



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL PAPEL DE LA IDENTIDAD  
CORPORATIVA EN EL DESARROLLO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
SOLUCIONES EN LÍNEA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A :

PATRICIA JUÁREZ CHÁVEZ

ASESORA: LIC. ESPERANZA CABRERA MARTÍNEZ



México D.F.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

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

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi familia por que siempre están conmigo,  
por su apoyo incondicional y su paciencia.

A Esperanza por creer en este proyecto,  
pero sobre todo, por creer en mí.

Por haberte sentido orgullo de tener una hija como yo,  
por que nunca dejaste de confiar en mí y por ser el mejor.  
Gracias papá

Por que me permitiste entrar en tu vida y no te importo cambiar tus sueños por los míos,  
por no haberme permitido darme por vencida y por darme más de lo que merezco.  
Gracias mamá

Por tantas desmañanadas y desveladas juntos y por quererme a pesar de ser como soy.  
Gracias papá y mamá

Por que siempre encuentras la forma de ayudarme,  
por lograr que yo haga lo adecuado y por ser mi hermana.  
Gracias Magdis

A ti que compartiste conmigo este proyecto y no me dejaste desistir,  
al contrario, hiciste más llevaderas las horas dedicadas a esta tesis.  
Gracias

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	
<b>1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	
MARCADOR NO DEFINIDO.	
1.1 NOCIONES BÁSICAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	
1.2 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	
1.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	
1.4 IDENTIDAD CORPORATIVA .....	
1.4.1 Elementos de la identidad corporativa .....	
<b>2. SOLUCIONES EN LÍNEA.....</b>	
2.1 HISTORIA .....	
2.3 FILOSOFÍA.....	
2.3 MISIÓN .....	
2.4 VISIÓN .....	
2.5 VALORES .....	
2.6 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	
2.7 SERVICIOS QUE OFRECE .....	
2.8 CARTERA DE CLIENTES .....	
<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE SOLUCIONES EN LÍNEA.....</b>	
3.1 INSTRUMENTO .....	
3.2 METODOLOGÍA .....	
3.3 EXPECTATIVAS .....	
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	
4.1 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	
4.2 PROPUESTA.....	
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	
<b>6. ANEXOS .....</b>	
ANEXO 1.....	
ANEXO 2.....	
ANEXO 3.....	
ANEXO 4.....	
ANEXO 5.....	
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	



## Introducción

La comunicación organizacional se encuentra en una etapa inicial dentro de las organizaciones mexicanas, ya que éstas, en su mayoría trasladan la comunicación organizacional al área de recursos humanos.

Esta concepción se ve reflejada en una inadecuada identidad y motivación del personal dentro de las organizaciones que no cuentan con un área definida que se ocupe tanto de la comunicación interna como externa. Este motivo, fue el cual dio pie a la presente investigación, que se centra en la importancia de la identidad corporativa en una organización de carácter privado.

En el presente trabajo titulado “El papel de la Identidad Corporativa en el desarrollo de la Cultura Organizacional de Soluciones en Línea” se tomó como punto de partida que una Cultura Organizacional definida claramente, contribuirá a un aumento de identidad entre los miembros de una organización, dando como consecuencia productividad y rendimiento satisfactorios.

Lo cual fue comprobado por medio de una serie de entrevistas con los gerentes de las distintas áreas que componen Soluciones en Línea, así como con cuestionarios aplicados al personal en general que colaboran en dicha organización.

Al inicio de la investigación, se planteó la necesidad de describir la utilidad de la identidad corporativa dentro de la cultura organizacional de Soluciones en Línea, con la finalidad de puntualizar la importancia de una identidad corporativa adecuada dentro de la organización.

También se propuso hacer mención de los aspectos básicos para la formación de la identidad corporativa a la par de mostrar la utilidad de la cultura organizacional para el funcionamiento de la organización, y con ello, exponer los factores que influyen en la formación de la Cultura Organizacional.

Los cuales se fueron desarrollando a lo largo de los cuatro capítulos que conforman la investigación. El primero de ellos, titulado “Comunicación Organizacional y Cultura Organizacional” consta de una descripción teórica que incluye los conceptos de identidad corporativa, cultura organizacional y comunicación organizacional, así como los elementos que componen a estas tres, junto con una breve explicación de cada uno de ellos.

A lo largo del segundo capítulo, “Soluciones en Línea”, se presenta una descripción de la organización estudiada, en la cual se incluye la misión, visión, valores y objetivos de la misma, también se presenta una breve reseña de la historia de Soluciones en Línea, junto con la cartera de clientes con la cual cuenta y un análisis FODA de la misma.

En el tercer capítulo, “Diagnóstico de la identidad corporativa de Soluciones en Línea” se incluye el instrumento con el que se llevó a cabo dicho análisis, el cual no fue uno sólo

sino que se utilizó la entrevista para los gerentes de la organización y la encuesta para el personal en general. También se incluye una explicación sobre la metodología utilizada con la finalidad de llevar a cabo el estudio para el diagnóstico y finalmente se agregaron las expectativas que se tenían al inicio del trabajo.

El cuarto capítulo llamado, “Análisis de los resultados”, cuenta con el análisis de las respuestas de las encuestas realizadas entre los gerentes, aunada a la interpretación de los datos y una propuesta para las respuestas obtenidas.

También dentro del cuarto capítulo, se procedió de la misma manera con las respuestas obtenidas tras la aplicación de la encuesta. En este segundo caso, se realizó el análisis e interpretación de cada una de las 41 respuestas logradas de los 51 cuestionarios aplicados entre el personal de Soluciones en Línea, así mismo, se incluyó una propuesta a cada una de las 41 preguntas y finalmente, se planteó una propuesta general en el cual se incluye un plan de comunicación que incluye una modificación sobre la forma en que se lleva a cabo la comunicación organizacional y el cual fue uno de los puntos más mencionados por los gerentes de área, así como la forma en la que se podría desarrollar la identidad y la cultura organizacional.

La presente investigación dio inicio con la finalidad de conocer la forma en que se manifiesta la identidad corporativa dentro de la cultura organizacional de Soluciones en Línea, así como para dar a percibir el grado de identidad que tienen los colaboradores de dicha organización, sumado a lo anterior, se planteó que este estudio sería útil para medir el compromiso personal de éstos hacia la organización y permitiría identificar el grado de conocimientos que tienen sobre la filosofía, misión, visión, valores y objetivos de la misma.

También se planteó un análisis de la imagen que los empleados tienen de la organización y cómo se están involucrando para el cumplimiento de las metas de la ésta. Y es que si los trabajadores se sienten comprometidos a cumplir con la misión de la organización, entonces ambos podrán obtener satisfacciones y beneficios, para lo cual es necesario que compartan los valores y metas de la organización, llegando a grado de dejar sus metas personales para cumplir con los de la empresa. Para lograr lo anterior, es necesario que todos los empleados se sientan satisfechos y comprometidos con la empresa, es aquí, donde la identidad corporativa juega un papel indispensable para lograr una plena integración de los colaboradores a la organización.

Es en este punto donde entra la Comunicación Organizacional, la cual es una parte fundamental dentro de todas las organizaciones, ya sean de carácter privado, público, de servicios, etc., y es que la comunicación organizacional contribuye a un adecuado funcionamiento de la organización, dando importancia a los procesos de comunicación tanto al interior como al exterior de la misma y aportando los elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos, metas, valores, misión y visión de la misma.

Dentro de todas las organizaciones debe de existir la cultura organizacional, la cual refleja la forma de ser de la organización, ésta tiene entre sus componentes a la identidad corporativa, que es la “personalidad” de la organización, es decir, la que hace a una organización diferente y única.

Por lo anterior, este trabajo dio comienzo con la finalidad de mostrar un aspecto de la identidad corporativa, con un estudio de caso en el cual se expuso el papel que juega la identidad para el buen funcionamiento de la organización, así como su rol dentro de la cultura organizacional de Soluciones en Línea.

En cuanto a la identidad corporativa, esta es uno de los principales elementos dentro de la cultura organizacional ya que como ya se mencionó, de una adecuada identidad de los empleados depende el cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos de la organización.

Igualmente se proyectó tener primordial atención en sus clientes internos debido a que la mayoría de ellos, se pensaba tenían gran resistencia al cambio y a la integración con la empresa, esto apoyado principalmente en el alto nivel de rotación de personal que tiene Soluciones en Línea y en la falta de motivación de estos para realizar su trabajo, así mismo, debido al tipo de comunicación que existe entre el grupo y los líderes de la organización, aunado a un clima laboral empapado de rumores que en su conjunto afectan la productividad de la misma.

En lo relacionado con los clientes externos y con la finalidad de que Soluciones en Línea logre un mejor posicionamiento en el mercado, se estableció al inicio de la investigación que sus colaboradores deberían tener una cultura organizacional que les permitiera desarrollar sus capacidades y habilidades de forma apropiada, para lo cual es preciso que todos compartan las metas, objetivos, valores, misión, visión y filosofía de la organización, para ello, es necesario se tuvo la tarea de conocer el grado de identidad corporativa que existe entre los integrantes de dicha organización.

Para los profesionales de la comunicación organizacional, es necesario continuar investigando y obteniendo información nueva con la posibilidad de poder aplicar sus conocimientos en el campo laboral, por lo cual, es necesario que se planteen diversas formas de adentrarse a los temas propios de la comunicación organizacional. Tal es el caso de la identidad corporativa, describiendo a esta como parte fundamental para el buen funcionamiento de la organización y con la finalidad de ofrecer a los profesionales del área una perspectiva sobre el desarrollo de la identidad corporativa en una organización de carácter privado.

# **Comunicación Organizacional y Cultura Organizacional**

# 1. Comunicación Organizacional y Cultura Organizacional

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones y la evolución de la sociedad ha situado a la organización como parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia, es decir, las organizaciones se han transformado en el mecanismo por medio del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad<sup>1</sup> sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los líderes harán esfuerzos por alcanzar altos niveles de producción y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad organizacional.

## 1.1 Nociones básicas de comunicación organizacional

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje y el cual, requiere de un emisor, un medio y un receptor, “es el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta dé una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta”<sup>2</sup>. El contexto en la que se da el mensaje es también un aspecto importante dentro de la misma.

Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación, por ejemplo, un líder que comunica una orden a un empleado espera ser obedecido. Puede ser que su propósito se cumpla o no; sin embargo, él comunicó su mensaje con la intención de lograr un resultado. Si es llevada a cabo su orden o no ello lo retroalimentará de cualquier manera: si se hizo, entendió; si no se hizo, no se entendió, no se quiso o no pudo.

---

<sup>1</sup> Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. En <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml> fecha de consulta 07/07/05.

<sup>2</sup> Huacuja, Leyzaola, Mónica Elena. *Incorporación del personal de una empresa a la Visión y a la Misión de la misma, a través del Departamento de Comunicación Organizacional. Caso: SABORMEX, S. A. De C. V.*, p.2.

El hombre al ser comunicante, comienza a relacionarse con los demás, dando paso a la formación de la organización, la cual, se puede definir como un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de alcanzar máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. La organización es un “sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes”<sup>3</sup>

La comunicación es el cemento que estructura a las organizaciones, sólo ésta permite a un grupo que piense unido y que actúe de la misma manera, por lo cual surgió el concepto de comunicación organizacional. Los estudios sobre comunicación organizacional tienen como punto de referencia los estudios de Elton Mayo en el Western Electric de Hawthorn Illinois, en la década de 1930, pero es en la década de los 40 cuando hubo una cantidad considerable de artículos sobre el concepto nombrado comunicación organizacional, al que podríamos definir como la “disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio”<sup>4</sup>

La comunicación organizacional es una disciplina que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y dar a conocer a una organización. Es aquella que se desarrolla en el seno de una organización consignada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. La comunicación organizacional es un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar, ya que de una buena relación con sus públicos depende el éxito del trabajo institucional.

La comunicación organizacional tiene como objetivo la satisfacción del cliente, y es que mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado con relación a su competencia. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a lograr sus metas individuales y las de la organización, ello al permitirles descifrar los objetivos de la organización y finalmente coordinar el desempeño de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades en la organización.

Para realizar las actividades necesarias dentro de cualquier organización, la comunicación es el elemento fundamental, ya que servirá para unir todas las partes de ésta, creando un clima de entendimiento entre el personal de la organización y quienes la dirigen.

Las organizaciones pueden estar compuestas por varias áreas, las cuales llevan a cabo diferentes funciones dependiendo de las necesidades de la misma. Cada una de estas áreas debe contar con un coordinador o jefe cuya responsabilidad será la de detectar necesidades y establecer canales de comunicación, así como orientar en forma positiva los mensajes que se emiten dentro de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma.

---

<sup>3</sup> Cartagerena, B. Alicia, et al., *Administración y gestión de las organizaciones*, p.13.

<sup>4</sup> González Martín, et al. *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*, p.51.

Cabe mencionar que la comunicación organizacional se presenta en ambientes altamente estructurados. Es decir, una organización podría considerarse como una sociedad pequeña en donde conviven diferentes tipos de personas que se distinguen por sus puestos y profesiones, quienes poseen una cultura gracias al medio en que se han desenvuelto. Al unirse a una organización, los integrantes conocen la forma de ser de ella, la cual, se manifiesta en la cultura organizacional.

## **1.2 Definición de cultura organizacional**

Una forma de plantear el estudio de las organizaciones es a través de la perspectiva cultural. “Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en “miniatura” y ser estudiadas a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas como sistemas sociales que poseen características culturales que las diferencian; su individualidad se manifiesta a través de su cultura”<sup>5</sup>.

Todas las definiciones de cultura organizacional comparten conceptos comunes, en ellas se resalta la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. “La organización posee un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros y que, además, le son propios e identificables. Estos hacen su identidad, constituyendo su cultura”<sup>6</sup>.

Es ineludible comprender que la cultura organizacional es producto de la interacción de la estructura y los procesos, entre otros elementos; por lo que es un reflejo de la planificación tanto del pasado como del presente, así como de las actividades de organización, liderazgo y control, esta constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno; además de generar pensamientos, así como opiniones comunes acerca de la misma. Para que una organización sea capaz de ser flexible y adaptarse permanentemente a los cambios externos, es necesario que haga coincidir los intereses y objetivos de la organización con los de sus integrantes por medio de estructuras y procesos que faciliten la comunicación entre empleados.

Los investigadores que han propuesto y estudiado el impacto de la cultura organizacional en los empleados, indican que ésta “ofrece y fomenta una forma de estabilidad. Existe el sentimiento de que la estabilidad, al igual que el sentido de identidad organizacional se debe a la cultura de una organización”<sup>7</sup>.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen y recomendarían a sus colaboradores por desempeñar roles y cumplir metas, y es que una cultura fuerte

---

<sup>5</sup> [http://bachilleratoccea.org/documentos2/A\\_CulturaOrganizacional.html](http://bachilleratoccea.org/documentos2/A_CulturaOrganizacional.html) fecha de consulta 27/04/05.

<sup>6</sup> Cartagerena, op cit. p.21.

<sup>7</sup> Gibson, James, et al, *Las organizaciones*, p.37.

puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

La cultura organizacional puede ser una ventaja, ello debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, así mismo, abren la puerta a la toma de decisiones. A la par que los valores compartidos facilitan la motivación, la cooperación y el comportamiento, lo cual, conduce a la eficiencia de la organización.

Como ya se explicó, cada organización tiene valores y un patrón de comportamiento humano, el cual incluye desde la forma de pensar, actuar y hablar, hasta la forma de relacionarse entre sí. A esta manera de ser y hacer las cosas en una organización se le denomina cultura organizacional.

Toda organización ya sea grande o pequeña cuenta con una cultura determinada. No existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, más o menos compartida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí.

Las organizaciones son más que edificios, son instituciones humanas, es decir son organizaciones vivientes cuya estructura principal son los que ahí laboran, los cuales darán sentido a la organización, determinando en cierta manera la fortaleza de la cultura, es decir, la cultura será fuerte si todos trabajan no simplemente para ganar dinero sino para lograr las metas de la organización.

Las instituciones se construyen con la participación de las personas, son las actitudes, los valores, el clima organizacional y la identidad corporativa, los que constituyen en la cultura organizacional y es esta la que le da vida a las organizaciones, si existe una cultura organizacional fuerte, no importa cuantas veces cambie la institución de instalaciones, a donde quiera que se mueva continuará manteniendo la misma cultura organizacional y con ello, la organización continuará viva.

Y es que si los colaboradores se sienten parte de la organización, conocen su trabajo y se sienten a gusto con sus labores, asistirán cada día a su lugar de trabajo con el propósito de disfrutar de sus actividades y a poner su mejor esfuerzo para que la empresa crezca y ellos crecer a la par de ésta. Los colaboradores son los que marcan el destino de la organización, no así las instalaciones, ya que no importa el número de veces que ésta se mude, siempre y cuando los trabajadores mantengan viva la cultura de la organización.

El tipo de cultura de una organización se va a ver reflejado prácticamente en todo, desde la forma de vestir de los empleados hasta en la forma de esparcimiento de éstos. Varios líderes de organizaciones a nivel internacional que han logrado crear culturas fuertes, están convencidos que cualquier organización que se desempeñe uniformemente bien, es decir que cuente con este tipo de cultura, tendrá éxito.

Para formar una cultura fuerte es de vital importancia el elemento humano, para que los empleados sean leales deben de estar de acuerdo con lo que hace la compañía y en cómo lo hace. Hay organizaciones en las que no existen procedimientos formalizados ni jerarquías

rígidas, es decir, existen pocas reglas formales y sin embargo funcionan a la perfección y esto es debido a que fueron creadas para funcionar de esa manera. Al contrario de ésta, esta la típica organización en donde las jerarquías son muy marcadas, existen reglas y organigramas formales, horarios estrictos, etc., y también son fuertes.

Para que exista fuerza en una cultura los empleados deben de estar convencidos de lo que hacen, tener creencias claramente establecidas. Dichas creencias deben divulgarse por medio de lemas, los cuales, pueden ser programados a través de diferentes medios, ya sean impresos o electrónicos. Es por ellos que los medios de comunicación internos cumplen un papel muy importante en la formación de una cultura fuerte.

Una cultura fuerte, procura que sus empleados sepan que se espera de ellos y es que al tener éstos sus objetivos bien planteados actuarán de una manera más eficaz y tendrán iniciativa propia para resolver problemas en una situación inesperada, por lo que no desperdiciarán tiempo al momento de llevar a cabo sus actividades, aumentando así el índice de productividad.

Es característica de una cultura fuerte crear patrones de comportamiento que ejerzan una influencia en la manera de hacer las cosas en una organización, es decir, toda cultura tendrá sus propios procedimientos, tales como las contrataciones, despidos, recompensas, tipos de esparcimiento, estilos de redacción y hasta la forma de organizar eventos importantes.

Todo ello forma parte de la identidad corporativa y es que cuando una organización cuenta con una identidad firme y goza de una buena reputación permite que el personal se sienta orgulloso de laborar ahí, y así cuando éste tenga la posibilidad de trabajar más, seguramente trabajará, lo que también ayuda a aumentar la productividad.

Una organización fuerte, será segura ya que proporciona estructuras, normas y un sistema de valores dentro del cual operar. En cambio una organización que no cuente con una cultura fuerte tendrá como consecuencia la falta de identidad de los empleados, lo que repercutirá en la productividad de la institución.

La identidad de los empleados con la organización juega un papel básico dentro del adecuado funcionamiento de la misma y es que la identidad es la que le da sentido de pertenencia al colaborador con la organización, es decir, cuando una persona se identifica con su organización se vuelve parte de ella, ya que adquiere la forma de ser de ésta y la hace propia.

Podemos decir que cuando una persona elige una organización, también elige una forma de vida. Y es que el empleado de una organización trae consigo los valores de la misma. A pesar de que aparentemente no se note, la persona adquiere la forma de ser de la organización donde labora y sólo se podrá dar cuenta de esto, si cambia de organización. Al comenzar a laborar en la nueva organización, llevará consigo los valores anteriores, este fenómeno es denominado “choque cultural”, lo que puede ser una de las principales razones por las cuales los individuos “fracasan” cuando cambian de organización. Ya que existen aspectos que se pueden aplicar a cierta cultura y a otras no.

Toda organización podrá contar con una cultura fuerte y el primer paso para lograrlo será definir y comprender el tipo de cultura que ésta tiene, haciéndose para ello una interpretación precisa de la cultura, para después, si es necesario, ajustarla y adaptarla a la situación del mercado a la cual se enfrenta, así como a las necesidades propias de la organización sin olvidar que gran parte de la responsabilidad de que una organización tenga éxito depende la cultura.

Los líderes con éxito serán aquellos que trabajen para dejar huellas a través de valores que comparten los miembros de la organización y que serán trascendentes a lo largo de la vida de la organización. Dichos valores deberán ser transmitidos a personas capaces de orientar a los grupos de trabajo que laboren en la organización.

Existen varios factores que determinan el tipo de cultura organizacional. En primer lugar, podemos decir que el ambiente en el que opera ésta, determina lo que debe de hacer para tener éxito. Dicho ambiente sería la realidad a la que se enfrenta cada organización y estará establecido por sus productos, clientes, competidores, tecnología, etc. Es decir, la formación de la cultura corporativa va a estar determinada por el ambiente en el que se desarrolla; en algunos casos lo importante son las ventas, en otros, las inversiones, etc., dependerá de los fines que tenga la organización para definir el ambiente.

La cultura se transmite a los empleados de varias formas, las más comunes son las anécdotas y/o historias, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje. Estas se pueden clasificar como formales e informales, dentro de las primeras encontramos los ritos y ceremonias y los símbolos materiales, en tanto, en las informales tenemos las anécdotas y/o historias y el lenguaje. Las formales se encuentran ya establecidas y siguen un orden para llevarse a cabo, en tanto, las informales a pesar de estar ya establecidas no se apoyan en un método para darse a conocer.

La cultura se transmite a los empleados principalmente por medio de<sup>8</sup>:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN	EJEMPLO
Anécdotas y/o Historia	Narran sucesos de los fundadores de las empresas, casos de reglas rotas, enriquecimiento de la noche a la mañana, recortes de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones a errores y arreglos organizacionales.	Afirman el presente en el pasado y explican y legitiman los usos actuales.	En el Tecnológico de Monterrey, se escucha la historia de don Eugenio Garza Sada, fundador de la institución, que todos los miércoles asistía acompañado del Consejo de Educación que auspicia al Tecnológico al comedor del instituto para saludar de mano en mano a todo el personal, al cual, recordaba por sus nombres. Luego esperaba su turno para ser atendido como cualquier comensal.

<sup>8</sup> Tabla basada en ROBBINS, Stephen *Comportamiento Organizacional*, pp. 610-613 y en GUIZAR M. Rafael, *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*, pp. 250-251.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN	EJEMPLO
Ritos o ceremonias	Son secuencias repetidas de actividades que se manifiestan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles son las metas más relevantes, qué gente es importante y cual prescindible.	Refuerzan los valores de la organización	En algunas instituciones es todo un ritual el proceso de bienvenida al personal de nuevo ingreso, precedido por un riguroso sistema de reclutamiento y selección. Todo ello constituye una verdadera ceremonia en la que participan todos los miembros de la organización.
Símbolos materiales	La distribución física de las oficinas corporativas, el tipo de automóviles que los ejecutivos de alto nivel reciben y la presencia o ausencia de aviones corporativos son ejemplos de símbolos materiales	Comunican a los empleados que es importante, el grado de igualitarismo deseado por la organización.	Las oficinas generales de AGI no lucen como una típica oficina de operaciones, son pocas las áreas de trabajo individuales. En esencia, tales instalaciones son áreas comunes y salas de juntas abiertas. Estas oficinas generales transmiten a los empleados la idea de que AGI valora la igualdad, la creatividad y la flexibilidad.
Lenguaje	Sirve como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura.	Al aprender el lenguaje de una organización, el personal da fe de su aceptación de la cultura y con ello ayuda a preservarla.	Ejemplos de la terminología de Knight-Ridder Information, una compañía de California que redistribuye datos: número de acceso (el número asignado a cada registro de la base de datos); KWIC (grupo de palabras clave en contexto) y operador racional (búsqueda en la base de datos por nombre o por término clave en algún orden)

Para quienes estructuran la cultura, es muy importante tomar en cuenta el nivel de impacto que ejercen los actos simbólicos tales como rituales o ceremonias, las cuales mantienen muy presentes a los valores, los héroes y las creencias en la mente y el corazón de los empleados.

“Los rituales son reglas que guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía”<sup>9</sup>

Dentro de una cultura existen varios tipos de rituales<sup>10</sup>:

- Rituales sociales: estas reglas especifican qué tan formal o informal es el trato entre las personas, el cómo se debe conversar, el quién habla primero en las juntas, etc.
- Rituales de trabajo: también es denominado como “rutina”, es decir, el realizar la misma labor diariamente, convirtiéndose en su forma de vida.
- Ritual administrativo: se refiere a las juntas donde se analizan cuestiones de interés para la organización y se toman decisiones. Estas reflejan la cultura de una empresa ya que cada una de éstas las realiza de manera diferente dependiendo de la cantidad de gente, el ambiente donde se realizan, el lugar que ocupan los asistentes, etc.
- Rituales de reconocimiento: es la forma de premiar a quién ha hecho su mejor esfuerzo, o bien a la forma de ascender o jubilar a alguien. Éstos son importantes ya que son elemento clave para motivar al personal de trabajo.
- Rituales gerenciales: se refiere a la capacidad del líder para influir en el comportamiento de quienes lo rodean, ya que a éste le corresponde establecer normas para que los demás los sigan.

Con base en lo anterior se puede decir que existen características que concentran la esencia de la cultura organizacional, las cuales son:

1. Identidad de sus miembros: el grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
2. Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
3. Los criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
4. La integración de unidades: la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada e independiente.
5. Énfasis en el grupo: las actividades se organizan en torno a grupos y no a personas.
6. Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. El perfil hacia los fines o los medios: de qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos para alcanzarlos.
8. El control: el uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> ARMENDÁRIZ, Reséndiz, *Comunicación Organizacional: base del éxito en organizaciones empresariales*, p.57.

<sup>10</sup> Con base en ARMENDÁRIZ Reséndiz, op. Cit., pp. 58-60.

<sup>11</sup> [www.examenestadistica.galeon.com/aficciones584432.html](http://www.examenestadistica.galeon.com/aficciones584432.html) fecha de consulta abril 28, 2005.

Por su parte, Martín González en su libro, *Comportamiento Organizacional*, clasifica las características de la Cultura Organizacional como:

1. Identidad: consiste en la identificación de cada trabajador no sólo con su amigo o su equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
2. Desempeño: éste se ocupa de la manera de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización y la importancia que se le da a los reconocimientos.
3. Apoyo: es la cantidad y sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
4. Tolerancia al conflicto: es la habilidad tanto individual como grupal de manejar situaciones difíciles y relaciones entre compañeros.
5. Autonomía individual: se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
6. Tolerancia al riesgo: se refiere a la capacidad de innovar y enfrentar situaciones de peligro.
7. Estructura: ésta se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución; normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.<sup>12</sup>

Como podemos ver una de las características de la cultura organizacional es la identidad corporativa. Una apropiada gestión de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz. Desde el gerente hasta la recepcionista, el cocinero y el ama de llaves del hotel; desde el departamento de ventas hasta el laboratorista y el empleado de la fábrica.

La identidad se expresa también en una ética común y un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la empresa o institución: un compromiso y un concepto único sobre la calidad del producto/servicio y lo que cada quien aporta a ello en su sentido de totalidad. Y es un estilo propio para comunicarse con los clientes.

Cuando todo ello se asimila de una manera consciente y esta presente en cada miembro de la entidad es que podemos empezar a hablar de cultura organizacional, como "un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas inaceptables"; o lo que también explica Adecec (Asociación de Empresas Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación) como cultura de empresa o filosofía de empresa: "un conjunto de valores que definen la actuación y el comportamiento de una empresa y que la dotan de una identidad propia".

Para poder definir de forma más clara a la cultura organizacional, hay que conocer los elementos que la componen, tema que nos atañe en el siguiente apartado.

---

<sup>12</sup> González Martín, op cit, p. 216.

### 1.3 Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo, las normas, los procedimientos y las características de los miembros de la organización, completan la combinación de elementos que forman la cultura de una organización

Los elementos básicos para determinar la cultura organizacional son:

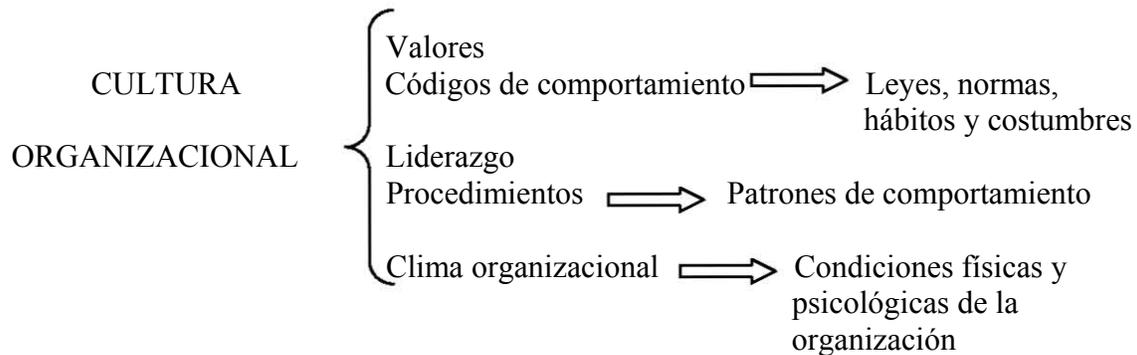


Figura 1

#### a) Valores

Los valores de una organización son elementos esenciales, ya que son de cierta manera los cimientos de la cultura organizacional, estos proporcionan sentido de dirección común para todos los empleados, estableciendo normas de realización en la organización, los cuales, rigen el comportamiento diario de quienes ahí laboran.

Son la base de la filosofía de la empresa, son las creencias con las que cuenta la cultura y con los cuales, los empleados deben sentirse identificados. Pueden tener gran alcance o pueden servir simplemente como impulso. Si éstos son fuertes llaman la atención de todos y si no, con frecuencia pueden pasar por alto.

Es cierto, que todas las organizaciones deben contar con valores que les den identidad pero de nada sirve la existencia de éstos si no son conocidos por todo el personal, es decir, lo que les da vida a los valores es el hecho de que todos en la organización estén enterados del por qué éstos son importantes.

Por ello es muy importante que sean transmitidos a todos los integrantes de la organización, es decir, deben ser conocidos y compartidos por todo el personal que trabaje en la empresa por lo que se debe tener cuidado en comunicarlos por los medios más adecuados, ya que una cultura fuerte se refleja en un patrón de valores fuertes y bien establecido, ya que éstos intentan conducir a la organización a alcanzar los fines planeados. Y les corresponde a los líderes de la organización el procurar que estos valores sean propagados.

Las organizaciones tienen sentido de identidad gracias a sus valores, los cuales definen el carácter fundamental de la organización, dichos valores pueden ser representados en frases en las cuales se destaque la forma clave de la organización.

También es por medio de los valores establecidos, que una organización se ve reflejada hacia el mundo externo ya que éstos establecen una comunicación más allá de las fronteras de la organización, mostrando la manera de ser de ella ante sus proveedores y clientes.

Cuando se han creado valores eficientes, los líderes deben de invitar al resto de la organización a vivir la vida corporativa tal y como fue establecida en los valores, cualquiera que sean las circunstancias.

#### *b) Códigos de comportamiento*

Como una manera de fortalecer una cultura centrada en valores, las organizaciones han desarrollado códigos de comportamiento entendidos como los “protocolos de actuación” que los miembros de una organización acuerdan cumplir y respetar.

Estos fundamentalmente buscan definir y establecer el contexto ético de una empresa determinada. Generalmente están inspirados en las leyes, las normas, los valores, los hábitos y las costumbres de una sociedad. Averiguan de forma anticipada, comportamientos o decisiones que puedan generar conflicto de intereses o violaciones de normas expresadas de actuación. Tanto en el sector público como en el privado, los códigos éticos son una manera de prevenir la corrupción, es decir, son normas para la conducta de los colaboradores.

Los códigos éticos pueden ser parte de los contratos o reglamentos de trabajo y deben ser divulgados con amplitud.

Los códigos de comportamiento son para cumplirlos, para legitimarlos. Deben llevar a estímulos y sanciones. En caso contrario, se convierten en frases falsas que harán más daño que bien.

#### *c) Liderazgo*

Como se dijo anteriormente, los valores son la esencia de la filosofía de la organización y estos valores son personificados por líderes que resumen la fuerza de la organización y los cuales son factores importantes de una cultura fuerte.

Los líderes de una organización representan de cierta forma un tipo de héroe dentro de ésta, ya que son quienes tienen la capacidad de cambiar y aceptar y desafían sus limitaciones, infundiendo confianza a sus subordinados y logrando una fuerte motivación en ellos. Posiblemente, lo más importante es que los héroes ejercen una influencia duradera dentro de la organización.

Los líderes se convierten en modelos a seguir, tomando el papel de héroes, los cuales son admirados por el resto del personal, así mismo, los líderes invitan a parecerse a quien tiene éxito, por medio de la búsqueda de un ajuste realista entre sus aspiraciones personales y las metas de la organización.

Algunos líderes lo son por naturaleza, pero es indiscutible que los líderes natos son escasos. La gran mayoría de los líderes de la vida organizacional son creados, pero ya sean natos o creados, los líderes refuerzan los valores básicos de una cultura, demostrando que el éxito es posible y humano.

El papel del líder dentro de la cultura organizacional es esencial, ya que éste debe de entender claramente cómo opera ésta, ello si quiere lograr lo que la organización plantea; es decir, el líder debe insituir la cultura ya que ella juega a un papel esencial para que la organización tenga éxito. Los líderes, también, deben tener una amplia comprensión de la cultura debido a que ellos establecen las razones por las cuales sus organizaciones tienen éxito o fracasan.

#### *d) Procedimientos*

Es una característica de la cultura organizacional crear patrones de comportamiento que ejerzan una influencia en la manera de hacer las cosas en una organización, es decir, toda cultura tendrá sus propios procedimientos de actuar, tales como las contrataciones, despidos, recompensas, formas de esparcimiento, estilos de redacción y hasta la forma de organizar eventos importantes.

#### *c) Clima organizacional*

“Se refiere a las condiciones físicas y psicológicas en las que se desarrolla el trabajo dentro de una organización; por ejemplo la ventilación, la iluminación, el espacio, etc., y la adecuada convivencia de las personas que allí laboran.”<sup>13</sup>

El clima organizacional es el resultado de la interacción del sujeto con el ambiente, respecto a su actividad cotidiana, puede ser variable, dinámico o constante, en ocasiones controlado y estricto. “Desde el punto de vista de estas interacciones constantes, las redes estructurales de la unidad ambiental que conforman la organización, se produce una actitud colectiva, producida y reproducida constantemente... considerada como el clima organizacional”<sup>14</sup>

El clima organizacional, de acuerdo con Kart Lewin, cuenta con un enfoque cultural, donde los valores, las normas, las conductas y sentimientos, son la mayor fuerza en su construcción. Se trata entonces de totalidades, donde hay relaciones dinámicas que unen a las partes que las componen.

<sup>13</sup> SOLÍS Gómez Rebeca, *Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro, caso CIMAC*, p. 12.

<sup>14</sup> ALCÁNTARA Martínez Arendi, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, p. 69.

Como ya se mencionó, la condición como una organización evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de desempeño y las formas de remuneración, son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Las estrategias de incentivos y reconocimientos monetarios como los escudos institucionales, el club de líderes, el empleo del mes, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen potencialmente a la creación de una cultura organizacional.

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización, representan un elemento primordial de la cultura organizacional. La satisfacción personal de cada individuo dentro de la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto a su dignidad, la justa remuneración, el reconocimiento laboral, las oportunidades de desarrollo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima sino de la cultura organizacional.

Hay que recordar que un punto fundamental para la formación de una cultura fuerte, es que los empleados se sientan parte de la organización, para lograr ello, es necesario que los integrantes de ésta se identifiquen con ella y con sus metas, para poder convertirlas en suyas, es en este punto cuando se presenta la importancia de la identidad corporativa dentro de la cultura organizacional.

Los elementos de la Cultura Organizacional en un mapa conceptual se relacionan de la siguiente forma y dan origen a la Identidad Corporativa.

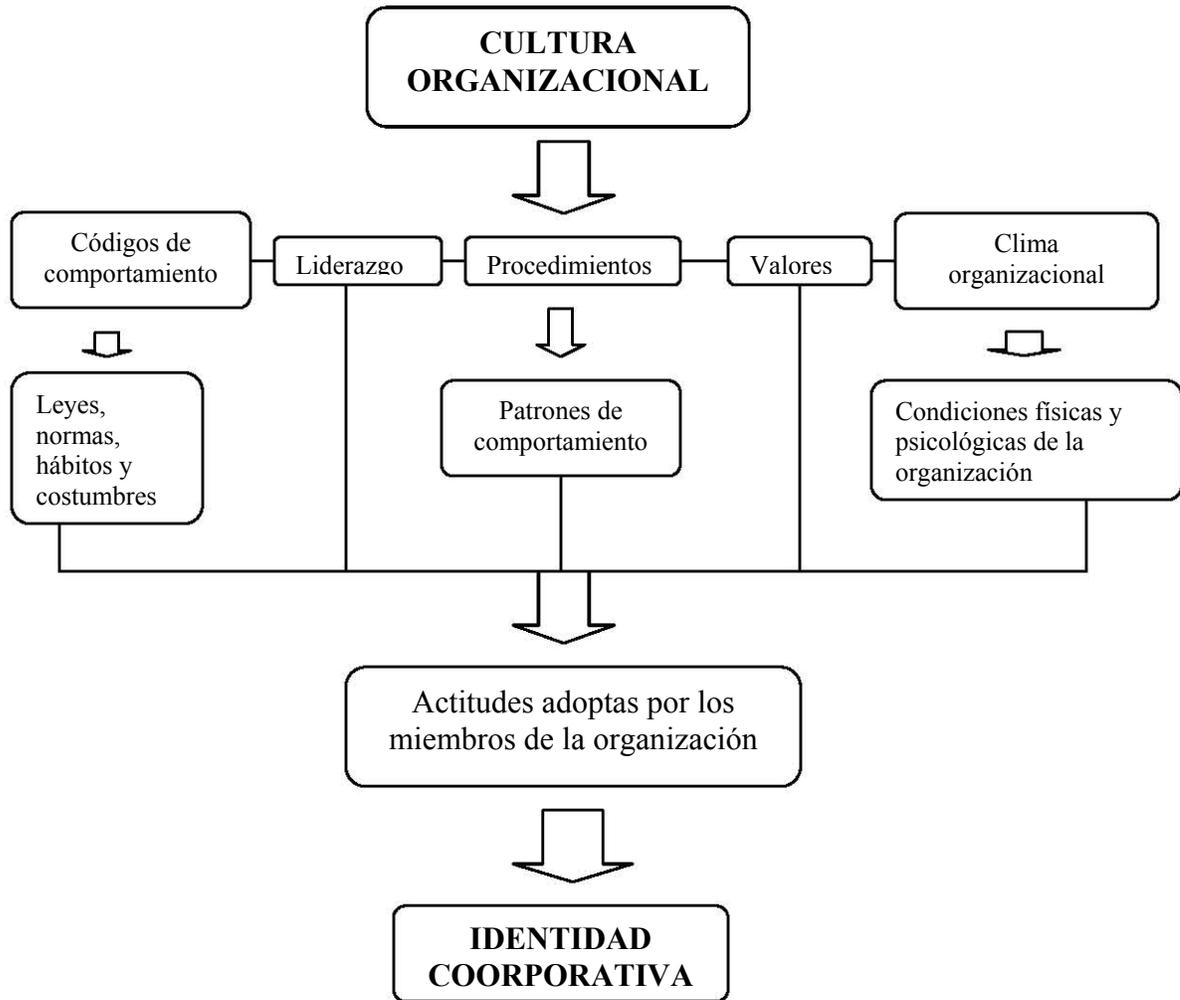


Figura 2

### 1.4 Identidad corporativa

Sólo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello las primeras que deben de transmitir este sentimiento entre sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales.

La identidad corporativa es la fuerza que cada organización necesita para diferenciarse de las demás, en su realización se incluye toda una gama de expertos, desde directivos hasta diseñadores gráficos, quienes son los responsables de dicha identidad la cual hace a una organización distinta a otras. “El concepto central de identidad corporativa, se trata de una personalidad, constituida por la empresa. O sea, la identidad no es una dimensión o cualidad que la empresa posee por ser, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consta

en descubrir sus potencialidades, mediante operaciones de auto evaluación y definición de la singularidad empresarial”<sup>15</sup>

La identidad corporativa se forma con la historia de la organización, su filosofía, su misión, su visión, sus objetivos y su conducta; estos elementos son los que la definen, con los cuales ella se identifica y se diferencia de otras organizaciones, es decir, son elementos que sólo tienen esa organización y ninguna otra.

La identidad corporativa ayuda a la organización cuando pretende presentarse clara y comprensible, así como cuando quiere simbolizar su ética y actitudes, y también cuando pretende diferenciarse y diferenciar sus productos de los de otras organizaciones. La identidad corporativa debe aspirar a ser estable en el tiempo y no limitarse a un fenómeno momentáneo. Así mismo, la identidad corporativa puede ser el comportamiento de la organización en general, es decir, cómo actúa, qué comunica y cómo se conduce para lograr sus objetivos.

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva y por lo tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo”<sup>16</sup>

Es preciso que la identidad corporativa sea comunicada a todo el personal de la organización con el fin de que sepan a qué se dedica y cuál es su fin, pero además para que la comprendan y contribuyan a cumplir con los objetivos que se ha planteado la organización, también, para que sigan la filosofía y la misión, lo anterior, dará pie a la creación de la identidad corporativa ya que compartirán ideas y percepciones respecto a la organización. Y es que no hay que olvidar que la identidad corporativa expresará cómo es la organización y participa en la idea que el público se hace de la organización.

Además al darle identidad a la organización, la cultura organizacional crea un sentido de identidad y pertenencia en los miembros de la organización, lo cual es de vital importancia porque ellos son los portadores de mensajes y reflejan muchos aspectos de la organización.

En apariencia, la identidad es sólo hacia adentro, sin embargo, los resultados se proyectan al exterior en forma de ideas, normas y valores, para ser los tres elementos principales que apoyan la estructura que es presentada a los clientes como parte de cualquier identidad corporativa. Así mismo, cualquier organización que no tenga una cultura cohesionada que promueva sus intereses, encontrará muy difícil poner en marcha un programa de identidad corporativa.

---

<sup>15</sup> Garro Paulin, Ma. Alicia, *Proyecto de nueva imagen corporativa para radio educación*, p 52.

<sup>16</sup> Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, p.42.

“La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes: quién eres, qué haces, cómo lo haces y a dónde quieres llegar.

Esto implica que se manifiesta en cuatro áreas claramente visibles, las cuales son:

- Productos y/o servicios (lo que haces o vendes)
- Entornos (los lugares en que desarrollas tus actividades o ventas)
- Comunicaciones (los modos en los que explicas lo que haces)
- Comportamiento (cómo te comportas con tus empleados y con el exterior)”<sup>17</sup>.

El concepto de identidad corporativa no tiene una implicación simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento. En suma, la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que parten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico. Es el conjunto de atributos asociados a la historia, el proyecto empresarial y la cultura organizacional que definen la esencia de una organización, identificándola y diferenciándola.

Todas las organizaciones tienen una identidad que, si se administra de forma clara, puede convertirse en el factor más influyente de la cultura del grupo.

Cabe mencionar que los verdaderos riesgos de lanzar y mantener un nuevo programa de identidad no está tanto en lo que se crea, sino en el modo de comunicarlo, llevarlo a la práctica y mantenerlo. Aquí es donde fallan muchas organizaciones, que no comprenden hasta que punto es decisivo el seguimiento.

Por eso la comunicación es la clave. El cambio debe comunicarse con claridad y decisión y tratarse como un renacimiento. Cuando se pone en marcha un programa de identidad importante, es imprescindible crear un acontecimiento que lo presente como una consecuencia.

Todas las organizaciones que notifican un cambio completo encuentran siempre alguna resistencia, ya que están formadas por personas, y a las personas no les gusta cambiar. El cambio altera, inquieta y es incómodo.

Si los aspectos del programa de identidad corporativa son nuevos, pueden convertirse en objetos de chistes simplemente por su novedad. Por otra parte, si son sólo modificaciones de los anteriores, muchos empleados se preguntarán, “¿Y para es todo tanto escándalo?”. Durante el periodo de arraigamiento de la idea de la identidad corporativa hace falta más vigilancia y esfuerzo que nunca.

El programa de identidad o se siembra y germina en la organización hasta formar parte inseparable de ella, o se espolvorea por encima y muere. Cuando muere suele ser porque no se ha administrado correctamente, porque nadie se ha ocupado de mantenerlo trabajando,

---

<sup>17</sup> <http://www.ehu.es/zer/zer7/miniguez73.html> fecha de consulta mayo 10, 2005.

porque no se han destinado los recursos necesarios para mantenerlo, o porque no se recibe apoyo suficiente.

Como ya vimos la identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formamos de cada organización, y es que entre los beneficios dados por la identidad se encuentra el aumento del reconocimiento de la organización; mayor confianza de los empleados de la organización; ahorros de costos por estandarización y aumento del conocimiento público de la organización, para que la identidad corporativa tenga las funciones antes mencionadas, puede ser modificada o creada.

Una organización necesita crear o rediseñar su identidad corporativa cuando<sup>18</sup>:

- Una nueva empresa u organización se pone en marcha
- Una empresa u organización se ha fusionado con otra
- Una empresa u organización diversifica su gama de productos
- Una empresa u organización toma conciencia que debe modernizarse
- Una empresa u organización ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia
- Los productos son más famosos que la empresa u organización
- Una empresa u organización tiene cambio de director o dueño por consiguiente, comienza un nuevo orden
- Una empresa u organización es identificada con demasiados elementos y debe integrar su impacto

La creación o rediseño de la identidad corporativa da a la organización<sup>19</sup>:

- Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización
- Ahorro de costos por estandarización
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización
- "En resumen, una imagen más apropiada en el mercado."

La identidad corporativa es uno de los factores claves dentro del adecuado funcionamiento de cualquier organización, por lo cual, en el siguiente apartado se ahondará en los elementos que la componen.

---

<sup>18</sup> [http://www.contrabriefing.com/html/hacemas/intro\\_identcorpyidentuis.shtm/](http://www.contrabriefing.com/html/hacemas/intro_identcorpyidentuis.shtm/) fecha de consulta mayo 10, 2005.

<sup>19</sup> [http://www.contrabriefing.com/html/hacemas/intro\\_identcorpyidentuis.shtm/](http://www.contrabriefing.com/html/hacemas/intro_identcorpyidentuis.shtm/) fecha de consulta mayo 10, 2005.

### 1.4.1 Elementos de la identidad corporativa

Como ya vimos, la cultura corporativa es un reflejo al interior de la organización encaminado a relabrar ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo, las normas en torno al comportamiento de la organización como un ente colectivo la conducta de los empleados a título individual es otro factor importante en la cultura organizacional, no hay que olvidar que es una cultura con base en su organización, donde también entra en juego los valores relativos al cumplimiento, la ética de los negocios, el trabajo y la superación constante de las personas. Todo esto forma parte de la identidad corporativa.

La identidad corporativa es una expresión de la personalidad de la organización al estar constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás; su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento. Una verdadera identidad corporativa afecta a todos los aspectos de la organización: la forma de dirigir, el trato al cliente y al empleado, la percepción del público general, la comunicación interna y externa, la identidad visual aplicada, la relación con la sociedad.

Se comprende a la identidad corporativa como perteneciente a la propia empresa, como la acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo. “Sanz de la Tajada habla de “personalidad cultural”, lo que coincide con la escuela francesa de pensamiento que en los años 60 relaciona la identidad con la cultura corporativa y que constituye una serie de características interdependientes de la organización que le dan especificidad, estabilidad y coherencia.”<sup>20</sup>

Esto significa que la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente. Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad. Los productos que elabora o vende la empresa deben proyectar sus normas y valores.

