de constante cambio, por lo que han de plantearse dos objetivos de qué manera pueden incrementar su ventaja competitiva como:

- ❖ La manera en la que la empresa va a conseguir posicionarse dentro de su segmento de mercado, generando una idea o un concepto que la defina de forma positiva.
- ❖ Trabajar por conseguir incrementar el grado de involucramiento de los empleados dentro de la organización.

Si la organización genera actitudes positivas de clientes y trabajadores hacia la empresa, alcanzará una posición ventajosa sobre el resto de los competidores del mercado, caracterizada por una mayor diferenciación y un mejor posicionamiento en su mente, dándole un valor estratégico y fortaleciendo la comunicación corporativa e institucional.

Ahora Grupo Condumex, gracias a los cambios realizados, se presenta como una empresa más humana, como una organización que entabla relaciones laborales eficaces, que en función a la curva de los rendimientos decrecientes clásica, representa la competitividad deseada por cualquier organización lucrativa, al hacer eficientes en todos los sentidos sus recursos.

Al principio los empleados intentaron resistirse al cambio, pero motivados por la reubicación geográfica al nuevo complejo denominado “Plaza Carso”, el mismo represento un importante aliciente para sacar adelante el proyecto, que la métrica reporta como un contundente éxito.

Aún no ha concluido el proceso de implantación, pero cabe mencionar que a lo largo de la realización del presente trabajo, el mismo ha tenido que sufrir modificaciones importantes, en función del dinamismo que se le ha impuesto al Grupo, como nueva filosofía de trabajo.

Así pues, la comunicación, como lo hemos podido apreciar, juega un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, ya que si es efectiva facilita la interacción entre todos los miembros de la organización y la coordinación de sus esfuerzos.

En el mundo actual, es claro que sin comunicación no existe nada. Lo que tiene que hacerse es que la implantación de ésta, se encamine hacia el logro de todos los objetivos empresariales, colaborando para que la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias administrativas, no contenga ninguna falla y sean desarrolladas de la mejor forma posible.

Un empleado motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando que una compañía se desarrolle muy bien y se refleje su buen estado en la atención que se le de a sus clientes. Es decir, si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización.

Finalmente podemos decir que todo gerente debe procurar que sus empleados sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental en la compañía, al existir una comunicación fluida y eficaz. Sólo así se conseguirá un compromiso alto por parte de los trabajadores y los resultados se verán en todas las áreas de la organización.

El concepto o conceptos de la comunicación, es muy simple deducir que ella representa la columna vertebral de una organización, dependiendo de los directivos aplicarla con la máxima

eficacia para llegar a todos los integrantes de la empresa, organizando o estructurando los distintos niveles de la misma.

La comunicación puede adoptar distintas formas, como; verbal, escrita, visual o cualquier método orientado a materialización de ideas, que influyan sobre un equipo o persona para lograr un objetivo común, unificando criterios de interacción.

Por lo tanto una buena organización debe basarse en la fluida y libre comunicación entre sus ejecutivos, quienes tienen a cargo el análisis, diagnóstico, planificación y control, destinados a la concreción de resultados, a través de la toma de decisiones, la delegación y motivación, para lograr el alcance de los objetivos de su organización, cuyo eje fundamental es la comunicación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Joan Elías - José Mascara “Más allá de la Comunicación Interna Autores”: Editorial Gestión 2000.
- Lamb Charles, Chair Joseb y Mc Daniel Carl “Marketing” International Thomson.
- Shiley Harrison “Relaciones Públicas”, una introducción. Editorial Thomson.
- Cutlip Scott Center Allen y Bloom Glen “Relaciones Públicas Eficaces” Gestión 2000.
- Temas selectos de Derecho Corporativo, Ayllón, García, Editorial Porrúa. México 2000.

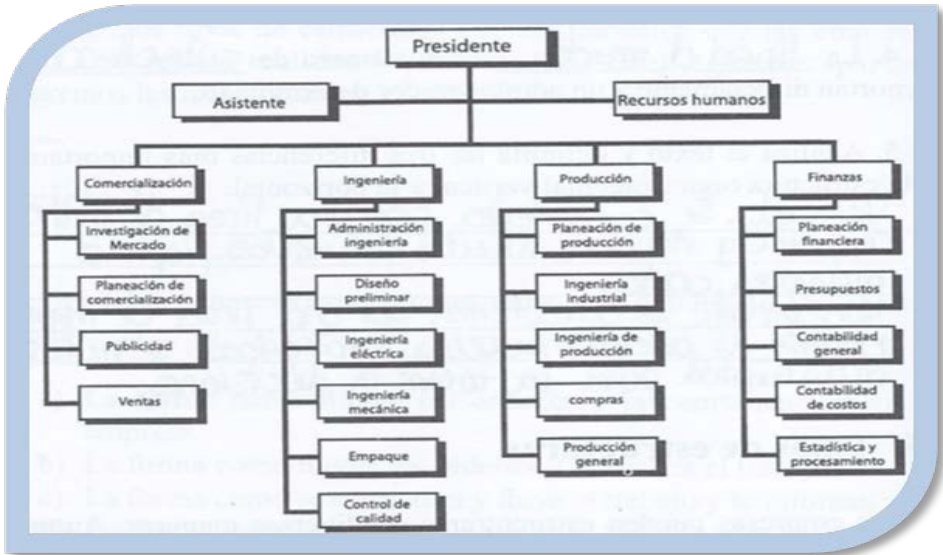
**ANEXO 1**  
**PROBLEMÁTICA**

**ANÁLISIS FODA**

<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Posee gran experiencia en el mercado.</li><li>2) Excelente calidad de trabajo.</li><li>3) Buenas relaciones con proveedores.</li><li>4) Utiliza la más alta tecnología y estándares de calidad.</li><li>5) Personal altamente especializado y capacitado.</li><li>6) Infraestructura.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Existe un crecimiento considerable en su segmento de mercado.</li><li>2) Posibilidad de aliarse con otras empresas.</li><li>3) Imagen corporativa.</li><li>4) Actualmente se encuentra incorporando nuevas tecnologías.</li><li>5) Anunciamiento de nuevas inversiones.</li><li>6) Empresa con reconocimiento internacional.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Compleja administración.</li><li>2) Inadecuada estructura organizacional.</li><li>3) Poca credibilidad del personal hacia la dirección.</li><li>4) Dependencia administrativa al Grupo Carso.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Constantes modificaciones a las leyes aplicables a la industria.</li><li>2) Competencia extranjera.</li><li>3) Quejas de clientes.</li><li>4) Deficientes o nulas relaciones públicas.</li></ol>



ANEXO 2



**ANEXO 3**