La imagen visual ocupa un destacado lugar dentro del repertorio de recursos de comunicación que la empresa tiene. De hecho en la actualidad, la imagen visual es el medio primario por el que se manifiesta la personalidad de la empresa, su propia identidad.

Los edificios de actividad comercial, las oficinas, las fábricas y las salas de exposición, su situación, el mobiliario, el mantenimiento; todos estos son manifestaciones de la identidad.

El material de comunicación de la empresa, desde los anuncios hasta los manuales, deben ser de calidad uniforme y reflejar con exactitud y honradez la sociedad y sus objetivos. Todas estas son cosas palpables y visibles; todas están diseñadas, y por eso el diseño es un elemento tan importante dentro de la identidad. Otros elementos igual de

---

<sup>20</sup> <http://www.afacom.org/forofaro/Comunicaci%F3n%20Victoria%20Carrillo.pdf#search='identidad corporativa'> Autoras, Victoria Carrillo y Teresa Ruao fecha de consulta abril 24, 2005.

importantes, pero no visibles, son el comportamiento de la empresa, el sentido de pertenencia de sus integrantes hacia ella, “la acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo”<sup>21</sup>

Entre los factores que componen a la identidad corporativa tenemos:

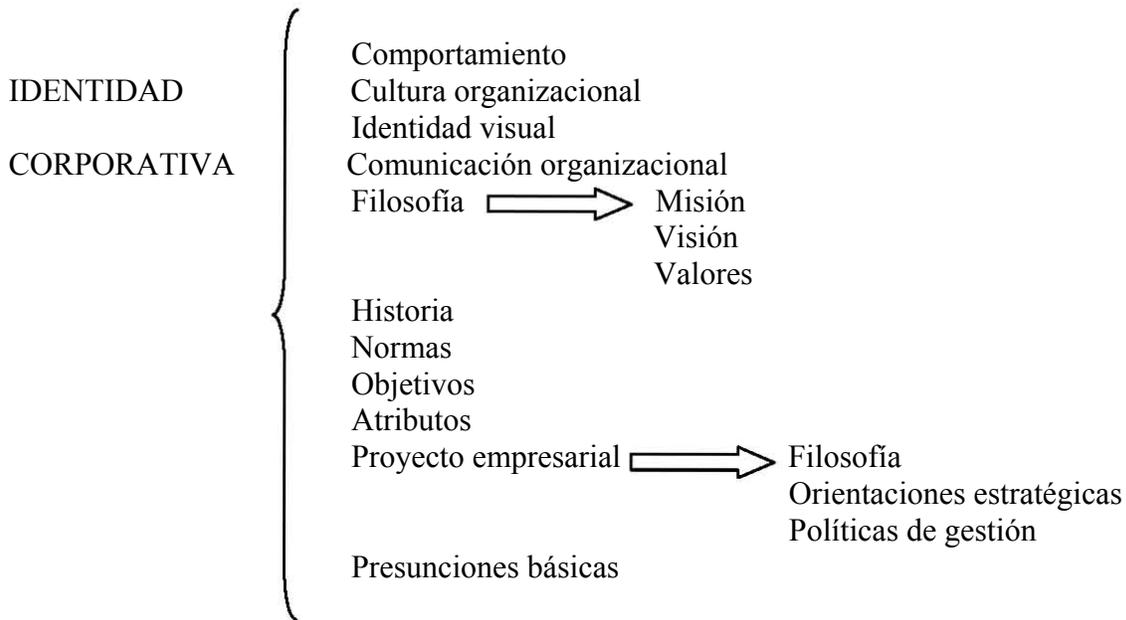


Figura 3

a) *El comportamiento*

El cual se refiere en primer lugar a las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales. Pero también a sus sistemas de toma de decisiones y a sus métodos de planificación y control. Igualmente se incluye la visión de la organización, su historia y el modo en que su pasado marca su comportamiento actual y futuro.

Son las actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de los procesos productivos. Engloba la forma en que la organización actúa, qué comunica y cómo se conduce para lograr sus objetivos.

Es el nivel más visible y también el más cambiante de una cultura de organización. Se trata del entorno físico, el lenguaje, la conducta no verbal, la imagen personal.

<sup>21</sup> <http://www.afacom.org/forofaro/Comunicaci%F3n%20Victoria%20Carillo.pdf#search='identidad corporativa'> Autoras, Victoria Carrillo y Teresa Ruao fecha de consulta abril 24, 2005.

### *b) La cultura organizacional*

Es el conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, la integran los comportamientos explícitos, valores compartidos y presunciones básicas. Estos valores son al mismo tiempo elementos de integración interna y de construcción social de la identidad corporativa.

La cultura corporativa se convierte en una especie de ideología. No está anclada temporalmente, ni en el pasado ni en el presente, sino en ambos simultáneamente.

En la cultura corporativa, aunque no es un atributo permanente, cuando se produce un cambio, éste se produce de forma lenta y difícil.

La cultura corporativa está formada por los "comportamientos expresos" de la organización, es por tanto, observable y consensuable y supone una manera particular de hacer las cosas.

### *c) La identidad visual*

Es un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos del logotipo, símbolos, colores corporativos, entre otros.

Al ser una imagen hace posible un análisis de los aspectos que la componen y determinar si es el diseño adecuado, si tiene relación con la identidad de la organización y si refleja lo que la organización quiere transmitir. Se forma con un nombre, un símbolo, un logotipo, colores, tipografía; todos en conjunto crearán un diseño único al que llamaremos identidad visual<sup>22</sup>

La identidad visual es un sistema de signos que busca diferenciar a una organización de otra, asociar ciertos signos con una organización y transmitir elementos de sentido, connotaciones. Es la forma física de la identidad corporativa.

Entre sus elementos principales se encuentra el nombre comunicativo, el símbolo, el logotipo, el logosímbolo, la gama cromática, tipografía y la señalética.

### *d) La comunicación organizacional*

Es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización. Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una organización son en última instancia actos comunicativos. La comunicación corporativa no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten

---

<sup>22</sup> SOLÍS Gómez Rebeca, *Diagnóstico de la imagen corporativa de una organización sin fines de lucro, caso CIMAC*, p. 14.

información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y a hasta sobre sus clientes. De hecho, la comunicación va más allá de la simple transmisión de la información, pues implica siempre una cierta interacción entre personas, que modifican en alguna medida sus actitudes o comportamientos.

#### e) *Visión*

Es la imagen compartida por los miembros de la organización, sobre lo que ésta desea ser y de cómo llegará a serlo. Debe de tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo que implique a todos y que además sea realizable y creíble. Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio por encima de los demás, lo que implica visualizar en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Una visión claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio dirigente de la planeación estratégica
- Inspirar, motivar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser, es decir, la misión de la empresa

Una visión efectiva es resultado de un conjunto de mentes y de personas que traducirán dicha visión en acciones y actividades dirigidas a un propósito específico. Ésta se convertirá en un elemento integrador entre los líderes de la organización y es que una visión bien definida, dirigida y comunicada a los demás, motiva a éstos para cumplir la razón de ser de la organización.

Así pues, la visión, se convierte en un mecanismo de los altos líderes para que por medio de su personal, delinee y construya su organización en la forma como ésta quisiera que fuera. En consecuencia, un propósito de tener una visión, es hacer que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional y proporcione un marco, tanto para establecer los objetivos estratégicos, como para formular los planes que lleven a la consecución de esos objetivos. Son creencias que terminan siendo principios de comportamiento dentro de la organización y que se transmiten a los nuevos miembros y son una especie de ideología corporativa.

#### f) *Misión*

Nos dice cómo llevar a cabo la visión. Es una afirmación clara sobre la forma en que la organización piensa satisfacer la visión. Debe de ser enunciada de modo que exprese claramente lo que se ofrece al cliente y permita identificar a la organización, debe de expresarse de modo breve y completo y tener un contenido fácilmente realizable en la práctica, que además resulte digno de recordar.

La misión debe de contener tres premisas<sup>23</sup>:

<sup>23</sup> <http://www.rppnet.com/ar/imagencorporativa1.htm>, fecha de consulta agosto 20,05.

- Premisa de necesidad del cliente: la razón que lleva al cliente a hacer negocios con la organización.
- Premisa de valor del producto: el valor que posee para satisfacer la necesidad del cliente.
- Premisa diferencial: lo que diferencia a la organización de su competencia a la hora de satisfacer al cliente.

El enunciado de misión, por lo regular se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal. Lo que obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente. Adiviértase que la misión debe hacer hincapié en por lo menos el servicio mínimo al cliente. Esta debe cuidar que el servicio mínimo se cumpla, además de contribuir a crear un valor y proporcionar un servicio de mejor calidad. Estos logros producirían clientes satisfechos, diferenciarán a la organización y a sus productos y/o servicios y por consecuencia lógica, se traducirán en ventajas competitivas.

#### *g) Historia*

Desde su fundación hasta la actualidad. Es la relación de las personas, mitos y acontecimientos acaecidos en la organización. Se nutre de la declaración funcional, el contexto de su constitución, el fundador, los líderes históricos y la iconografía corporativa.

La historia de la organización posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su carácter permanente. La historia que forja la identidad corporativa está asociada a sus productos pioneros, las patentes logradas, las transformaciones introducidas en los mercados, sus clientes, proveedores, éxitos o fracasos.

#### *h) Valores*

Es el conjunto de creencias consientes (aunque no siempre identificables) que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización y deben de ser transmitidos a los nuevos miembros. Forman una especie de ideología corporativa con muy diferentes expresiones.

Son las afirmaciones donde “echa raíces la empresa”, es decir, el fundamento moral de la compañía. Una organización necesita tener valores en los cuales, creer tales como la ética de los negocios, el cumplimiento del trabajo por cada miembro, el afán de superación, etc. Lo anterior se constatará en la adaptabilidad, manera de pensar de los empleados, algo diferente entre cada empresa o compañía ya que retoman valores distintos, pero todos importantes para su clientela

#### *i) Normas*

Constituyen el conjunto de instructivos que a diferencia de las ideas, no se limita a mover el pensamiento de las personas, al contrario, se aplican en los comportamientos de éstas y de la empresa para que tengan informes acerca de lo conveniente e inconveniente de lo aconsejable y lo desaconsejable de lo permitido y lo prohibido, dentro de la organización.

Un ejemplo son los manuales de seguridad de las en las diferentes organizaciones, el manual de imagen corporativa, entre otros.

La organización debe de representar algo importante para los empleados y es que si estos saben cuales son las normas que deben sostener, se sentirán parte significativa de la organización.

#### *j) Objetivos*

Son los propósitos a corto plazo o mediano que la organización pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo con sus creencias y valores. “Los objetivos son los fines a los cuales se encamina la actividad de la organización”<sup>24</sup>

#### *k) Atributos*

Son cualidades que tiene la organización o que ha tratado de generar. La identifican y la diferencian de otras organizaciones; posee componentes cognitivos y emocionales.

#### *l) Proyecto empresarial*

Es la estrategia en la cual se trabaja para lograr el objetivo de la misión. Debe incluir la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción) y las políticas de gestiones (funcionales y formales). El proyecto empresarial es aquel que la organización ha adoptado para satisfacer sus necesidades corporativas. Donde:

- Filosofía corporativa: Valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo.
- Orientaciones estratégicas: Principios de acción que rigen la actitud empresarial.
- Políticas de gestión: Procedimientos que plasman lo anterior en cada una de las áreas funcionales o formales de la compañía.

El proyecto empresarial no es sólo transformable, sino que por definición debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno.

Hay que hacer hincapié en que es un atributo decisivo de la identidad corporativa, porque es la estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión.

#### *m) Presunciones básicas*

Son creencias incontrovertibles e indiscutibles que sitúan la conducta y enseñan a los miembros la forma de pensar y percibir la realidad. Son invisibles y preconscientes. (Ejemplo de ello es, oficina grande = persona importante).

Las presunciones básicas, son las convicciones profundas y vigentes dentro de la organización con relación a la realidad, el entorno, etc., y que son las que van a explicar

---

<sup>24</sup> Cartagena, ob. cit., p.14.

mucho de los comportamientos de la empresa en su actividad comercial, productiva y su forma de hacer negocios.

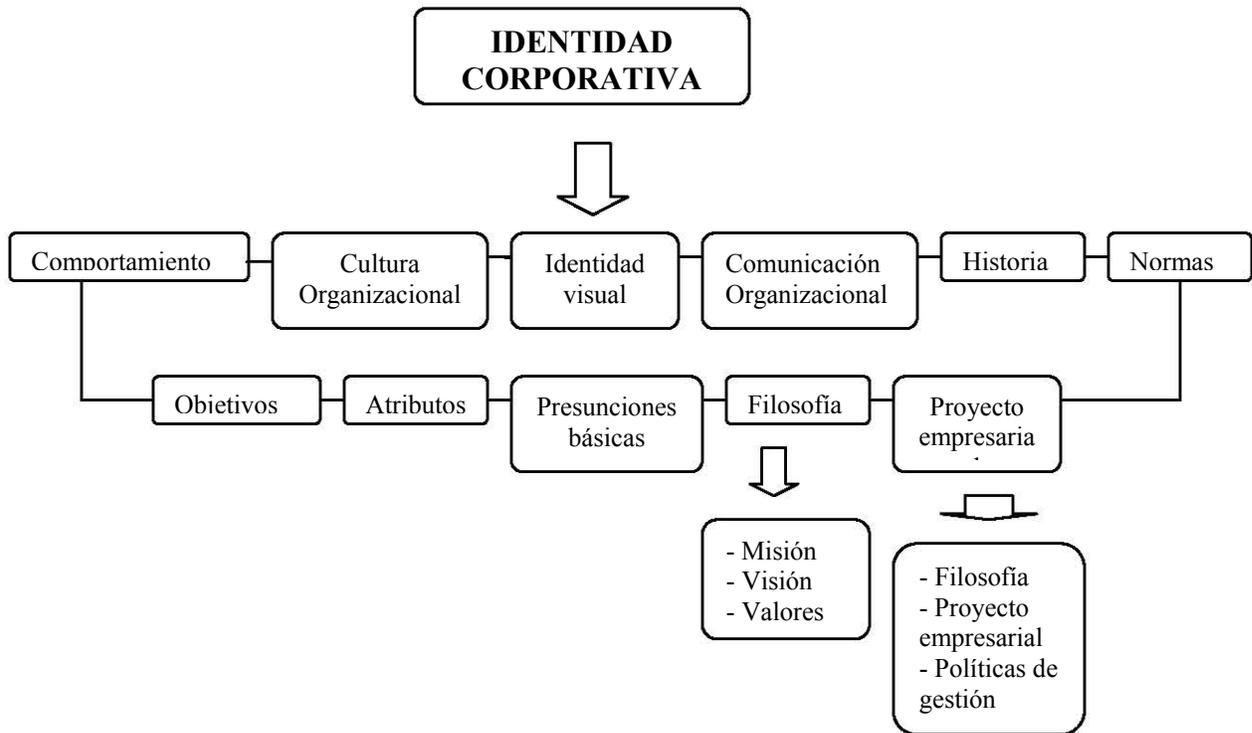


Figura 4

Todos los puntos anteriores conforman la identidad corporativa, la cual, en el presente trabajo será analizada dentro de la cultura organizacional de Soluciones en Línea, con la finalidad de conocer el papel que desempeña la identidad dentro de ésta organización.

Para realizar dicho estudio, serán utilizados los temas tratados en este capítulo, donde se presentó el aspecto teórico de la cultura organizacional, la cual, es la forma de ser de la organización, entre sus elementos encontramos los códigos de comportamiento, el liderazgo y los procedimientos, lo que ayuda al funcionamiento de la organización.

Para el adecuado funcionamiento de la organización es necesario que los empleados se sientan identificados con la misión, visión y misión de la empresa y se perciban parte de ella, es en este punto, es donde hace acto de presencia la identidad corporativa, que tiene a su vez distintos elementos como son la identidad visual, la comunicación organizacional, la filosofía (misión, visión, valores), historia, normas, entre otras.

A continuación se muestra un mapa conceptual sobre los temas estudiados en el presente capítulo.

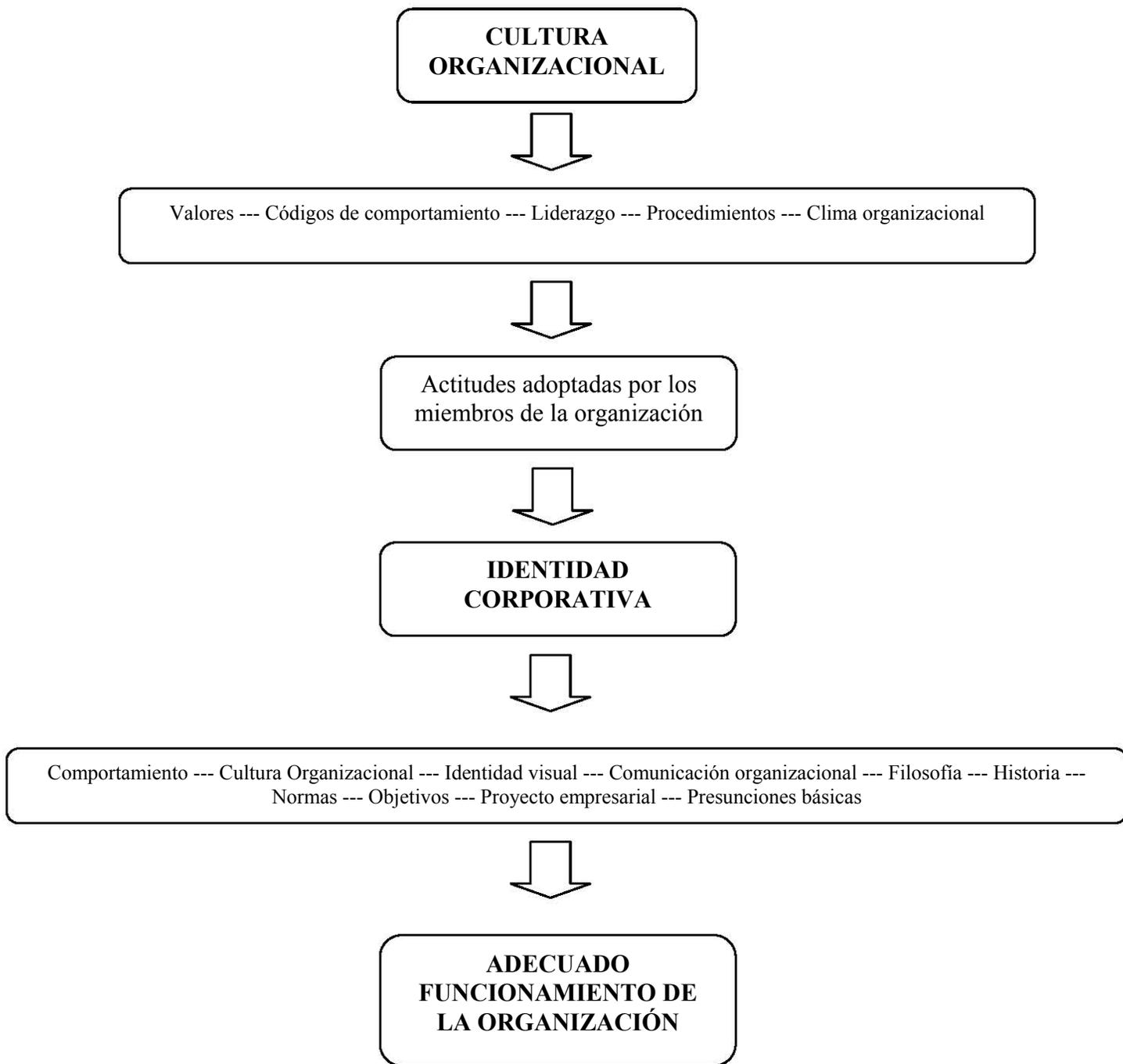


Figura 5

En los siguientes capítulos, se presentará la historia y se estudiará la forma en que los colaboradores de Soluciones en Línea se identifican con su organización, así como, la cultura que prevalece al interior de la misma, esto a través de entrevistas con los gerentes de las diversas áreas que conforman la organización y cuestionarios a los empleados en general.

# Soluciones en Línea

## 2. Soluciones en Línea

El presente capítulo se basa exclusivamente en las entrevistas realizadas a los seis gerentes de Soluciones en Línea, debido a que es una empresa relativamente joven, con sólo seis años de antigüedad y carece de la documentación adecuada, y a que sólo cuenta con los manuales de capacitación y con el Archivo General de Clientes en los cuales se presenta una muy breve reseña de lo que es cada uno de los servicios y la filosofía que se establece en ambos ya esta descontinuada.

Por ello se realizó un análisis de las respuestas generadas por el gerente de Global Post, gerente de Media Impact, gerente de View Media, gerente de Ventas y Comercialización, gerente de Sistemas y por el gerente de Administración y Finanzas. Razón por la cual, este apartado contribuye a la formalización de la historia de Soluciones en Línea.

Soluciones en Línea se encuentra en un proceso de reestructuración debido a que la falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y la ha vuelto poco productiva para las actividades que realiza la misma, ello aunado al poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización, ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada.

De acuerdo con la información recabada en la entrevista realizada el 21 de junio de 2005 a Rafael Silva, Gerente de Administración y Finanzas, “originalmente la dirección general no se sentía tan comprometida con la empresa. La reestructura, la provocó una serie de crisis en la institución a diferentes niveles, yo veo crisis a nivel organizacional, recursos humanos, una crisis a nivel económica derivada por falta de clientes y todo va dentro de un círculo vicioso, al no haber clientes, al no haber una organización bien estructurada, bien integrada no hay clientes, y nos lleva a una crisis económica, la dirección general con esta reestructura pretende consolidar y solidificar todos estos aspectos para retomar nuevamente el mercado, retomar nuevamente clientes y superar la crisis económica.”

Por lo cual, la organización esta buscando redireccionar las políticas laborales, las políticas económicas y las políticas del personal. Ubicar a cada uno en su lugar con sus funciones específicas, en donde cada uno sea el responsable de sus actividades y el esfuerzo conjunto puede verse reflejado en un mayor número de clientes, por esta última razón, “la reestructuración se esta enfocando 100% al área de ventas para atacar directamente al mercado con la participación directa del director general y del gerente de ventas y comercialización y con el apoyo de consultores de Gestión Humana.”<sup>1</sup>

Jacobo Castillo, Gerente de Global Post, en entrevista el 15 de junio de 2005, declaró que “este es un rediseño de la empresa, no solamente es una reestructuración de un área sino de la empresa, es un rediseño de los servicios como tales, es un rediseño de las metas, prácticamente es fundar la empresa, la cual, esta llegando a todos los niveles, no solamente

---

<sup>1</sup> Entrevista con David Munguia, Gerente de View Media, realizada en junio 15, 2005.

a nivel operativo, aquí estamos hablando de un cambio a fondo, un cambio tanto a nivel cultural donde se está tratando de abrir canales de comunicación entre las distintas áreas, entre los distintos puestos y se está documentando todos los procesos.”

Dentro de este proceso de rediseño de la empresa, hay varios puntos tanto al interior como al exterior de la misma que se ven involucrados, tal es el caso de la comunicación, la cual, dentro de Soluciones en Línea es horizontal dentro de cada gerencia, pero vertical hacia la dirección, es decir, el personal de Global Post tiene comunicación directa y horizontal con el Jefe de Piso de cada turno, quien a su vez comunica las inquietudes al Jefe de Piso de Global Post y entre estos dos pasan la información al Gerente de Global Post para que él comunique las decisiones a la Dirección General; en cuanto a Media Impact, View Media, Ventas y Comercialización y la gerencia de Administración y Finanzas el personal tiene contacto directo con el Gerente de cada área y este a su vez con la Dirección General. La comunicación entre los gerentes de cada área y la Dirección General es ascendente y descendente, así como horizontal y vertical.

Para llevar a cabo cualquier reestructuración es necesario realizar un estudio FODA, en este análisis se verifican las Fortalezas y Debilidades a nivel interno de la organización y de Amenazas y Oportunidades a nivel externo de la organización.

Por lo que se realizó un análisis FODA de Soluciones en Línea y se encontró la siguiente información:

### **Oportunidades del entorno**

1. Nuevos mercados y servicios
2. Alianzas
3. Procesos electorales
4. Acceso a innovaciones tecnológicas
5. Licitación para el sector público durante 2005
6. Estabilidad y confianza en la economía
7. Ineficiencia de nuestros competidores

### **Amenazas del entorno**

1. Derechos de autor
2. Auditoria de licencias de software
3. Desarrollos tecnológicos que nos puedan superar.
4. Nuevos medios.
5. Páginas de los medios gratuitas.
6. Más competencia.
7. Contracción de la economía.
8. Inestabilidad política

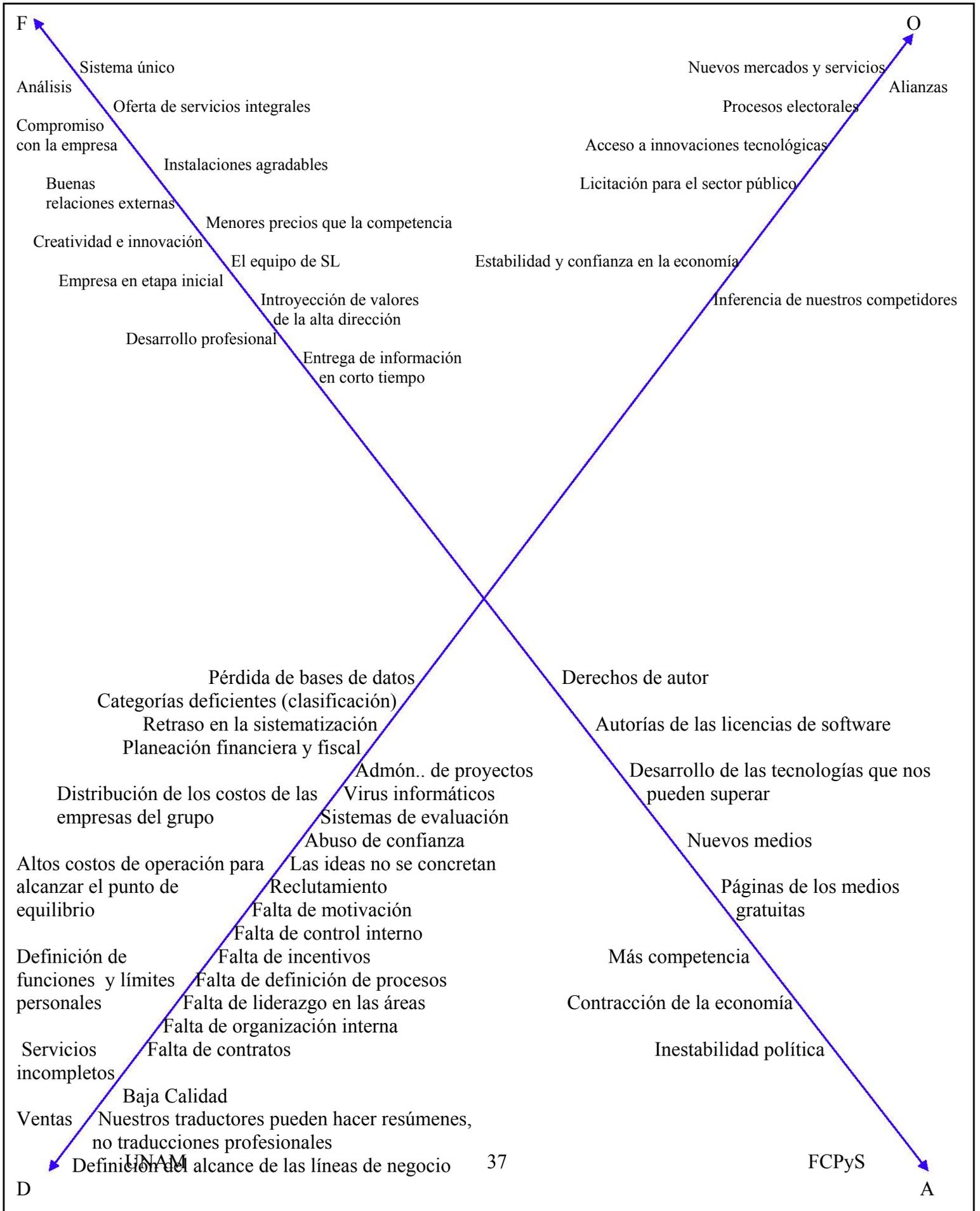
### **Fortalezas del entorno**

1. Sistema único.
2. Análisis.
3. Oferta de servicios integrales: Global Post + Media Impact + View Media
4. Compromiso con la empresa (alta dirección).
5. Instalaciones agradables.
6. Buenas relaciones externas.
7. Menores precios que la competencia.
8. Creatividad e innovación.
9. El equipo de Soluciones en Línea.
10. Empresa en una etapa inicial.
11. Introyección de valores en la alta dirección
12. Desarrollo profesional.
13. Poder entregar información en corto tiempo.

### **Debilidades del entorno**

1. Ventas muy bajas.
2. Baja calidad.
3. Servicios incompletos.
4. Falta de organización interna.
5. Definición de funciones y límites de responsabilidades.
6. Falta de control interno.
7. Altos costos de operación para alcanzar el punto de equilibrio.
8. Falta de motivación.
9. Falta de incentivos.
10. Abuso de confianza.
11. Sistemas de evaluación.
12. Distribución de los costos de las empresas del grupo.
13. Planeación financiera y fiscal. Colapso financiero.
14. Falta de definición de procesos.
15. Administración de proyectos.
16. Reclutamiento.
17. Retraso en la sistematización.
18. Categorías (clasificación) deficientes.
19. Pérdida de base de datos.
20. Virus.
21. Las ideas no se concretan.
22. Definición del alcance de las líneas de negocio.
23. Falta de liderazgo en las áreas.
24. Falta de contratos.
25. Nuestros traductores pueden hacer resúmenes, pero no traducciones profesionales.

A continuación se presenta el análisis FODA en forma gráfica



Olabuenaga en su libro *Sociología de las Organizaciones* plantea que el entorno micro estudia los influjos provenientes de los entornos institucionales, legales, económicos, culturales, políticos, educativos, así mismo, indica que el foco del análisis del entorno micro se limita a los individuos, grupos y organizaciones concretas relacionadas con la organización.

“La característica principal del entorno, en su relación con la organización, tal vez, sea la de su doble condición de incertidumbre/certeza y de amenaza/oportunidad. El entorno de una organización ofrece oportunidades que pueden fortalecer la organización si ésta sabe aprovecharlas o arruinarla si no sabe defenderse de sus riesgos”<sup>2</sup>.

### *Entorno Micro de la empresa.*

#### *Proveedores*

Son un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la organización a los clientes. Suministran los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores por que de ella dependen aspectos como la calidad del abasto.

En el caso de Soluciones en Línea entre sus proveedores se encuentra la compañía Daasa, quien todos los días entrega todos los medios nacionales impresos a las 4 de la mañana en la recepción de su oficina ubicadas en Av. Insurgentes Sur #1605, para las revistas que se “cargan” en el sistema se toma como proveedor a Sanborns, donde el jefe de piso de revistas adquiere sus insuños. Otro proveedor es Metrored qui en brinda a la empresa el servicio de Internet. Estos son principales proveedores con los que cuenta la organización para el desempeño de sus actividades diarias.

#### *Clientes*

- Se fragmentan en mercados de consumo, mercados industriales, revendedores, mercados de gobierno y mercados internacionales.
- Los mercados de consumo se constituyen por individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
- Los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento posterior o para usarlos en su proceso de producción.
- Los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos consiguiendo una utilidad.
- Los mercados de gobierno conquistan bienes y servicios para producir servicios públicos o para transferirlos a otros que los necesitan.
- Los mercados internacionales incluye los tipos anteriores de compradores pero en otros países.

Soluciones en Línea cuenta con clientes industriales, como Home Depot que utiliza el servicio de View Media para conocer la publicidad de su competencia; mercados de gobierno, tal es el caso del gobierno de Sonora con el servicio de Media Impact y mercados internacionales, en donde podemos citar a Lenovo Group, quien es una empresa extranjera

<sup>2</sup> Olabuénaga Ruiz, *Sociología de las Organizaciones*, p. 316.

que utiliza la información proporcionada por Global Post para conocer su situación y la de su competencia.

### *Competidores*

Una organización debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

En lo que se refiere a la competencia, posicionamiento e imagen de la empresa encontramos que en general, la empresa con mayor presencia en la mente de los consultados<sup>3</sup> es:

### *Especialistas en Medios.*

Para la gran mayoría de los que la conocen resulta ser una empresa:

- Seria.
- Responsable.
- Con infraestructura.
- Con prestigio.
- Que proyecta tener un gran tamaño.
- Que busca adaptarse a las necesidades de sus clientes.
- En constante innovación.
- Que ha ido creciendo a través del tiempo en tamaño y calidad del servicio.

Secundariamente:

### *Soluciones en Línea.*

En general, se observa que Soluciones en Línea mantiene una buena imagen dentro de la mente de sus exclientes, aunque fuera de estos, tiende a ser poco conocida.

Para aquellos que la conocen es:

- Seria
- Responsable
- Eficiente
- Organizada
- Confiable

### *Antena Informativa.*

Tienden a calificarla como una empresa:

- Responsable
- Atenta a las necesidades de los clientes: forma y fondo

---

<sup>3</sup> Para dicho fin, se han realizado entrevistas a profundidad con los siguientes perfiles: 3 exclientes; 4 prospectos de clientes; 4 directivos de centrales de medios; 2 directivo de disquera; 3 directivos de empresa de la competencia (Berumen y Asociados, S.A. de C.V., Verificación y Monitoreo, S.A. y Comunicación y Análisis de México, S.A. de C.V.). Tomado del estudio realizado por la empresa NODO en marzo de 2005.

Enlace Informativo.

- Tiende a ser percibida como:
- Una empresa pequeña
- Que ofrece un resumen de licitaciones
- Útil para algunas empresas
- Sólo monitorea prensa

Media Consulting.

Tiende a ser percibida como:

- Una empresa con poca infraestructura
- Nueva
- Con altas promesas y bajos resultados
- Servicio deficiente/baja calidad. Envío de notas no relacionadas con el cliente.

Administración de Ideas.

Se considera:

- Una empresa nueva
- Costos altos para el servicio que brinda
- De relaciones públicas
- Limitada, porque sólo monitorea prensa
- No esta tan enfocada a las necesidades específicas del cliente, sin embargo se le percibe como cooperativos

Infoclipp.

Ofrece un servicio muy limitado porque abarca sólo prensa. Además, la carpeta que entrega con las noticias resulta poco práctico para leer, ya que los recortes del periódico están doblados y pegados unos sobre otros

El monitoreo de publicidad tiende a estar concentrado en gran medida por:

Ibope.

Se percibe como empresa generadora de información, líder en el área de monitoreo de publicidad, dado su:

- Tamaño / dimensión.
- Seriedad.
- Calidad.
- Tecnología: monitoreo por medio de un software.
- Constante actualización.

Al parecer, su manera de trabajar consiste en la instalación de un “software” que permite la consulta de la información, a través del pago de una licencia. Para algunos, las empresas de monitoreo forzosamente deben de obtener su información a través de Ibope, ya que se le considera como la única fuente de este tipo de datos.

Secundariamente, es mencionada:

Most.

Está em presa está enfocada específicam ente al monitoreo de espectac ulares, considerándose:

- En crecimiento.
- Especializada.

Muy aisladamente:

Control y monitoreo publicitario.

En general, los consultados han trabajado poco con esta em presa, aunque sus experiencias han sido positivas

Respaldo publicitario.

- Poco conocida.
- Dan pronta respuesta a monitoreos en provincia.

Entorno Macro de la empresa.

Los elementos del entorno m acro forman oportunidades y forjan peligros para la em presa. Las fuerzas im portantes del entorno m acro son: dem ográficas, económ icas, tecnológicas, políticas y culturales.

Entorno demográfico

La oficina central de Soluciones en Línea se ubica en la Ciudad de México en Av. Insurgentes Sur #1605, piso 18, módulo 3, en la colonia San José Insurgentes de la Delegación Benito Juárez. Así m ismo cuenta con oficinas regiona les en Guadalajara y Monterrey.

Entorno económico

Se halla en los factores que afectan el poder de compra y los esquemas de gasto de los consumidores. En el caso estudiado, las ventas se realizan en dólares factor que podría afectar el poder de compra de los clientes en ocasión de una devaluación del peso frente a la moneda estadounidense. Aunque entre sus fortalezas se encuentra que ofrece precios más bajos que su competencia y como una de sus oportunidades externas se establece la estabilidad y confianza en la economía.

Entorno tecnológico

La tecnología es parte fundamental para el desempeño de Soluciones en Línea, ya que en ella basa toda su producción. Para que el cliente pueda ver una nota es necesario que se digitalicen los medios impresos naciones por medio de escáneres para después poder hacer el proceso de reconocimiento de la nota por medio del software llamado Omni Page, para que sea “cargada” en el sistema, se realiza el clipping para agregar la imagen de la página del diario impreso y finalmente se publica en la pagina del cliente.

Para los medios en línea, el proceso de captura de la nota se modifica, aquí la nota sólo se copia, se traduce y se “carga en el sistema” posteriormente se publica en la página del

cliente. En este punto se ubica que entre las amenazas externas presentadas en el estudio FODA se encuentra la probabilidad de que los desarrollos tecnológicos puedan superar a la organización.

#### *Entorno político*

Los sucesos en el entorno político afectan intensamente las decisiones de la organización. El entorno político se refiere a las leyes, las dependencias de gobierno y los grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad.

Para Soluciones en Línea este es un punto importante, recordemos que una de las oportunidades externas con las que cuenta, son los procesos electorales, esto se debe al interés de los actores políticos por conocer la situación de la política nacional e internacional principalmente en tiempos electorales.

Ahora bien, los cambios de gobierno y las modificaciones que se puedan hacer a las leyes como resultado de estas modificaciones gubernamentales, como el caso a las leyes de derechos de autor que se encuentra dentro de las amenazas externas, pueden afectar a la organización.

#### *Entorno cultural*

Lo integran las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. Aquí se puede hablar de la cultura de cada uno de los elementos de la organización, así como de los valores y de la manera de apreciar las cosas que son externas a la organización. Igualmente se incluye a la cultura y los valores que los colaboradores hubieran asimilado de otras instituciones en las cuales laboraron o bien frecuentan.

Otro punto importante a tratar es el clima organizacional, el cual, se basa en las particularidades organizacionales como el tamaño, organigrama, y estilo de dirección ya que estos factores definen los procesos sociales. También se puede apelar a hacer caso a las interpretaciones de las personas sobre la organización y el clima que aprecian, ya que sus opiniones proyectarán datos sobre los valores, aspiraciones y demandas de los miembros de la organización y con base en la satisfacción o no de estos hará una valoración del clima. De acuerdo con Kart Lewin, el clima organizacional cuenta con un enfoque cultural, donde los valores, las normas, las conductas, sentimientos, son la mayor fuerza en su construcción.

El tamaño de Soluciones en Línea es pequeño, sólo cuenta con 60 personas actualmente, las cuales laboran en los tres servicios que ofrece, por parte de la dirección general se tenía cierto grado de desinterés en la organización, punto que se está tratando en la actual etapa de reestructuración. En cuanto al organigrama, existen dos, uno de Soluciones en Línea y sus seis gerencias y uno exclusivamente de Global Post.

Si recurrimos a las opiniones de los integrantes de Soluciones en Línea tenemos que perciben a la organización como<sup>4</sup>:

- Con alta atraktividad, pero desorganizada.
- El esfuerzo de innovación debe reflejarse en mayores ventas y utilidades.
- No hemos logrado despertar en la gente operativa un espíritu de empresa a pesar de los esfuerzos.
- Problema interno, el producto es muy bueno. Crecimos sin planeación.
- Comunicación. Reflejamos nuestra falta de comunicación a los demás.
- Imagen y servicio al cliente. Tenemos la oportunidad de mejorar y lograr que los buenos servicios nos permitan crecer. Compromiso de cada uno de nosotros.
- Atraer a gente nueva sin que se contamine.
- Nuestra calidad, deja mucho que desear. Hay una brecha entre el ofrecimiento y la realidad.
- Hay un desgaste interno significativo porque tenemos que superar las deficiencias de las otras áreas.
- Este es el momento de crecer. La competencia está empujando a migrar hacia la digitalización.
- Los medios están empujando a competir contra nosotros. La competencia directa, nuevos competidores.
- Nuestro personal operativo nos percibe como muy aislados y no han interiorizado nuestra misión, visión, valores. Comunicación con estos niveles.
- Es muy importante contar con la lealtad del factor humano, que se perciben como olvidados.
- Falta motivación, formación.
- Improvisamos por la propia dinámica, aunque sí hemos avanzado, lentos, pero si tenemos logros.
- Hoy contamos con mejores procesos.
- En el capital humano falta integración.
- No tuvimos la experiencia. Hace 5 años empezamos 7 personas y hemos crecido muy rápidamente.
- No hay comunicación interna.
- No solo arreglar lo que está mal, también planear los nuevos proyectos para asegurar nuestro crecimiento.
- Resolver lo importante, lo urgente y avanzar en los nuevos proyectos y terminar de concluir los proyectos como concluir lo de la prensa escrita.

Como se puede notar, Soluciones en Línea vive un clima de poco interés por parte del personal operativo, ya que a pesar de los esfuerzos realizados por las gerencias, los empleados continúan sin integrarse del todo a la empresa, asunto que se refleja en sus clientes quienes también perciben a la empresa alejada de ellos.

Los involucrados coinciden en que existe una deficiencia de comunicación y falta de organización al interior por el rápido crecimiento de la empresa.

---

<sup>4</sup> Tomado del Informe de Planeación Estratégica, realizado en octubre de 2004 entre nueve ejecutivos de la empresa.

Ahora bien entre los proyectos que se fijó la empresa para llevarse a cabo del 2004 al 2007, se encuentran:

1. Administración del Proyecto o de GP: Arezzo + Digitalización. Es un proyecto institucional.
2. Business Plan de Global Post
3. Business Plan de Media Impact
4. Business Plan de View Media
5. Business Plan de las NON:  
Monitoreo de la publicidad en Radio y TV  
Monitoreo música  
Monitoreo noticias TV + radio
6. Plan de comercialización
7. Rediseño del proceso de GP
8. Rediseño de la estructura organizacional de MS
9. Estrategia del capital humano
11. Sistema de costos y presupuesto para 2005 (aproximación)
12. Evaluar y decidir disminuir cobertura internacional
13. Evaluar y toma de decisión sobre cerrar Guadalajara y abrir taller
14. Evaluar y toma de decisión sobre cerrar Monterrey y abrir taller
15. Mapeo flujo de caja
16. Masa crítica en el área de diseño gráfico

Así mismo, hay tres prioridades para la compañía en los próximos meses:

1. Incrementar los ingresos a través de un esfuerzo de comercialización más dedicado y focalizado, con base a un mejor entendimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
2. Mejorar la eficiencia interna de los procesos operativos a partir de su rediseño y de un mayor y mejor involucramiento del capital humano. En este caso se incluyen algunas inversiones no productivas.
3. Continuar expandiendo la digitalización y la cobertura de medios a fin de poder consolidar la propuesta de valor.

## **2.1 Historia**

Soluciones en Línea es una empresa internacional fundada en 1999, con base en un modelo argentino, en el cual sólo se hace monitoreo de medios impresos y no cuenta con una base de datos con la que se pueda consultar las notas de varios días atrás. Soluciones en Línea nació como la primera consultora en México de Medios Internacionales de Comunicación, sus oficinas principales actualmente se localizan en Av. Insurgentes Sur #1605, piso 18, módulo 3, colonia San José Insurgentes en la delegación Benito Juárez, México DF., también cuenta con oficinas regionales en Monterrey y Guadalajara.

Soluciones en Línea surgió a iniciativa de la familia Robledo Aburto, a la frente de la cual se encuentra Eduardo Robledo<sup>5</sup>, especialmente por la inquietud de Gabino Robledo y otros cuatro estudiantes del ITAM, entre ellas Jorge Medina, quien se convirtió en el último socio de Gabino Robledo. En un principio, y de acuerdo con la entrevista realizada a Jacobo Castillo, Gerente de Global Post el 14 de junio de 2005, los cinco “tratan de dar soluciones informativas a empresas, esto lo ven como una consultoría en medios, en un inicio, y poco más adelante hay una alianza con una empresa argentina que es la que se dedica a monitorear los medios y hay un intercambio de ambas empresas”

“En cuanto a la historia documentada, legalmente existen actas constitutivas, libros de accionistas e información financiera histórica, existen archivos, pero no son para consulta”<sup>6</sup> debido a que son únicamente para representación jurídica.

## 2.3 Filosofía

Al inicio de esta investigación, Soluciones en Línea contaba con una filosofía la cual surgió aproximadamente en 2002 (sin que existan documentos que lo colaboren). Entonces “hubo una serie de valores que trabajamos, pero su intención, su objetivo era más un objetivo mercadológico, para generar una buena imagen de la empresa y no se correspondía estrictamente ni con los procesos, ni con las necesidades, ni con los objetivos mismos de la empresa, por lo que entraron en desuso.”<sup>7</sup>

La misión, visión y valores de la organización eran los siguientes:

**Misión:** Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.

**Visión:** Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.

**Valores:** Trabajo en equipo: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios.

Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender.

Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana.

<sup>5</sup> Quien se desempeñó como gobernador interino de Chiapas en 1995 y embajador de México en Argentina.

<sup>6</sup> Entrevista con Rafael Silva, Gerente de Administración y Finanzas, realizada en junio 21, 2005.

<sup>7</sup> Entrevista con Jacobo Castillo, Gerente de Global Post, realizada en junio 14, 2005.

Sencillez: soluciones claras para ganar tiempo.

Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido.

Apertura: la llave al trabajo en equipo y la comunicación.

Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse.

Focus: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza<sup>8</sup>

Como se vio en el capítulo anterior, la misión debe de ser formulada de modo que exprese claramente lo que ofrece al cliente y permita identificar a la organización, debe de contener la premisa de necesidad del cliente; de valor del producto y la premisa diferencial.

En la misión que nos presenta en primera instancia Soluciones en Línea encontramos que ofrece un servicio personalizado y preciso, el cual se refiere la premisa de necesidad del cliente; así mismo establece el uso de herramientas tecnológicas, lo que se refiere al valor que tiene para satisfacer al cliente, premisa de valor del producto, sin embargo no hace hincapié en la forma en que se diferencia de su competencia, lo que indica que deja de lado la premisa diferencial.

En tanto la visión, es definida como un concepto claro que suponga un objetivo noble y que además sea factible y creíble y debe de establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, así como inspirar, motivar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la misión de la empresa.

En la visión planteada por Soluciones en Línea si se plantea la imagen de lo que desea ser, una empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, el cual es aceptable y realizable, involucra a la gente, aunque de forma muy somera al decir que es responsabilidad de todos los empleados la diferenciación y el crecimiento de la empresa y explica lo que desea ser la empresa, ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, y cómo desea llegar a serlo, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad.

Finalmente los valores de la organización se refieren al fundamento moral de la organización, es el conjunto de creencias que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización.

En Soluciones en Línea los valores corresponden con el sector de trabajo de la empresa ya que al ser una empresa de monitoreo y análisis de medios necesita de trabajo en equipo, de priorizar y dar soluciones claras debido a que el trabajo que se realiza es bajo presión de tiempo.

“Ahora con todo este rediseño de la empresa que no solamente es una reestructura es un rediseño, los valores surgen otra vez de los procesos y de los objetivos, lo cual, los hace más cercanos a la gente.”<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Tomado del Archivo General de Consulta de Soluciones en Línea.

<sup>9</sup> Entrevista con Jacobo Castillo, Gerente de Global Post, realizada el 14 de junio de 2005.

Motivo por el cual a continuación se presenta la filosofía rediseñada y que actualmente se encuentra vigente.

## **2.3 Misión**

Diseñar, comercializar e implementar sistemas temáticos inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones.

## **2.4 Visión**

Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes.

## **2.5 Valores**

Orientación al Cliente. *El cliente es nuestro valor más importante.* Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Innovación. *Renovarse o morir.* Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios.

Confiables. *Ni más ni menos.* Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.

Oportunidad. *Justo a tiempo.* Cumplimiento del servicio en el momento acordado.

Compromiso. *Cumplir acuerdos.* Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.

Trabajo en equipo. *Coordinar esfuerzos inteligentemente.* Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.

Esta nueva filosofía de Soluciones en Línea fue rediseñada para que se pudiera definir de forma más precisa lo que la organización y lo que desea proyectar tanto a sus clientes internos como externos.

Al analizar la misión, visión y valores de Soluciones en Línea con base en lo presentado en el capítulo anterior se demuestra que en esta nueva misión se plantea de forma clara lo que la empresa ofrece al cliente, sistemas temáticos inteligentes de información estratégica digitalizada, cuenta con la premisa de necesidad del cliente, ya que apoya la toma de decisiones de líderes del sector público y privado; habla de la premisa de valor del producto, al ofrecer sistemas inteligentes personalizados, confiables y oportunos; y cuenta

con la premisa diferencial, al proporcionar, sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos.

La visión de Soluciones en Línea fue re planteada y si bien no se refiere a la gente que labora en ella como la responsable directa del éxito de la empresa, la involucra al decir, que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, lo que invita a los empleados para cumplir con la razón de ser de la organización; así mismo, visualiza en términos de resultados lo que pretende alcanzar, ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido.

Finalmente los valores de Soluciones en Línea fueron los que registraron menos cambios en esta fase de rediseño si bien en algunos casos no se eliminaron, sí se modificaron las explicaciones que acompaña a cada uno de ellos. El primero de los valores que no sufrió modificaciones es el de trabajo en equipo, en el cual sólo varió la explicación; el de calidad se sustituyó por orientación al cliente; el valor de innovación sólo fue reformado en su definición; el valor de la sencillez se refiere en cierta forma al valor de oportunidad de la fase de rediseño, ya que en ambos casos se refiere a entregar el trabajo a tiempo; el valor de apertura entra dentro del valor de compromiso de la nueva etapa de la organización.

De los valores planteados antes de la reorganización de Soluciones en Línea se eliminaron enseñanza y aprendizaje, pasión y focus, y se agregó el valor de confiabilidad.

A continuación se explicará de forma precisa las modificaciones que sufrió la filosofía de Soluciones en Línea en su reestructuración.

<b>ANTERIOR ACT</b>	<b>UAL</b>	<b>SIMILITUDES</b>
<b>Misión</b>		
Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.	Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones.	Ofrecen a sus clientes un sistema personalizado con información precisa apoyado en gran medida en la tecnología.
<b>Visión</b>		
Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas	Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto	En ambas se busca un crecimiento sostenible de la organización y la satisfacción del cliente.

<p>de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.</p>	<p>desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes.</p>	
<p>Valores</p>		
<p><u>Trabajo en equipo</u>: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios.  <u>Enseñanza y aprendizaje</u>: enseñar es la mejor forma de aprender.  <u>Calidad</u>: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana.  <u>Sencillez</u>: soluciones claras para ganar tiempo.  <u>Pasión</u>: nunca, nunca, nunca te des por vencido.  <u>Apertura</u>: la llave al trabajo en equipo y la comunicación.  <u>Innovación</u>: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse.  <u>Focus</u>: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p><u>Orientación al Cliente</u>. <i>El cliente es nuestro valor más importante.</i> Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.  <u>Innovación</u>. <i>Renovarse o morir.</i> Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios.  <u>Confiablez</u>. <i>Ni más ni menos.</i> Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.  <u>Oportunidad</u>. <i>Justo a tiempo.</i> Cumplimiento del servicio en el momento acordado.  <u>Compromiso</u>. <i>Cumplir acuerdos.</i> Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.  <u>Trabajo en equipo</u>.  <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente.</i>                  Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.</p>	<p>Trabajo en equipo : sólo varió la explicación                  Calidad = Orientación al cliente                  Innovación: sólo fue reformado en su definición                  Sencillez = Oportunidad                  Apertura = Compromiso</p>

## 2.6 Objetivos de la organización

Lograr que la empresa se constituya en la herramienta con mayor cobertura informativa de medios impresos (con texto y clipping) agotando los medio nacionales y locales. Esta herramienta busca posicionarse como una de las tres principales fuentes para el análisis político y empresarial de las empresas. Para lograr tal objetivo, es indispensable generar una base de datos con registros suficientes para posibilitar cualquier búsqueda automática con un rango mínimo de error, es decir, para cumplir la meta es menester la captura de TODA nota informativa de los medios cubiertos.

En el capítulo 1 se planteó que los objetivos son propósitos a corto o mediano plazo que la organización pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo con sus creencias y valores. El objetivo que plantea Soluciones en Línea, el cual no fue modificado en la fase de reestructuración de la organización, tiene como propósito, lograr que la empresa se constituya en la herramienta con mayor cobertura informativa de medios impresos, y un segundo propósito al especificar que, *para cumplir la meta es menester la captura de TODA nota informativa de los medios cubiertos.*

Cumple con la misión de Soluciones en Línea al exteriorizar que, *es indispensable generar una base de datos con registros suficientes para posibilitar cualquier búsqueda automática con un rango mínimo de error*, lo que permite la toma de decisiones por medio de sistemas inteligentes de información estratégica tal como lo especifica la misión de la organización. Así mismo va de acuerdo con sus valores al detallar, *esta herramienta busca posicionarse como una de las tres principales fuentes para el análisis político y empresarial de las empresas*, es decir, el valor de la orientación al cliente, y el de innovación, cuando indica: *es indispensable generar una base de datos con registros suficientes para posibilitar cualquier búsqueda automática con un rango mínimo de error.*

## 2.7 Servicios que ofrece

“Nuestro equipo multidisciplinario de especialistas en comunión trabaja las 24 horas del día los 365 días del año.”<sup>10</sup> La organización estudiada, y también ofrece servicios de monitoreo y análisis de información y publicidad

- Actualmente monitorea en forma diaria más de 130 medios a nivel nacional e internacional, cuenta con cobertura de 22 medios nacionales, 113 internacionales vía Internet, 2 medios en Monterrey y 5 diarios en Guadalajara.
- Traduce cuatro idiomas
- Cuenta con oficinas en México, Guadalajara y Monterrey

---

<sup>10</sup> Tomado del Archivo General de Consulta de Soluciones en Línea.

Por lo anterior, diseñó tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo:

- Global Post: periódico personal. Sistema de monitoreo e información
- Media Impact: sistema de análisis de la información
- View Media: sistema de monitoreo de publicidad

En el caso de Global Post, es el sistema inteligente de información especializada. Es el periódico digital personal o página electrónica que se genera para todos y cada uno de los clientes, quienes cuentan con una clave de usuario y contraseña exclusivos, y en la cual pueden consultar información clasificada y enterarse de lo que concierne a sus necesidades de información. Global Post es una herramienta útil con amplia cobertura informativa de medios impresos que emplea las tecnologías de información.

“Como toda área de comunicación social se encarga de monitorear los medios de comunicación impresos, es un periódico personal donde se recolecta la información precisada por el cliente, menús de intereses y menciones específicas”, así lo explicó José Caro, Gerente de View Media, en entrevista realizada el 15 de junio de 2005. “Global Post, básicamente es un monitoreo en medios impresos de notas que sirven para la toma de decisiones y para evitar crisis”<sup>11</sup>

El servicio de Global Post se realiza diariamente y su contenido se fundamenta en:

- Compilación o cuantificación de las menciones
- Entrega de la nota fidedigna y completa, precisando: nombre del autor, medio, página y sección
- Clipping (página del diario impreso digitalizada, en la que aparecen las menciones)
- Envío de información vía correo electrónico

Media Impact es un sistema de información estratégico que a través de diferentes informes especiales, cumple con la necesidad de análisis de información de los clientes de Soluciones en Línea. Media Impact es el sistema basado en el análisis cualitativo y cuantitativo de la información en la prensa escrita, útil para la toma de decisiones en la planeación estratégica institucional o corporativa.

“En Media Impact tenemos varios productos, desde un boletín informativo, otro trabajo es el mapa de contexto. Este otro elemento que es el Media Impact, que no era más que un análisis cuantitativo y cualitativo, hay otro que se llama Diagnóstico en perspectiva, además de hacer cronologías que demuestran cómo han evolucionado el tema en general haciendo un FODA del cliente en cuestión.”<sup>12</sup>

Media Impact permite:

- Identificar y prever el impacto de sucesos coyunturales en el escenario político y económico

<sup>11</sup> Entrevista con Rafael Silva, Gerente de Administración y Finanzas, realizada el 21 de junio de 2005.

<sup>12</sup> Entrevista con David Munguía Gerente de Media Impact, realizada el 15 de junio de 2005.

- Realizar un diagnóstico basado en las declaraciones de los distintos actores de la opinión pública para descubrir las tendencias
- Identificar la postura de los medios de comunicación
- Identificar las adjetivaciones o valoraciones dentro de los géneros de opinión en torno a un acontecimiento de impacto político, económico o social
- Ubicar en un contexto histórico los temas de coyuntura para lograr una retrospectiva que permita variables de análisis
- Ubicar los llamados “focos rojos”

En tanto, “View Media es monitoreo de publicidad básicamente.”<sup>13</sup>, así mismo es un auditor de publicidad, que permite comparar el cumplimiento de las pautas contratadas en los medios impresos por los clientes, así como un análisis cualitativo, cuantitativo y comparativo de la publicidad, es decir, dentro de sus servicios se ofrece al cliente la posibilidad que éste conozca su status frente a su competencia, y la oportunidad de verificar que la agencia de publicidad que tenga contratada cumpla con los servicios que le vendió.

View Media permite:

- Saber con certeza si se están respetando los acuerdos comprometidos con la venta de espacios publicitarios, previo convenio con la firma o empresa que se anuncia y la agencia de publicidad
- Conocer con precisión la gestión de espacios de publicidad que tiene la competencia
- Determinar variables comparativas de la publicidad que tiene el cliente con la competencia

## **2.8 Cartera de clientes**

Entre su cartera de clientes se encuentran empresas tales como:

### *Cemex*

La cual es “una empresa global líder en la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado. Trabajamos para brindar soluciones de construcción a clientes alrededor del mundo y crear valor sustentable para todas nuestras audiencias de interés. Hoy estamos posicionados estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo: América, Europa, Asia, África y Medio Oriente”<sup>14</sup>

### *Thermotek*

“Fue iniciada en 1991 en Monterrey N. L. partiendo de la necesidad de crear un material cubriente para construcciones que funcionara como impermeabilizante así como aislante y que fuera aplicado en frío. THERMOTEK® Actualmente, THERMOTEK® cuenta con

<sup>13</sup> Entrevista con José Caro Gerente de View Media, realizada en junio 15, 2005.

<sup>14</sup> [http://www.cemex.com/espa/oe/oe\\_lp.asp](http://www.cemex.com/espa/oe/oe_lp.asp), fecha de consulta: agosto 01, 2005.

más de 700 distribuidores y más de 2,500 puntos de venta en todo el país y seguimos creciendo”<sup>15</sup>

#### *Asociación de Concesionarias Peugeot de México*

“En 1990, Peugeot celebró su centésimo aniversario como productor de automóviles. Al entrar el Siglo XX, Peugeot es uno de los mayores constructores de automóviles: en 1899, el catálogo Peugeot incluye 15 modelos de sde 2 hasta 12 asientos. En el 1900, 500 automóviles y 20,000 bicicletas son producidos”<sup>16</sup>

#### *Home Depot*

“Home Depot ingresó al mercado mexicano en mayo de 2001, cuando la compañía adquirió 4 tiendas de la cadena llamada: Total Home basada en Monterrey, una compañía del grupo ALFA, S.A. Durante este tiempo, Total Home, fundada en 1993, era la segunda compañía en México dedicada a la mejoras al hogar y contaba con tres tiendas en Monterrey y una en la Ciudad de México.”<sup>17</sup>

#### *Médica Sur*

“A principios de la década de los ochenta, el mundo médico fue testigo del surgimiento de un novedoso proyecto de atención y cuidado de la salud: el de un moderno complejo hospitalario llamado Médica Sur. Este proyecto fue concebido como un concepto médico de avanzada, dirigido especialmente a la integración de la asistencia, la enseñanza y la investigación biomédica. Un pequeño grupo de médicos visionarios emprendió la tarea de fundar una institución no gubernamental, distinta de los hospitales privados tradicionales de la ciudad de México, acorde con las necesidades de atención de la sociedad. Incluyeron como asociados a directivos, empleados, pacientes y empresarios.”<sup>18</sup>

#### *Tenaris Tamsa*

“TenarisTamsa es el nombre utilizado para designar las operaciones de tubos de acero sin costura de Tenaris en México”<sup>19</sup>

#### *TV Azteca*

“Tuvimos un sueño: participar en la construcción del México del futuro a través de transformar la imagen de la televisión mexicana. En 1991 se presentó una gran oportunidad: la adquisición del paquete de medios de comunicación controlado por el gobierno federal. En ese momento supimos que esa era la oportunidad esperada. Estábamos convencidos de que la televisión puede y debe ser una fuerza positiva para el desarrollo de México y de que nosotros íbamos a hacer todo lo necesario para cumplir con esta necesidad. Nos impulsó la certeza de que México necesitaba un proyecto de comunicación, nuevo, creíble, que incorporara los grandes valores de nuestra cultura. Después de dos años de preparación intensa en todos los niveles, el 16 de julio de 1993 presentamos la propuesta

<sup>15</sup> <http://grupothermotek.com/Grupo/QuienesSomos.aspx>, fecha de consulta: agosto 01, 2005.

<sup>16</sup> <http://www.peugeot.com.mx/locale/Mexico/pioneros.php>, fecha de consulta: agosto 01, 2005.

<sup>17</sup> <http://homedepot.com.mx/hdmx/esmx/companyinfo.shtml>, fecha de consulta: agosto 01, 2005.

<sup>18</sup> [http://www.medicasur.com.mx/wb2/Medica\\_en\\_linea/Evolucion\\_MS](http://www.medicasur.com.mx/wb2/Medica_en_linea/Evolucion_MS), fecha de consulta: agosto 01, 2005.

<sup>19</sup> <http://www.tenaris.com/sp/tamsa/default.asp>, fecha de consulta: agosto 01, 2005.

para ganar la licitación y lo logramos... El 2 de agosto de 1993 tomamos posesión de las instalaciones y empezamos a trabajar.”<sup>20</sup>

#### *Partido Primero Justicia de Venezuela*

“Primero Justicia nace en 1992 como una Asociación Civil fundada por un grupo de jóvenes, dirigidos por el Dr. Alirio Abreu Burelli, Magistrado de la Corte Suprema de Justicia y Magistrado de la Corte Interamericana de Derechos Humanos de la Organización de los Estados Americanos. Este grupo de universitarios, preocupados por el deterioro de nuestro poder judicial, unieron esfuerzos para contribuir a la reforma de nuestro sistema legal. Luego salta a la arena política a raíz del proceso constituyente de 1999, como el único grupo que presentó el Proyecto Constitucional de 1999. Primero Justicia tiene por línea maestra recuperar la legitimidad social de las instituciones promoviendo alternativas concretas como: la participación, la información, el desarrollo de redes que permitan un efectivo monitoreo social, para así privilegiar a los individuos como ejes en la construcción de las reglas de juego de la sociedad.”<sup>21</sup>

#### *Gobierno de Sonora*

“El estado de Sonora está situado en el noroeste de México, en América del Norte. Sus costas son bañadas por el Mar de Cortés en el Golfo de California; es decir, el mar sonorense es un mar interior mexicano, conectado por el Sur con el Océano Pacífico. Sonora se encuentra así vinculado a la denominada "Cuenca del Pacífico" que ofrece amplias posibilidades de desarrollo económico y múltiples retos y oportunidades de aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales. Sus fronteras con los Estados de Arizona y Nuevo México permiten múltiples conexiones económicas, culturales y políticas con los Estados Unidos de Norteamérica.”<sup>22</sup>

Mientras que en su lista de clientes en prueba se puede encontrar:

#### *Lenovo Group*

“Lenovo: Un líder mundial en tecnología. Lenovo es una compañía innovadora, internacional de la tecnología formada como resultado de la adquisición por el grupo de Lenovo de la división del computar personal de la IBM. Como líder global en el mercado de la PC, desarrollamos, fabricamos y ponemos el corte-borde, los productos confiables, de alta calidad de la PC y los servicios profesionales de valor añadido que proporcionan a clientes alrededor del mundo de maneras más elegantes de ser productivos y competitivos.”<sup>23</sup>

#### *IBM*

“En la IBM, nos esforzamos conducir en la invención, el desarrollo y la fabricación de las tecnologías de información más avanzadas de la industria, incluyendo sistemas informáticos, software, sistemas del almacenamiento y microelectrónica. Traducimos estas

<sup>20</sup> <http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/historia/index.shtml> fecha de consulta: agosto 2, 2005.

<sup>21</sup> <http://www.primerojusticia.org.ve/pjhistoria.asp>, fecha de consulta: agosto 2, 2005.

<sup>22</sup> <http://www.sonora.gob.mx/portal/Runscript.asp?p=ASP\pg135.asp>, fecha de consulta: agosto 2, 2005.

<sup>23</sup> <http://mx.search.yahoo.com/search?p=lenovo&ei=UTF-8&fr=FP-tab-web-t&fl=0&vc=&x=wrt&meta=all%3D1>, fecha de consulta: agosto 2, 2005.

tecnologías avanzadas al valor para nuestros clientes con nuestras soluciones profesionales, servicios y negocios que consultan por todo el mundo.”<sup>24</sup>

### *Kodak*

“George Eastman, fundador de Kodak, puso en manos de los consumidores de todo el mundo la primera cámara sencilla en 1888. De este modo, hizo que lo que había sido hasta entonces un proceso arduo y complicado, se convirtiera en algo sencillo y accesible para prácticamente todo el mundo. Como consecuencia del empeño de George Eastman por conseguir distribución a escala mundial de sus productos, en 1913 se crea Kodak S.A. A lo largo de todos estos años, Kodak ha abierto camino con infinidad de productos y procesos innovadores que han hecho la fotografía más fácil, más útil y más divertida. Nuestro trabajo hoy, involucra cada vez más tecnología digital, combinando el poder y la comodidad de la electrónica con la calidad de la fotografía tradicional, para producir sistemas que aporten tanto utilidad como diversión a la hora de tomar, hacer o usar imágenes.”<sup>25</sup>

### *Comex*

“Grupo Comex es en la actualidad un consorcio de empresas dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional. No obstante, lo que hoy es un importante conglomerado industrial nació hace 50 años en un garaje de la colonia Independencia, con un viejo molino de la Primera Guerra Mundial. Esta pequeña empresa familiar, bautizada por sus fundadores como Comercial Mexicana de Pinturas, Comex, alcanzó con el tiempo el liderazgo absoluto en el mercado nacional de pinturas y recubrimientos.”<sup>26</sup>

### *Gobierno de Guerrero*

“El estado de Guerrero, situado en el sur de la República Mexicana, se localiza totalmente en la zona tropical, entre los 16° 18' y 18° 48' de latitud norte y los 98° 03' y 102° 12' de la longitud Oeste. Limita al norte con los estados de México, Morelos, Puebla y Michoacán; al sur, con el océano Pacífico; al este con Puebla y Oaxaca; y al oeste con Michoacán y el Pacífico. El estado de Guerrero tiene una extensión territorial de 63,794 kilómetros cuadrados, que representan el 3.2 % de la superficie total de la República Mexicana. Su forma es irregular; la mayor anchura es de 222 kilómetros y la mayor longitud es de 461 kilómetros; su litoral es de 500 kilómetros aproximadamente.”<sup>27</sup>

Esta primera parte de la investigación se utilizará para conocer la forma en que los seis gerentes perciben la organización y con base en ello, se verificará la forma en que los empleados de Soluciones en Línea perciben a la organización, cómo se sienten al laborar en esta empresa.

---

<sup>24</sup>

[http://66.94.231.168/language/translatedPage?lp=en\\_es&.intl=mx&tt=url&text=http%3a%2f%2fwww.ibm.com%2f.ibm%2fus%2f](http://66.94.231.168/language/translatedPage?lp=en_es&.intl=mx&tt=url&text=http%3a%2f%2fwww.ibm.com%2f.ibm%2fus%2f), fecha de consulta: agosto 2, 2005.

<sup>25</sup> <http://wwwes.kodak.com/ES/es/corp/10.shtml>, fecha de consulta: agosto 2, 2005.

<sup>26</sup>

[http://www.comex.com.mx/Ecomex/contenidos.nsf/\(\\$DocTos\)/873E0102BF2BD2D086256C8D0061A3C9?opendocument](http://www.comex.com.mx/Ecomex/contenidos.nsf/($DocTos)/873E0102BF2BD2D086256C8D0061A3C9?opendocument), fecha de consulta: agosto 2, 2005.

<sup>27</sup> <http://www.guerrero.gob.mx>; fecha de consulta: agosto 2, 2005.

Y es que hay que recordar que para los fines que atañen al presente trabajo es indispensable que se trate con los colaboradores de Soluciones en Línea la cultura organizacional, el grado de conocimiento de la historia y de los clientes, la forma en que precisen los problemas de la organización y cómo están recibiendo la reestructuración a la cual se esta enfrentando la organización, todo ello como parte de la identidad corporativa de Soluciones en Línea.

En el siguiente capítulo se presentará la forma en que se llevó a cabo el análisis de la Identidad Corporativa dentro de Soluciones en Línea, entre los gerentes de cada una de las seis áreas con las que cuenta la organización. Se explicará el instrumento utilizado para ello, la metodología empleada y las expectativas que se tenía de la primera parte de la investigación. Los pasos a seguir en la última etapa de la investigación en forma gráfica, quedan de la siguiente forma

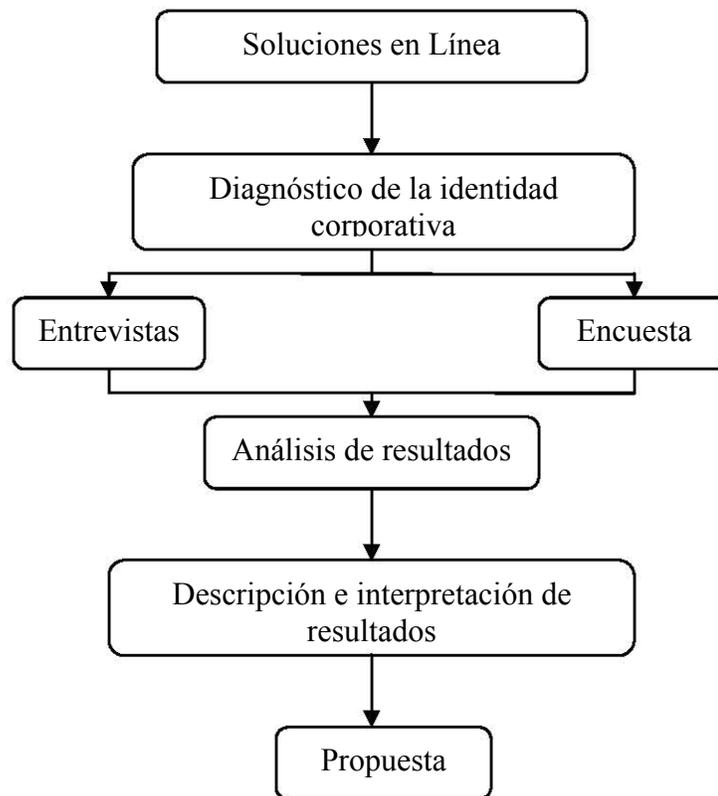


Figura 6

# **Diagnóstico de la identidad corporativa de Soluciones en Línea**

### 3. Diagnóstico de la identidad corporativa de Soluciones en Línea

En los capítulos anteriores se realizó un estudio teórico sobre la identidad corporativa que más tarde se aterrizó en un análisis realizado a Soluciones en Línea. En el presente capítulo se presentará la forma en que se realizó el primer diagnóstico sobre la identidad corporativa dentro de la cultura organizacional de Soluciones en Línea.

#### 3.1 Instrumento

Para realizar el presente estudio, en primer lugar, se recurrió a entrevistas con los gerentes de las distintas áreas que componen Soluciones en Línea. Las entrevistas se utilizan para obtener información en forma verbal, por medio de preguntas que formula el entrevistador.

En este caso los que responden son gerentes de área, los cuales se encuentran involucrados en los procedimientos que actualmente se viven dentro de la empresa, serán los participantes potenciales dentro de los cambios que pueda sufrir Soluciones en Línea y serán afectados por la aplicación de nuevas propuestas.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más reveladora y fructífera de que se dispone para recabar datos. En otras palabras, “la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como apoya a la comprensión por parte del usuario para toda idea o métodos nuevos”<sup>1</sup>. Por otra parte, la entrevista brinda al investigador una excelente oportunidad para establecer una relación de simpatía con los entrevistados, lo cual es primordial en el lapso del estudio.

La entrevista es una forma de conversación, no de interrogación, con ella, se pueden conocer datos que no están disponibles de ninguna otra manera. Tal es el caso de la información recabada para la realización del capítulo 2, el cual habla sobre la historia de Soluciones en Línea, de la que sólo existían las actas constitutivas pero que no está abierta para consulta debido a que son únicamente para representación jurídica y gracias a las entrevistas realizadas se contribuyó a la formalización de la historia de la organización.

En muchas ocasiones, las entrevistas pueden ser la mejor forma de obtener información cualitativa.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>, fecha de consulta: agosto 20, 2005.

Así mismo, son apreciables las opiniones, con entarios, ideas o sugerencia que se pueden reunir a través de las entrevistas, en relación a como se podría llevar a cabo el trabajo de investigación.

Las entrevistas pueden descubrir rápidamente malos entendidos o bien falsas expectativas; y es factible solicitar una entrevista con los gerentes de alto nivel, que solicitanles que llenen cuestionario. Además las entrevistas realizadas a los gerentes, serán utilizadas para tener una visión de lo que los gerentes esperan de sus colaboradores y con base en ello poder realizar los cuestionarios que serán aplicados al resto del personal de Soluciones en Línea.

Para obtener la información necesaria de los seis gerentes de áreas se aplicaron entrevistas estructuradas, donde se utilizaron preguntas estandarizadas. El formato de respuestas para las preguntas fue abierto; debido a que las preguntas para respuestas abiertas permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiado, es decir, pueden contestar por completo con sus propias palabras.

Una vez obtenida la información necesaria por parte de los gerentes de área, el siguiente paso fue recabar información de los empleados pertenecientes a las seis gerencias, para ello, fue utilizado en la segunda parte de la investigación la encuesta.

Actualmente, la palabra "encuesta" se usa con más frecuencia para describir un método para obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población la que se involucra en el estudio.

Por ejemplo, antes de una elección, una muestra de electores es interrogada para determinar la forma en que el pueblo percibe a los candidatos y los asuntos, otro ejemplo de encuesta se sitúa cuando un fabricante hace una encuesta a su mercado potencial antes de que su nuevo producto sea dado a conocer.

Las encuestas tienen una gran diversidad de propósitos, y es que de igual forma, pueden llevarse a cabo de muchos modos, incluyendo por teléfono, por correo o en persona. Aún así, todas las encuestas tienen ciertas características en común.

En contraste con un censo, en el cual todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas reúnen información de una fracción de la población de interés, dependiendo del tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La muestra es elegida seriamente de manera que cada persona en la población posea una oportunidad de ser seleccionada.

La información es reunida usando procedimientos estandarizados de forma que a cada individuo se le aplican las mismas preguntas y de la misma manera. El propósito de la encuesta es adquirir un perfil de la población.

“Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>, fecha de consulta: agosto 20, 2005.

El patrón de la industria para todas las organizaciones que llevan a cabo encuestas es que los participantes nunca pueden ser identificados al finalizar el estudio. Además, los resultados de la encuesta deben de ser mostrados en resúmenes totalmente anónimos, tal como tablas y gráficas estadísticas.

“Los participantes pueden ser preguntados si han oído o leído sobre algún asunto... qué saben sobre él... su opinión... con cuanta firmeza sienten y por qué... su experiencia sobre el asunto... y ciertos datos personales que ayudará al analista a clasificar sus respuestas (tal como edad, género, estado civil, ocupación y lugar de residencia).”<sup>3</sup>

Las encuestas realizadas dentro de Soluciones en Línea fueron en total 51, ello a pesar de que se tiene un estimado de 60 personas que colaboran con la organización, sin embargo debido a que se vive una constante rotación de personal, actualmente sólo se cuenta con un total de 51 personas que para fines del presente estudio se tomarán como el 100% de la población.

### **3.2 Metodología**

Para recopilar la información presentada en el segundo capítulo, se requería de siete entrevistas, las cuales se realizarían a David Murguía, gerente de Media Impact, José Caro, gerente de View Media, Jacobo Castillo, gerente de Global Post, Hugo Santiago, gerente de Ventas, Rafael Silva, gerente de Administración y Finanzas, Alberto Martínez, gerente de Sistemas y a Gabino Robledo, director general de Soluciones en Línea.

Éstas se realizaron entre el 14 y el 21 de junio de 2005, sin embargo, la entrevista solicitada al Director General no se logró a pesar de que se confirmó en repetidas ocasiones, esto se debe a la gran carga de trabajo que tiene el Director General debido a la reestructuración que esta viviendo la organización.

A pesar de que las entrevistas con los seis gerentes de área se realizaron en un periodo relativamente corto, por la extensión de las mismas, el periodo de transcripción de las estas se amplió hasta el 25 de junio.

Para llevar a cabo las entrevistas se concertó con anterioridad una cita con cada uno de los gerentes y se realizaron por separado debido a que se requería conocer el grado de conocimiento y el sentido de pertenencia de los entrevistados con la organización.

Los principales problemas que se presentaron en el periodo dedicado a esta parte del trabajo fue la dificultad para concertar una cita con el Director General quien a pesar de mostrar una buena disposición para compartir su experiencia en la organización, sus tareas dentro de Soluciones en Línea no se lo permitieron.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>, fecha de consulta: agosto 20, 2005.

Cabe mencionar que al comienzo de la investigación no se tenía contemplado que Soluciones en Línea no contaba con información sobre su historia ni documentación con la que se pudiera complementar el presente estudio, por lo que las respuestas de los gerentes fue la única fuente utilizada para la estructuración del capítulo 2. Sin embargo las respuestas esperadas en la sesión de entrevistas se basaron en la información contenida en el Archivo General de Consulta y en el Manual para Jefes de Piso, los cuales dan a conocer una historia muy somera sobre la organización.

En tanto, las encuestas se llevaron a cabo del 13 de septiembre al 22 de septiembre de 2005, entre 51 empleados que tienen entre 4 días de laborar en la organización y 4 años de antigüedad. Para la realización de las mismas se llevó a cabo un focus group, en el cual se aplicaron la mayor parte de los cuestionarios, lo que facilitó el trabajo de aplicación de la encuesta.

Los principales problemas que se presentaron durante el periodo de encuestas fue que no todos los chicos tienen los mismos periodos de descanso, por lo que los cuestionarios que no se llevaron a cabo en el focus group se vieron retrasadas, un tanto porque las encuestas no tenían nombre y en cierta forma fue difícil de identificar a las personas que ya habían contestado a la encuesta y por que las personas tienen alto número de ausencias, así mismo por el alto número de rotación, y por falta de disposición de algunos.

Cabe mencionar, que al comienzo de la investigación se tenía contemplado que Soluciones en Línea contaba con 60 integrantes, sin embargo debido a la alta rotación la cantidad de personas en Soluciones en Línea se delimitó a 51 la población total de la organización.

### **3.3 Expectativas**

Al realizar las entrevistas con los gerentes de área se esperaba que debido a que la empresa se encuentra en un periodo de reestructuración todos ellos o al menos la mayoría tuviera conocimiento sobre la misión, visión y valores de Soluciones en Línea, las modificaciones realizadas a estos, así como de su historia, los servicios que ofrece, los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización y su solución. También se deseaba conocer la forma en que cada uno de ellos percibe la reestructuración de la organización para con base en las expectativas de los gerentes poder realizar un estudio a profundidad con los empleados de Soluciones en Línea.

En cuanto a las encuestas con el personal de Soluciones en Línea, se esperaba que los empleados tuvieran unas respuestas muy distintas a las obtenidas, sin embargo, los resultados indican que éstos tienen una apreciación de la organización distinta a la que tienen los gerentes. No obstante, el mayor número de los integrantes actuales de Soluciones en Línea se integraron al equipo de trabajo después de iniciada la reestructuración o durante esta, por lo que se dificulta realizar una comparación entre sus respuestas y las obtenidas por las entrevistas realizadas entre los gerentes.

# **Análisis de resultados**

## 4. Análisis de resultados

En el presente apartado se dará a conocer los resultados obtenidos por las entrevistas realizadas a los seis gerentes de Soluciones en Línea y de los cuestionarios aplicados al personal en general de la organización. Así mismo se presentaran los resultados derivados de la encuesta realizada a los empleados de Soluciones en Línea.

Tanto las entrevistas como la encuesta se realizaron con base en los cuestionarios presentados en el capítulo anterior. Las entrevistas se llevaron a cabo con el gerente de Global Post, View Media, Media Impact, Ventas y Comercialización, Administración y Finanzas y al gerente de Sistemas, mientras que las entrevistas se contabilizaron en 51 personas, el cual, es el 100% de la población activa en Soluciones en Línea.

En este capítulo se presentará el vaciado de los datos obtenidos en las entrevistas y en la encuesta. De las primeras se presentará la descripción e interpretación de los resultados, ya que las tablas de respuestas se encuentran en el capítulo 3, en lo que se refiere a la encuesta se mostrará la descripción de los resultados, su interpretación y un análisis de los mismos, así mismo una propuesta a cada una de las respuestas obtenidas.

### 4.1 Descripción e interpretación de los resultados

El resultado de las entrevistas realizadas al gerente de Media Impact, al gerente de View Media, al gerente de Global Post, al gerente de Ventas, al gerente de Administración y Finanzas y al gerente de Sistemas fue el siguiente:

#### *Cultura Organizacional*

Las entrevistas realizadas a los gerentes de las seis áreas que conforman Soluciones en Línea, se refirieron a la cultura organizacional, en este punto dos de ellos coincidieron en que cada gerencia se hace cargo de la elección de su personal, así mismo, cada uno de ellos se hace cargo de elegir a su nueva persona dependiendo de los resultados, los demás no tienen conocimiento de la forma en que se realiza la selección, reclutamiento y cambios de puesto. En tanto a las reglas que rigen a la organización, ninguno de ellos tiene claras éstas.

#### *Identidad Corporativa*

Debido a la reestructuración que está viviendo Soluciones en Línea su misión, visión y valores fueron modificadas, en esta materia, los seis gerentes no tenían conocimiento de ellos en su forma original, y en cuanto a los actuales sólo uno de ellos tenía pleno conocimiento de la misión, visión y valores que están en uso, los demás tienen un conocimiento vago de los mismos. En cuanto a los servicios que ofrece, los seis tienen pleno conocimiento.

#### *Historia*

Cinco de ellos coinciden que en Soluciones en Línea surgió en 1999 con base en un modelo argentino y el sexto no tiene conocimiento del tema. Todos ellos concuerdan en que la familia Robledo es la fundadora de la empresa, y en que no existe información histórica documentada.

### *Reestructuración*

Los seis gerentes ubican a la reestructuración de la empresa como la causa principal de las modificaciones realizadas a la misión, visión y valores de la organización. Entre los puntos más importantes que se mencionan como causa de la reestructuración se encuentra **consolidar y solidificar la estructura de la organización**, retomar el mercado de clientes para superar la crisis económica, abrir canales de comunicación, crear un mayor interés en el trabajador, definir responsabilidades y metas, ser competitivos en el mercado, crear estrategias de ventas, establecer tipos de clientes, promover el conocimiento de los servicios por parte de los ejecutivos de ventas, y crear un plan de ventas.

### *Problemas y soluciones*

Entre los principales problemas que encuentran los gerentes de área dentro de Soluciones en Línea, la carencia de:

- Direccionalidad de los colaboradores
- Comunicación clara y confirmada
- Reglas
- Competitividad para hacer un buen ofrecimiento al cliente
- Clientes que genera problemas económicos
- Seguimiento de clientes y prospectos

En cuanto a las soluciones a dichos problemas esta la reestructuración del área de ventas para con ello generar ingresos, cambios de los jefes de piso de Global Post cambiar la concepción de colaboración, reestructuración en términos administrativos, de rediseño y documentación de todas las áreas, tratar de generar un clima laboral adecuado, orientarse al cliente y tener gente confiable y profesional y realizar el seguimiento de los clientes y prospectos.

Como se puede ver en los resultados antes expuestos se concluye que el principal problema entre los gerentes es la **falta de comunicación clara y confirmada**, por lo que es necesario establecer un plan de comunicación entre ellos para lograr unificar criterios y con ello conseguir una producción adecuada que a su vez desemboque en la obtención de nuevos clientes que alimenten a la organización. Así mismo es necesario que la dirección general ofrezca a los gerentes una introducción a la historia de la empresa, para que éstos puedan transmitirla a su vez a sus subordinados. También se necesita que se incluya una explicación de la misión, visión y valores de Soluciones en Línea con la finalidad de lograr que los gerentes comprendan la importancia de las mismas y de esta forma las compartan con la organización y con ello lograr direccionar el trabajo hacia el cumplimiento de las metas que se ha planteado Soluciones en Línea.

En este punto se debe de reforzar el concepto de trabajo en equipo, el cual es uno de los valores de la organización, y es que sin trabajo en equipo no se logra dar un servicio de

calidad, ya que bien, se sobrepasan las capacidades de los servicios que ofrece Soluciones en Línea o bien, se menosprecian las mismas.

También es tarea de los gerentes lograr la plena integración de los empleados que tienen a su cargo a la organización, esto lo deben de hacer especificando y unificando las reglas internas par lograr que todas las áreas se manejen de forma uniforme. En lo relacionado con la selección y reclutamiento de personal, los señores gerentes deben de establecer un perfil para las vacantes que tienen. Y en cuanto a la promoción de puestos es recomendable que se abran al personal que labora en Soluciones en Línea y en caso de que ninguno de los mismos cumpla con el perfil o bien que ninguno de ellos desee ocupar el puesto se planea para alguna persona externa a la organización.

En relación al plan de ventas, se debe de realizar de forma conjunta con todos los gerentes y jefes de piso, de forma tal que todos ellos dejen claro sus capacidades y limitantes ante los nuevos trabajos y con base en ello ofrecer su producto, de tal forma que lo que vende no rebase la capacidad de cada uno de los servicios que presta Soluciones en Línea y los clientes queden satisfechos con el producto final que se les vende, con esto también combatimos la falta de competitividad para hacer un buen ofrecimiento, ya que al tener bien claras las capacidades de las gerencias es más fácil ofrecer un servicio de calidad.

En cuanto a la encuesta realizada entre los colaboradores de Soluciones en Línea las preguntas fueron divididas en cinco bloques y estos bloques a su vez en temas, tal como se presenta a continuación:

*Primer bloque: preguntas con tres posibles respuestas*

Cultura Organizacional

7, 16, 20, 21, 22, 23 y 36

Comunicación Organizacional

10, 11, 15, 34, 35, 37 y 39

Identidad Corporativa

12, 13, 14, 17, 19, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33

Sueldos y prestaciones

18 y 24

*Segundo bloque: preguntas con respuesta abierta*

Identidad Corporativa

5

Cultura Organizacional

8

Comunicación Organizacional

38

*Tercer bloque: preguntas con dos posibles respuestas*

Identidad Corporativa

4

*Cuarto bloque: preguntas con más de 4 incisos*

Identidad Corporativa

6, 40 y 41

Cultura Organizacional

9

*Quinto bloque: preguntas con una posible respuesta*

Historia

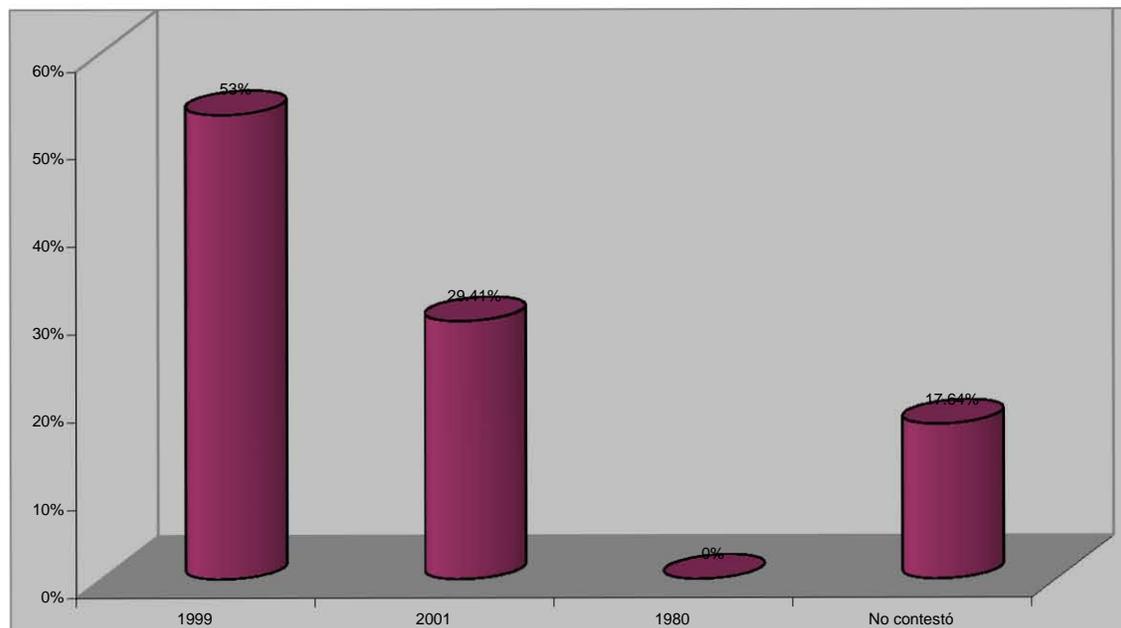
1, 2 y 3

En los resultados derivados de los 51 cuestionarios realizadas a los colaboradores de Soluciones en Línea, se encontró lo siguiente:

1. La empresa surgió en:
  - a) El 53% dicen que la empresa surgió en 1999
  - b) El 29.41% dicen que la empresa surgió en 2001
  - c) El 17.64% no contestó

Esto indica que 27 personas de las 51 cuestionadas tienen conocimiento del año en que inició sus labores Soluciones en Línea, en tanto, 24 de ellas desconocen cuando se fundó la organización. Esto nos demuestra que los empleados tienen interés por conocer los orígenes del lugar donde laboran a pesar de que este dato no se les proporciona en ningún momento de su permanencia dentro de la organización, por lo cual sería importante brindarles una introducción sobre la historia de la empresa durante su proceso de capacitación. (Gráfica 1)

La empresa surgió en



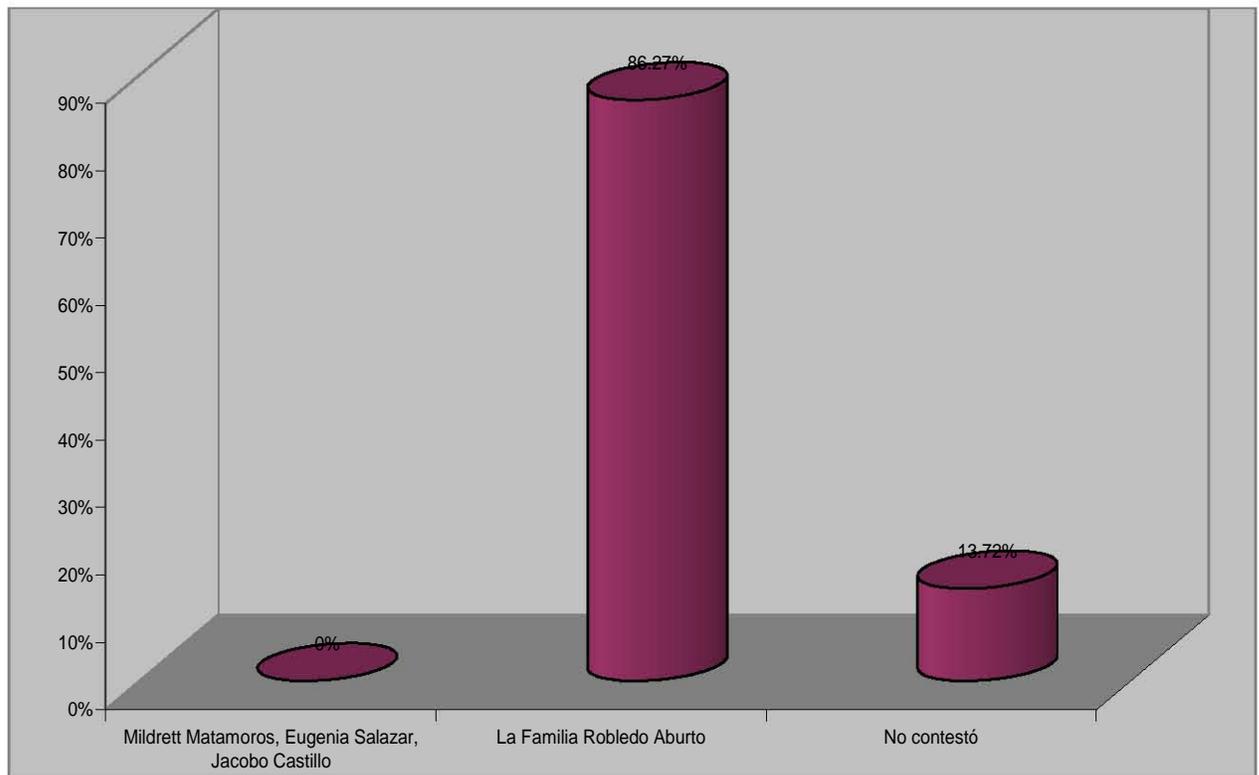
Gráfica 1

2. Los fundadores de la empresa son:

- a) Nadie eligió como respuesta la opción A
- b) El 86.27% contestó que es la Familia Robledo Aburto
- c) El 17.64% no contestó la pregunta

Lo anterior nos demuestra que 44 personas de las 51 que participaron en la encuesta pueden identificar a los fundadores de la empresa, mientras que 7 personas desconocen a los fundadores de Soluciones en Línea. Esto se debe en gran parte a los empleados de Soluciones en Línea están interesados en conocer a las personas con las que laboran. Sin embargo, es necesario que todos los colaboradores de la organización reconozcan a los iniciadores de Soluciones en Línea, lo cual, se podría lograr con una mayor convivencia de los directivos con sus empleados y con ello se lograría desarrollar la identidad corporativa de la organización, ya que el personal podría identificar fácilmente a los creadores de Soluciones en Línea. (Gráfica 2)

Los fundadores de la empresa son



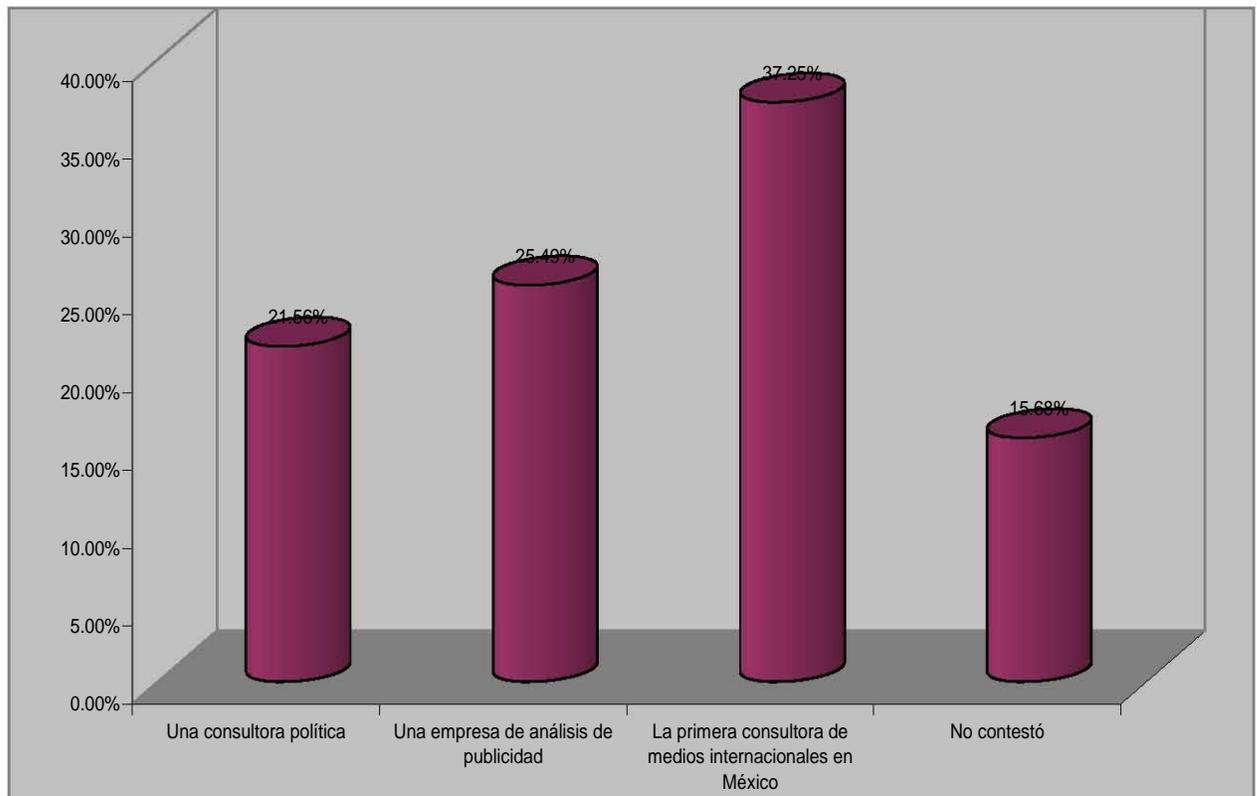
Gráfica 2

### 3. La empresa se inició como:

- a) El 21.56% contestó que surgió como una consultora política
- b) El 25.49% dijo que como una empresa de análisis de publicidad
- c) El 37.25% como la primera consultora de medios internacionales en México
- d) El 15.68% no contestó

Esta respuesta nos muestra que 19 personas de las 51 cuestionadas saben la forma en que se inició la empresa, 11 personas creen que surgió como una consultora política, mientras que 13 de ellas afirman que Soluciones en Línea tuvo sus inicios como la empresa de análisis de publicidad, finalmente 8 colaboradores de la organización no contestaron. Con ello se concluye que los empleados conocen la historia de la empresa. Sin embargo es indispensable que las personas que no tienen conocimiento sean informadas para que se pueda homogenizar la información que se tiene sobre el tema y con ello lograr la unificación de la cultura e identidad de la organización ya que al dejar claro los inicios de la organización, sería más fácil para los colaboradores identificar los servicios que ofrece Soluciones en Línea. (Gráfica 3)

La empresa se inició como

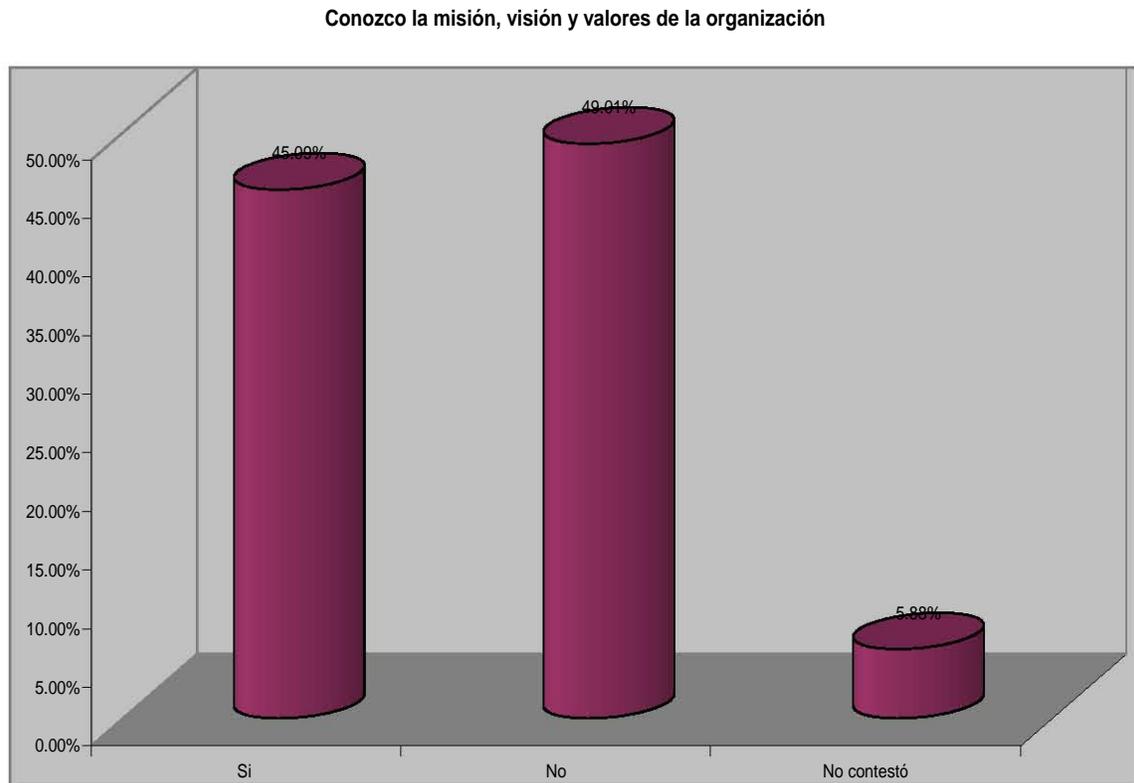


Gráfica 3

4. Conozco la misión, visión y valores de la organización

- a) El 49.05% si tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la organización
- b) El 49.01% no tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la organización
- c) 5.88% no contestó

En esta repuesta nos indica que 25 personas de las 51 que participaron en el estudio no tienen conocimiento de la misión, visión y valores de la organización, en tanto 23 colaboradores de Soluciones en Línea tienen pleno conocimiento de la misión, visión y valores de ésta, finalmente 3 de ellas evadieron la respuesta. Lo anterior nos muestra que a pesar de que durante la capacitación se presenta la filosofía de la empresa y está se encuentra en las paredes de todas las áreas, no es manejada por los colaboradores. Para que el total de los empleados recuerde la misión, visión y valores de Soluciones en Línea es importante que se recalque la importancia de conocerlos y se les recuerden periódicamente, con esto se lograría que todos tenga claro hacia donde quiere ir la organización y puedan compartir y perseguir los mismo objetivos y valores, para con ello ofrecer un trabajo de mejor calidad a sus clientes. (Gráfica 4)



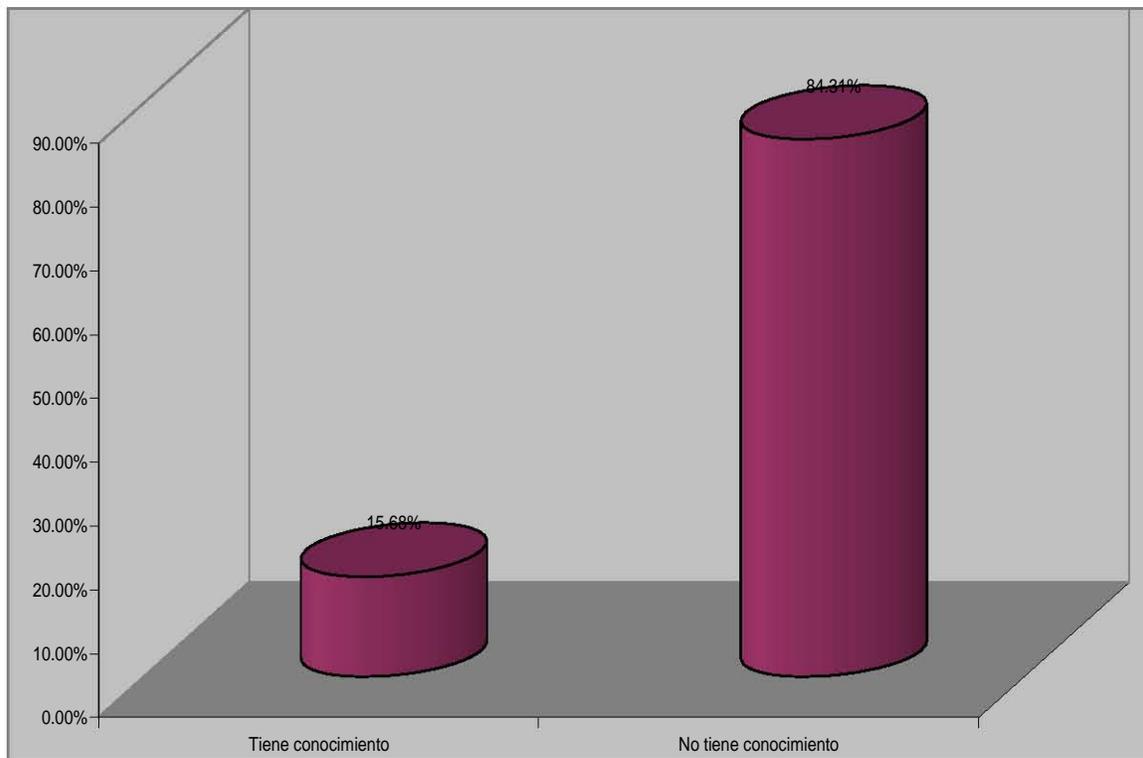
Gráfica 4

5. Señala la misión, visión y valores de la organización

- a) El 15.68% tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la organización
- b) El 84.31% no tiene conocimiento la misión, visión y valores de la organización

Los resultados de esta pregunta muestra que a pesar que el 49.05% indicó en la pregunta 4 que si tenía conocimiento de la misión, visión y valores, al momento de señalarlos, sólo 8 personas los tienen bien ubicadas, en tanto, 43 personas no tenían presente la filosofía para poder escribirla. Razón por la cual es indispensable dar a conocer entre la población de Soluciones en Línea para con ello poder trabajar de forma más adecuada y cumplir con los objetivos de la organización. De esta forma, la identidad corporativa pasaría a una etapa más adecuada, ya que no cualquiera de los colaboradores de Soluciones en Línea podría explicar a los clientes y prospectos de clientes los servicios que ofrece la organización de forma tal que se proyecte el interés de los empleados por brindar un servicio de calidad. (Gráfica 5)

Señala la misión, visión y valores de la organización



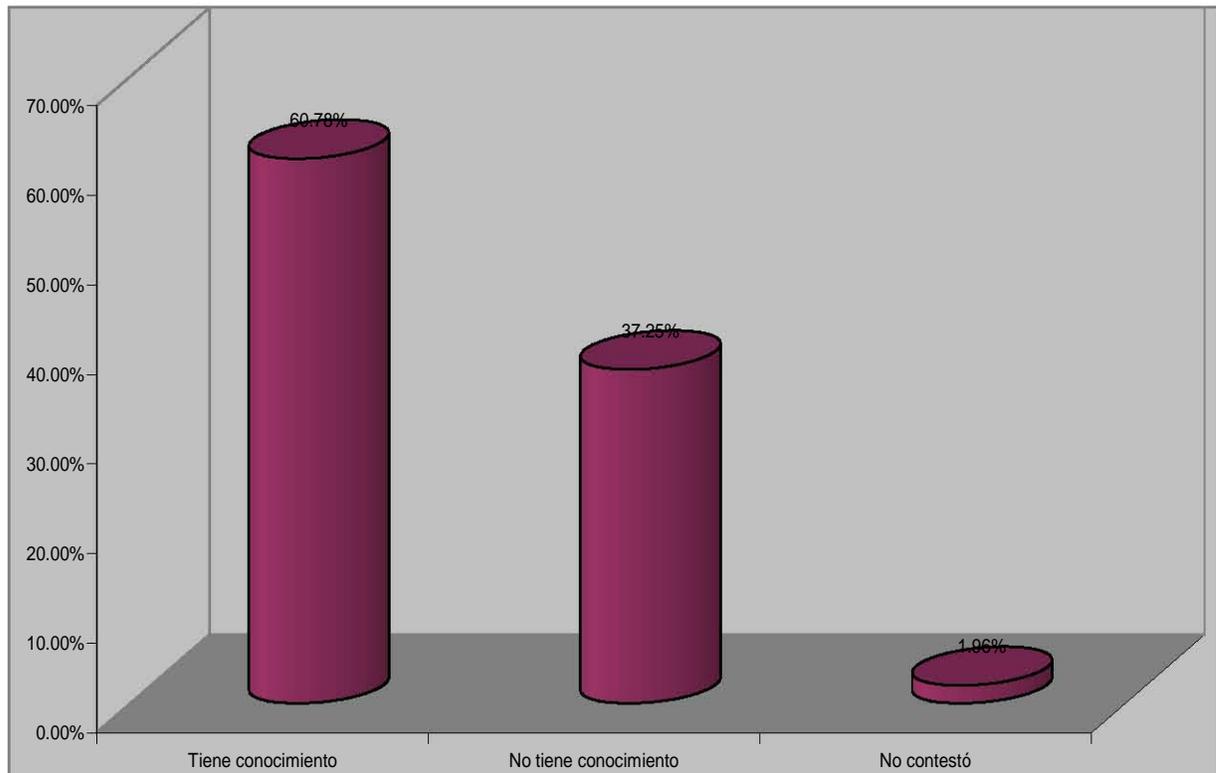
Gráfica 5

6. Identifica los servicios que ofrece la organización

- a) El 60.78% tiene conocimiento de los servicios que ofrece la organización
- b) El 37.25% no tiene conocimiento de los servicios que ofrece la organización
- c) El 1.96% no contestó la pregunta

Esto quiere decir que 31 personas tienen conocimiento de los tres servicios que ofrece la organización, en tanto que 19 de los participantes tienen una confusión entre los servicios que ofrece Soluciones en Línea, y finalmente 1 de ellas no contestó esta pregunta. Es indispensable que todos los integrantes de la organización conozcan los servicios que ofrecen Global Post, Media Impact y View Media para con ello, tender una mayor conciencia sobre la importancia de sus actividades diarias frente al resto de los servicios. Para lograr lo anterior, los gerentes de cada área deben presentarse y presentar las principales actividades que se realiza dentro de su gerencia de forma tal que todos y cada uno de los integrantes de Soluciones en Línea tengan claros cuáles son los servicios que ofrece cada gerencia y puedan estar preparados para explicarlos en caso necesario. (Gráfica 6)

Identifica los servicios que ofrece la organización



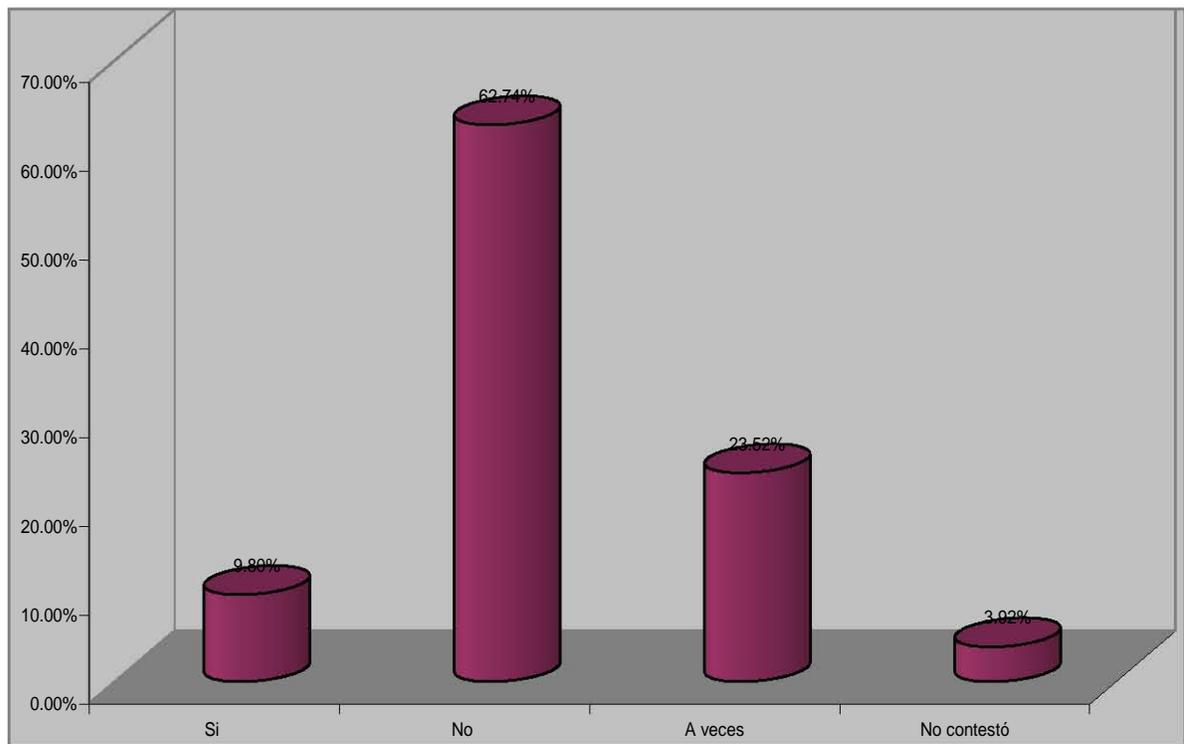
Gráfica 6

7. Sé como se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal

- a) El 9.80% dice saber cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal
- b) El 62.74% dice no saber cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal
- c) El 23.52% dice que esporádicamente sabe cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal
- d) El 3.92% no contestó la pregunta

Esta pregunta nos indica que 32 personas de las participantes no saben la forma en que se manejan los cambios de personal, 5 de ellas tienen conocimiento sobre los movimientos internos de los colaboradores de Soluciones en Línea, 12 de ellas indicaron que sólo esporádicamente saben la forma en que se toman las decisiones para dichos movimientos, finalmente, 2 personas no contestaron a la pregunta. Ello muestra que los colaboradores de la organización no saben la política que rige promociones de puesto, para que esto sea claro, es necesario que les comunique la forma en que se deciden los movimientos internos de forma tal, que todos se encuentren en una misma posición de aspirar por un cambio de puesto. (Gráfica 7)

Sé como se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal



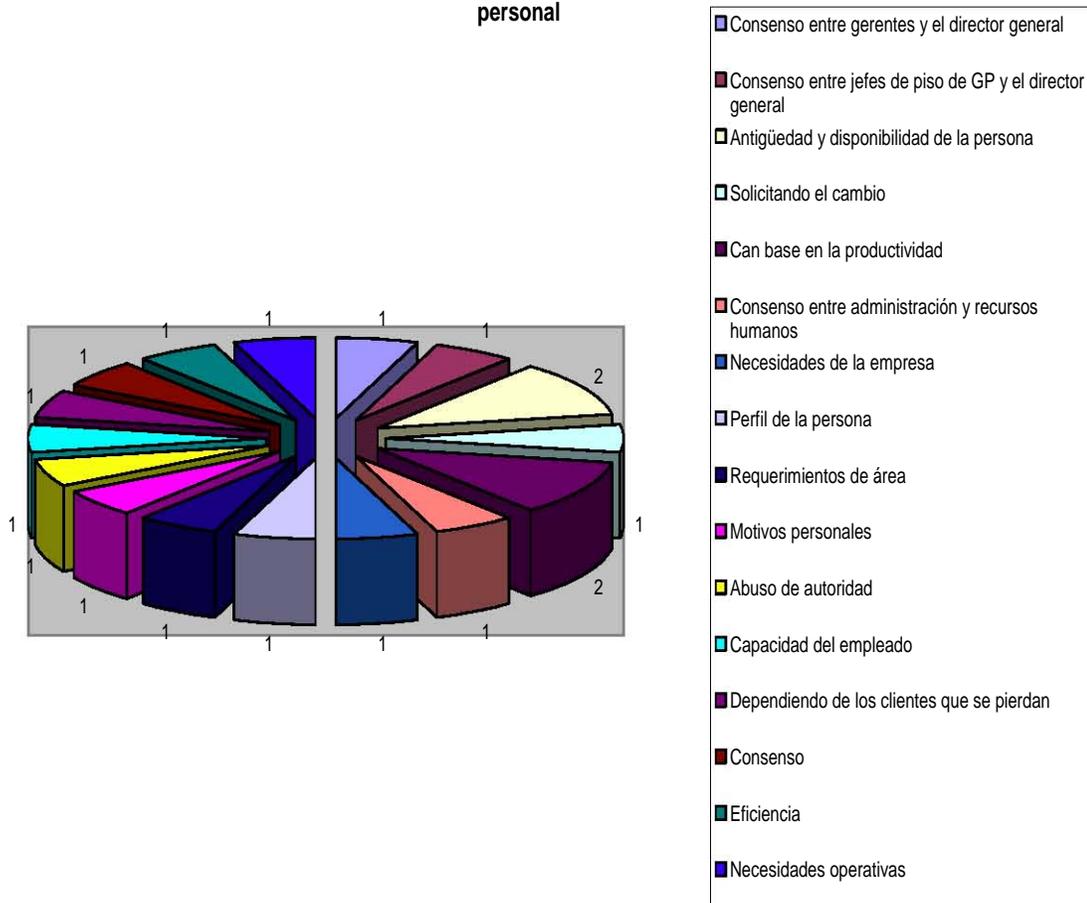
Gráfica 7

8. Especifica cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal

Esta pregunta es abierta, y sólo para realizar el análisis correspondiente únicamente se tomaron las respuestas de 5 personas que dijeron que sí tenían conocimiento y de las 12 que indicaron que esporádicamente sabían las causas de los movimientos internos del personal. Cabe mencionar que debido a que la respuesta era abierta las respuestas se ponen en número de personas y no en porcentajes ya que la población que contestó tuvo la opción de elegir más de una respuesta.

Las respuestas fueron muy variables, por lo que se concluye que los colaboradores de Soluciones en Línea no tiene el conocimiento adecuado de la forma en que se rigen la promociones de puesto dentro de la organización, este factor es causante de confusiones sobre la forma en que se valora el trabajo de la gente, motivo por el cual los directivos deben de informar con anterioridad sobre los próximos movimientos que se realizaran dentro de Soluciones en Línea y con ello dar oportunidad para que todos los que aspiran a un mejor puesto, puedan competir por el. (Gráfica 8)

Especifica cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal



Gráfica 8

## 9. Los principales problemas dentro de la organización se deben a:

En esta pregunta, los 51 integrantes podrían elegir más de una opción por lo cual cada una de las 9 alternativas es tágraficada con base en el universo total, como se muestra a continuación.

- a) El 82.35% señalan la falta de comunicación como el principal problema dentro de la organización
- b) El 9.8% ven la disponibilidad de los directivos como el principal problema dentro de la organización
- c) El 11,76% indican que los problemas con terceros es el principal problema dentro de la organización
- d) El 41.17% dice que el sueldo es el principal problema dentro de la organización
- e) El 47.05% encuentra la falta de integración como el principal problema dentro de la organización
- f) El 15.68% indican que el exceso de trabajo es el principal problema dentro de la organización
- g) El 11.76% señalan a la competitividad como el principal problema dentro de la organización
- h) El 27.45% ven el horario como el principal problema dentro de la organización
- i) En tanto que el 13.72% señalan otros como el principal problema dentro de la organización

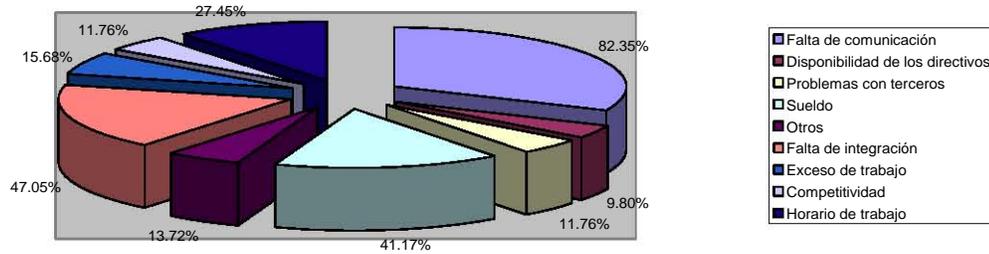
Como lo muestra la gráfica, 42 personas de las 51 participantes dicen que la falta de comunicación es el principal problema dentro de la organización, argumento que se puede comprobar con el resultado de las preguntas 7 y 8 en la cual, indica que no existe la comunicación adecuada para que todos tengan pleno conocimiento sobre los movimientos internos de personal. El apartado que le sigue, con 24 respuestas, es la falta de integración, esto se puede ver ya que las personas que laboran en Soluciones en Línea tienen como regla no platicar de asuntos laborales. El sueldo ocupa el tercer lugar con 21 personas. El horario de trabajo es visto como el principal problema por 14 personas. En el mismo sitio se ubican la competitividad y los problemas a terceros con 6 votos cada una. Finalmente, 5 personas encuentran la disponibilidad de los directivos como uno de los principales problemas que aquejan a la organización y 8 personas señalan a otros problemas. (Gráfica 9)

En este sentido, es necesario aplicar un programa de comunicación que logre dar solución a la falta de comunicación e integre a las personas dentro de un mismo objetivo, el cual también podría limitar asperezas que puedan ayudar a las personas que presentan problemas con terceros.

Las respuestas de las 7 personas que contestaron otros problemas se presentan a continuación y para dar solución a ellos es igualmente necesaria la creación de un programa de comunicación que incluya la motivación para ayudar a los colaboradores de Soluciones en Línea a sentirse integrados de la misma. Sin embargo, también sería importante revisar los salarios que se tienen dentro de la empresa para que estos sean equitativos entre las personas que laboran en una misma área. Cabe mencionar que debido a que la respuesta era

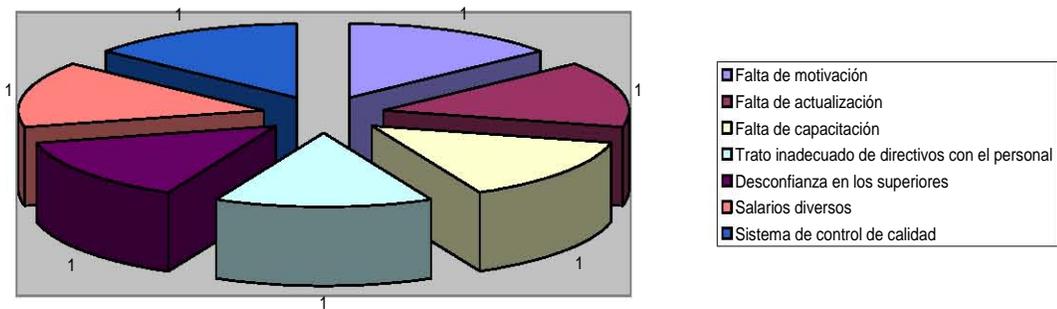
abierta las respuestas se ponen en número de personas y no en porcentajes ya que la población que contesto tuvo la opción de elegir más de una respuesta. (Gráfica 9.1)

Los principales problemas dentro de la organización se deben a:



Gráfica 9

Los principales problemas dentro de la organización se deben a:



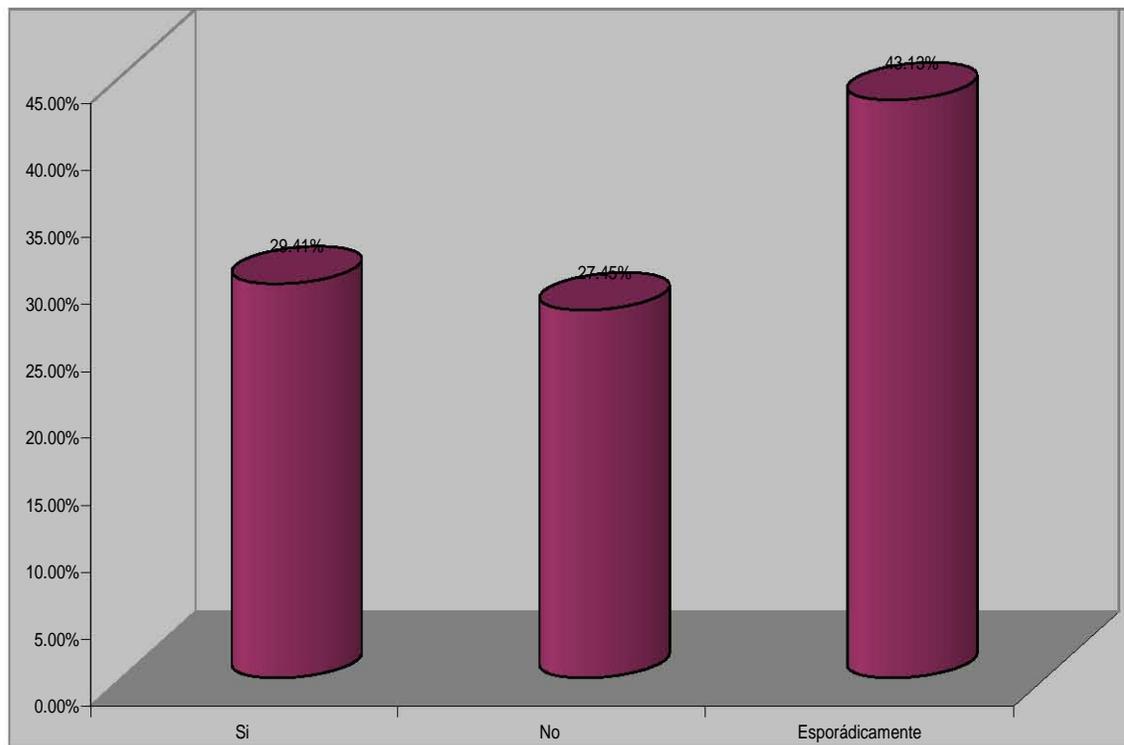
Gráfica 9.1

10. Me entero oportunamente por mi jefe de los cambios y sucesos de la compañía

- a) El 29.41% dijo que sí
- b) El 27.45% dijo que no
- c) El 43.13% dijo que esporádicamente

Los resultados de esta pregunta arrojan que 15 personas consideraron que son avisados con oportunidad sobre los cambios y sucesos dentro de Soluciones en Línea, en tanto que 14 de los cuestionados dicen que no se enteran oportunamente sobre los cambios y sucesos dentro de la organización, finalmente, 22 personas indicaron que esporádicamente se enteran de forma oportuna de los cambios y sucesos que ocurren en la compañía. Lo anterior indica que la comunicación dentro de Soluciones en Línea no es adecuada ya que no logra que los integrantes de la organización estudiada tengan conocimiento sobre lo que acontece dentro de ésta, para ello es necesario que se implemente un plan de comunicación en el cual se plantee la necesidad de dar a conocer los sucesos y movimientos que ocurren dentro de Soluciones en Línea y con ello lograr que la comunicación sea más eficiente. (Gráfica 10)

Me entero oportunamente por mi jefe de los cambios y sucesos de la compañía



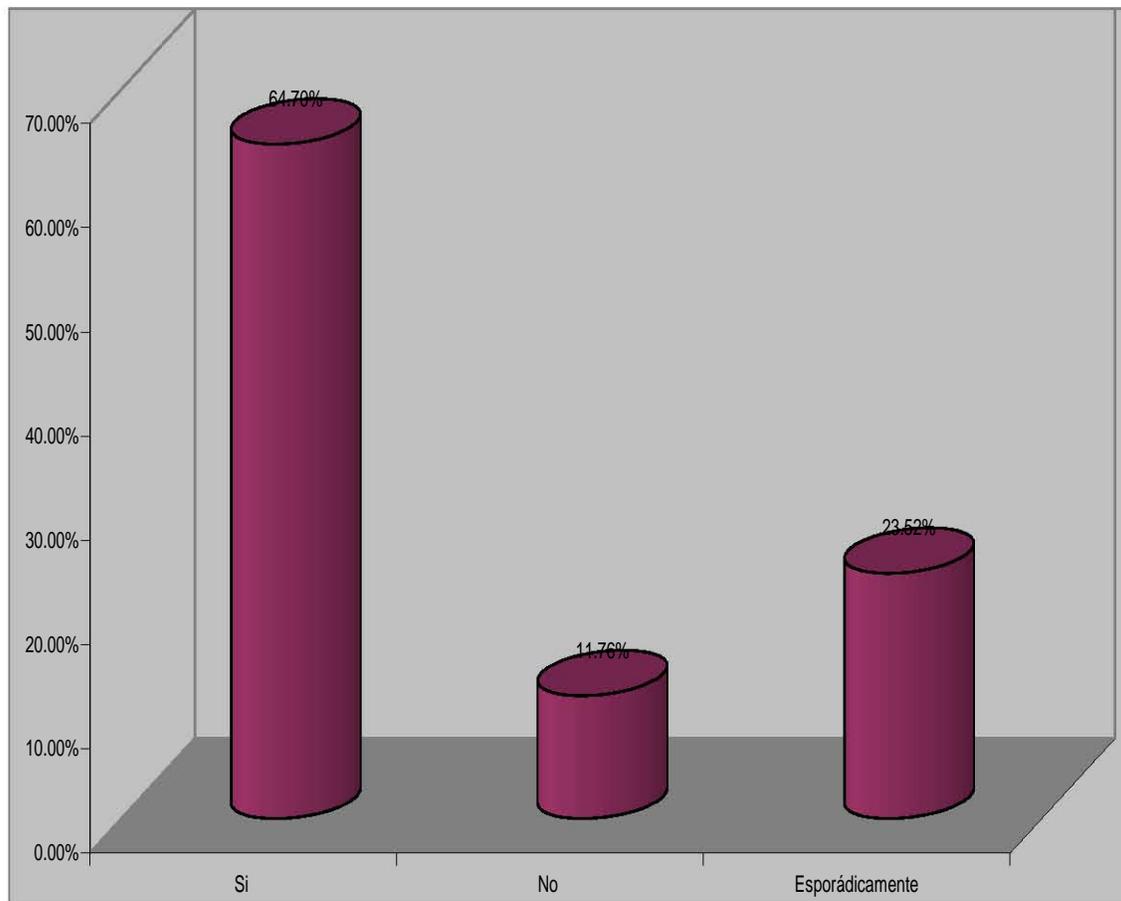
Gráfica 10

### 11. Mi jefe da instrucciones claras y precisas sobre mi trabajo

- a) El 64.70% respondió que si
- b) El 11.76% respondió que no
- c) El 23.52% respondió que esporádicamente

Esto quiere decir que 33 personas reciben instrucciones claras sobre su trabajo, 6 de ellas indican que no reciben instrucciones claras y precisas para realizar su trabajo y 12 cuestionados dicen que a veces obtienen instrucciones claras y precisas sobre el trabajo que realizan. Aquí es necesario trabajar con los jefes de área para unificar las instrucciones que se les darán a los colaboradores de Soluciones en Línea para con ello lograr que el personal de esta organización logre un mejor desempeño a la par de recibir instrucciones claras y evitar el trabajo doble o bien el desperdicio de tiempo en trabajos que no tienen sentido. (Gráfica 11)

Mi jefe da instrucciones claras y precisas sobre mi trabajo



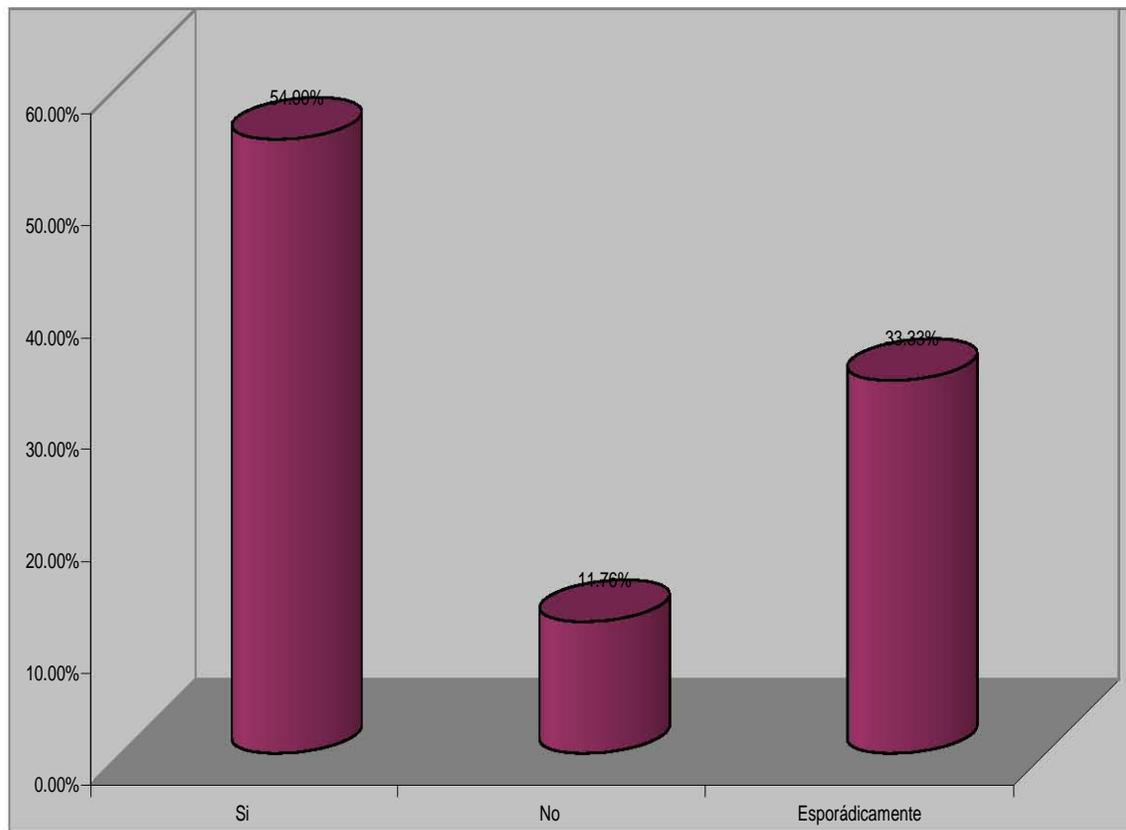
Gráfica 11

## 12. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa

- a) El 54.90% dice sentirse orgulloso de trabajar en Soluciones en Línea
- b) El 11.76% dice no sentirse orgullosos de trabajar en esta organización
- c) El 33.33% dice que esporádicam ente se siente orgulloso de trabajar en esta empresa

Esta pregunta nos da como resultado que 28 personas de las 51 cuestionadas se siente orgulloso d e trabajar en Solucio nes en Línea, m ientras que 6 colaborado res de la organización dice no sentirse orgulloso de laborar en este lugar y 17 personas indicaron que a veces se sienten orgu llosos de trabajar en esta organización. Es necesario que se trabaje en la cu ltura organizacional de la organización con la finalida d de desa rrollar la iden tidad corporativa y que todos los integrantes de Soluciones en Línea se sientan parte de ella y con ello se sientan orgullosos de colaborar en dicha organización. (Gráfica 12)

Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa



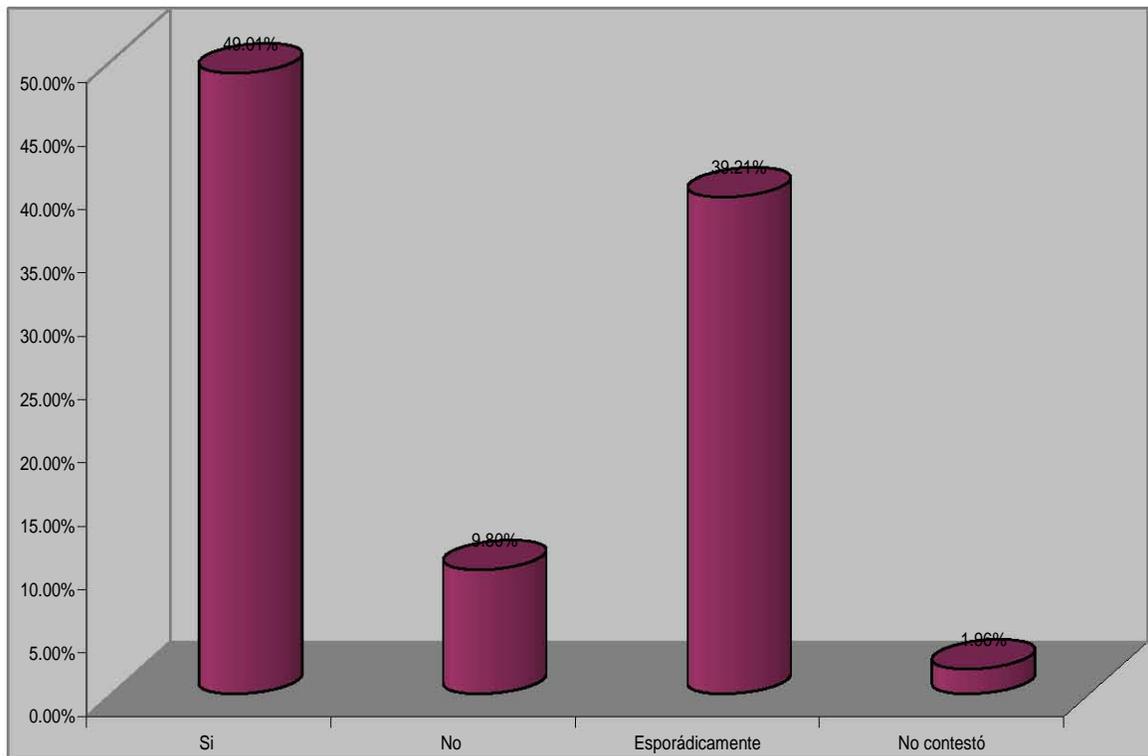
Gráfica 12

13. Creo que esta empresa será una de las más grandes en el futuro

- a) El 49.01% dice que Soluciones en Línea será una de las empresas más grandes en el futuro
- b) El 9.80% dice que no será una de las más grande en el futuro
- c) El 39.21% dice que esporádicamente cree que esta organización será una de las más grandes en el futuro
- d) El 1.96% no contestó

Esto nos indica que 25 personas de las 51 encuestadas creen que Soluciones en Línea desarrollará un buen papel en el futuro, 5 de ellas dicen no creer en ello y 20 dice que a veces, finalmente 1 persona no contestó a la pregunta. Ello da como resultado que la gente que colabora en Soluciones en Línea cree en la empresa, punto que es importante para ésta ya que con el apoyo de los trabajadores es como la organización puede crecer y lograr tener éxito, sin embargo para unificar este criterio se podría trabajar en la cultura organizacional de Soluciones en Línea, para que los empleados creen en su empresa y en el trabajo que llevan a cabo. (Gráfica 13)

Creo que esta empresa será una de las más grandes en el futuro



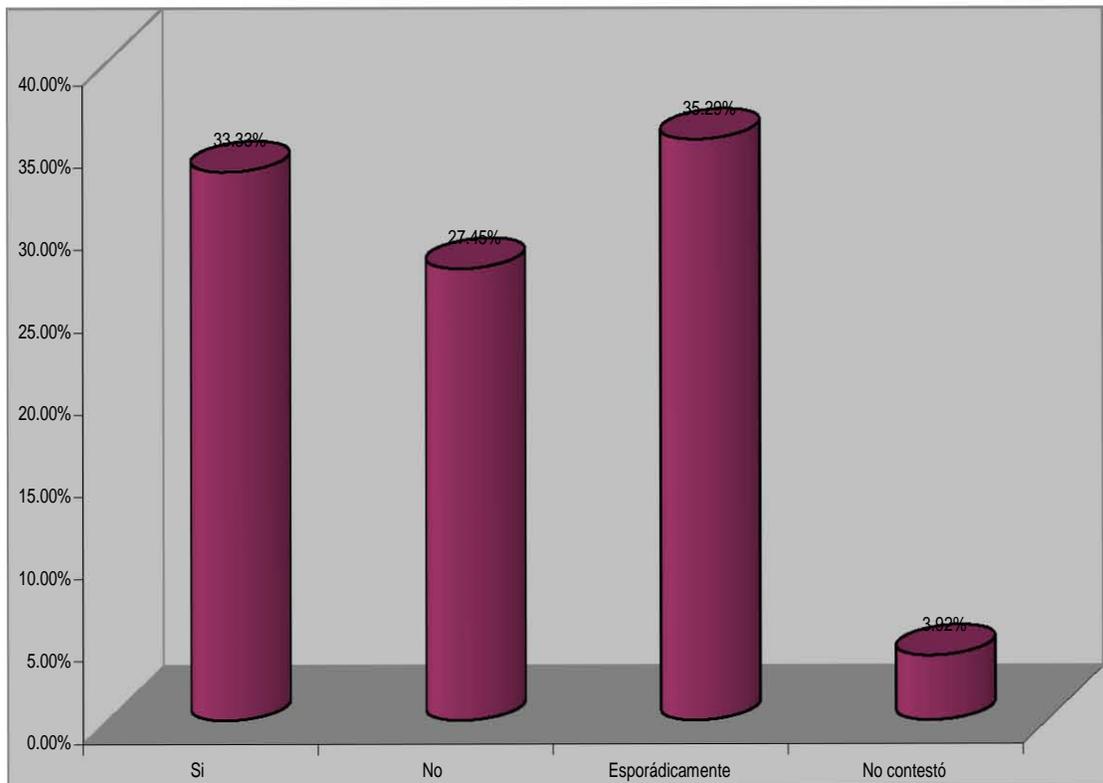
Gráfica 13

14. La empresa se preocupa por el desarrollo de su personal

- a) El 33.33% respondió que Soluciones en Línea se preocupa por el desarrollo de su personal
- b) El 27.45% respondió que no a esta pregunta
- c) El 35.29% respondió que esporádicamente se preocupa por el desarrollo de su personal
- d) El 3.92% no contestó a la pregunta

17 personas de las cuestionadas respondió que Soluciones en Línea se preocupa por el desarrollo de su personal, 14 de ellas dijeron que la organización no se preocupa por el personal, 18 cuestionadas indican que esporádicamente y 2 de ellas no contestaron la pregunta. Esto demuestra que el personal de esta organización se siente tomado en cuenta, sin embargo se debe trabajar con las personas que no sienten que la organización se preocupa por el desarrollo de su personal para lograr que se unifique el sentimiento a favor, para ello se debe desarrollar la identidad corporativa entre los colaboradores de Soluciones en Línea, de tal forma que todos sientan que Soluciones en Línea se preocupa por ellos. (Gráfica 14)

La empresa se preocupa por el desarrollo de su personal



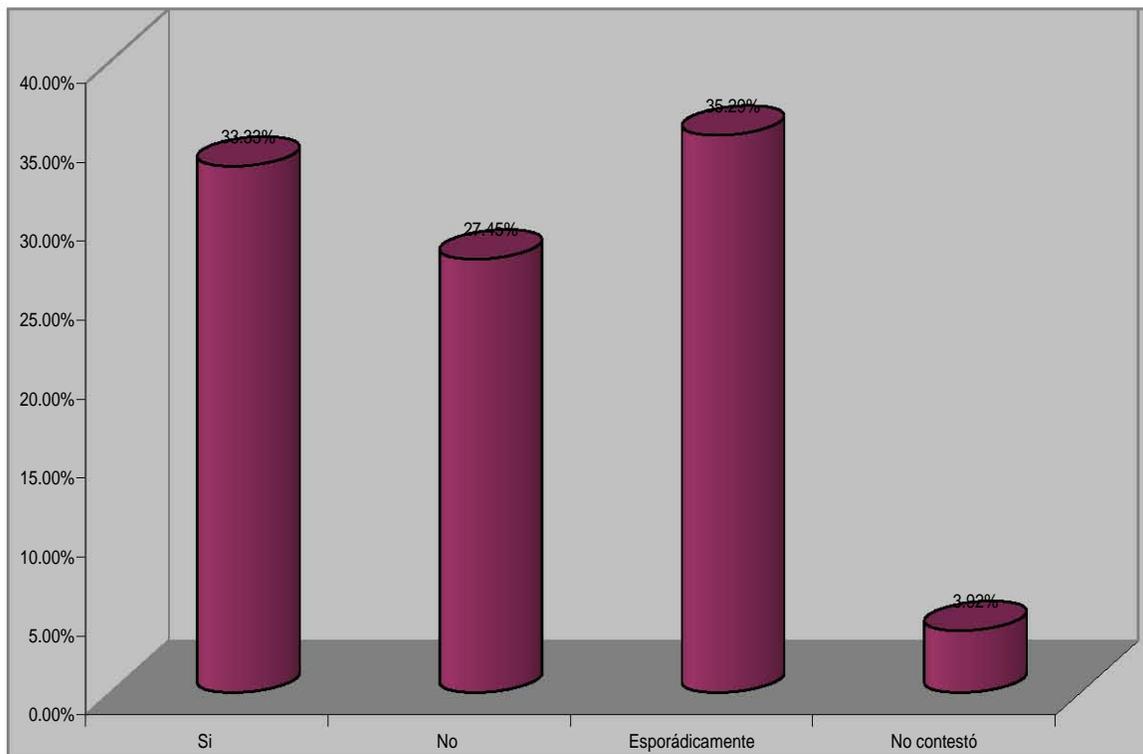
Gráfica 14

15. Me entero por rumores de lo que esta pasando en la empresa

- a) El 47.05% dice que si se entera por rumores de lo que sucede dentro de Soluciones en Línea
- b) El 23.52% dice que no se entera por rumores de lo que pasa dentro de la organización
- c) El 27.45% dice que esporádicamente se entera por rumores de los sucesos de la organización
- d) El 1.96% no contestó

24 personas que laboran dentro de Soluciones en Línea indica que se entera por rumores de lo que pasa dentro de la organización, en tanto 12 de los 51 cuestionados dicen que no se enteran por rumores de lo que acontece en la organización, en tanto, 14 personas argumentan que esporádicamente se enteran por rumores y 1 de ellos evitó la respuesta. Con base en esto, es claro que la información dentro de Soluciones en Línea se transmite por medio de rumores, este punto se puede tratar estableciendo un medio de comunicación interno para que el personal que labora en la organización logre tener la información necesaria y con ello tomar las decisiones pertinentes para continuar con su desarrollo profesional dentro de la organización, evitando con ello malos entendidos entre la población de Soluciones en Línea. (Gráfica 15)

La empresa se preocupa por el desarrollo de su personal

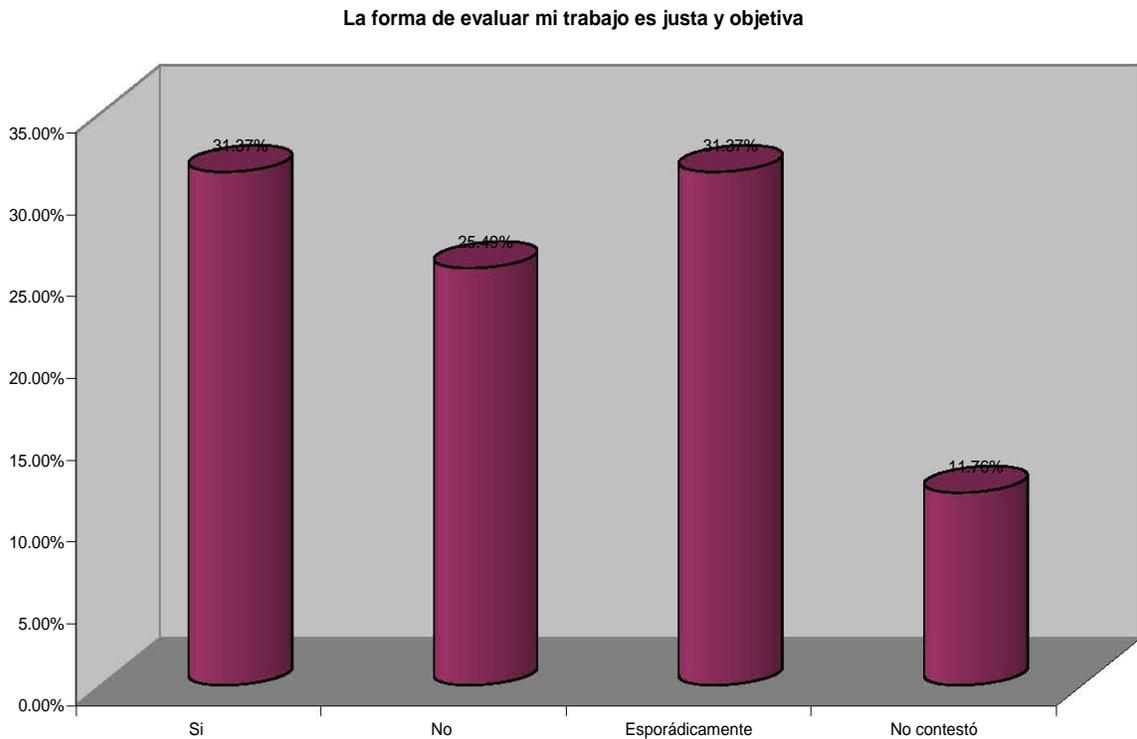


Gráfica 15

16. La forma de evaluar mi trabajo es justa y objetiva

- a) El 31.37% indica que si es justa la forma de evaluar su trabajo
- b) El 25.49% indica que no es justa la forma de evaluar su trabajo
- c) El 31.37% indica que a veces es justa y objetiva la forma de evaluar su trabajo
- d) El 11.76% no contestó

Esto significa que 16 de los 51 cuestionarios considera que es justa y objetiva la evaluación al trabajo que realiza, 13 de ellos dice que no es justa la evaluación de su trabajo, 16 dijo que sólo esporádicamente es justa y 6 personas no contestaron la pregunta. Es necesario implementar un método de evaluación que se adecue al proceso laboral de cada persona, ya que no se puede medir la producción de la misma forma a todos los integrantes de Soluciones en Línea, debido a las múltiples actividades que existen dentro de la organización y no se refleja de la misma forma la producción en dichas actividades, al establecer un método de evaluación que se adecue al proceso laboral de cada persona se logrará que sientan que su trabajo es medido de forma adecuada. (Gráfica 16)



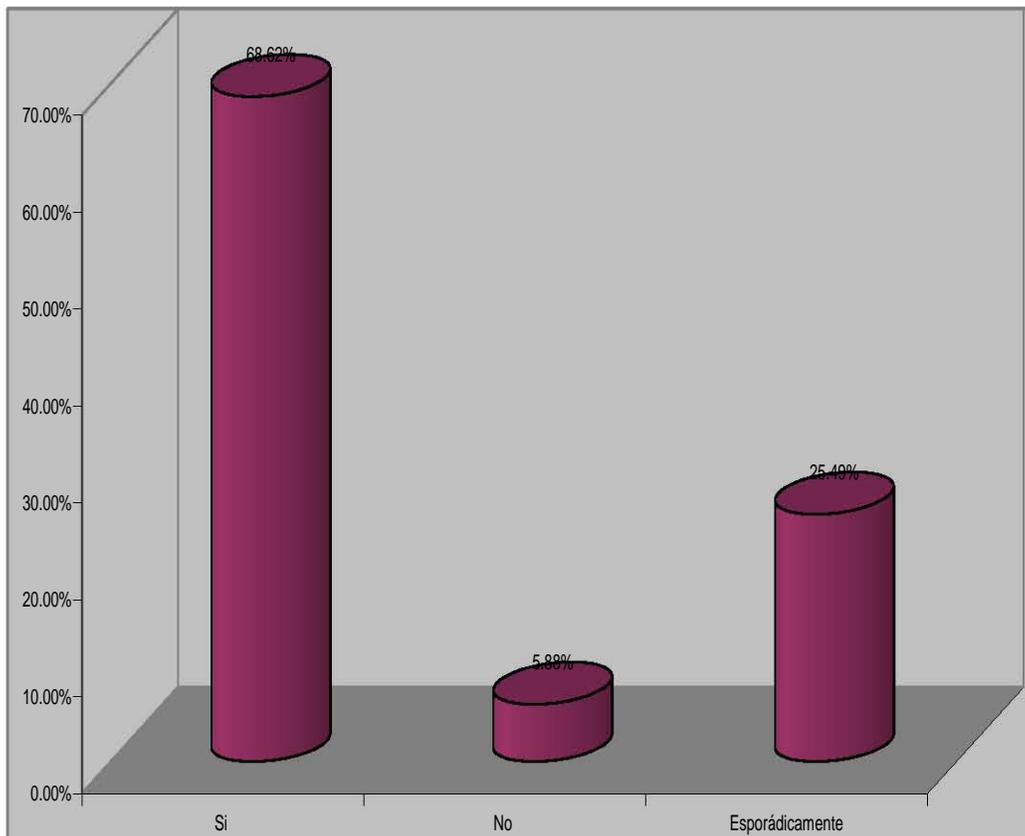
Gráfica 16

### 17. Me gusta mi trabajo actual

- a) El 68.62% dice que si le gusta su trabajo actual
- b) El 5.88% dice que no le gusta su trabajo actual
- c) El 25.49% dice que esporádicamente.

Lo anterior significa que el 35 de la gente e cuestionarios esta contenta con el trabajo que realiza, 3 no esta a gusto con su trabajo, 13 dice que a veces se siente a gusto con el trabajo que tiene. Por lo que podemos concluir que el trabajo que se realiza en Soluciones en Línea cumple con las aspiraciones de sus integrantes. Para mejorar el sentimiento de gusto por el trabajo de las personas que contestaron que no o que a veces es importante que se tomen en cuenta sus opiniones e inquietudes sobre lo que les es agradable y desagradable, así mismo se debe de trabajar en la cultura organizacional para desarrollar la identidad corporativa y aumentar el sentido de pertenencia e identidad entre los integrantes de la organización para que se sientan a gusto con su trabajo diario. (Gráfica 17)

Me gusta mi trabajo actual



Gráfica 17

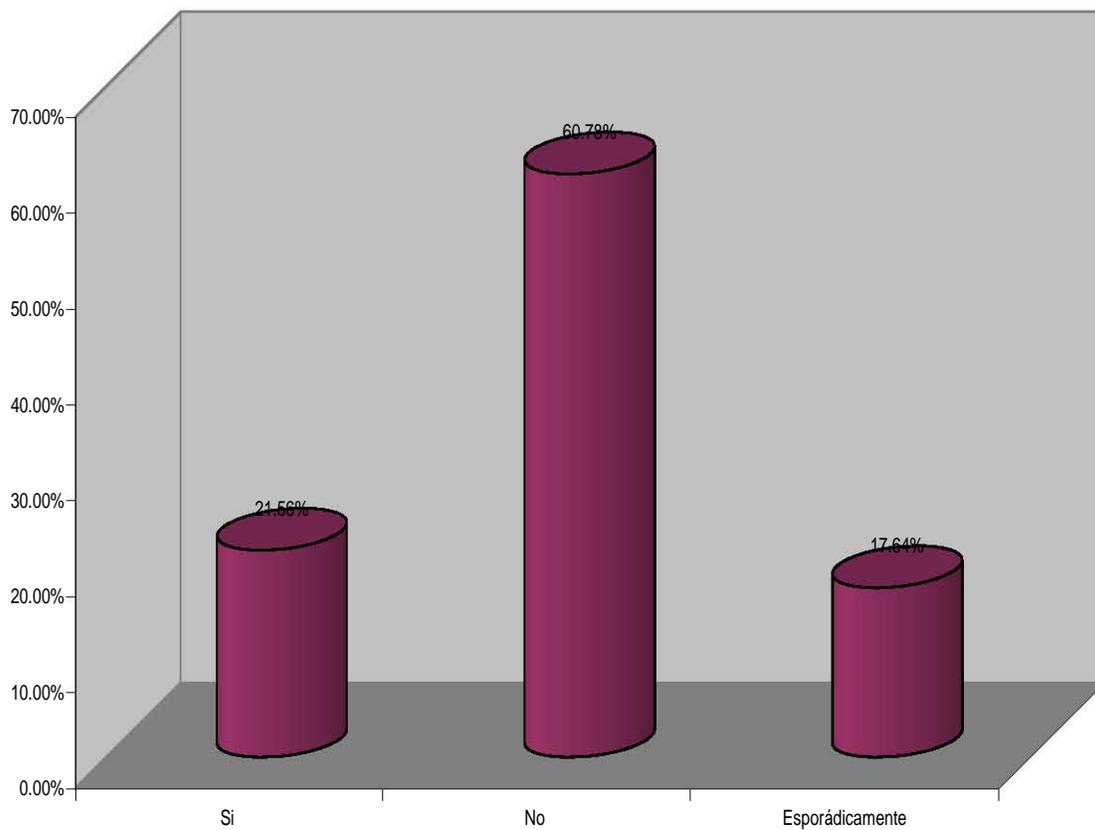
18. El sueldo que recibo es justo si se compara con el trabajo que hago

- a) El 21.56% indica que si es justo su sueldo
- b) El 60.78% indica que no es justo su sueldo comparado con su trabajo
- c) El 17.64% indica que a veces es justo el sueldo que reciben

Esto se traduce en 11 personas que consideran que si es justo su sueldo comparado con el trabajo que hacen, 31 de las personas cuestionadas creen que su sueldo no es equitativo comparado con el trabajo que hace y el 9 por ciento especifica que a veces piensa que esporádicamente es justo el sueldo comparado con su trabajo. Para cambiar esta situación podría realizarse una evaluación al actual sueldo de los empleados en la cual se establezcan parámetros de sueldo con base en el trabajo realizado y las horas de trabajo, y con ello lograr que se motiven y realicen de forma más adecuada su trabajo o bien trabajar en un programa en donde se desarrolle la cultura organizacional y la identidad corporativa para con ello provocar en el trabajador un sentido de pertenencia e identidad que supere la incomodidad ante el sueldo que se les ofrece. (Gráfica

18)

El sueldo que recibo es justo si se compara con el trabajo que hago



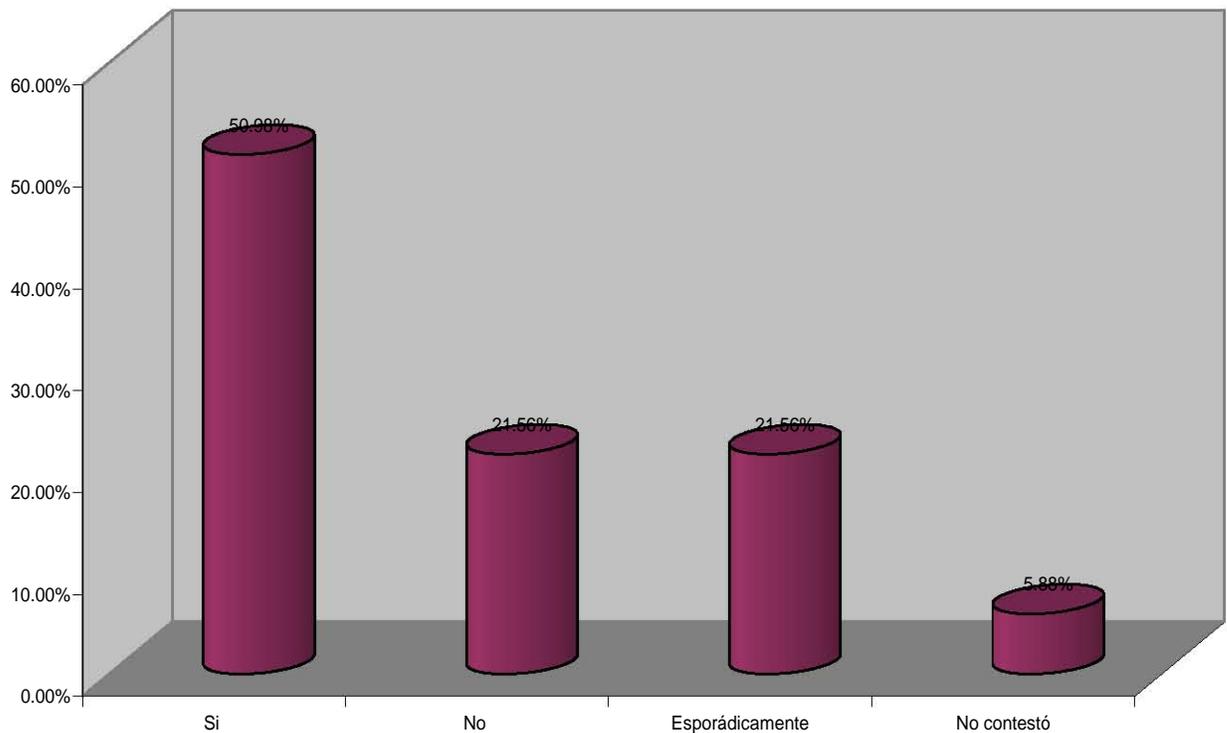
Gráfica 18

19. En esta empresa, independientemente del área en que trabajamos, todos nos sentimos parte importante de la misma

- a) El 50.98% se siente importante dentro de la empresa
- b) El 21.56% no se siente importante trabajando en Soluciones en Línea
- c) El 21.56% esporádicamente se siente parte importante de la organización
- d) El 5.88% no contestó

En esta pregunta 26 personas de las encuestadas contestaron que se sienten importantes dentro de la organización, 11 de ellas dijeron que no se sienten importantes en su área, otras 11 dicen que a veces mientras que 3 no contestaron a la pregunta. Para que las personas que contestaron que no, esporádicamente y que no contestaron se sientan parte importante de la organización, es recomendable preguntarles sobre la forma en que podrían realizar de forma más sencilla su trabajo, que les gustaría modificar y en general las inquietudes que tienen sobre el trabajo que realizan en la organización y no sólo dejarlo ahí, sino analizarlas y llevar a cabo aquellas propuestas que se adecúen a los intereses de la organización. (Gráfica 19)

En esta empresa, independientemente del área en que trabajemos, todos nos sentimos parte importante de la misma

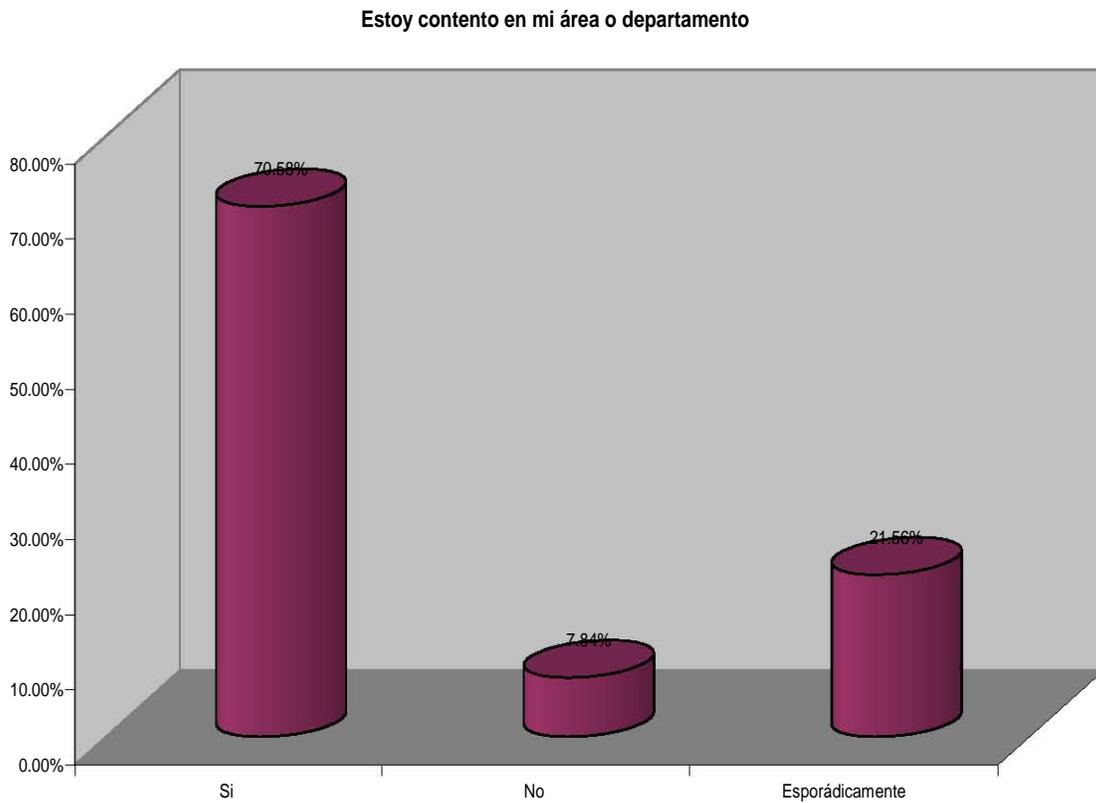


Gráfica 19

## 20. Estoy contento en mi área o departamento

- a) El 70.58% esta contento en su área
- b) El 7.84% no esta contento dentro de su área
- c) El 21.56% esporádicamente se siente contento dentro del área

Esta pregunta indica que 36 personas se si enten contentas trabajando en su área, 4 no se sienten contentos en el área de trabajo, mientras que 11 de los cuestionados respondieron que a veces se sienten contentos esp orádicamente. Los empleados de Soluciones en Línea se sienten a gusto trabajando dentro de su área, sin embargo, las personas que no contestaron y que respondieron que no deben de ser consultadas sobre lo que necesitan para sentirse bien y con base en ello poder diseñar un plan de comunicación para poder lograr su plena integración a la empresa. (Gráfica 20)



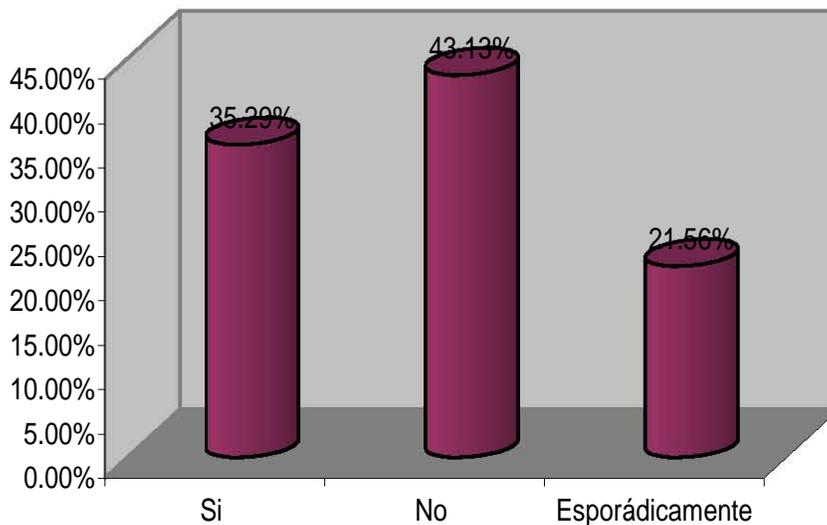
Gráfica 20

21. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan el desempeño de mi departamento

- a) El 35.29% indica que si platica con su jefe de los aspectos que afectan el desempeño de su área
- b) El 43.13% indica que no plática con su jefe
- c) El 21.56% indica que esporádicamente plática con su jefe sobre los aspectos que afectan el desempeño de su área

Esta pregunta nos muestra que 18 personas tienen interacción con su jefe, 22 no tienen comunicación con sus superiores y 11 de los encuestados sólo platican esporádicamente con sus jefes. Lo anterior nos lleva a la importancia de que todos los colaboradores de Soluciones en Línea tengan contacto directo con su jefe para lograr una mejor comunicación entre ellos y poder obtener un adecuado desempeño, tanto de los jefes como de los empleados, dentro de la organización. Para ello es importante el desarrollo de medios de comunicación adecuados con la finalidad de que todos se enteren de los aspectos que se necesitan cumplir dentro de la empresa y con ello lograr un satisfactorio desempeño dentro de su área laboral y es que al consultar con los empleados los puntos que afectan su desempeño se sentirán tomados en cuenta y que la empresa se preocupa por su desarrollo. (Gráfica 21)

Mi jefe y yo platicamos sobre los aspectos que afectan el desempeño de mi área

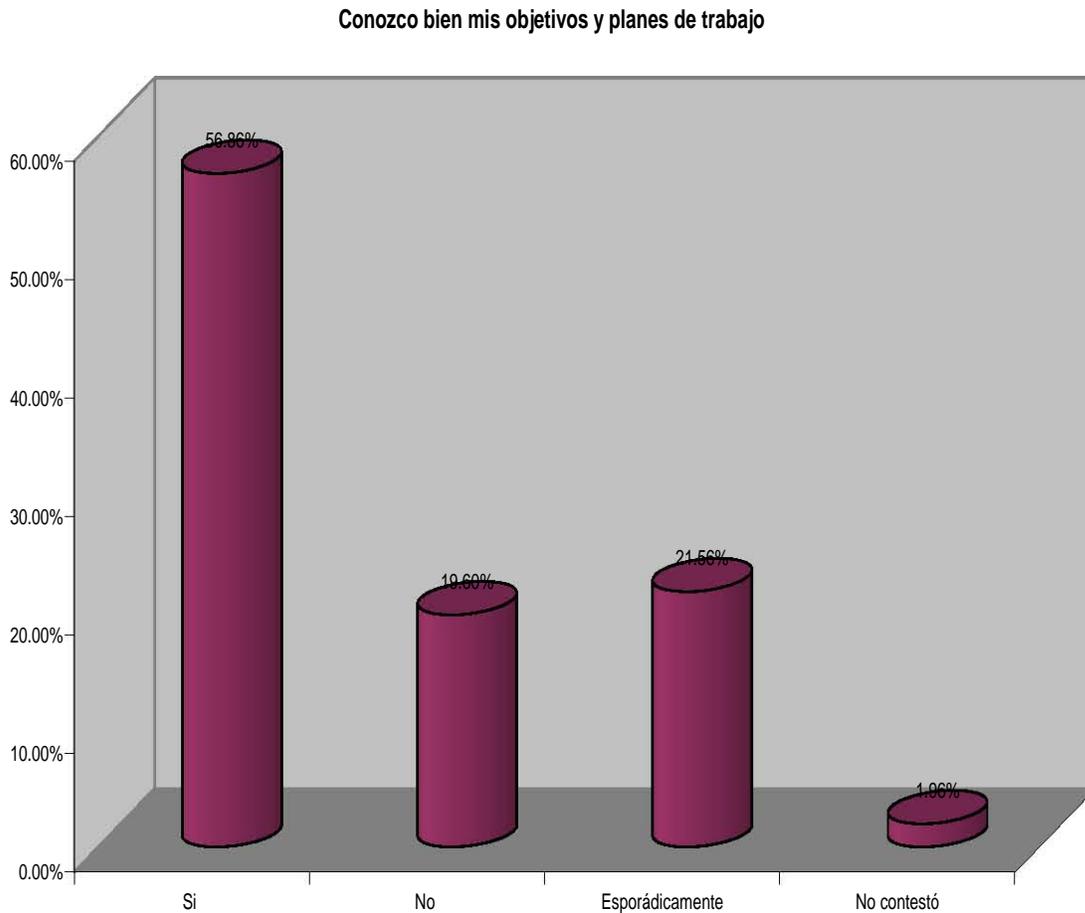


Gráfica 21

22. Conozco bien mis objetivos y planes de trabajo

- a) El 56.86% respondió conocer bien los objetivos y planes de trabajo
- b) El 19.60% respondió no conocer los objetivos y planes de trabajo
- c) El 21.56% respondió que esporádicamente conoce los objetivos y planes e trabajo
- d) El 1.96% no contestó

La respuesta de la presente pregunta, no arroja que 29 personas de los 51 cuestionarios dicen conocer los objetivos y planes de trabajo, 10 de ellas contestaron negativamente, 11 dijeron que esporádicamente y una personas no respondió la pregunta. Esto nos muestra que no todos los colaboradores de Soluciones en Línea tienen claro los objetivos y planes de trabajo, esto sucede a pesar de la importancia de que los empleados sepan los objetivos y planes de trabajo para poder trabajar con un objetivo bien definido, esto puede resultar en una eficiencia adecuada de los colaboradores de la organización, ya que con ello se reduciría tiempo para explicar el por qué y para qué se tienen que realizar las actividades y procesos dentro de la organización. (Gráfica 22)



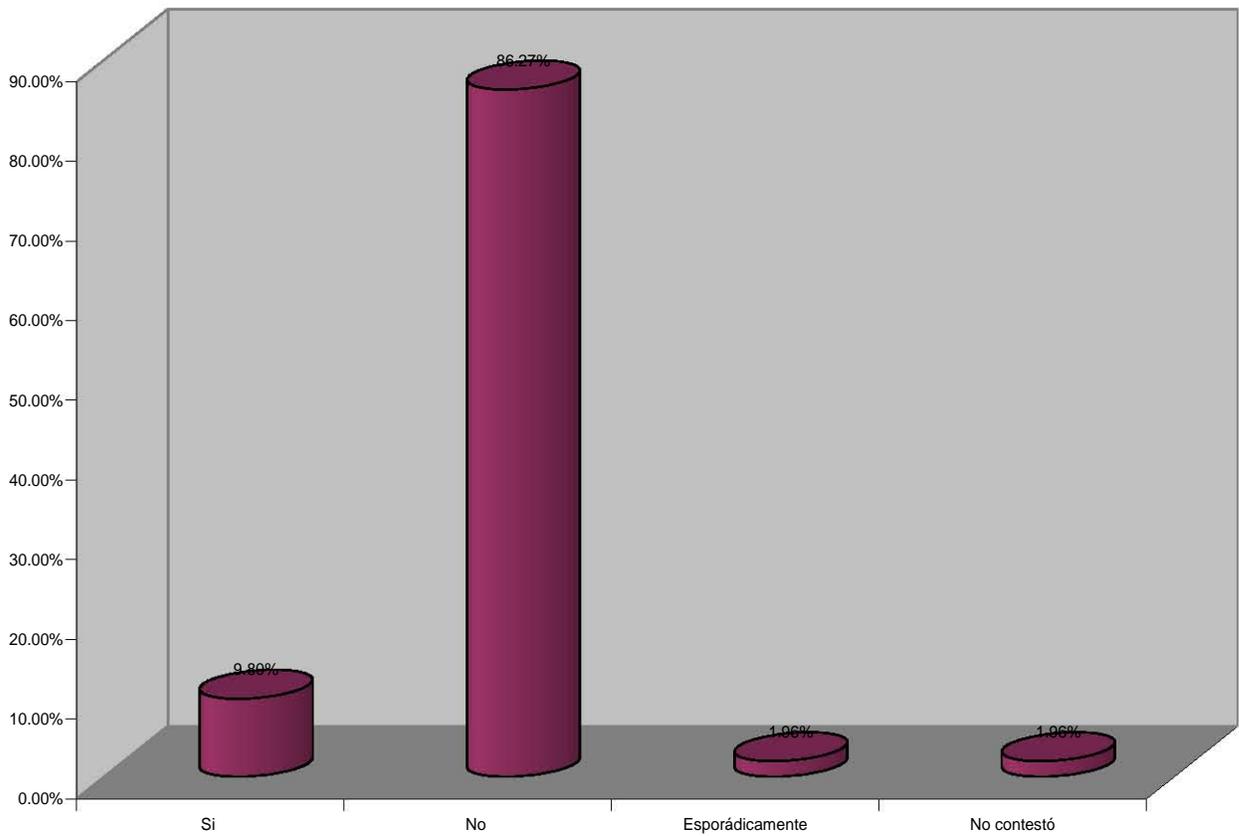
Gráfica 22

23. Tengo claro las políticas que rigen promociones de puestos

- a) El 9.8% respondió que sí tiene claras las políticas sobre promociones de puesto
- b) El 86.27% respondió que no tiene claras las políticas sobre promociones de puesto
- c) El 1.96% respondió que esporádicamente tiene claras las políticas sobre promociones de puesto
- d) El 1.96% no contestó la pregunta

El resultado anterior quiere decir que 5 personas si conocen las políticas sobre promociones de puestos, 44 no tienen claras dichas políticas, 1 dijo saber esporádicamente sobre la forma de promoción de puesto y 1 encuestado no contestó la pregunta. En Soluciones en Línea se debe realizar un informe en el cual se puntualice con los empleados la forma en que se toman las decisiones sobre promociones de puestos, para con ello lograr que los empleados se sientan tomados en cuenta y puedan competir por obtener una promoción de puesto, ello ayudaría a que los colaboradores de esta organización pongan mayor empeño en su trabajo para lograr una promoción de puesto. (Gráfica 23)

Tengo claro las políticas que rigen promociones de puestos

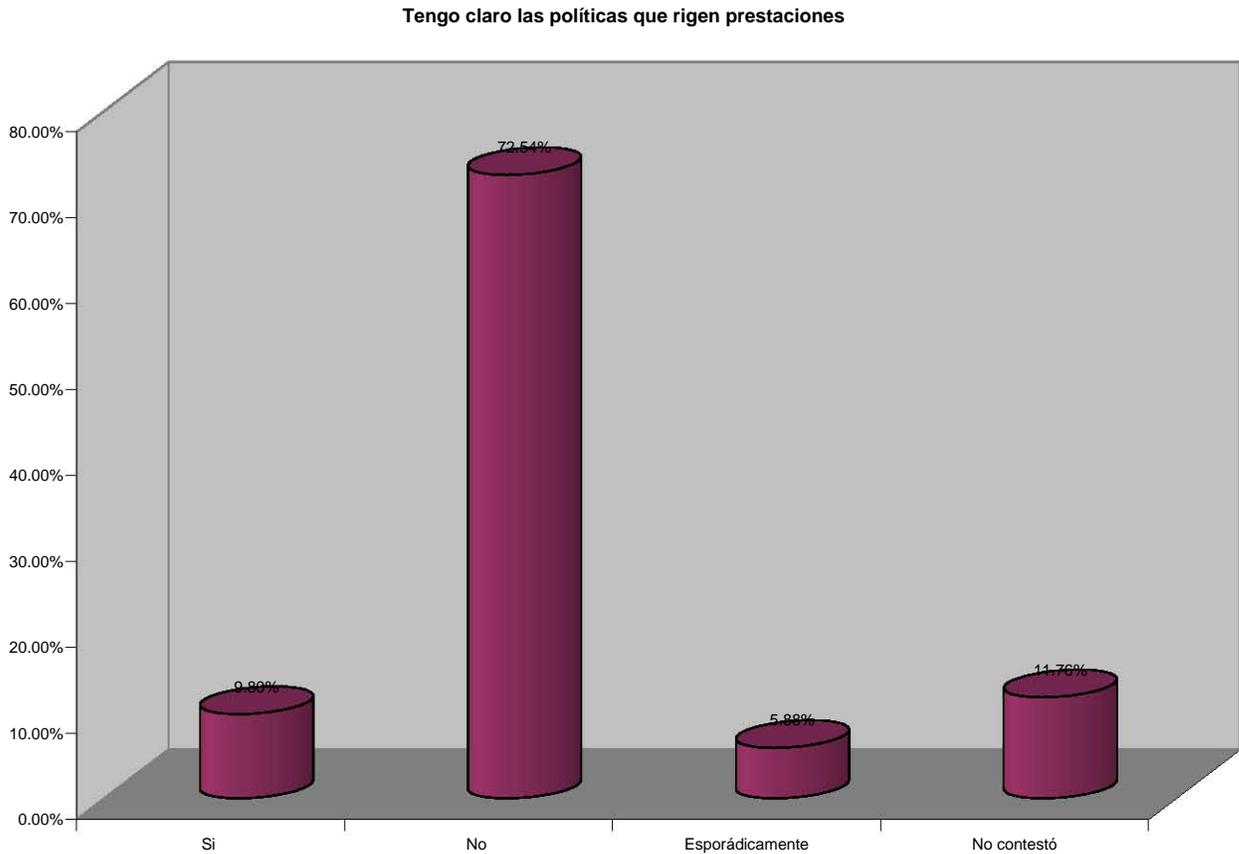


Gráfica 23

24. Tengo claro las políticas que rigen prestaciones

- a) El 9.80% indicó tener claras las políticas sobre prestaciones
- b) El 72.54% indicó no tener claras las políticas sobre prestaciones
- c) El 5.88% indicó que a veces tiene claras las políticas sobre prestaciones
- d) El 11.76% no respondió

5 personas de las 51 encuestadas dijo que tiene claras las políticas que rigen prestaciones dentro de Soluciones en Línea, 37 dijo no tener claras dichas políticas, 3 respondió que esporádicamente y 6 no contestaron la pregunta. A pesar de que los contratos dentro de Soluciones en Línea son por honorarios, las personas tienen derecho a vacaciones, bono de navidad, bonos por puntualidad, producción y asistencia, sin embargo no todos dentro de la organización saben bajo que estipulaciones se otorgan los anteriores, por lo cual se debe de hablar con los empleados sobre las prestaciones a las cuales tienen derecho y la forma en que pueden hacer uso de ellas. (Gráfica 24)

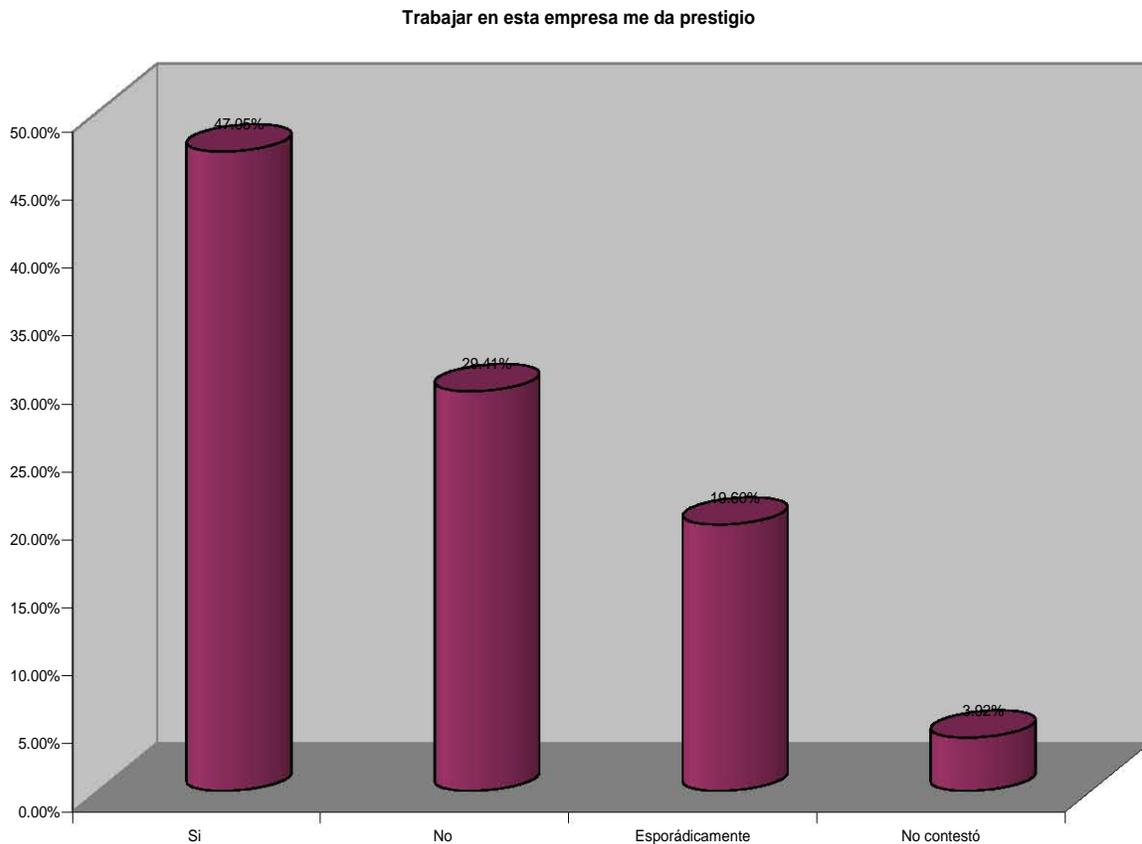


Gráfica 24

25. Trabajar en esta empresa me da prestigio

- a) El 47.05% dijo que trabajar en Soluciones en Línea le da prestigio
- b) El 29.41% dijo que no le da prestigio trabajar es esta organización
- c) El 19.60% dijo que a veces le da prestigio trabajar en Soluciones en Línea
- d) El 3.92% no contestó

Esto indica que 24 de los 51 encuestados respondió que colaborar en Soluciones en Línea les da prestigio, 15 dijeron que no, 10 que esporádicamente, y 2 no contestaron. Cabe mencionar que las 10 personas que contestaron que esporádicamente dijeron que se debe a se sienten orgullosos cuando el receptor no conoce la empresa. Como muestra la gráfica, los colaboradores de la organización estudiada dicen sentirse prestigiados por trabajar en ella pero para que los que contestaron que esporádicamente o no contestaron tengan este mismo sentimiento, es necesario que la empresa de a conocer los logros que se alcanzan tanto a nivel empresa como a nivel personal, así como los triunfos internos y externos, de tal forma que los empleados se den cuenta de la importancia de su trabajo y por consiguiente del papel de la organización como tal. (Gráfica 25)

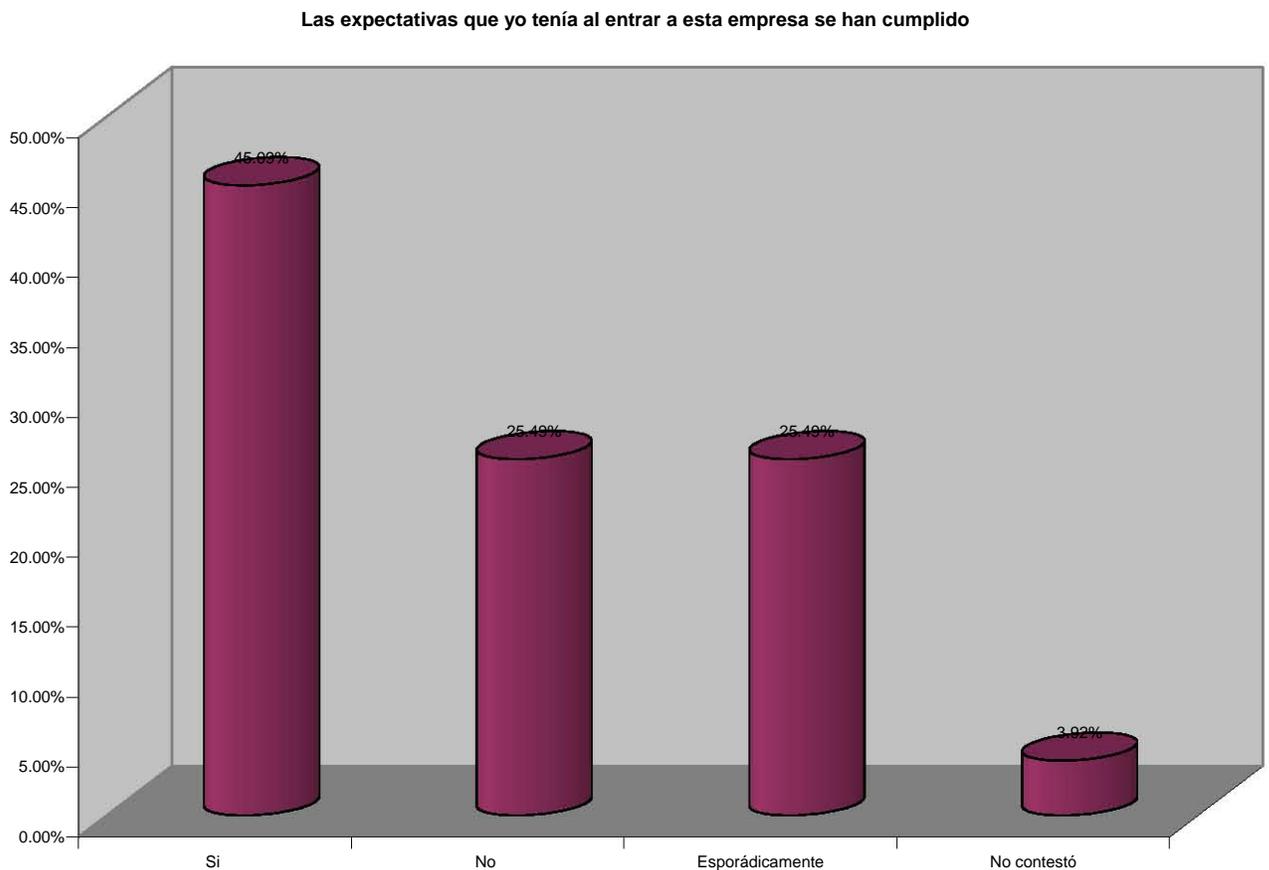


Gráfica 25

26. Las expectativas que yo tenía al entrar a esta empresa se han cumplido

- a) El 45.09% dijo que se han cumplido las expectativas que tenía al entrar a esta organización
- b) El 25.49% dijo que la organización no ha cumplido con las expectativas que tenía
- c) El 25.49% dijo que a veces se han cumplido sus expectativas
- d) El 3.92% no contestó

Las cifras anteriores se traducen en 23 personas dijeron que si se han cumplido las expectativas que tenía al entrar a Soluciones en Línea, 13 dijeron que no, 13 dijeron que esporádicamente y 2 no contestaron. Esto nos demuestra que los colaboradores de esta organización no tienen satisfechas las expectativas que se formaron al entrar a Soluciones en Línea, por lo que es necesario que se lleve a cabo una mejor selección del personal y se les especifique con toda claridad el rubro de la empresa y las actividades que cada uno de ellos realizará, lo que derivará en un menor número de deserciones dentro de soluciones en Línea. (Gráfica 26)

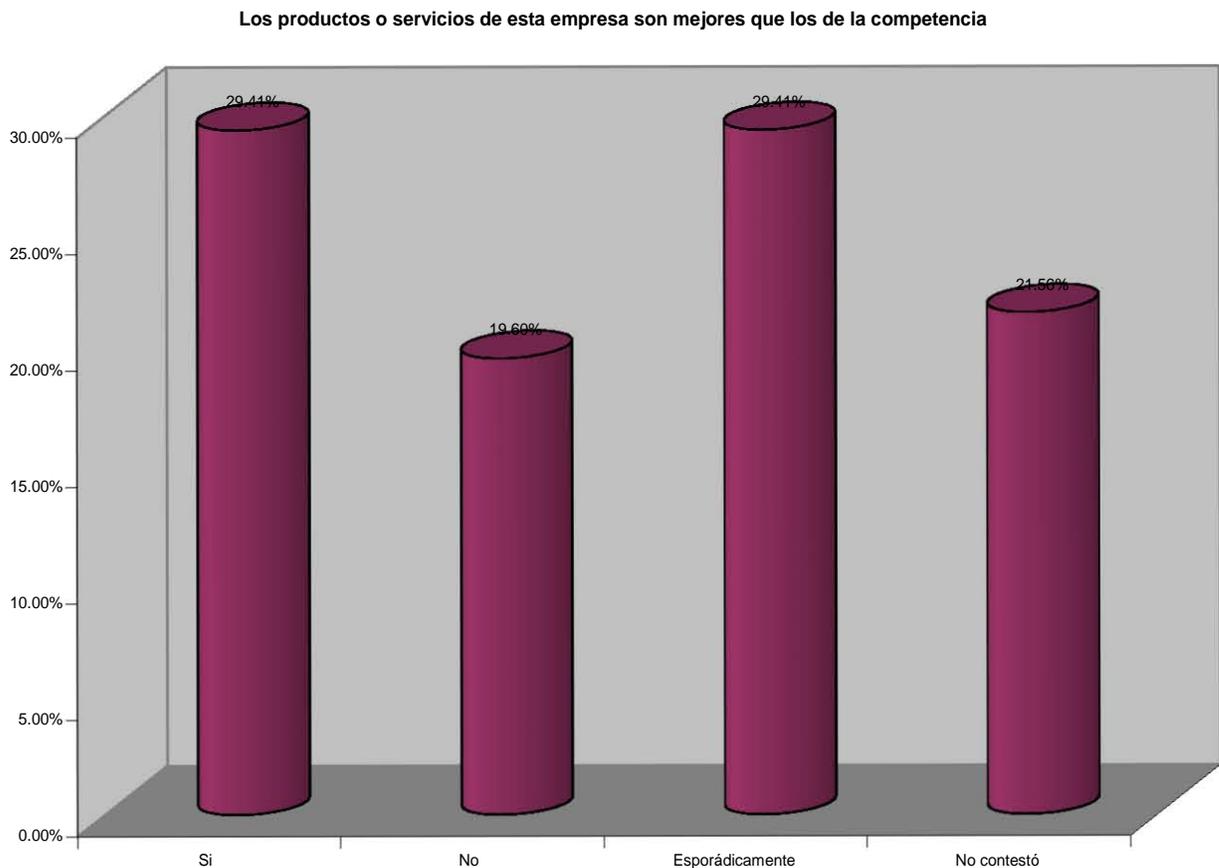


Gráfica 26

27. Los productos o servicios de esta empresa son mejores que los de la competencia

- a) El 29.41% respondió que los servicios o productos de Soluciones en Línea son mejores que los de su competencia
- b) El 19.60% respondió que los servicios o productos de Soluciones en Línea no son mejores que los de su competencia
- c) El 29.41 % respondió que servicios o p roductos de Soluciones en Línea a veces son mejores que los de su competencia
- d) El 21.56% no respondió

Esta respuesta indica que 15 personas consideran que servicios o productos de Soluciones en Línea son mejores que los de su competencia, 10 que no son mejores, 15 que esporádicamente los servicios que ofrece la organización son mejores que los de su competencia y 11 no respondieron a la pregunta. Las inquietudes que se desarrollaron alrededor de esta pregunta, fue el hecho que pese a que los empleados de Soluciones en Línea conocen la definición de los servicios que realiza la organización, no conocen el producto final de éstos y debido a ello desconocen quien sea la competencia y sus servicios. Por lo que es necesario mostrarles el producto final de su trabajo y con ello darles pauta para tener un punto de comparación real con la competencia de Soluciones en Línea. (Gráfica 27)

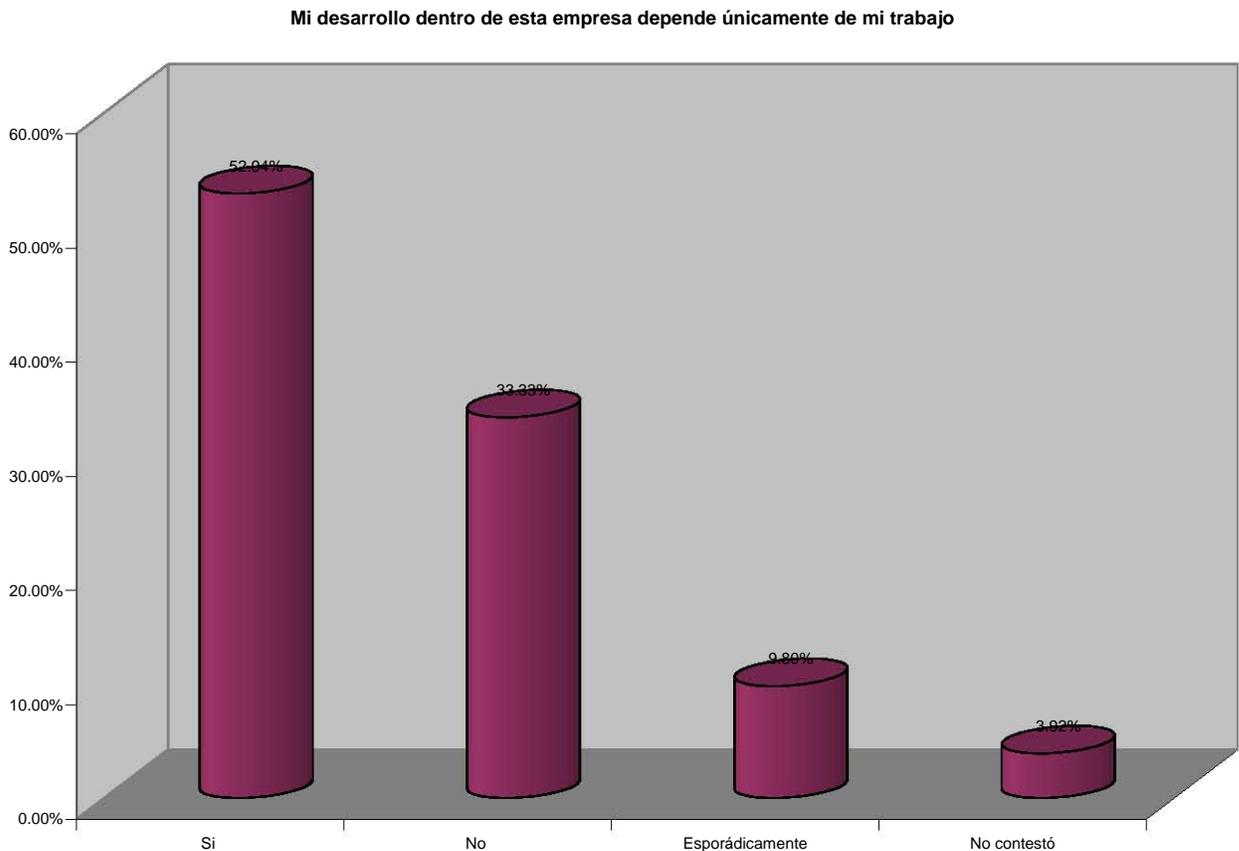


Gráfica 27

28. Mi desarrollo dentro de esta empresa depende únicamente de mi trabajo

- a) El 52.94% indicó que su desarrollo depende únicamente de su trabajo
- b) El 33.33% indicó que su desarrollo dentro de Soluciones en Línea no depende únicamente de su trabajo
- c) El 9.80% indicó que su desarrollo esporádicamente depende de su trabajo
- d) El 3.92% no contestó

Lo anterior indica que 27 personas de las 51 encuestadas consideran que su desarrollo dentro de Soluciones en Línea depende únicamente de su trabajo, 17 de ellas dijeron que su trabajo no es un factor importante para su desarrollo dentro de la organización, 5 respondieron que esporádicamente su trabajo es tomado en cuenta para su desarrollo y 2 personas no respondieron a la pregunta. Para que todos los integrantes de Soluciones en Línea trabajen de forma adecuada es indispensable hacerles sentir que el trabajo de cada uno de ellos es indispensable para su desarrollo dentro de la organización, ello se puede lograr con el establecimiento de medidas claras sobre su trabajo y la clarificación de las políticas de promoción de puesto, ya que a los colaboradores hasta el momento no se les informa la manera en que se manejan éstos últimos ni se les indica la forma en que se otorgan los bonos de productividad por el trabajo desempeñado. (Gráfica 28)

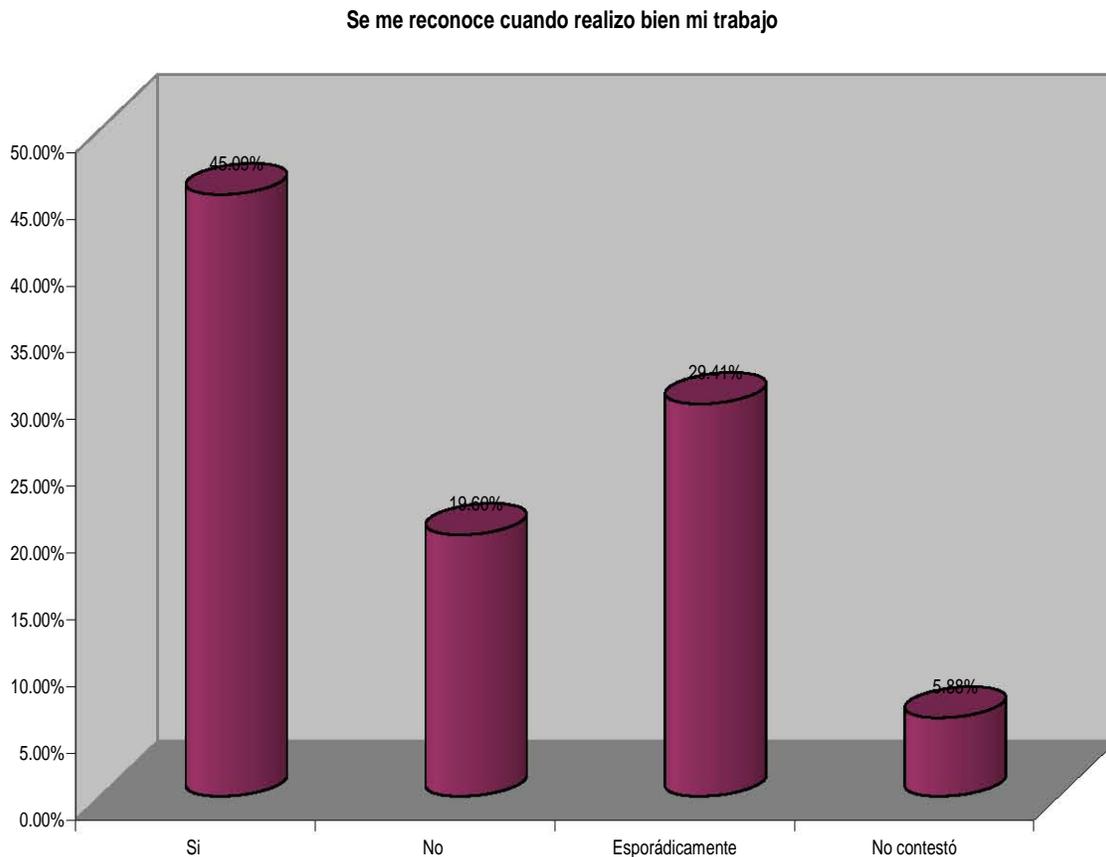


Gráfica 28

29. Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo

- a) El 52.94% respondió que si se le reconoce
- b) El 33.33% respondió que no se le reconoce
- c) El 980% respondió que se le reconoce esporádicamente
- d) El 3.92% no contestó la pregunta

Esto quiere decir que 27 personas de las 51 encuestadas consideran que son reconocidas cuando realizan bien su trabajo, 17 de ellas se sienten reconocidas al realizar bien su trabajo, 5 a veces se sienten reconocidas por su buen trabajo y 2 no contestaron. Lo que nos indica que no todos los colaboradores de Soluciones en Línea se sienten reconocidos por el buen desempeño de su trabajo. Para ello es indispensable que se tenga una forma de evaluación adecuada a las actividades que se realizan dentro de la organización y como consecuencia de esto se pueda tener la información precisa sobre las personas que ponen la dedicación apropiada en su trabajo y poder darles un estímulo extra para que continúen trabajando de la misma forma. (Gráfica 29)



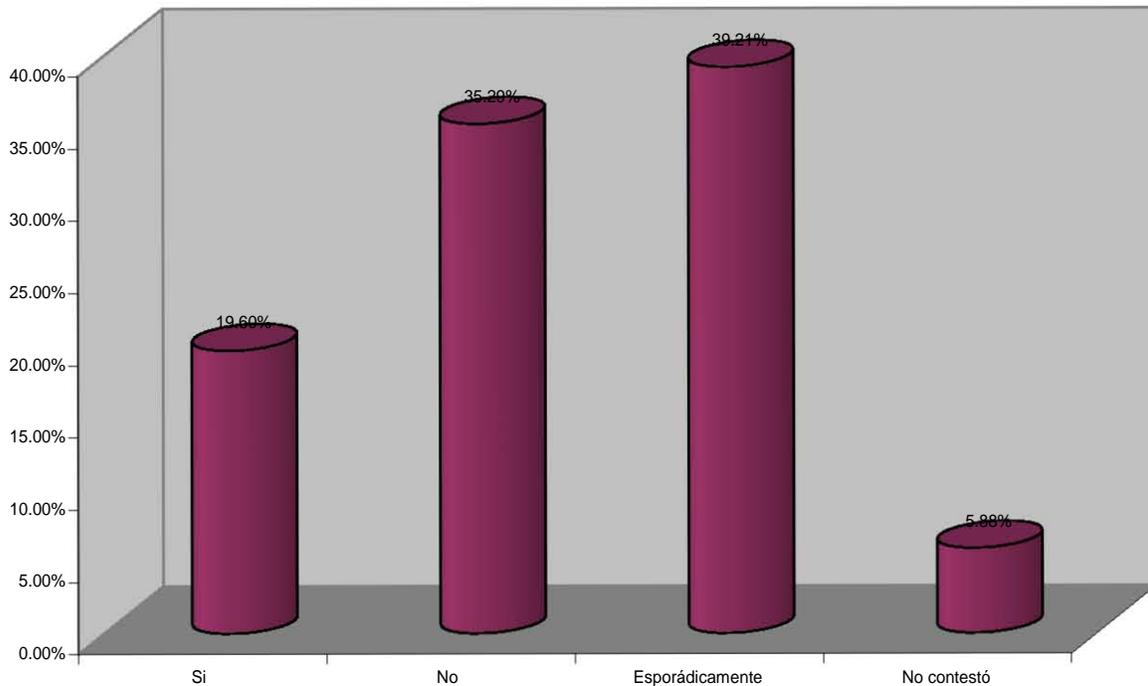
Gráfica 29

30. En general, la empresa se preocupa por el bienestar y la calidad de vida de sus empleados

- a) El 19.60% dijo que la organización se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados
- b) El 35.29% dijo que la organización no se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados
- c) El 39.21% dijo que la organización esporádicamente se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados
- d) El 5.88% no contestó

Estas respuestas indican que 10 personas de las encuestadas se preocupan por el bienestar y calidad de vida de sus empleados, 18 de ellas no considera que preocupen por su bienestar, 20 indicó que Soluciones en Línea a veces se interesa por su bienestar y calidad de vida y 3 de los encuestados no contestó. Lo anterior significa que los colaboradores de la organización estudiada no sienten que ésta se preocupe por su bienestar y calidad de vida, lo cual se puede modificar si los gerentes y la dirección general se involucraran más con los empleados y se rompiera la línea que los divide de la tal forma que todos se sientan parte importante de la organización y que ésta necesita que sus colaboradores no sólo estén bien en el trabajo sino en su vida personal para que logren realizar un trabajo adecuado. (Gráfica 30)

En general, la empresa se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados

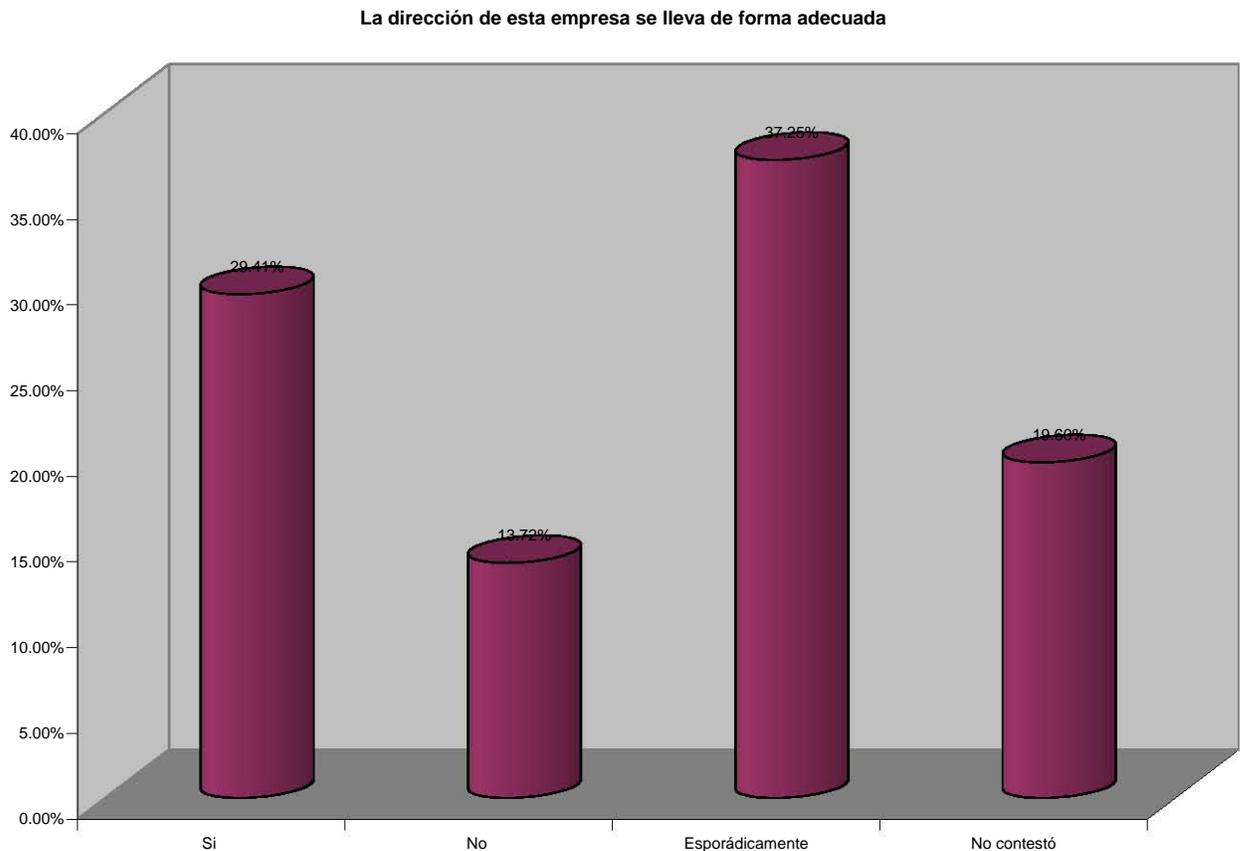


Gráfica 30

31. La dirección de esta empresa se lleva de forma adecuada

- a) El 29.41% respondió que la dirección de Soluciones en Línea se lleva de forma adecuada
- b) El 13.72 % respondió que la dirección de la organización no se lleva de forma adecuada
- c) El 37.25% respondió que la dirección de Soluciones en Línea, esporádicamente se lleva de forma adecuada
- d) El 19.60% no respondió

Lo anterior se traduce en 15 personas de las encuestadas que dicen que la dirección de Soluciones en Línea se lleva de forma adecuada, 7 de ellos indicaron que no es así, 19 respondieron que esto sucede a veces y 10 no contestaron la pregunta. La dirección de Soluciones en Línea tiene poco contacto con los empleados, esto se refleja en la presente pregunta donde 15 de un total de 51 encuestados considera que la dirección se lleva de forma adecuada, para lograr un cambio en la percepción de los colaboradores es necesario que la dirección se acerque más a sus empleados para conocerse mutuamente, tanto personalmente como laboralmente con la finalidad de tener mayor contacto y lograr un desarrollo correcto tanto de la dirección como de los empleados y que en lo posible, ambos conozcan sus logros y fracasos. (Gráfica 31)

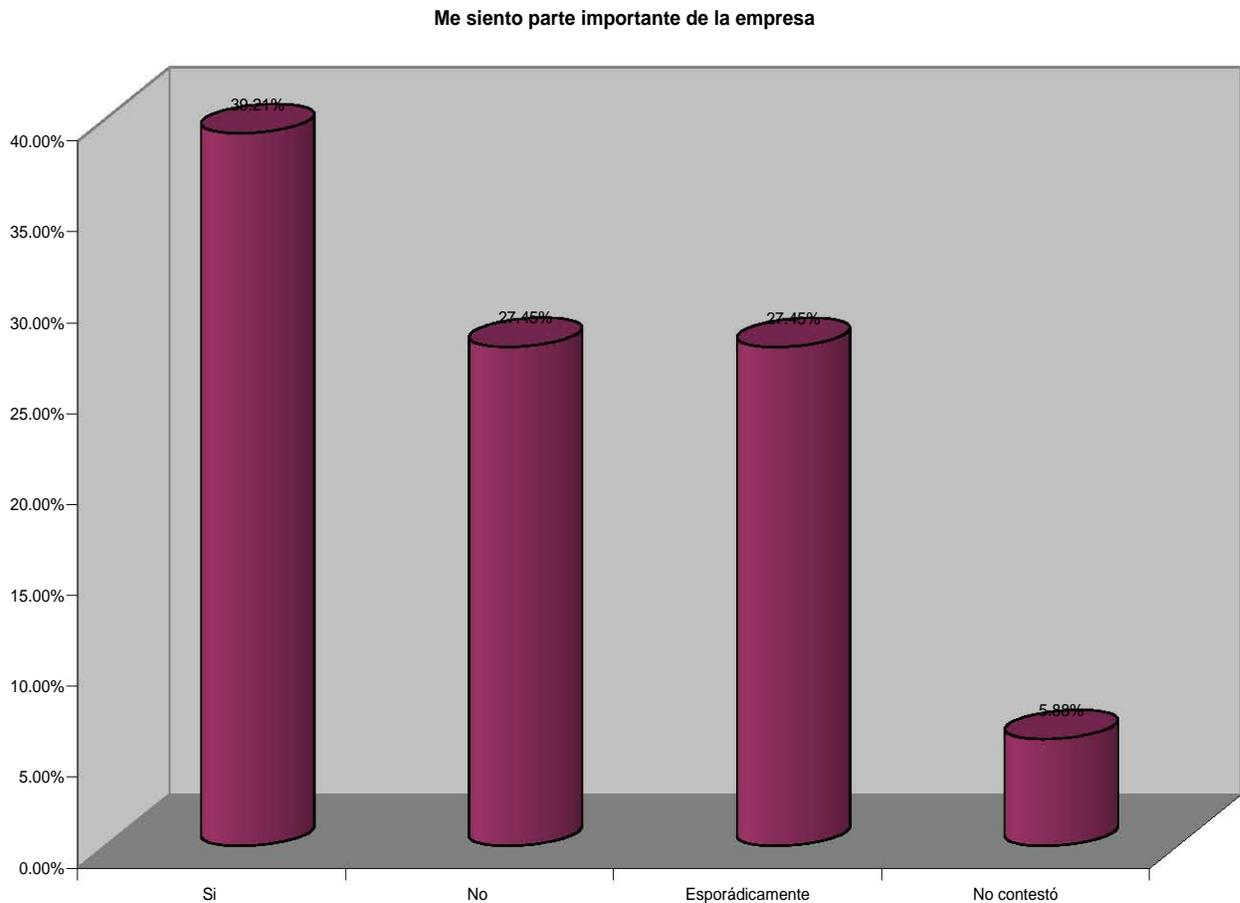


Gráfica 31

### 32. Me siento parte importante de la empresa

- a) El 39.21% indicó que si se siente parte importante de Soluciones en Línea
- b) El 27.45% indicó que no se siente parte importante de Soluciones en Línea
- c) El 27.45% indicó que esporádicamente siente parte importante de Soluciones en Línea
- d) El 5.88% no respondió

Es decir, 20 de los 51 encuestados dijeron que sí se sienten parte importante de Soluciones en Línea, 14 respondieron que no es así, 14 indicaron que esto sucede esporádicamente y 3 personas no contestaron la pregunta. Lo anterior quiere decir que no todos los empleados se sienten importantes dentro de la empresa por lo que es necesario que se trabaje en este aspecto para lograr que todos y cada uno de los empleados se sienta tomado en cuenta y parte importante de la empresa. Esto se lograría si las opiniones de la población que compone Soluciones en Línea sean tomadas en cuenta y se lleven a cabo aquellas que sean benéficas tanto para la organización como para el personal. (Gráfica 32)

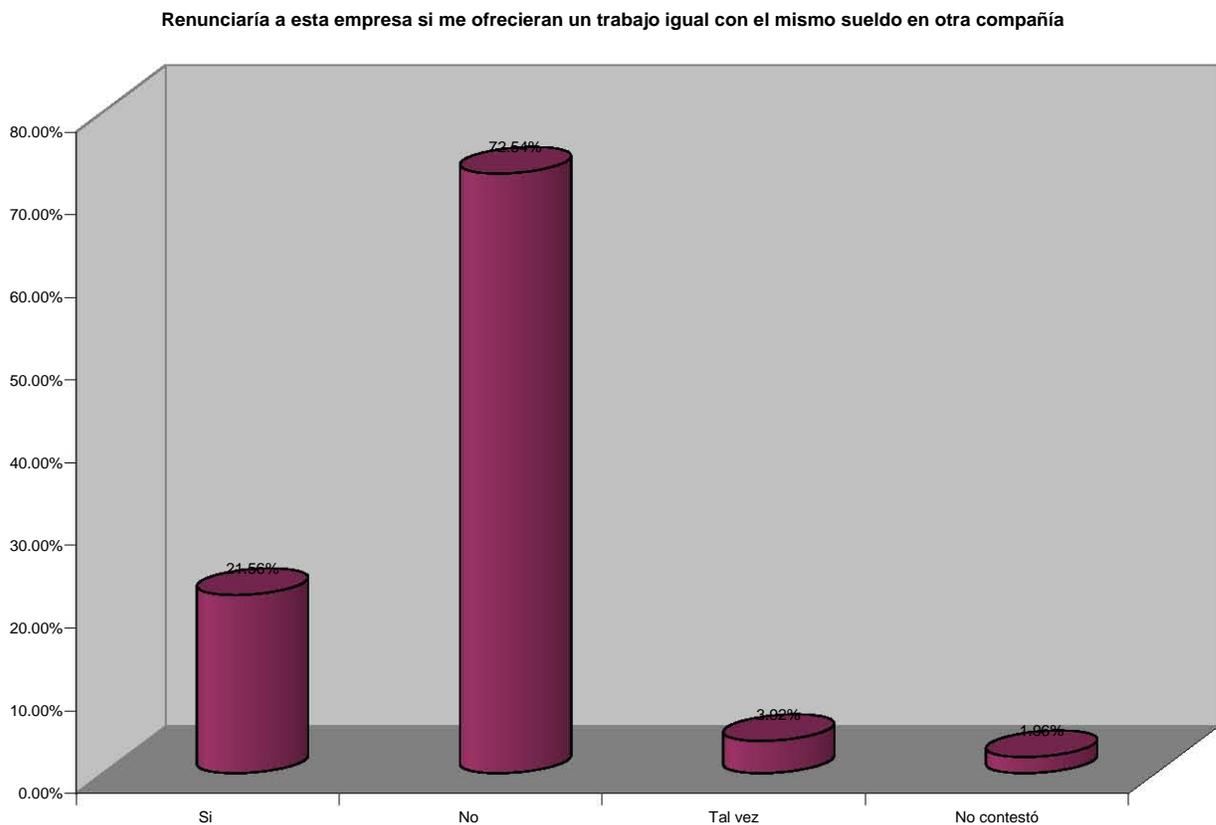


Gráfica 32

33. Renunciaría a esta empresa si me ofrecieran un trabajo igual con el mismo sueldo en otra compañía

- a) El 21.56% respondió que si renunciaría a Soluciones en Línea por un trabajo igual con el mismo sueldo
- b) El 72.54% respondió que no renunciaría
- c) El 3.92% respondió que lo haría en ciertas ocasiones
- d) El 1.96% no contestó

Lo anterior deriva de 11 encuestados que respondieron que si renunciaría a esta organización para cambiar a otra con el mismo sueldo, 37 de ellos dijeron que no lo harían, 2 que lo haría a veces, y 1 no respondió la pregunta. Esto nos indica que el personal que labora en la organización estudiada tiene sentido de pertenencia e identidad, ya que no dejarían su actual trabajo por otro igual. Sin embargo, es necesario trabajar con la identidad corporativa de las personas que dejarían su actual trabajo, esto se podría lograr haciéndolos sentir importantes dentro de Soluciones en Línea, así como demostrarles que son parte esencial de ella. (Gráfica 33)

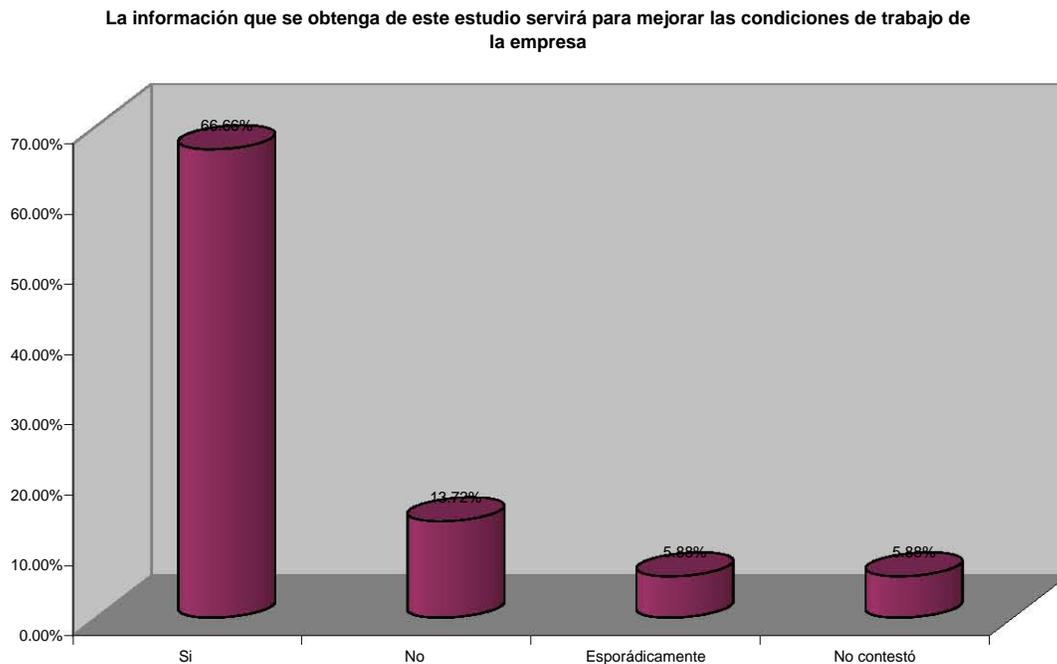


Gráfica 33

34. La información que se obtenga de este estudio servirá para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa

- a) El 66.66% dijo que la información obtenida por este estudio servirá para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa
- b) El 13.72% dijo que este estudio no servirá para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa
- c) El 5.88% dijo que en ciertos aspectos este estudio para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa
- d) El 5.88% no contestó

Lo anterior se traduce en 34 de los encuestados respondieron que la información obtenida servirá para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa, 7 respondieron que no, 3 mencionaron que el presente podría para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa, y 7 no respondieron a la pregunta. Esto se deriva de los resultados obtenidos por el estudio realizado por Gestión Humana ya que los encuestados que contestaron que no, a veces y los que no respondieron se basaron en los resultados obtenidos del estudio realizado por la consultoría antes mencionada, ya que a pesar de que Gestión Humana ya tiene varios meses trabajando con el personal de la empresa, no se han visto cambios sustanciales. (Gráfica 34)



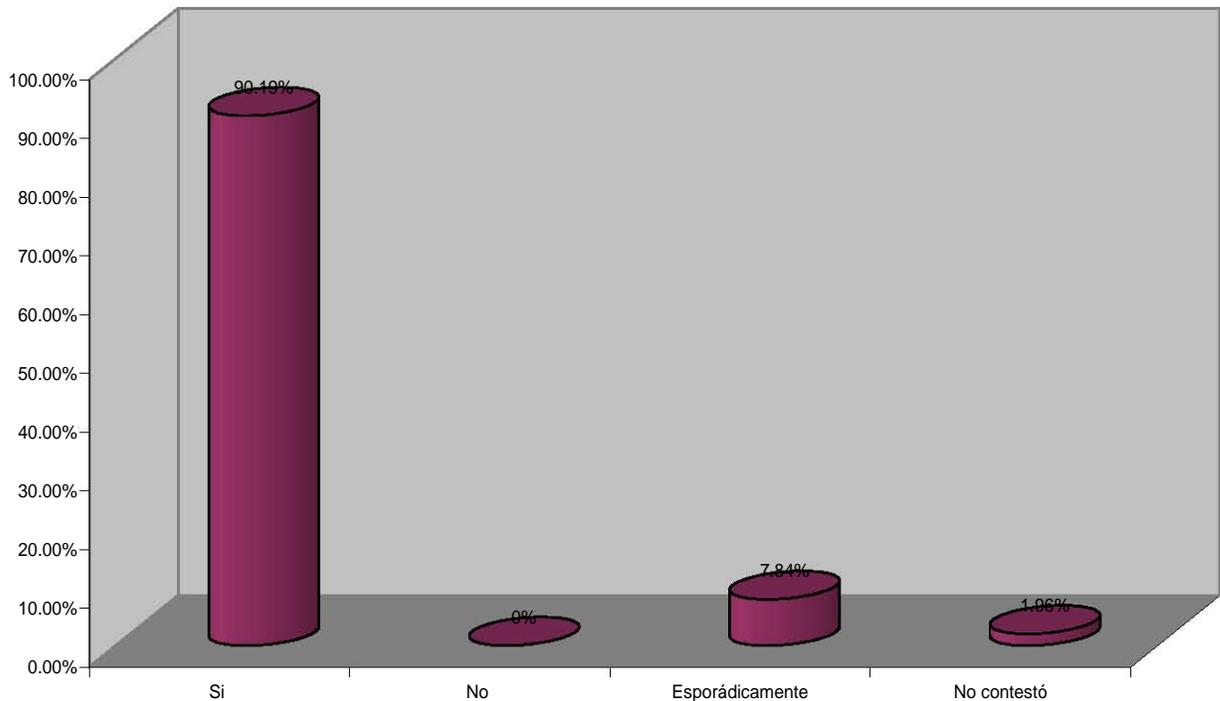
Gráfica 34

35. Para que la empresa continúe desarrollándose se cree que es importante las opiniones de los empleados en medios como este

- a) El 90.19% indicó que si cree que es importante las opiniones de los empleados en medios como este
- b) El 0% indicó que no cree que es importante las opiniones de los empleados en medios como este
- c) El 7.84% indicó que en ocasiones cree que es importante las opiniones de los empleados en medios como este
- d) El 1.96% no contestó

Esto se traduce en 46 personas de las 51 encuestadas que respondieron que si cree que es importante las opiniones de los empleados en medios como este, 4 de ellas que no y 1 no respondió la pregunta. Esta respuesta nos indica la necesidad que tienen los integrantes de Soluciones en Línea de expresar sus inquietudes ya que hasta el momento no existe ningún medio de comunicación entre la dirección y/o gerencia y/o jefes de piso y los empleados en general. Por lo que sería conveniente crear medios de comunicación entre los antes mencionados para lograr que los integrantes de la organización estudiada puedan dar a conocer las necesidades e inquietudes que los aquejan y con ello hacerlos sentir tomados en cuenta para las decisiones que se toman dentro de la organización. (Gráfica 35)

**Para que la empresa continúe desarrollándose, creo que es importante las opiniones de los empleados en medios como este**

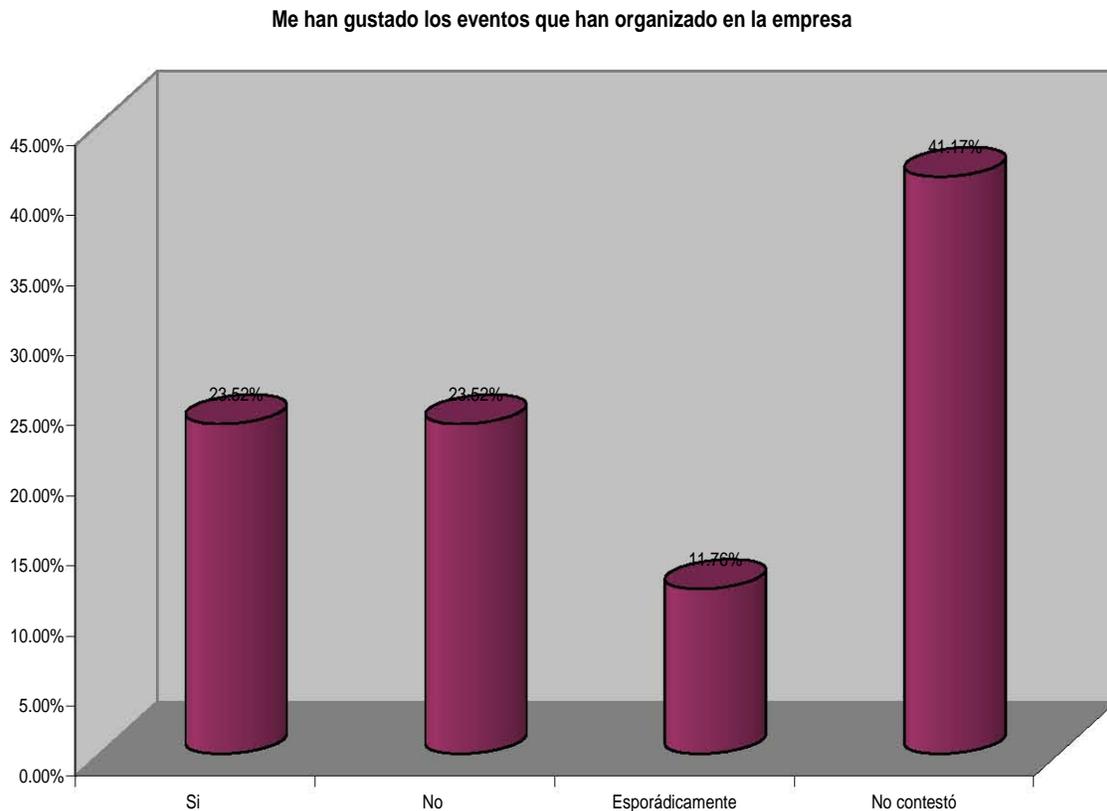


Gráfica 35

36. Me han gustado los eventos que han organizado en la empresa

- a) El 23.52% respondió que si le han gusta do los eventos que han organizado en la empresa
- b) El 23.52% respondió que no le han gusta do los eventos que han organizado en la empresa
- c) El 11.76% respondió que a veces le h an gustado los even tos que han organizado en la empresa
- d) El 41.17% no contestó la pregunta

Esto se deriva de la contestación de 12 personas que dijeron que si le han gustado los eventos que han organizado en la empresa, 12 que indicaron que no, 6 en ocasiones y 21 de los encuestados no respondieron la pregunta. Los resultados obtenidos se deben a que debido a la rotación que se presenta en la organización no todos los colaboradores actuales han podido acudir al evento que se realiza a fin de año, por lo que no respondieron la pregunta. Los eventos organizados por Soluciones en Línea se deben de realizar con más frecuencia para apoyar la integración de sus colaboradores. (Gráfica 36)

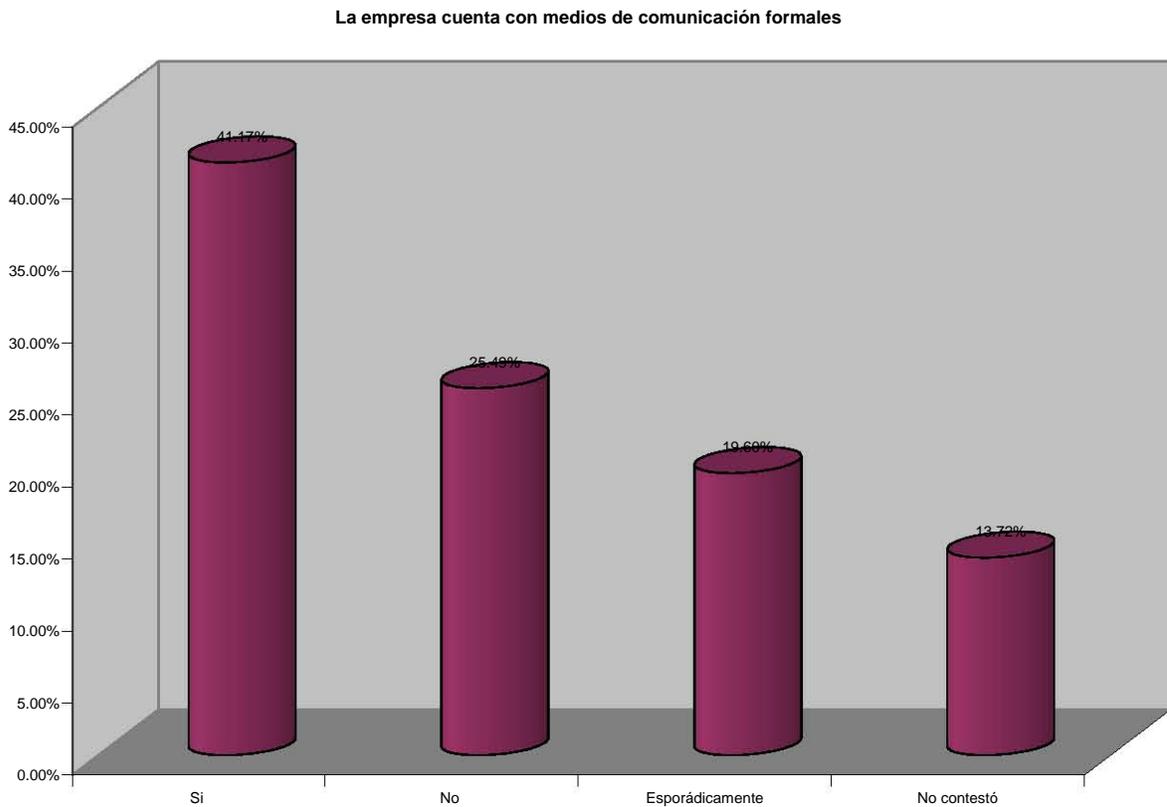


Gráfica 36

37. La empresa cuenta con medios de comunicación formales

- a) El 41.17% contestó que Soluciones en Línea si cuenta con medios de comunicación formales
- b) El 25.49% contestó que Soluciones en Línea no cuenta con medios de comunicación formales
- c) El 19.60% contestó que Soluciones en Línea a veces cuenta con medios de comunicación formales
- d) El 13.72% no respondió a la pregunta

Es decir, 21 personas de las encuestadas respondieron que la organización cuenta con medios de comunicación formales, 13 dijeron que no, 10 dijeron que en ocasiones y 7 no respondieron la pregunta, lo anterior se debe a que la dirección y/o gerencia y/o jefes de piso de Soluciones en Línea no tiene contacto con los empleados en general por ningún medio formal, y ésta sólo se limita a la transmisión ocasional de información cara a cara. Lo anterior se debe de modificar de forma tal que todos los integrantes de la organización tengan claras los cambios, movimientos, nuevas disposiciones, etc., que sucedan dentro de Soluciones en Línea, y se puede lograr con la implementación de un plan de comunicación que cuente con el desarrollo de medios de comunicación formales. (Gráfica 37)

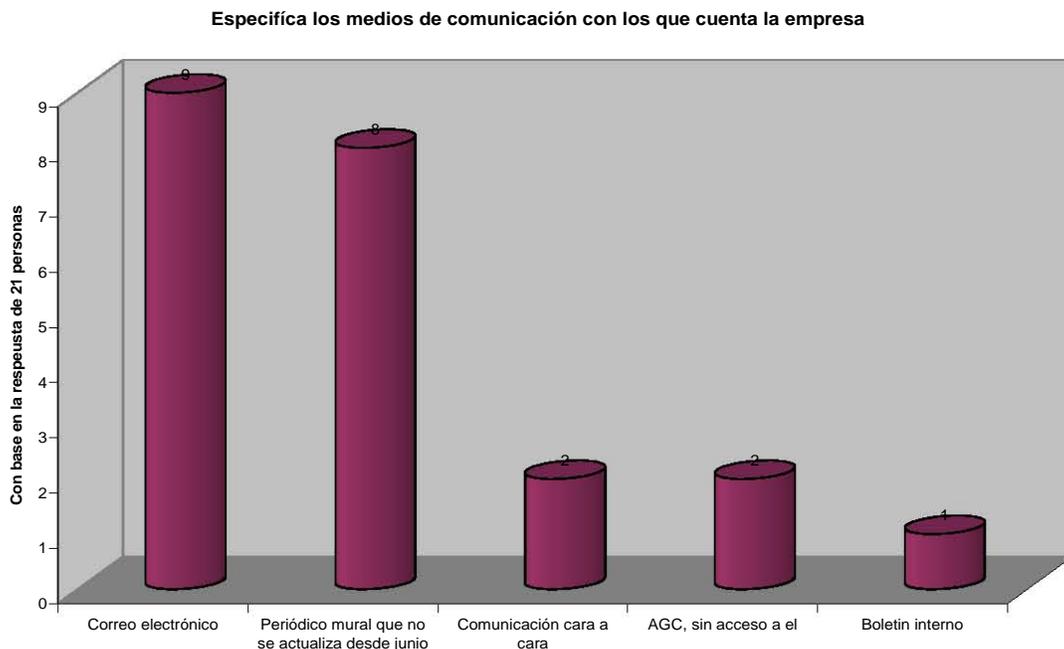


Gráfica 37

38. Especifica los medios de comunicación con los cuales cuenta la empresa

- a) 9 personas de las 21 que respondieron la pregunta anterior indicaron que el correo electrónico
- b) 8 de ellas respondieron que un medio de comunicación en Soluciones en Línea es el periódico mural (el cual no se actualiza desde junio)
- c) 2 dijeron que la comunicación cara a cara
- d) 2 de los 21 indicaron como medio de comunicación el AGC (Archivo General de Consulta) (al cual no tienen acceso)
- d) 1 señaló el boletín interno

Esta pregunta se codificó con base en la respuesta de las 21 personas que contestaron a la pregunta anterior si y a veces. El correo electrónico corporativo se les debe de otorgar a cada uno de los integrantes al ingresar a la organización, sin embargo no es así, el periódico mural se planteó en un principio para ser publicado mensualmente, sin embargo, no se cambia desde junio del presente año, la comunicación cara a cara se realiza a diario entre los colaboradores de Soluciones en Línea, el AGC es una página interna la cual pretendía ser un boletín interno, donde se plasmaran los cambios internos y los anuncios sobre la organización, finalmente el boletín interno no es conocido dentro de la organización. Debido a que la organización no tiene definidos el uso y la forma adecuada los medios de comunicación con los cuales cuenta con se deben de establecer los lineamientos propios de cada uno de los medios de comunicación internos para con ello lograr un mejor intercambio de información entre los empleados de Soluciones en Línea. Es indispensable proporcionar a todos los elementos su clave de correo electrónico, la dirección para consultarlo, retomar el uso del periódico mural, actualizar el AGC y dar a conocer la clave de acceso. (Gráfica 38)

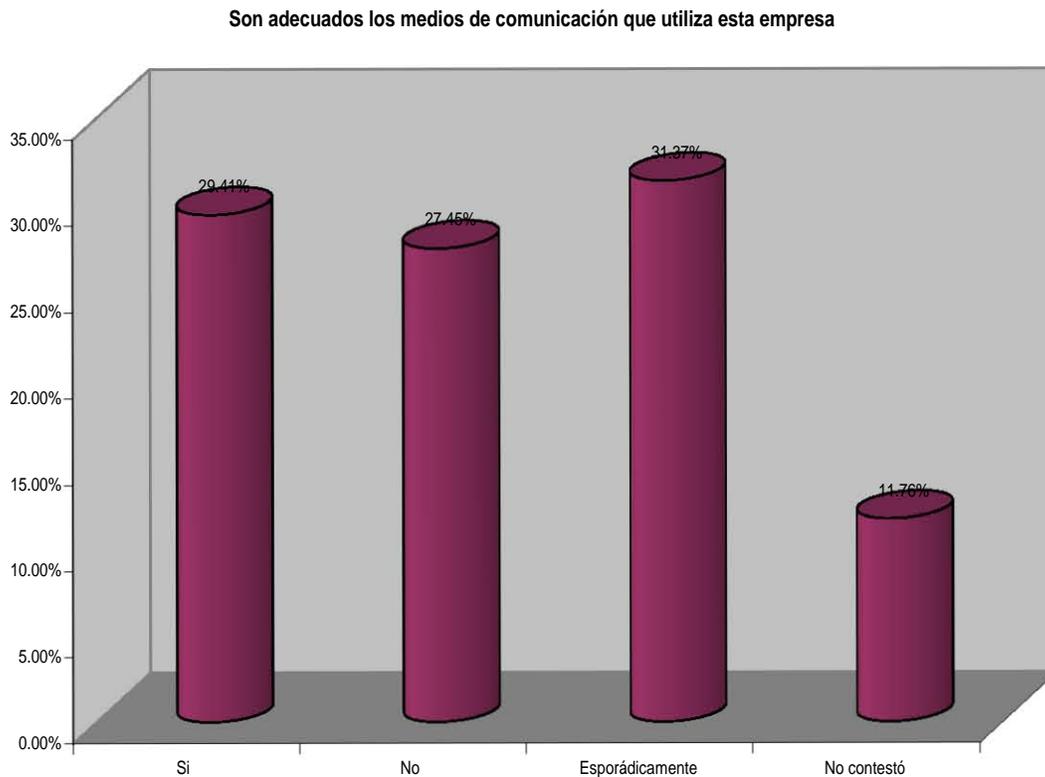


Gráfica 38

39. Son adecuados los medios de comunicación que utiliza la empresa

- a) El 41.17% dijo que los medios de comunicación con los que cuenta Soluciones en Línea son adecuados
- b) El 25.49% dijo que los medios de comunicación con los que cuenta Soluciones en Línea no son adecuados
- c) El 19.60% dijo que en ocasiones los medios de comunicación con los que cuenta Soluciones en Línea son adecuados
- d) El 13.72% no respondió

La anterior respuesta se debe a 21 personas de las 51 personas que contestaron que si son adecuados los medios de comunicación, 13 respondieron que no, 10 que esporádicamente y 7 no contestaron la pregunta. Esto indica que dentro de Soluciones en Línea la gente se siente comunicada, pero se debe de trabajar con las personas que respondieron que los medios de comunicación no son adecuados, esporádicamente y con los que no respondieron. Para ello es indispensable desarrollar un programa de comunicación adecuado donde se establezcan los medios de comunicación que desea utilizar la empresa, la forma en que serán utilizados y por quienes se manejarán una vez determinados y darlos a conocer a el personal en general para que todos ellos puedan hacer uso de los mismos. (Gráfica 39)



Gráfica 39

40. Favor de enumerar en orden de importancia (del 1 al 8) lo que más se valora en esta empresa. Donde 1 es lo más valioso y 8 lo menos valioso

Debido a que esta pregunta tiene varias opciones se presentaran las gráfica de cada una de ellas con el porcentaje establecido en base en la respuesta de las 11 personas que contestaron esta pregunta, dejando algunas opciones sin responder.

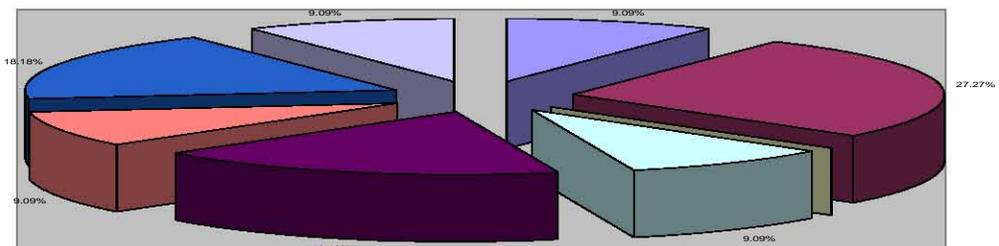
En esta pregunta es necesario que se transmita lo que la organización valora más, de forma tal que todos ellos puedan cumplir con ello y homologue la percepción de la población de Soluciones en Línea. El siguiente es sólo un bosquejo de lo que piensa la población de Soluciones en Línea, sin embargo debido a la poca participación par responder esta pregunta, no es una muestra confiable.

a) Estar bien preparado

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) 3 personas eligieron esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) 1 persona eligió esta opción
- 5) 2 personas eligieron esta opción
- 6) 1 persona eligió esta opción
- 7) 2 personas eligieron esta opción
- 8) 1 persona eligió esta opción

En esta pregunta 1 personas del total de 11 que contestaron la pregunta consideran que estar bien preparado es lo que se valora en primer lugar; 3 de ellas lo que se valora en segundo lugar, 1 cree que esto se valora en cuarto lugar; 2 en quinto lugar; 1 en sexto lugar; 2 consideran que estar bien preparado es lo que se valora en séptimo lugar y uno cree que es lo que menos se valora.

Lo que más se valora en esta empresa

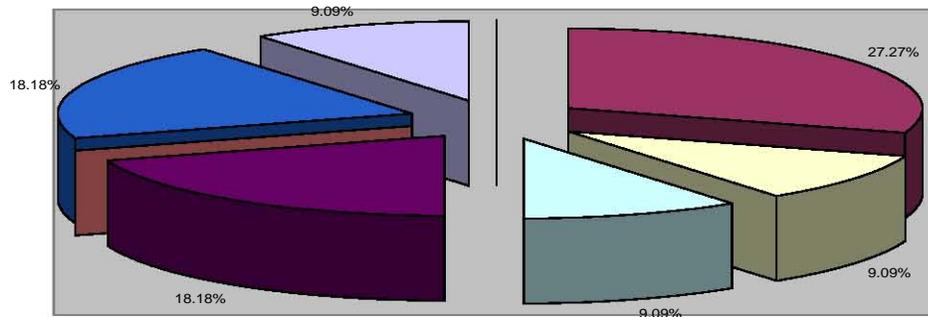


b) Cumplir con los objetivos previstos

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) 3 personas eligieron esta opción
- 3) 1 persona eligió esta opción
- 4) 1 persona eligió esta opción
- 5) 2 personas eligieron esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) 2 personas eligieron esta opción
- 8) 1 persona eligió esta opción

En esta pregunta 3 personas del total de 11 que contestaron la pregunta consideran que cumplir con los objetivos previstos es lo que se valora en segundo lugar; 3 de ellas lo que se valora en segundo lugar, 1 cree que cumplir con los objetivos es lo que se valora en tercer lugar; 1 considera que esto es lo que se valora en cuarto lugar; 2 en quinto lugar; 2 consideran que estar bien preparado es lo que se valora en séptimo lugar y uno cree que es lo que menos se valora.

Lo que más se valora en esta empresa

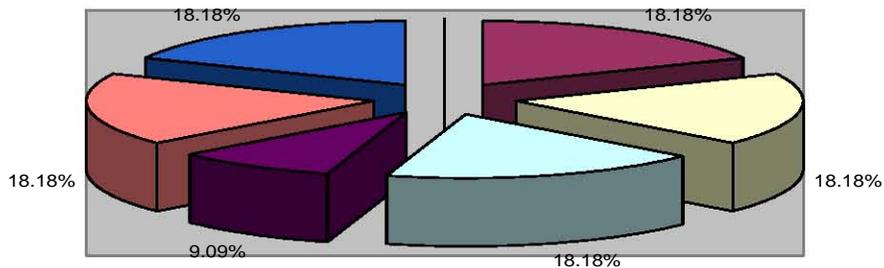


c) Cumplir con el horario

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) 2 personas eligieron esta opción
- 3) 2 personas eligieron esta opción
- 4) 2 personas eligieron esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) 2 personas eligieron esta opción
- 7) 2 personas eligieron esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción

De los 11 que respondieron a la pregunta, 2 personas consideran que cumplir con el horario de trabajo es lo que se valora en segundo lugar; otros dos creen que esto es lo tercero que se valora; 2 lo ubican el cuarto lugar; 1 en el quinto; 2 personas dicen que es lo quinto que se valora; 2 que es lo sexto y dos más ubican a cumplir con el horario en el séptimo lugar de lo más valorado dentro de Soluciones en Línea.

**Lo que más se valora en esta empresa**

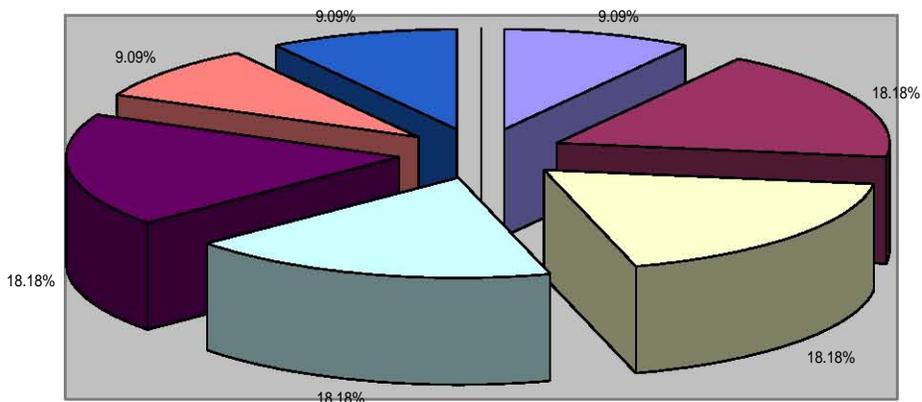


d) Buscar la excelencia

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) 2 personas eligieron esta opción
- 3) 2 personas eligieron esta opción
- 4) 2 personas eligieron esta opción
- 5) 2 personas eligieron esta opción
- 6) 1 persona eligió esta opción
- 7) 1 persona eligió esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción

En cuanto a buscar la excelencia, sólo 1 persona la eligió como su primera opción; 2 como la segunda opción; 2 más consideran que buscar la excelencia es lo que se valora en tercer lugar; 2 la ubican en cuarto lugar; 2 en quinto lugar; 1 considera que es lo que se valora en sexto lugar y una más lo colocó en el séptimo lugar.

Lo que más se valora en esta empresa

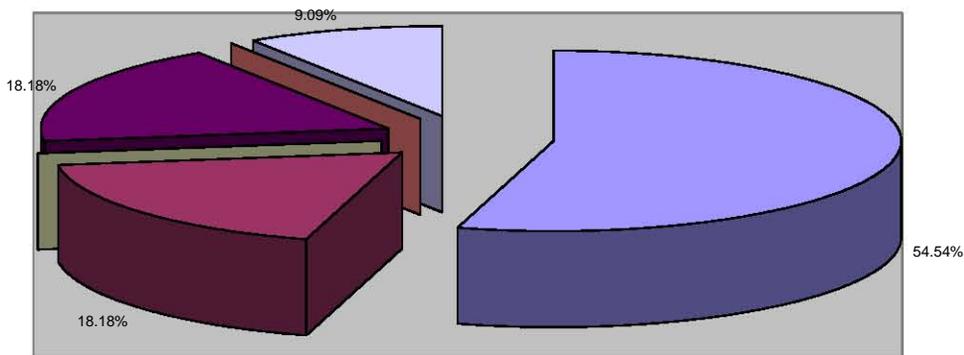


e) Satisfacer las necesidades del cliente

- 1) 6 personas eligieron esta opción
- 2) 2 personas eligieron esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) Nadie eligió esta opción
- 5) 2 personas eligieron esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) Nadie eligió esta opción
- 8) 1 persona eligió esta opción

En esta opción 6 personas dijeron que satisfacer las necesidades del cliente es lo que más se valora en Soluciones en Línea; 2 la eligieron como segunda opción; 2 se inclinaron por ubicarla en el quinto lugar y 1 en como lo que menos se valora.

Lo que más se valora en esta empresa

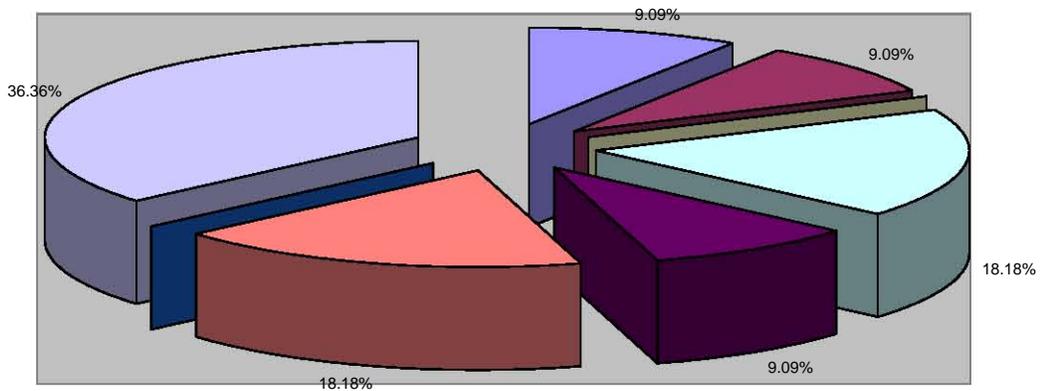


f) El elemento humano

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) 1 persona eligió esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) 2 personas eligieron esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) 2 personas eligieron esta opción
- 7) Nadie eligió esta opción
- 8) 4 personas eligieron esta opción

El elemento humano fue elegido por 1 persona como lo que más se valora dentro de Soluciones en Línea; 1 lo colocó en el segundo sitio; 2 más dijo que el elemento humano se ubica en el cuarto lugar de lo más valorado; 1 lo colocó en el quinto lugar; 2 en el sexto y 4 más dijo que es lo que menos se valora dentro de Soluciones en Línea.

Lo que más se valora en esta empresa

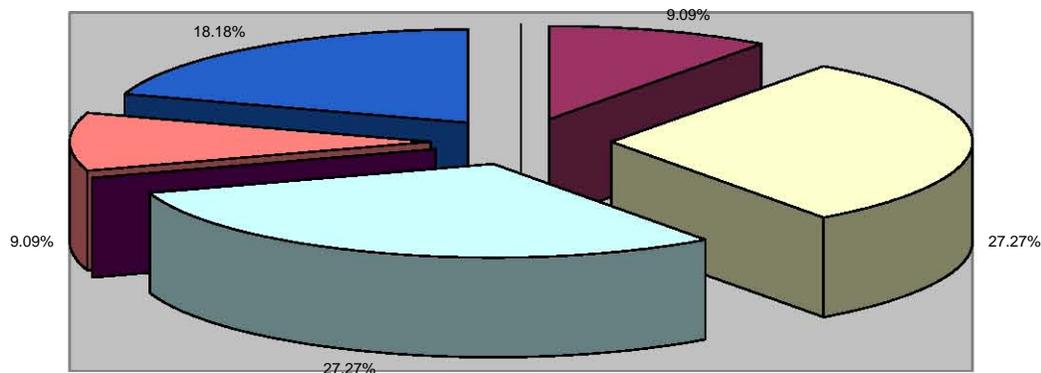


g) La calidad

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) 1 persona eligió esta opción
- 3) 3 personas eligieron esta opción
- 4) 3 personas eligieron esta opción
- 5) Nadie eligió esta opción
- 6) 1 persona eligió esta opción
- 7) 2 personas eligieron esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción

1 persona ubica a la calidad en segundo lugar de lo que más se valora; 3 lo ubican en el tercer lugar; 3 consideran que este es valorado en el cuarto lugar; 1 lo ubica en el sexto y finalmente 2 consideran que la calidad se ubica en el séptimo lugar de lo más valorado.

Lo que más se valora en esta empresa

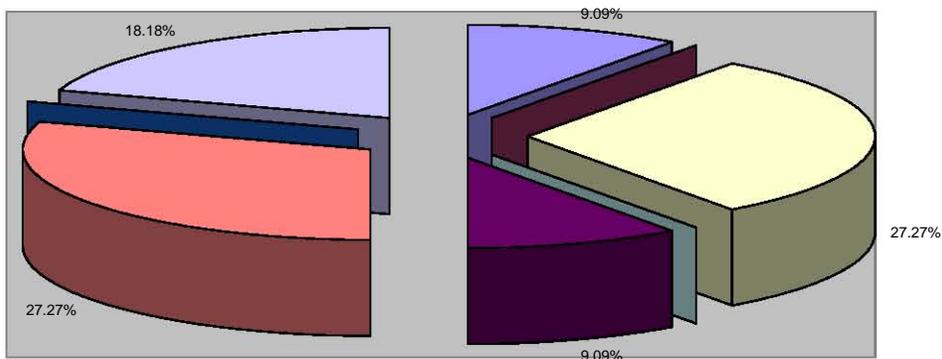


h) La rentabilidad

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) Nadie eligió esta opción
- 3) 3 personas eligieron esta opción
- 4) Nadie eligió esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) 3 personas eligieron esta opción
- 7) Nadie eligió esta opción
- 8) 2 personas eligieron esta opción

A esta opción, 1 persona la ubica como primer lugar de lo más valorado; 3 la colocan en dentro de la tercera opción; 1 la coloca como el quinto lugar dentro de lo más valorado; 3 personas creen que es lo que se valora en sexto lugar y finalmente 2 personas consideran que es lo que menos se valora dentro de Soluciones en Línea.

Lo que más se valora en esta empresa



41. Favor de enumerar en orden de importancia del (1 al 9) para alcanzar el éxito en esta empresa se necesita. Donde 1 sea lo más necesario y 9 lo menos necesario.

Debido a que esta pregunta tiene varias opciones se presentaran las gráfica de cada una de ellas con el porcentaje establecido en base en la respuesta de las 8 personas que contestaron esta pregunta, dejando algunas opciones sin responder.

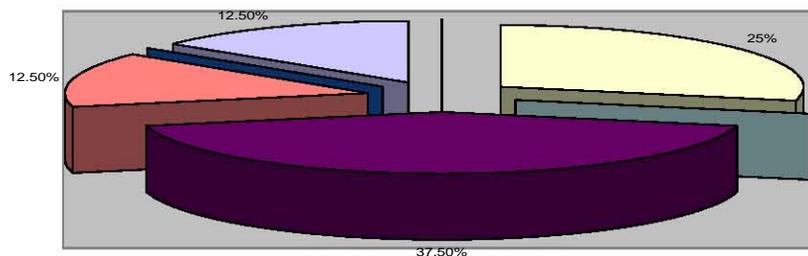
En esta pregunta es necesario que se transmita lo se considera co mo lo m ás necesario para alcanzar el éxito dentro de la organización, de form a tal que todos ellos puedan cumplir con ello y hom ologue la percepción de la población de Soluciones en Línea. El siguiente es sólo un bo squejo de lo que piensa la pobla ción de Soluciones en L ínea, sin embargo debido a la poca participación par re sponder esta pregunta, no es una muestra confiable.

a) Ser creativo

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) Nadie eligió esta opción
- 3) 2 personas eligieron esta opción
- 4) 3 personas eligieron esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) 1 persona eligió esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción

Dos personas ubican el ser creativo den tro como lo tercero que se necesita para tener éxito dentro de Soluciones en Línea; 3 dicen que se ubica en el cuarto lugar; 1 en el quinto sitio y 1 más lo ubica dentro de la séptima opción para lograr éxito en la organización.

Lo que se necesita para alcanzar éxito dentro de esta empresa

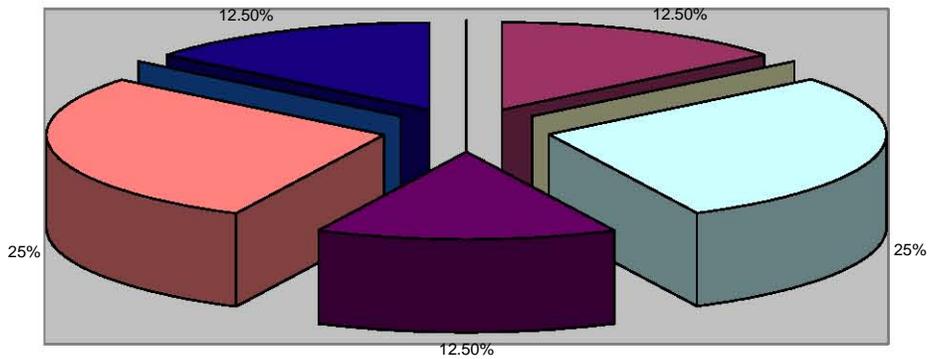


b) Ser honrado

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) 1 persona eligió esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) 2 personas eligieron esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) 2 personas eligieron esta opción
- 7) Nadie eligió esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción
- 9) 1 persona eligió esta opción

Ser honrado fue ubicado en segundo lugar de lo que se necesita para tener éxito; 2 personas lo ubicaron en cuarto lugar; 1 en quinto sitio; 2 en sexto lugar y 1 más dijo que esto es lo que menos se necesita para tener éxito dentro de Soluciones en Línea.

Lo que se necesita para alcanzar éxito dentro de esta empresa

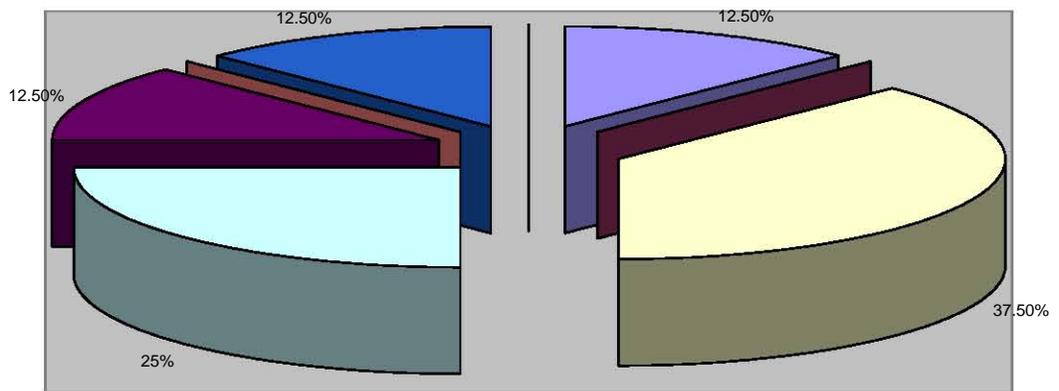


c) Cumplir órdenes

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) Nadie eligió esta opción
- 3) 3 personas eligieron esta opción
- 4) 2 personas eligieron esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) 1 persona eligió esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción
- 9) Nadie eligió esta opción

En esta opción, 1 personas la eligió como el punto principal para tener éxito dentro de Soluciones en Línea; tres de ellas lo colocaron en el cuarto lugar; 1 en el quinto y 1 en el séptimo sitio de lo que se necesita para tener éxito.

Lo que se necesita para alcanzar éxito dentro de esta empresa

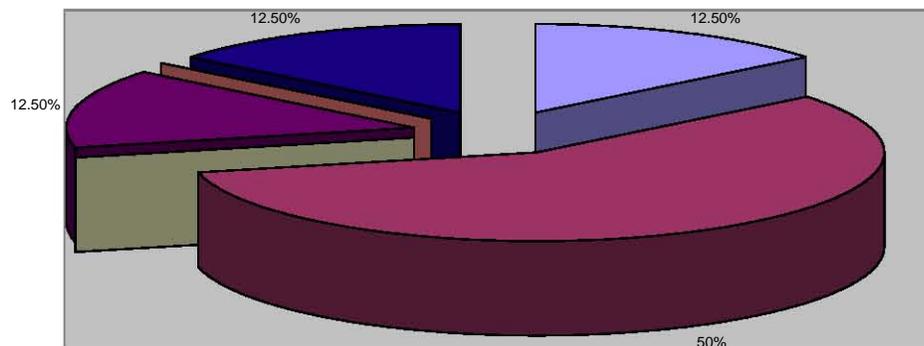


d) Ser productivo

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) 4 personas eligieron esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) Nadie eligió esta opción
- 5) 1 persona eligió esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) Nadie eligió esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción
- 9) 1 persona eligió esta opción

Ser productivo para tener éxito dentro de la empresa se encuentra calificada en primer lugar por 1 persona; 4 lo ubicaron en el segundo; 1 dentro del quinto lugar y 1 como lo que menos se necesita para tener éxito dentro de Soluciones en Línea.

Lo que se necesita para tener éxito dentro de esta empresa

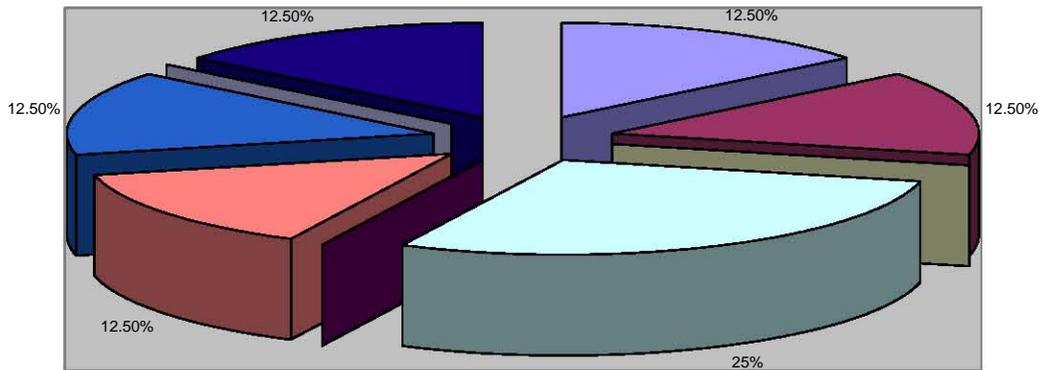


e) Tener buena presentación

- 1) 1 persona eligió esta opción
- 2) 1 persona eligió esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) 2 personas eligieron esta opción
- 5) Nadie eligió esta opción
- 6) 1 persona eligió esta opción
- 7) 1 persona eligió esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción
- 9) 1 persona eligió esta opción

En esta opción 1 persona ubico el tener buena presentación como punto principal para tener éxito dentro de Soluciones en Línea; 1 la colocó dentro de la segunda opción; 2 la ubicó en el cuarto lugar; 1 en el sexto puesto; 1 en el séptimo lugar y 1 más como lo que menos se requiere par tener éxito.

Lo que se necesita para tener éxito dentro de esta empresa

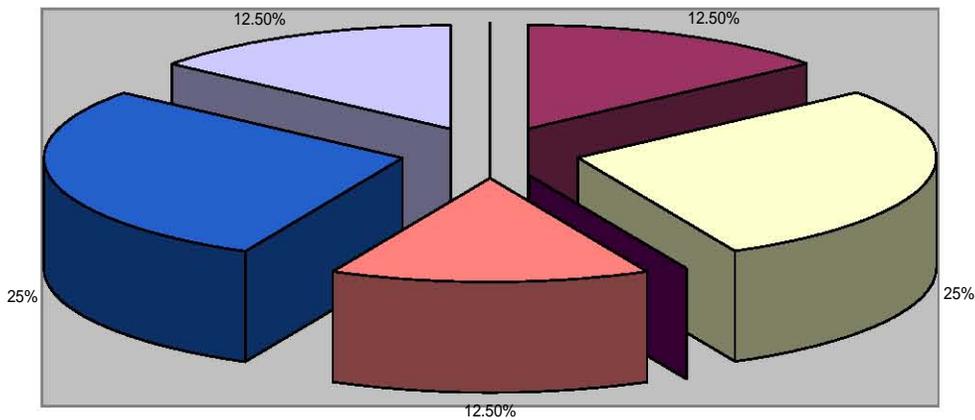


f) Trabajar horas extra

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) 1 persona eligió esta opción
- 3) 2 personas eligieron esta opción
- 4) Nadie eligió esta opción
- 5) Nadie eligió esta opción
- 6) 1 persona eligió esta opción
- 7) 2 personas eligieron esta opción
- 8) 1 persona eligió esta opción
- 9) Nadie eligió esta opción

Trabajar horas extra esta considerado por 1 persona en el segundo lugar de lo que se necesita para tener éxito dentro de Soluciones en Línea; 2 en el tercer sitio; 1 en el sexto puesto; 2 como lo que se necesita en séptimo lugar y uno lo colocó en el ocho.

Lo que se necesita para tener éxito en esta empresa

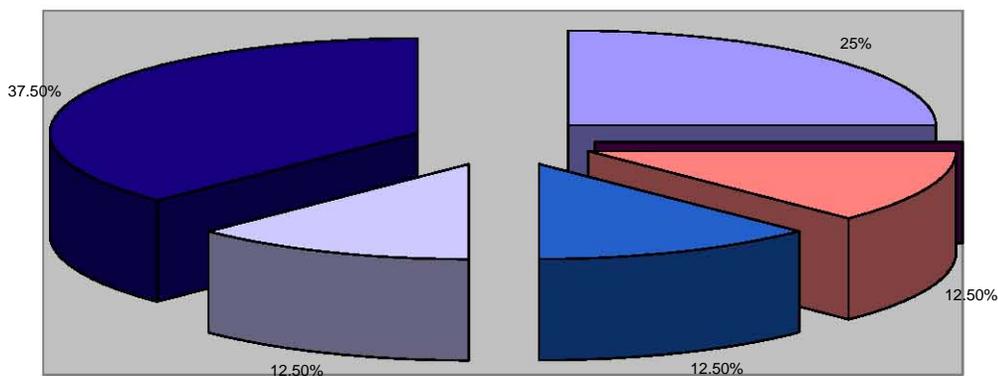


g) Tener influencias

- 1) 2 personas eligieron esta opción
- 2) Nadie eligió esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) Nadie eligió esta opción
- 5) Nadie eligió esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) 1 persona eligió esta opción
- 8) 1 persona eligió esta opción
- 9) 3 personas eligieron esta opción

En esta opción, tener influencias esta considerado por 2 personas como la opción número uno para tener éxito dentro de Soluciones en Línea; 1 como la séptima opción; 1 más en la octava posición y 3 como lo que menos se necesita para tener éxito.

Lo que se necesita para tener éxito en esa empresa

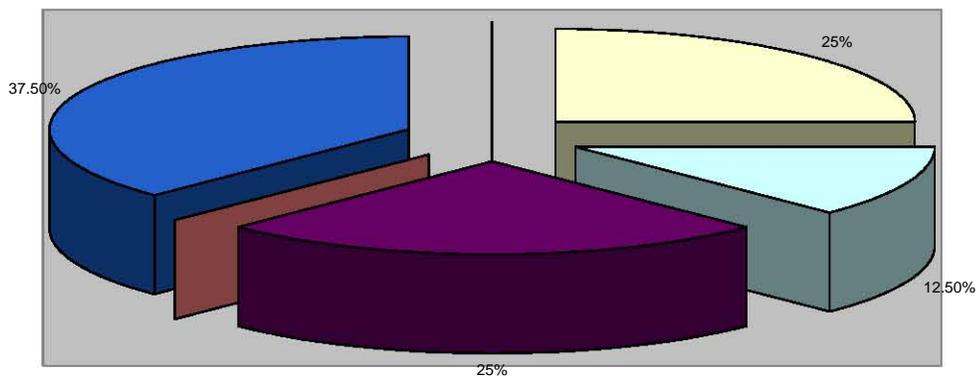


h) Estar bien preparado

- 1) Nadie eligió esta opción
- 2) Nadie eligió esta opción
- 3) 2 personas eligieron esta opción
- 4) 1 persona eligió esta opción
- 5) 2 personas eligieron esta opción
- 6) Nadie eligió esta opción
- 7) 3 personas eligieron esta opción
- 8) Nadie eligió esta opción
- 9) Nadie eligió esta opción

Estar bien preparado para alcanzar éxito dentro de Soluciones en Línea se encuentra el tercer lugar calificado por 2 personas; 2 persona lo colocan como el cuarto punto que se necesario; 2 lo ubican en el quinto lugar y 3 en la posición séptima.

Lo que se necesita para alcanzar éxito en esta empresa

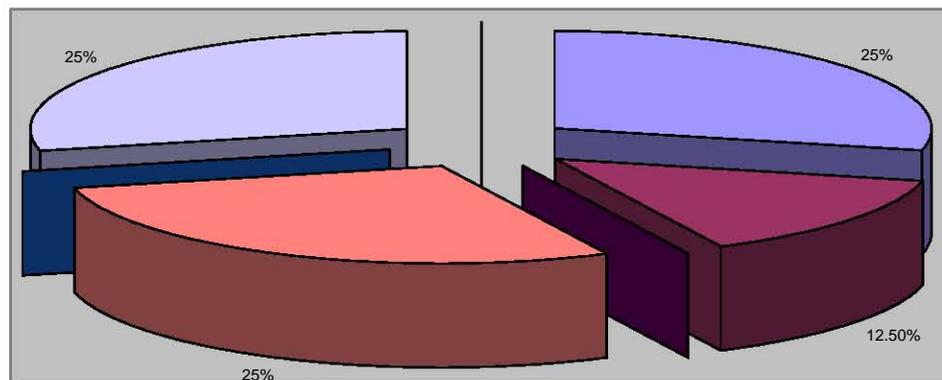


i) Alcanzar los objetivos previstos

- 1) 2 personas eligieron esta opción
- 2) 1 persona eligió esta opción
- 3) Nadie eligió esta opción
- 4) Nadie eligió esta opción
- 5) Nadie eligió esta opción
- 6) 2 personas eligieron esta opción
- 7) Nadie eligió esta opción
- 8) 2 personas eligieron esta opción
- 9) Nadie eligió esta opción

Para alcanzar el éxito, la opción de alcanzar los objetivos previstos se ubica en primer lugar por 2 personas; 1 de ellas lo califica en segundo sitio; 2 en sexta posición y 2 más dentro del puesto ocho.

Lo que se necesita para tener éxito dentro de esta empresa



## 4.2 Propuesta

Como se pudo observar, que es necesario que se implemente un plan de comunicación en el cual se dé a conocer la historia de Soluciones en Línea de forma tal que todos los empleados puedan saber el origen de la misma y conocer la importancia que tienen dentro y fuera de la organización así como de la misma forma es necesario que sepan quienes son los fundadores de la organización, con quienes actualmente laboran, así como el papel de Soluciones en Línea en comparación con su competencia.

En cuanto a la identidad corporativa, como se mencionó en los capítulos anteriores, esta es importante y definitivo para el funcionamiento adecuado de Soluciones en Línea, esto incluye que todos los empleados compartan la misión, visión y valores, así mismo, cuando se les den a conocer, es necesario explicar el significado y la funcionalidad de los mismos con el fin de que los colaboradores sepan lo que la organización espera de ellos y a su vez, lo que ellos pueden esperar de la organización.

De esta forma, los trabajadores se percibirán como parte importante de la organización y con ello realizarán sus labores diarias, más a gusto y es que, a pesar de que la encuesta arrojó que el 68.62% de la población total tiene gusto por su trabajo actual, es indispensable desarrollar una actitud positiva en el resto de la población.

Ello se puede lograr haciendo que los empleados planteen a su jefe de piso, en el caso de Global Post, el trabajo que les agrada más o bien en el cual tienen mayor facilidad, esto puede ser bien la carga en línea, o en Omni Page, la digitalización o el monitoreo. De lo contrario si ellos tienen una actividad con la que no se sienten a gusto o bien se les dificulta, su nivel de producción bajará y si se les asigna una tarea de su agrado su producción aumentará y se sentirán tomados en cuenta por la organización.

Continuando con la identidad corporativa y en cuanto a los servicios que se ofrecen en Soluciones en Línea: Global Post, View Media y Media Impact, se debe de llevar a cabo la presentación de cada uno de los servicios por el gerente correspondiente, para con ello lograr que todos conozcan con detenimiento los servicios, a los gerentes y a los directivos. En este punto, es recomendable que al momento de ingresar a la plantilla laboral se les de un breve recibimiento por parte de los directivos para que se logre una integración más rápida de los nuevos trabajadores a las labores diarias.

El presente estudio arrojó que el principal problema es la comunicación que existe entre la población que labora en Soluciones en Línea, por lo cual hay que implementar un plan de comunicación que considere los medios de comunicación interna adecuados con la finalidad de lograr la plena integración de los empleados a la empresa, que se sientan parte de ella y tomados en cuenta para las decisiones internas de cada departamento.

En la encuesta realizada entre la población de Soluciones en Línea, sobresale que sólo el 47.05% considera prestigioso trabajar en esta empresa, es decir, el 52.95% no concuerda

con este sentimiento, es por ello necesario dar a conocer entre todos los involucrados los logros y triunfos de la empresa de tal forma que estén consientes de que su trabajo tiene frutos y sobre todo que consigan conocer la posición de Soluciones en Línea con relación a las demás organizaciones similares y el nivel de credibilidad de la empresa entre las personas o empresas que contratan sus servicios.

En este punto se pueden incluir los productos y servicios que ofrece la empresa; los resultados obtenidos, prefieren que únicamente el 29.41% califique a los servicios de Soluciones en Línea como mejores que los de su competencia. Esto significa que el 70.59% de los trabajadores no considera los productos que ofrecen como de alta calidad. Entre las observaciones de los encuestados destaca la falta de conocimiento de los servicios de la organización y, por lo tanto, de la competencia.

Para contrarrestar lo anterior, se debe de mostrar periódicamente a la población en general, el trabajo final de cada una de las gerencias, ya sea por medio del periódico mural o el boletín informativo o bien en una junta donde se encuentren presentes todos los colaboradores de Soluciones en Línea, pues si los tres servicios dependen entre sí, los resultados son resultados en conjunto.

En este contexto sería conveniente presentar, de la misma forma que el trabajo de la empresa, los productos de la competencia para así tener un punto de comparación entre sus resultados y el de la competencia. Esto también podría motivarlos para que se fijen metas a corto y largo plazo para tratar de superar a las empresas afines.

Al mismo tiempo de dar a conocer el trabajo final de los servicios de Soluciones en Línea, es conveniente destacar los logros laborales individuales, para que todos quienes realizan un trabajo de forma satisfactoria se sientan reconocidos y los que no tengan un desempeño favorable dentro de Soluciones en Línea, deseen ocupar un lugar dentro de las menciones de los mejores empleados.

A los integrantes del equipo que demuestren mejores aptitudes se les debe de dar un estímulo extra, el cual, podría ser monetario y dependería de sus logros. Por ejemplo, si se trata de un ejecutivo de cuenta, se le otorgaría un tanto por ciento del pago mensual que la afirma contratante entregue a Soluciones en Línea mensualmente. Si es una persona de Media Impacto o de View Media, un bono extra por cada trabajo que el cliente encuentre satisfactorio. En el caso de Global Post, el bono se aplicará únicamente por producción.

Al entrar a Soluciones en Línea, o a cualquier empleo, la gente se forma expectativas; en este caso, sólo el 45.09% ha logrado satisfacer las mismas, el resto de ellos no lo ha hecho a plenitud, esto se debe de trabajar desde el proceso de selección de personal, en donde se debe de especificar con toda claridad el tipo de trabajo que realizarán, el giro de la empresa y sobre todo buscar al personal adecuado que cumpla con el perfil del puesto que se ofrece.

Ahora bien, con las personas que ya están laborando, es necesario pedirles den a conocer los puntos que les incomodan dentro del trabajo, y aplicar las herramientas necesarias para mejorar la situación tanto de parte de los trabajadores como de los jefes.

Como es difícil hasta cierto punto dar a conocer que el trabajo no cumple con las expectativas propuestas originalmente, se podría hablar esto en una junta donde participaran todos los empleados y más tarde generar una lluvia de ideas para presentar los principales problemas de los empleados y con base en ello realizar una propuesta.

El 52.94% de los encuestados considera que su desarrollo dentro de la empresa depende únicamente de su trabajo, sin embargo, el 47.06% no considera esta opción; con ellos se debe de desarrollar una lluvia de ideas en donde se planteen los puntos que ellos consideren como los más importantes para su desarrollo, y trabajar con ellos para clarificar los aspectos que son tomados en cuenta realmente para el desarrollo de los empleados de Soluciones en Línea. Ello también se puede lograr estableciendo las políticas de cambios y/o promoción de puestos, pues hasta el momento no se da a conocer el por qué de los cambios de puesto, ni cómo se toman las decisiones para esto.

En cuanto a la dirección de Soluciones en Línea, los resultados refieren que el 29.41% considera que ésta es llevada de forma adecuada, lo que indica que el 70.59% no está de acuerdo con lo anterior, por lo que la dirección podría reunirse con los empleados con la finalidad de escuchar ideas y sugerencias de las áreas de oportunidad que éstos ven dentro de la forma en que se está dirigiendo a la empresa, las cuales deben de ser analizadas por la dirección.

Otra opción es que la dirección tenga un mayor acercamiento con el personal de forma tal que le permita entablar una relación de camaradería y así ambos compartan sus logros y fracasos laborales o bien, que el personal se sienta con confianza plena para entablar una conversación con los directivos, en la cual traten los puntos que ambas partes consideren prudentes al no poder ser atendidos por los jefes de piso o los gerentes.

Parte de la identidad corporativa de las organizaciones es el compromiso que tienen los empleados para con la organización. En este punto, Soluciones en Línea tiene un nivel de compromiso apropiado por parte de los empleados ya que el 72.54% de los empleados dijo que no renunciaría a su actual trabajo por otro con el mismo sueldo. Esto nos indica que existe identidad corporativa dentro de Soluciones en Línea. Entre las personas que sí cambiarían su trabajo actual es necesario desarrollar el sentido de pertenencia e identidad hacia la organización, haciéndolos sentir parte importante e indispensable de la organización, para ello se deben aplicar las propuestas para el desarrollo de la comunicación organizacional y la cultura organizacional, las cuales serán presentadas a continuación.

El desarrollo de los puntos propuestos anteriormente forman la identidad corporativa de Soluciones en Línea, pues a pesar de que de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, sí existe la identidad corporativa, ésta se debe de trabajar más con la finalidad de que la organización proyecte una imagen más adecuada tanto al interior como al exterior de la misma.

En Soluciones en Línea se requiere implementar un plan de comunicación en el cual se establezcan:

- a) Medios de comunicación internos
- b) Reglas y derechos del personal
- c) Cambios y promociones de puestos
- d) El sentido de pertenencia e identidad
- e) La identidad corporativa
- f) La cultura organizacional

Los medios de comunicación que actualmente se ocupan en Soluciones en Línea de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta son:

- Correo electrónico
- Periódico mural (el cual no se actualiza desde junio)
- Comunicación cara a cara
- AGC (Archivo General de Consulta) (al cual no tienen acceso)

De los anteriores el correo electrónico es un medio de comunicación interno que puede funcionar apropiadamente debido a que todo el trabajo que se realiza es con apoyo de Internet y ello facilitaría la consulta del correo. Por lo que se debe de implementar la revisión de éste como obligatorio y su uso debe de convertirse en indispensable para comunicar los sucesos que ocurren dentro de la organización.

El uso del correo electrónico debe de comenzar con la entrega de las cuentas personales de correo electrónico corporativo a todo el personal y con la habilitación de Outlook en sus computadoras personales.

El periódico mural tiene que ser actualizado mes con mes e incluir en él los logros y cambios de cada gerencia, así como un apartado con los nuevos ingresos y cambios de personal, un espacio de expresión para el personal, un espacio reservado para el empleado del mes en el caso de View Media y Media Impact, para Global Post se debe de incluir a la persona con mayor productividad en el mes.

Este debe de ser coordinado por el responsable del área de recursos humanos, pero realizado por cada una de las gerencias, es decir, el responsable de recursos humanos será quien coordine la puntual publicación del periódico mural, pero éste debe de ser realizado un mes por la gerencia de Global Post, un mes por la gerencia de Comercialización y así sucesivamente pasando por cada una de las gerencias, para con ello lograr que todos participen en su realización. Se debe de publicar cada primer día del mes y el cambio del mismo lo debe de realizar el departamento de recursos humanos.

También se debe de incluir la creación de un boletín interno mensual o bimestral, el cual debe de contener un aproximado de 12 a 14 páginas en formato de media carta, éste debe de presentarse tanto impreso como en una página web, sin costo alguno para los trabajadores y debe de ser publicado antes de quincena de tal forma que se intercambie el día de entrega de recibos de honorarios.

El boletín debe de dividirse en secciones tales como:

- Nuestros clientes (información sobre clientes)  
Nuevos clientes con un perfil de él y los temas de interés para éste  
Resultados obtenidos con los clientes actuales y los clientes de prueba
- Información gerencial (información de las gerencias)  
Cambios de gerente  
Nuevos ingresos  
Información específica que cada gerente desee dar a conocer
- Para los días de descanso (temas recreativos e información general)  
Temas recreativos para el personal como puede ser sinopsis de películas o obras teatrales, exposiciones, etc.  
Temas de interés general
- Tu espacio (sección para los empleados)  
Sección realizada por los empleados de Soluciones en Línea con tema libre
- Nuestros logros (logros de la organización)  
Logros tanto personales como laborales de la organización y los empleados
- La empresa (expectativas a corto y mediano plazo)  
Expectativas de la empresa a corto y mediano plazo indicando cuáles se han realizado, cuales están en proceso y cuáles no pudieron concluirse.
- La empresa y tú  
Aniversarios, cumpleaños y fechas importantes para éstos, los logros de Soluciones en Línea y hacer hincapié en que fueron gracias a su participación, así como los cambios de horario y/o puesto; modificaciones en el proceso operativo de todas las gerencias.
- Nuestra producción  
Presentar las gráficas de los errores más recurrentes que se presentan diariamente al momento de la carga de notas, con la finalidad de que todos sepan cuáles son y puedan trabajar de forma individual para corregirlos. Así mismo se debe de incluir la publicación de un gráfico de las notas capturadas semanalmente.

Para el caso de View Media y Media Impact hay que indicar las imágenes capturadas por el primero y los documentos realizados por el segundo.

Así mismo, se sugiere incluir un mensaje de la dirección general a los empleados, las fechas de entrega de recibos, fechas de pago y/o depósito y un formato ejemplo para llenar los recibos.

La comunicación cara a cara debe continuar durante las juntas entre gerentes y jefes de piso, se requiere que éstas sean periódicas y que se haga una minuta de los asuntos que se traten en ellas para poderles dar un seguimiento a los mismos. Ello con la finalidad de

evitar que se den a la población en general información o instrucciones encontradas y evitar con ello la pérdida de tiempo o el doble trabajo.

Los gerentes de cada área y los jefes de piso deben de tener juntas con sus colaboradores con la finalidad de que éstos expresen sus dudas, comentarios y sugerencias sobre el trabajo que realizan diariamente, en estas reuniones también es conveniente tratar el punto de la producción de cada uno de los capturistas y/o analistas.

La comunicación cara a cara también debe de mantenerse para las situaciones que surjan en el momento, sin embargo, los temas tratados de esta forma, deben de documentarse para posteriormente tener una constancia de las decisiones tomadas por los integrantes de Soluciones en Línea.

Con el uso adecuado de los medios de comunicación interna se reduciría la comunicación de “pasillo”, se aumentaría la credibilidad de la organización y sus directivos, los empleados podrían mantenerse informados sobre los últimos acontecimientos de Soluciones en Línea y al participar de ellos, se incrementa el sentido de pertenencia e identidad.

En lo relacionado con las reglas y derechos para el personal, se plantea establecer un reglamento claro que pueda ser consultado en el momento necesario, y el cual puede sea incluido en el primer ejemplar del boletín informativo y estar permanentemente en la página web del boletín.

Esto tiene la finalidad de que todos los involucrados tengan conocimiento de la forma en que se deben de desenvolver dentro de las oficinas de Soluciones en Línea, es decir, es necesaria la creación de un reglamento interno que sea uniforme para los tres servicios que forman Soluciones en Línea y también ser publicados de la misma forma.

En cuanto a los derechos, se deben de dar a conocer a los empleados, ya que a pesar de que el pago es por honorarios, tienen derecho a vacaciones después de un año de laborar en la organización, sin embargo es necesario que se especifique el tiempo con el que pueden contar para descansos dentro del horario laboral. Asimismo, se deben de otorgar días de permiso para resolver asuntos personales y que éstos les sean remunerados, ello con la finalidad de disminuir el ausentismo y las faltas injustificadas.

En el punto reservado para cambios y promociones de puesto, los empleados que así deseen deben de competir por ocupar el puesto esperado dentro de Soluciones en Línea y con ello ayudar a cumplir las expectativas que tenían al entrar a la organización. Es recomendable que las vacantes de puestos superiores al básico se promuevan con los actuales empleados para que ellos consideren la oportunidad de su ascenso o bien de un cambio de área, por lo que los perfiles de puesto deben de definirse claramente para facilitar la elección de los candidatos a promoción.

Con la publicación de las vacantes, también se reduciría el tiempo de búsqueda de candidatos ya que ellos mismos considerarían sus capacidades, estudios y aptitudes para las

promociones que se presenten, finalmente el área encargada realizaría un examen y un estudio de las personas propuestas para elegir al adecuado.

En caso de que ninguno de los empleados de Soluciones en Línea cumpla con el perfil, se debe acudir a gente externa, pero también apeguándose al perfil que requiere el puesto.

Es importante indicar que muchos de los trabajadores de Soluciones en Línea tienen una preparación académica que cumpliría con el perfil requerido para otra área, y hay que recordar que algunos de ellos ingresan a la organización con la finalidad de cambiar de área para ocupar un puesto que satisfaga mejor sus expectativas.

Para desarrollar la identidad corporativa dentro de la organización, se debe involucrar en todos los aspectos posibles a los empleados para que se sientan parte importante de la empresa, así como llevar a cabo más eventos organizados por la dirección general, como pueden ser juegos de equipos deportivos, días de campo, excursiones, etc. En este punto es importante hacer sentir al empleado que es parte importante de la empresa, ello se puede lograr con eventos mensuales donde se festeje a las personas que cumplan años en ese mes, o bien que tuvieron algún logro laboral o personal.

En cuanto al involucramiento en los procesos, se puede informar a los empleados sobre los movimientos relacionados a los clientes, por ejemplo, se les debe comunicar en forma periódica los comentarios y observaciones realizados al servicio que ofrece Soluciones en Línea, los nuevos clientes, los clientes de prueba, los clientes que dejaron el servicio y especificar los motivos por los que se deja o se contrata el servicio, especificando los puntos de interés para cada uno de éstos.

En este punto, es importante hacerles notar la importancia de su trabajo para la contratación o no de los servicios, y de la calidad de los mismos para que el cliente se sienta satisfecho.

Para desarrollar la identidad corporativa se debe involucrar en lo posible al personal de Soluciones en Línea en las decisiones que les afecten directamente, tal como cambios y/o modificaciones de horario y operativos.

A los trabajadores se les cuestionó sobre el uso de la información obtenida dentro del presente estudio, el 66.66% indicó que ésta sí servirá. En esta ocasión el trabajo a realizar se centra en el 34.33% que respondió que “no”, “tal vez” y los que no contestaron a la pregunta, y se debe de presentar los resultados obtenidos por el estudio a todo el personal. Y es que el 90.19% de los participantes concuerdan en que la opinión de los empleados es importante para que Soluciones en Línea continúe desarrollándose.

También es necesario que hacer sentir al personal parte importante de la organización, esto se puede lograr poniendo mayor interés en sus gustos y actividades fuera y dentro de la oficina, desarrollando una relación de camaradería entre jefes y subordinados, se debe de hacer sentir al personal en general, que la dirección general se interesa en los asuntos personales de sus empleados, pues haciéndolos sentir parte de la organización se desarrolla la identidad corporativa.

El liderazgo dentro de Soluciones en Línea, es un punto que se está trabajando actualmente debido a la reestructuración, pues principalmente en el área de Global Post éste se había perdido; se realizaron cambios drásticos para retomarlo y con ello mejorar la calidad de la producción que lleva a cabo este servicio. Para ello se aplicaron cuestionarios entre los ahora, jefes de piso, para conocer el nivel y tipo de liderazgo que tenían y con ello poder trabajar con sus áreas de oportunidad y lograr tener el liderazgo de su turno.

Para que los grupos de trabajo dentro de Soluciones en Línea disfruten de un desempeño satisfactorio es indispensable que se tengan claro hacia dónde van, esto tiene su comienzo en el jefe del área, y para ello es indispensable que todos ellos conozcan los objetivos y planes de trabajo. En Soluciones en Línea, estos son cambiantes debido al giro de la organización, así, es necesario que se les explique a los trabajadores este punto y cuando exista un cambio en los planes de trabajo se aclare el porqué y para qué se hacen los mismos. Cuando se conoce la finalidad del trabajo, éste se realiza con mayor interés pues se conoce el producto final a realizar.

Al comunicar en grupo a todo el personal cuando exista un cambio en los planes y objetivos de trabajo, se aumenta la eficiencia del proceso de comunicación, ya que si sólo se explica a unos cuantos, el resto no modificará su proceso de trabajo y esto se vería reflejado en trabajo desperdiciado o bien doble trabajo.

Ahora bien, en cuanto a los miembros de la organización, en el departamento de capacitación de Global Post se realiza una selección de personal con mayor cantidad de filtros, de forma tal que cuando los aspirantes lleguen a la capacitación ya compartan las expectativas de Soluciones en Línea, desarrollando el sentido de trabajo en equipo, el cual es uno de los valores de la organización. Así mismo, se les explica la misión, visión y valores, haciéndoles hincapié en la importancia de conocer y cumplir con los mismos, y se les comunica la importancia de su trabajo para los otros dos servicios y para los clientes.

En cuanto a la forma de evaluar el trabajo de los colaboradores de Soluciones en Línea, se debe de modificar, en el caso de Global Post, y es que no se puede valorar con relación a la persona que tenga mayor número de notas, y es que no todos realizan el mismo trabajo. Para lo que se propone un modelo en el cual se hagan cinco grupos de personas:

- En el primero de ellos debe de incluirse a las personas que cargan en línea desde las 4 de la mañana
- En el segundo grupo deben de estar las personas que cargan en línea después de monitorear
- Un tercer grupo con las personas que cargan en Omni Page desde las 4 de la mañana
- El cuarto grupo debe de incluir a las personas que cargan en Omni Page después de monitorear
- Y un último grupo en el que se incluyan a las personas que digitalizan los medios y después cargan notas.

Con el anterior modelo, se debe determinar de forma más adecuada la producción de cada uno de los capturistas y con base en ello decidir si les es otorgado o no el bono de productividad, el cual, actualmente se entrega de forma indistinta a todos los capturistas.

También podrían otorgar un día de descanso al capturista que se mantenga en el primer sitio de su grupo durante cuatro semanas consecutivas, los resultados de los tres primeros lugares de los cinco grupos los coloquen a la vista de todos de forma gráfica para que todos los interesados puedan conocer los resultados y así se motiven a ocupar un lugar dentro de los capturistas con mayor producción de Global Post.

En cuanto a View Media y Media Impact, la producción no se puede medir de esta forma debido a que todos trabajan en equipo y su trabajo es de calidad más que de cantidad.

Los procedimientos, como parte de la cultura organizacional, que deben seguir los colaboradores de Soluciones en Línea están bien definidos en cuanto a contrataciones y despidos. Los primeros deben ser después de un examen de conocimientos, un curso de capacitación, un día de prueba y finalmente viene la contratación. Los requisitos que se piden para formar parte de Soluciones en Línea es tener estudios de computación y/o ciencias de la comunicación y/o idiomas de acuerdo al área en la que se desempeñarán, aprobar los exámenes y cumplir con la capacitación, la cual consta de 10 días y un día de prueba y con base en ello se decide la contratación de los aspirantes.

En cuanto a los despidos, el trámite consiste en llenar un cuestionario especificando los motivos por los cuales abandona el trabajo.

En relación a las recompensas, aún se debe trabajar en este punto, para lo cual es necesario que se establezca una forma equitativa de medir el desempeño realizado por cada uno de los colaboradores de Soluciones en Línea y así otorgarles recompensas apropiadas por su desempeño y productividad.

Es decir, en cuanto a Global Post, se deben especificar las actividades diarias de cada uno de ellos, el medio que tienen a su cargo y la forma de la carga, sea en línea o por Omni Page y establecer un parámetro de notas cargadas con base en ello; en Media Impact y View Media el parámetro no es de cantidad, éste debe asemejarse al trabajo que realizan, en el caso de Media Impact de acuerdo al número de documentos desarrollados y en View Media por la cantidad de imágenes que revisan.

Las recompensas a otorgar pueden variar desde un día de descanso tras una producción mensual satisfactoria hasta un día de pago extra por el mismo parámetro de trabajo. Así mismo, puede darse una recompensa mensual extra a la persona que no tenga retardos ni faltas en dos meses, esta también podría aplicarse de la misma forma que las recompensas por desempeño y productividad.

Es recomendable implementar formas de esparcimiento dentro de Soluciones en Línea, debido a que un trabajo bajo presión los empleados están sometidos a un estrés constante por lo que si se llevaran a cabo rutinas de relajación dentro de la oficina podría ayudar incluso a aumentar el nivel de producción. Una de estas rutinas podría incluir un descanso

de 10 minutos a la mitad de la jornada laboral, principalmente en el turno matutino, el cual no cuenta con hora de ida y en el cual el estrés es mayor, de esta forma los colaboradores podrían reducir el estrés y regresar al trabajo con mejor ánimo.

El compromiso de los empleados de Soluciones en Línea para con ellos y con la empresa, juegan un papel trascendental, no únicamente porque éste es uno de los valores de la organización, sino el horario de trabajo, principalmente del turno matutino, implica un gran esfuerzo, en este aspecto se debe de crear conciencia en el trabajador del compromiso que adquiere al iniciar una capacitación dentro de esta organización. Ello implica el cumplir con los horarios de trabajo y la carga de trabajo establecidos.

En cuanto a los eventos que ha realizado la empresa, tenemos que el 23.52% ha disfrutado de los mismos, esto se debe en gran medida a la alta rotación que se vive dentro de Soluciones en Línea, ya que el 41.17% que no contestó la pregunta agregó que esto se debe a nunca han podido asistir a un evento. El único evento que se lleva a cabo en la organización es la comida de fin de año, en la cual se invita a todos los trabajadores.

Para modificar el porcentaje que contestó que no, el cual, es de 23.52%, se debe de tomar en cuenta la edad de los empleados y sus gustos, ya que debido a que la mayoría de ellos es menor de 25 años, prefieren no asistir o bien no les agrada el lugar donde se lleva a cabo dicha comida.

En cuanto a los cumpleaños y aniversarios, deben de ser festejados mensualmente fuera de la empresa. Para ello se pueden utilizar los restaurantes que ofrecen descuentos a los trabajadores de Soluciones en Línea, esto impulsaría las relaciones entre los empleados.

Todos los puntos anteriores deben de desarrollarse con la finalidad de mejorar la calidad humana dentro de una organización, pues, como lo demuestran las estadísticas, en la cual el trabajo es automatizado y el personal considera que en ocasiones, se deja a un lado el aspecto humano, parte fundamental para el funcionamiento adecuado de Soluciones en Línea.

Es necesario hacer hincapié en que de acuerdo con los resultados del tema de sueldos y prestaciones, tenemos que el 60.78% del total de la población cree que su sueldo no es justo en comparación con el trabajo que realizan, esto se debe de trabajar al dar a conocer los sueldos de los jefes, gerentes y directivos, ello con la finalidad de evitar los rumores relacionados con sueldos estratosféricos entre los mandos superiores.

Junto se debe de evaluar el sueldo de los trabajadores y realizar un balance entre el sueldo que perciben y el trabajo que realizan, así como el horario en el que laboran. En el mismo contexto, es conveniente establecer un parámetro de sueldos, establecidos con anterioridad para que las personas de nuevo ingreso o bien los colaboradores que tengan un cambio de puesto o de rotación tengan un salario equitativo a su trabajo y que sea el mismo para todas las personas que ocupan un mismo puesto, ya que recordemos que este punto también fue señalado dentro de los problemas de Soluciones en Línea.

En cuanto a las prestaciones que tienen los colaboradores de Soluciones en Línea se encuentra, a pesar de tener contrato por honorarios:

- El derecho a un periodo vacacional de cinco días después de un año de trabajo ininterrumpido
- Los bonos de productividad, asistencia y puntualidad que se dan mensualmente y que es del 5% sobre el sueldo base de cada uno de los trabajadores. Aquí es importante explicarles de nueva cuenta a los colaboradores la forma en que se otorgan éstos y es que hasta el momento el bono de productividad se da a todos sin importar en realidad la producción que tienen, pero si se aplicara el plan para evaluar la productividad aquí propuesto, éste no se otorgaría a todos, sino que sólo a los que realmente lo merecen.

El bono de puntualidad únicamente debe entregarse a las personas que no tengan faltas registradas en el mes, y es que actualmente se da sin importar que falten a laborar un día, de esta forma se reduciría el nivel de ausentismo, ya que por una falta se les descontarían dos bonos y eso afectaría directamente sus ingresos.

## **Conclusiones**

## 5. Conclusiones

La identidad corporativa dentro de Soluciones en Línea se encuentra en etapa de desarrollo, debido a la reestructuración que la organización estaba viviendo en el momento de la investigación y aunado a la constante rotación de personal, resulta complicado desarrollar una adecuada cultura organizacional.

A lo largo del presente trabajo se pudo demostrar que la cultura organizacional de Soluciones en Línea, se ve reflejada en varios aspectos tanto dentro, como fuera de las organizaciones, comprobando con ello, que ésta involucra, no sólo a la identidad corporativa, sino también al clima organizacional, los patrones de comportamiento, el liderazgo, las reglas e incluso las costumbres de los empleados.

Para efectos de la presente investigación, se realizó un estudio el cual, en primera instancia, se centró en el reconocimiento de los conceptos necesarios para entender la forma en la cual se desarrolla la cultura, identidad y comunicación organizacional dentro de cualquier organización, para más tarde aterrizarlo en un estudio realizado dentro de Soluciones en Línea.

Ello se llevó a cabo al mostrar la forma en que los seis gerentes perciben la organización y con base en ello, se confrontó la percepción de los empleados de Soluciones en Línea hacia la organización.

Dentro de los principales puntos tratados tanto con los gerentes como con los empleados de Soluciones en Línea se encuentra la forma en la cual ellos perciben tanto la cultura organizacional como la identidad corporativa pasando por el grado de conocimiento de la historia, misión, visión, valores y de los servicios que ofrece por separado la organización, así como de la comunicación organizacional.

En este punto, se confirmó la idea inicial, la cual se centraba en el hecho de que la misión, visión y valores de la organización no eran compartidos por los empleados de Soluciones en Línea, debido a la falta de difusión y sobre todo es necesario que los gerentes no sólo los sepan de memoria sino, lo importante es transmitirlos a sus colaboradores con actitudes y con la forma de trabajo.

En la primera parte de la investigación se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a los gerentes de las áreas que componen Soluciones en Línea, después se aplicó una encuesta entre los 51 integrantes de las gerencias y con base en los resultados, tanto de las entrevistas como de la encuesta se planteó una propuesta para lograr desarrollar de forma más adecuada tanto la cultura como la identidad organizacional de los colaboradores de la organización.

Aquí es necesario hacer hincapié en que gracias a la presente investigación, quien suscribe logró aplicar los conocimientos obtenidos durante el estudio de la licenciatura en

cuanto a la forma de presentar y llevar a cabo una entrevista. Sin embargo, fue necesario establecer la diferencia entre cuestionario y encuesta.

Retomando el tema de la identidad, el presente sirvió para conocer el grado de identidad organizacional existente dentro de Soluciones en Línea, la cual se encuentra directamente relacionada con la cultura organizacional de la misma.

A lo largo de la investigación se pudo notar que no todos los empleados de Soluciones en Línea conocen la misión, visión y los valores de la organización, ni de la forma de manejar cambios y promociones de puestos.

Durante la investigación fueron establecidos puntos que no se tenían contemplados, como es la diferencia entre la perspectiva de los gerentes y la del personal en general. Así como el nivel de compromiso de los segundos hacia la organización.

Además se encontró con el factor de la historia de Soluciones en Línea, ya que no se encontraba completamente documentada por lo cual la investigación tuvo que dar comienzo en este punto y la investigación sufrió un giro cuando la misión, visión, y los valores de Soluciones en Línea fueron modificados debido al estudio, realizado a la par de éste, por el personal de Gestión Humana, así como varios cambios en Global Post, entre los cuales se encuentra la falta del gerente del área a pocas semanas de haber dado comienzo la investigación, la rotación de personal al inicio de la investigación y los cambios en los puestos de jefes de piso de Global Post y la creación de nuevos puestos que no se tenían contemplados al inicio de la misma.

Al comienzo del presente trabajo se tenía por supuesto que el personal de Soluciones en Línea carecía en gran medida del sentido de pertenencia e identidad hacia la organización, sin embargo, los resultados obtenidos gracias a la encuesta aplicada a 51 empleados de Soluciones en Línea se mostró lo contrario a esta primera hipótesis, no obstante los colaboradores de la organización no creen que trabajar en la organización estudiada les de prestigio y a no haber cumplido con las expectativas planteadas al ingresar a la plantilla laboral de Soluciones en Línea.

Y se refirieron como principal problema dentro de la organización como la falta de integración del personal y en segundo lugar el sueldo percibido por ellos y dejaron ver que no consideran justo su sueldo en relación con su trabajo diario. Así mismo, revelaron que la organización para la cual laboran no se preocupa por el desarrollo de su personal, ni por su bienestar y calidad de vida, aspecto por el cual no se sienten parte importante de la misma a pesar de haber contestado que no cambiarían su actual trabajo por otro.

Sin embargo, se demostró que el personal tanto en puesto gerencial como el personal en general no tiene pleno conocimiento de la forma en la cual se toman las decisiones para contratación, cambios y promociones de puesto, esto se debe en gran porcentaje a la comunicación que actualmente existe dentro de Soluciones en Línea, la cual, no es adecuada, y por lo tanto, también fue identificada como uno de los principales problemas pero en esta ocasión fue sugerida por los gerentes, por su parte, el personal en general indicó que se entera por rumores de los sucesos de la empresa. Del mismo modo

denunciaron la carencia de comunicación con sus jefes y gerentes sobre los aspectos que afectan su desempeño dentro de su área.

Razón por la cual fue necesaria la presentación de un plan de comunicación en el cual se incluyera el desarrollo de la cultura organizacional e identidad corporativa, así como una propuesta para evaluar el trabajo realizado día con día por los capturistas y analistas de los tres servicios ofrecidos dentro de Soluciones en Línea. De la misma manera en dicho plan de comunicación, se incluye la realización de una plática introductoria sobre los servicios de Soluciones en Línea, con la finalidad de que todos sepan para qué y por qué trabajan y con base en ello logren mejorar sus servicios frente a la competencia.

De tal forma, es necesario que todos y cada uno de los integrantes de Soluciones en Línea tengan claro lo más valorado por la organización y los aspectos más importantes que busca la organización en cada uno de sus colaboradores para que logren tener éxito dentro de la organización, ya que algunos de ellos consideran que esto último no depende únicamente de su esfuerzo y empeño en sus tareas diarias y consideran su trabajo como no reconocido.

Así mismo, este estudio, será un punto de referencia para la dirección de la organización estudiada, la cual, a decir de los empleados no se lleva de forma adecuada, consiga que los actuales y futuros empleados de Soluciones en Línea logren su plena identidad y compromiso con los planes, metas y objetivos planteados por la organización y de esta manera convertirlos en suyos, de tal forma que todos trabajen en la misma dirección para obtener el más eficiente desempeño a lo que busca la dirección por parte de sus colaboradores.

Los resultados de la presente investigación serán entregados a los directivos de Soluciones en Línea, y a consideración de ellos serán aplicadas o no las propuestas realizadas, sin embargo cabe mencionar que los colaboradores de Soluciones en Línea esperan que los resultados obtenidos gracias a este estudio sirvan para mejorar las condiciones de trabajo en la empresa y consideran la importancia de las opiniones de los empleados para lograr un continuo desarrollo de la organización y con ello el desarrollo individual de cada uno de ellos, tanto en el ámbito laboral como personal.

# Anexos

## 6. Anexos

### Anexo 1

A continuación se presenta el formato de entrevista utilizado para los gerentes de Soluciones en Línea, junto con las respuestas que se esperaba obtener. Debido al tipo de información que se necesitaba recabar, la entrevista se dividió en Cultura Organizacional, Identidad Corporativa, Historia, Reestructuración y Problemas y Soluciones.

#### *Cultura Organizacional*

1. ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?

**Por medio de un análisis del currículo que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.**

2. ¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?

**Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le planean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.**

3. ¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?

**La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que los computadores sean dañados, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.**

#### *Identidad Corporativa*

4. ¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?

**Misión: Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.**

**Visión: Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.**

**Valores:**

- **Trabajo en equipo:** permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios.
- **Enseñanza y aprendizaje:** enseñar es la mejor forma de aprender.
- **Calidad:** la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana.
- **Sencillez:** soluciones claras para ganar tiempo
- **Pasión:** nunca, nunca, nunca te des por vencido.
- **Apertura:** la llave al trabajo en equipo y la comunicación.
- **Innovación:** la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse.
- **Focus:** haz las cosas correctas, haz las con valor agregado y siempre prioriza.

5. ¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?

**Misión:** Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones.

**Visión:** Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes.

**Valores:**

**Orientación al Cliente.** El cliente es nuestro valor más importante. Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**Innovación.** Renovarse o morir. Revisión metodológica de tecnología, procesos y servicios MS.

**Confiablez.** Ni más ni menos. Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.

**Oportunidad.** Justo a tiempo. Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; **Compromiso.** Cumplir acuerdos. Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.

**Trabajo en equipo.** Coordinar esfuerzos inteligentemente. Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.

6. ¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?

**Ofrece tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo:**

**Global Post:** Periódico personal. **Sistema de monitoreo e información**

**Media Impact:** Sistema de análisis de la información

**View Media:** Sistema de monitoreo de publicidad

*Historia*

7. ¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?

**Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consultora en México de medios Internacionales de Comunicación.**

8. ¿Quiénes son los fundadores?

**La Familia Robledo Aburto**

9. ¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?

**No**

#### *Reestructuración*

10. ¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?

**Por cuestiones de reestructuración**

11. ¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?

**Se esta implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismo s para lograr que los tres servicios que ofrece la organización sean mejorados y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.**

#### *Problemas y soluciones*

12. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?

**La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productiva las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada.**

13. ¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?

**La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del periódico personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.**

## **Anexo 2**

**Entrevista con Gerente de Administración y Fianzas (7 meses, desde noviembre del 2004)**

*¿Cuál es tu nombre y el puesto que ocupas en la organización?*

Rafael Silva Logoria, Gerente de Administración y Fianzas

*¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?*

Se que nace en 1999 a iniciativa de la familia Robledo, de un modelo que tomaron de una empresa que monitoreaba medios en Argentina

*¿Quiénes son los fundadores?*

La familia Robledo, en efecto serían Gabi no Robledo, Eduardo Robledo, Zoé Robledo y José Eduardo Robledo

*¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?*

Por lo menos, legalmente existen las actas constitutivas, existen libros de accionistas e información financiera histórica.

*¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?*

Los originales no, los renovados sí

*¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?*

Los tengo que leer, de memoria no. Más o menos, la misión es básicamente proporcionar servicios de información, servicios inteligentes de información para la toma de decisiones; la visión, es básicamente ser la mejor empresa en este ámbito, formando alianzas estratégicas con clientes y dando las mejores bases, el mejor ambiente laboral para todos; los valores, básicamente son en términos de entregar la información oportuna, confiable y son de los que me acuerdo, creo que me faltan como tres, pero no me los sé.

*¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrecen?*

View Media, Media Impact y Global Post. Global Post, básicamente es un monitoreo en medios impresos de notas que sirven básicamente para la toma de decisiones y para evitar crisis, View Media es monitoreo de publicidad y Media Impact es un énfasis sobre el entorno, tendencias, un análisis más cualitativo sobre la información que se publica en medios.

*¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?*

Hay un encargado de ese departamento que es Diana, donde, ella en primer término lanza la convocatoria a distintos medios, distintas vías, se cita a la gente, se le capacita, se le mide y se hace pruebas durante un periodo de tiempo y de ser conveniente para ambas partes se contrata.

*¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?*

Colegiadamente, donde interviene básicamente el director general y los jefes de área

*¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?*

Yo creo que en ese sentido vamos un poco atrasados vamos a un 30% de lo que se puede documentar entonces en ese momento estamos muy flojos.

*¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?*

Como parte de la renovación de la misma

*¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?*

Originalmente la dirección general no se sentía tan comprometida con la empresa, como a partir de la reestructura, esto provocó una serie de crisis en la institución a diferentes niveles, yo veo crisis a nivel organizacional, recursos humanos, una crisis a nivel económica derivada por falta de clientes y todo va dentro de un círculo vicioso, al no haber clientes, al no haber una organización bien estructurada, bien integrada no hay clientes, y nos lleva a una crisis económica, la dirección general con esta reestructura pretende

consolidar y solidificar todos estos aspectos para retomar nuevamente el mercado, retomar nuevamente clientes y superar la crisis económica.

*¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?*

Retomando la respuesta de la pregunta anterior, falta consolidar la organización como la suma de individualidades, hay que mejorar la presentación de los servicios en el mercado, hay que estructurar un área de ventas y generar ingresos. En general la empresa puede nacer, estamos esperanzados en que se retomé la operación en términos de calidas que nos permita generar nuevas fuentes de ingreso y pues que esta nueva cultura organizacional se irrigue en forma de cascada para que todos estén en el mismo sentido y en la misma dirección.

*¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?*

Básicamente la integración del director general al 100% en la organización, arrancando en la parte de ventas y hacer una estructura una estrategia de recursos humanos en términos de capacitación y com unicación de forma que la empresa empiece a dar frutos operativos y con clientes.

#### **Entrevista con Gerente de Global Post (4 años)**

*¿Cuál es tu nombre y el puesto que ocupas en la organización?*

Jacobo Castillo, Gerente de de Global Post

*¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?*

La empresa surge en el año de 1999 por iniciativa de unos estudiantes del ITAM que con la inversión de Gabino Robledo y otras personas más tratan de dar soluciones informativas a 'n' tipo de empresas a 'n' tipo de proyectos, esto lo ven como una consultoría en medios, en un inicio, y un poco más adelante hay una alianza con una empresa argentina que es la que se dedica a monitorear los medios y ha y un intercambio de ambas empresas, así es como inicia Media Solutions.

*¿Quiénes son los fundadores?*

No me acuerdo bien del nombre de todos, eran cuatro personas, cuatro son los que la fundan, entre ellos esta Gabino Robledo, sin mal no lo recuerdo Jorge Medina, no recuerdo bien y dos personas más, dos colaboradores, no tengo el nombre, pero son ellos cuatro. Aproximadamente un año después ya sólo están trabajando dos de ellos en la empresa incluso en menos de un año, están trabajando dos de ellos en la empresa y al final, cuando yo me integro ya esta en su totalidad en manos de Gabino, es decir, todas las personas que inicialmente la conformaron durante el primer año del proyecto partieron, se fueron a hacer otras cosas, durante el primer año, por eso están tan nebulosos.

*¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?*

Existe una serie de archivos de lo que se hacía en aquel tiempo desde los servicios que eran muy distintos, hasta archivos totalmente administrativos, estos archivos no están fichados, no están documentados para consulta, son archivos guardados en disco duro y el respaldo

esta en el servidor, pero no están clasificados, no están para consulta abierta, sin embargo sí hay una cantidad interesante de datos por ahí.

*¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?*

Como tales no, el contacto con la misión y visión de la empresa de aquel entonces, de ahí no tengo conocimiento si quiera si se hayan planteado, tal vez se plantearon, no lo sé, yo no estuve durante ese primer año, tal vez se plantearon, nunca lo supe, nunca lo he visto en documento alguno. La primera formulación de los valores como tales, como valores de la empresa, data aproximadamente de hace un año y medio, es decir, es muy joven, hace año y medio aproximado, donde empiezan a darse esta documentación en un intento por formalizar la empresa y quedaron en desuso para ser sinceros. Y eran algo así como, de ser la primera empresa de monitoreo, como visión, a nivel nacional e internacional; los valores eran siete valores, entre los que estaba el enfoque o focus, trabajo en equipo, apertura, no recuerdo cuatro o cinco más eran siete u ocho los valores que nunca llegaron a aplicarse únicamente se estructuraron a nivel escritorio y nunca bajaron o nunca se les hicieron del conocimiento al reto de la gente, aunque había una página, nunca hubo un trato por integrarlos en la vida diaria de la empresa.

*¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?*

Eso apenas me lo estoy aprendiendo, llevamos como dos semanas con ellos, no es cierto, llevamos como un mes con valores de esta nueva reestructuración.

*¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrecen?*

Por el momento a diferencia de antes, tenemos tres servicios que son Global Post, View Media y Media Impact, esos tres servicios, antes teníamos más servicios, algunos que no terminaron de cuajar como monitoreo de espectaculares, etcétera que eran concebidos como servicios independientes de lo que hacíamos, en este momento sólo tres. Cada servicio de hecho apenas los estamos terminando de definir para concluir el día martes próximo si hace la presentación oficial de los servicios, si mal no lo recuerdo, pero en términos generales Global Post es el periódico personal de los clientes; Media Impact son análisis informativos sobre notas específicas y View Media es un monitor y auditor de publicidad. Sin embargo cada uno de estos tres tiene una subdivisión de productos bastante interesante, por ejemplo Global Post tiene el portal, tiene correos como el morning news; Media Impact tiene cuatro productos que es el mapa de contexto, el boletín informativo, agenda prospectiva, y no se como se llama ahora, pero es lo que antes se le denominaba training, están cambiando los servicios con la administración de David, y el último es el recuento y análisis cuantitativo y cualitativo, etc., recuerdo el nombre, porque ya me lo cambiaron. Y de View Media se está consolidando a penas sus productos, actualmente hay una sola forma de entrega, pero está concebido como tres productos distintos, uno que es el monitoreo bajo pauta o reportaje para estar siguiendo la publicidad del mismo cliente contra lo contratado, lo que está apareciendo contra lo que contrato con la agencia para que aparecerán en los medios; después tienes los reportes de la publicidad contra la publicidad de su competencia, puede ser de su competencia directa o indirecta, puede ser por marca, puede ser una sola empresa, y el último que es el más interesante y que todavía no está desarrollado es el análisis, con una serie de Media Impact sobre View Media, análisis donde se incluya análisis de campaña, etcétera, pero eso todavía no está desarrollado. Esos tres productos, apenas están en el escritorio, apenas están en el escritorio, estamos en este momento con la asesoría de una

publicista que es quien esta trabajando eso, Alejandra Pacheco, esta trabajando con Pepe para definir bien a bien estos tres productos y poder lanzarlos al mercado.

*¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?*

Es bastante curioso, aunque tenemos varios años es una empresa relativamente nueva, a lo largo de todos estos años, el proceso de reclutamiento ha cambiado por lo menos unas cinco veces, han cambiado las áreas, han cambiado los servicios. En este momento y desde hace cerca de 30 días, arrancó una nueva forma de reclutar al personal, esa nueva forma de reclutarla la estamos estructurando a penas con la ayuda de Gestión Humana, retomando algunos de los elementos pasados, bases de datos básicamente, pero se está haciendo un cambio, ahora se busca generar buenos filtros y además de los filtros una capacitación permanente al personal que antes no se tenía.

*¿Cómo se toman las decisiones en cuánto a los cambios o movimientos internos de personal?*

Primero necesitamos hacer la separación cada servicio de los tres que te menciono se corresponden a una gerencia, hay más gerencias que servicios, eso quiere decir, además de los servicios, las gerencias que se corresponden con servicios, está la gerencia de sistemas, la gerencia administrativa, cada una de estas gerencias a su vez tiene un responsable, ese responsable es el gerente, es el que determina quien colabora y quien no colabora, con nosotros como equipo, esa decisión recae en los gerentes. Los movimientos internos del personal dependen de cada gerencia, se decir, cada gerente tiene carta blanca sobre los movimientos, altas, bajas, cambios, incluso justificaciones o no de faltas y retardos para su personal, en el caso específico de Global Post, como es el servicio que tiene mayor cantidad de gente, estamos hablando de cuarenta y tantas, tenemos tres turnos y cada turno está a cargo de un jefe de piso, en este caso, no sólo es el gerente, sino los jefes de piso en conjunción con el gerente.

*¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?*

Como reglamentos tenemos un par de reglamentos pero que datan de hace más de un par de años, estos reglamentos están siendo revisados cada gerencia está proponiendo sus propios reglamentos, de tal manera que si antes tenías un reglamento común para todos, actualmente cada gerencia está proponiendo los reglamentos que nos van a regir y por ejemplo, Global Post, Media Impact y View Media tendrán que atenerse a los reglamentos de uso de software informático, propuesto por la gerencia de sistemas y todos incluyendo sistemas tendrían que regirse bajo los lineamientos que en este momento está proponiendo la administración y así sucesivamente, habrá reglamentos que serán generales, pero habrá otros particulares y estos están en creación.

*¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?*

En un inicio trabajábamos sin valores, poco después hubo una serie de valores que trabajamos, pero su intención, su objetivo era más un objetivo mercadológico porque era para llenar folletines, para generar una buena imagen de la empresa y no se correspondía estrictamente ni con los procesos, ni con las necesidades ni con los objetivos mismos de la empresa, eso fue una gran carencia, porque aunque eran muy lindos y sonaban rimbombantes pues nunca se aplicaron, nunca se bajaron mediante dinámicas, nunca se dieron a conocer, bueno se dieron a conocer pero no hubo un seguimiento detallado de que

se estuvieran efectivamente cumpliendo y por eso entraron en desuso. Ahora con todo este rediseño de la empresa que no solamente es una reestructura es un rediseño, los valores surgen otra vez de los procesos y de los objetivos, lo cual, los hace más cercanos a la gente.

*¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?*

Este es un rediseño de la empresa, no solamente es una reestructuración de un área es un rediseño de la empresa, es un rediseño de los servicios como tales, es un rediseño de las metas, prácticamente es fundar la empresa, es una revisión que está llegando hasta la cocina, es decir, está llegando a todos los niveles, no solamente a nivel operativo como habían sido las anteriores de que cambiamos solamente el horario o la cobertura o cambiamos el sistema, aquí estamos hablando de un cambio a fondo, un cambio tanto a nivel cultural donde se está tratando de abrir canales de comunicación entre las distintas áreas, entre los distintos puestos, se está documentando todos los procesos, la intención es que en un mediano plazo la documentación de procesos nos pueda llevar a una certificación y ya con certificaciones podemos esperar a un poco más de estímulos fiscales, esto por la parte de la documentación, pero además estamos tratando de generar un organismo auto revisable periódicamente, auto administrable. A diferencia de anteriores que eran básicamente por proyecto, los cambios que hacíamos: tenemos que entregar determinados servicios y hacíamos las adecuaciones para entregar los servicios, no estábamos viendo ni el impacto que tenía en el trabajador, ni si realmente quedaba documentado, si la tecnología era adecuada o no, ahora lo estamos haciendo a nivel global. Para tocar este último punto que te decía del trabajador, se está proponiendo un diseño bastante novedoso para Media, donde el número de clientes incide directamente en el salario de los trabajadores, apenas lo estamos estructurando pero se puede decir que si tenemos más clientes, una parte proporcional del cliente tendrá un derrama directa sobre el trabajador, esto en el afán de generar una mayor preocupación por los clientes, aunque puede ser una cantidad casi simbólica, estoy hablando de unos cincuenta pesos por cliente y bueno, al tener 10 clientes ya tendríamos 500 pesos, que no es una cifra nada despreciable para los colaboradores. Y eso es solamente para tenerlo estimulado en la medida en que tengamos más clientes, que sería permanente este aumento si permanece el cliente, bueno esto es sólo en el trabajador. A nivel dirección o gerencias el cambio no solamente es de seguir una línea o adoptar formatos, para nada, son cambios de interacción, donde se están definiendo responsabilidades, alcances, metas comunes, eso es.

*¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?*

Podemos hablar de que a habido una cantidad muy grande de problemas, de incidentes, una problemática muy grande y muy variada, básicamente, yo podría decir que la problemática se ha centrado en la falta de direccionalidad de todos los colaboradores. Es decir, que todos apuntamos hacia un mismo lugar, que todos estemos considerando de la misma forma la realidad, hacia dónde avanzamos, eso tiene implicaciones directas en inversión, en prioridades, esta direccionalidad nos faltó. Otra cosa que nos faltó también es el orden porque básicamente trabajábamos bajo un esquema de resolución inmediata no mediata y al no haber documentación podríamos resolver muchas cosas el día de hoy, pero no estábamos dejando nada asentado y el día de mañana no teníamos datos históricos ni de clientes, de nada, la falta de documentación, la falta de orden es notoria en Media, la estamos atacando y la hemos atacado de una manera aceptable pero todavía nos hace falta mucho para madurarlo, por un lado la falta de comunicación, por otra parte la claridad en el discurso

nos ha pegado horrible, al no tener una direccionalidad clara entre todos podríamos matizar la información que bajábamos a los colaboradores, ¿esto que quiere decir?, que un colaborador podría recibir indicaciones encontradas de diferentes áreas, lo que hacía evidentes contradicciones internas, en el fondo no eran completamente contradicciones, sino, matices de una misma infamación, pero sí generaba un conflicto esta falta de comunicación, esta falta de claridad, esa falta de discurso único de la empresa que además como no teníamos unas reglas claras y cada quien las interpretaba a su forma al momento de aplicarlas, esto nos generaba conflictos con el personal, incluye cuando intentamos hacer algunas acciones positivas como unos bonos extra, nos resultaba literalmente el tiro por la culata, no sabíamos vender la idea al personal y terminábamos siendo los explotadores a pesar de que la empresa estaba haciendo un esfuerzo, entonces la comunicación también ha sido una de nuestras grandes problemáticas y eso es en términos generales de la empresa. Ahora con la gerencia de Global Post, de inicio si tiene problemas particulares como todas las demás gerencias tienen problemas particulares. En este caso, si stemas podría mencionar que tiene como problemática los tiempos, están muy, muy apretados en tiempos y están limitados en cuanto a recursos, en el caso de Global Post, la problemática específica que hemos tenido era el desfase existente entre el área de comercialización y la capacidad instalada nuestra, podía hacerse un muy buen ofrecimiento al cliente, pero superaba nuestra capacidad instalada y por tanto el cliente se venía abajo. Estos detalles son los internos, nosotros como Global Post, también teníamos otros grandes incidentes, conflictos, el hecho de que sistemas no entendiera completamente la operación, no asignaba las operaciones adecuadas para completar el software que nosotros requerimos y el mantenimiento, el hecho de que ellos no consideraban o no tuvieran en claro cuáles son nuestras prioridades dentro del negocio y pues si llegaban a entorpecer nuestra labor operativa. Pero todo ello lo hemos estado trabajando.

*¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?*

A lo largo de Media Solutions, hemos dado una cantidad muy grande de soluciones, el problema real es que actualmente estamos trabajando, por ejemplo, en cuestión de cultura cambiamos las dinámicas, cambiamos a los jefes de piso que mostraban una apatía que no estimulaban, que no tenían liderazgo para el resto del equipo, ahora ya tenemos personal con el que estamos trabajando en capacitarlos y facilitarles todos los recursos y herramientas para que ellos puedan realmente dirigir y tener un papel de líderes dentro de los equipos. Eso por una parte, que apenas estamos trabajando, pero que ya estamos viendo resultados por una parte, por otra parte, en cuestiones de tecnología para Global Post, pues ha habido un acercamiento terrible con el área de sistemas, sensibilizando al área de sistemas sobre los requerimientos de cualquier área, específicamente estamos cambiando la concepción de colaboración a un servicio de cliente, donde nosotros somos el cliente de sistemas, por lo tanto, ellos deben de darnos un buen servicio y hacer este cambio porcentual pues nos ha funcionado mucho, ahora ya no solamente es el trabajo para el compañero, sino es un trabajo que tiene que servir, que tiene que venderse por sí mismo. Estamos invirtiendo en lo que es nuestra plantilla para Global Post en los tres turnos que tenemos, concentrándonos básicamente en dos, pero ahora ha habido unos cambios, así que probablemente, el tercer turno que es el vespertino también crezca. A nivel Media Solutions, primero vino una auditoría interna, a parte también hubo una reestructuración en términos administrativos. Vinieron simultáneamente toda la parte de planeación con toda la parte de rediseño y de documentación de todas las áreas, establecimiento de límites,

etcétera. Y esto ya está teniendo resultados que es toda esta parte de los cambios que estamos aplicando, por ejemplo, ya tenemos los primeros clientes potenciales de este último periodo satisfechos a punto de cerrar contrato, lo que es bastante estimulante. Por ejemplo, antes no se tenía una cercanía entre las áreas, ahora se está planeando cierto tipo de reuniones dirigidas, juntas pues, con minutos en donde se pueda registrar todo y hay responsable de darle seguimiento a cada uno de las tareas y este seguimiento se le hace una revisión semanal, primero, pero también además de todas estas tareas, todo esto se va a alimentar un Balance, un registro o indicadores por área, y estos indicadores están en un solo tablero donde podemos ver los picos altos o picos bajos de producción, de rendimiento, de necesidades. En el caso específico de Global Post, la información que anteriormente sólo era información para actuar de manera inmediata, ahora nos está sirviendo para detectar incidencias e irregularidades, por ejemplo, cuántas veces al mes hubo problemas con sistemas y cuántas veces al mes tenemos problemas de ausentismo y estos indicadores nos ayudan para estar atacando o para estar priorizando, si tenemos ausentismo, atacar el ausentismo o si tenemos que atacar cuestiones meramente administrativas.

### **Entrevista con Gerente de Media Impact (3 meses)**

*¿Cuál es tu nombre y el puesto que ocupas en la organización?*

David Murguía Morales, Gerente de Media Impact

*¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?*

Surge hace más o menos cinco años en una organización con una empresa argentina de monitoreo, posteriormente se independiza lo que ahora se llama Media Solutions, y bueno hasta la fecha está funcionando.

*¿Quiénes son los fundadores?*

El licenciado Eduardo Robledo y su familia

*¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?*

No lo sé

*¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?*

No, nunca hubo un curso de inducción, nunca hubo un acercamiento con la empresa, lo poco que sé es la infamación que llevamos a los clientes, más no por que alguien me hubiera dado un documento, alguien me hubiera enseñado las diferentes áreas, alguien me hubiera presentado con la gente, no fue así. El primer día que llegue lo único que recibí fue un regaño, un regaño que no era mi culpa, un regaño fue lo que recibí como curso de inducción.

*¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?*

La misión es diseñar, comercializar, implementar sistemas inteligentes de información digitalizada, confiables y oportunos, dirigido principalmente a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones; la visión, yo la dividí en tres partes, ser una empresa con crecimiento sostenido y rentable y a su vez, en la parte humana compartir el

éxito con los empleados para que adquieran un compromiso con la empresa y a su vez con los clientes, por que en esa parte es darle resultados a los clientes, satisfacer a los clientes de acuerdo a sus necesidades; los valores son cinco, es confiabilidad, oportunidad, trabajo en equipo, orientación al cliente, esos son básicamente.

*¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrecen?*

Son tres, Media Impact, View Media y Global Post. En el caso de Global Post, como toda área de comunicación social se encarga de monitorear los medios de comunicación impresos principalmente y únicamente, sin embargo a diferencia del tradicional monitoreo, este se desarrolla a partir de un sistema llamado Arezzo, que no es otra cosa que escanear los medios y transmitirlos a una base de datos, para que ahí puedan ser consultado de una manera más fácil a través de la página de Internet que se le diseña al cliente a través de menús con menús muy específicas y que pueden ser consultadas desde China, desde Japón, desde la Sierra Taraumara, esa es la ventaja, que se está marcando una diferencia con las famosas agencias de información que se generan en las oficinas de gobierno, donde son impresas, y esto es más práctico. En el caso de View Media, en esta primera etapa se ha dedicado nada más a hacer reportes de la publicidad, me parece que vienen propuestas más a fondo para que verdad haya un análisis de contenido hacia el monitoreo de publicidad, que es el área a la que se enfoca principalmente, aún no lo hay para el gobierno. Media Impact es un trabajo que estamos organizando desde hace tres meses aproximadamente en donde tenemos varios productos, desde un boletín informativo que básicamente una síntesis de todos los periódicos que se monitorean en media solutions con el propósito de ofrecerle a los directivos de nivel A y B, un panorama de forma sintética y a partir de ahí pueden ellos tomar decisiones, es importante porque no los abarrotamos de información, son las notas más importantes que están en la agenda mediática y ahí se los ponemos para que al menos si tienen un desayuno, alguna entrevista con otro funcionario o ejecutivo, tengan las tablas de por dónde viene la jugada. Otro trabajo es el mapa de contexto que se refiere básicamente a analiza cómo se encuentran un estado, desde las condiciones físicas y geográficas, las condiciones económicas se genera un mapa político, cómo está el congreso, cómo está el tribunal electoral, cómo está el poder judicial en el estado que ha hecho el gobernador, para qué lo hace, cuáles son sus mapas de alianzas, cuáles son los mapas de conflictos, es un área que estamos explorando apenas y que me parece que puede llegar a dar buenos resultados. Este otro elemento que es el Media Impact, que no era más que un análisis cuantitativo y cualitativo, cuantitativo en el sentido de que contábamos cuántas notas habían salido en tal medio, pero ahora le estamos tratando de dar un giro completamente haciendo los cruces adecuados y sobre todo el cualitativo, rescatando las ideas principales, estamos haciendo documentos que teníamos larguismos de 20 páginas, los estamos reduciendo a cinco, con la información que necesita el cliente, estamos en otro trabajo que se llama documento de Coyuntura, que hace referencia a los temas centrales y que el cliente nos pide, puede ser de carácter empresarial y de carácter de gobierno, ahí rescatamos los personajes clave, rescatamos los discursos importantes, checamos que instituciones están dando un posicionamiento al respecto, qué empresas, cómo se están moviendo, en fin, solamente sobre el tema. Hay otro que se llama Diagnóstico en perspectiva ese creemos que sea uno de los más fuertes, ahí analizamos los personajes principales como es han movido no solamente en los últimos meses sino que tenemos que poner parte de sus antecedentes para que a partir de ahí podemos realmente ver cual es su perfil, cuál es su tendencia biológica, cómo se está moviendo dentro de un

grupo, o dentro de una fracción o partido político y cómo se está moviendo dentro del país, cómo se está moviendo con respecto a los demás partidos, cuáles han sido sus líneas discursivas, cuál es su modus operandi, cuál es su siguiente paso que va a dar partiendo de los elementos que tenemos. Además de hacer cronologías que demuestran cómo han evolucionado el tema en general hacer un FODA del cliente en cuestión, cuáles son sus debilidades frente a su competencia, puede ser de empresas, puede ser de partidos, puede ser de personajes clave, eso es básicamente lo que estamos haciendo.

*¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?*

No sé

*¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?*

La visión que yo tengo es que están estas personas adelante, a mí no me preguntan, ahora sí que único que sabe es el director general. No hay una comunicación oficial y eso da lugar a que muchas voces hablen sobre un mismo tema y existe poca claridad.

*¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?*

Hay reglamentos, está el reglamento económico que prácticamente le compete a la dirección general y al consejo administrativo regirlo de que si se compra esto o no, eso es decisión de ellos básicamente, nosotros como gerentes únicamente se lo proponemos y bueno esas son las reglas, pero no hay un reglamento bien establecido. Hay política laboral donde se ha llegado a un consenso, pero que aún falta por trabajar, así como hay un reglamento de comportamiento interno, desde el uso del mobiliario, el uso de la cocina, los baños, etc., pero yo, que conozca un documento escrito no hay.

*¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?*

Todo tiene un cambio, la empresa como los seres humanos siempre estamos en constante evolución y tenemos que marcar si queremos quedarnos en la situación en la que estamos o bien somos capaces de salir y transformarnos, dar una nueva cara a nuestros clientes, dar nuevos servicios y dar más capacidad, es por eso, y sobre todo porque la competencia afuera está muy dura, hay empresas que están saliendo muy fuertes donde también tienen mucha tecnología, pero la única ventaja para medios impresos es lo que tenemos aquí.

*¿En qué consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?*

No podemos verlo, sólo como un plan, quizás la estrategia y el plan es la tendencia a sobrevivir, tratar de ser competitivos en el mercado externo, hacia dentro tenemos que ver varios aspectos, desde las políticas laborales, las políticas económicas, las políticas de personal. Ubicar a cada uno en su lugar con sus funciones específicas, en donde cada uno sea el responsable de esto, para que el esfuerzo sumado pueda verse reflejado en clientes, con dinero para beneficio de nosotros en sueldos y en muchas cosas.

*¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?*

Sobre todo los económicos derivado de las bajas ventas en donde según entiendo, las decisiones desde que estaba Silvia, no sé si no supieron cómo conducirla o no sé qué sucedió, el caso es que cuando nosotros llegamos como nuevos, me refiero al área de ventas y a mí, es la única situación que hemos vivido, difícil dura.

*¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?*

La primera de ellas y que a mi juicio es la más importante y en la que se debe de trabajar más es la conciencia de cada uno de nosotros para que derive en un clima laboral adecuado y estemos todos comprometidos hacia un esfuerzo en común. Por supuesto que otra de las medidas, son las medidas económicas, y se han planteado estrategias de ventas sobre todo, que son la más importante, podría hacer otras por ahí, pero el eje central, el eje rector son esas dos.

### **Entrevista con Gerente de Sistemas (1 año tres meses)**

*¿Cuál es tu nombre y el puesto que ocupas en la organización?*

Alberto Martínez, Gerente de Sistemas

*¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?*

Bajo una necesidad de información

*¿Quiénes son los fundadores?*

La familia Robledo, los hermanos, hasta donde yo sé

*¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?*

No, sé

*¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?*

No lo sé

*¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?*

Un poco, la misión es implementar sistemas inteligentes de sistemas de información inteligentes, la visión es conformarse como una empresa sólida en su ramo y los valores es orientado al cliente, compromiso con uno mismo y con la empresa y hay varios más.

*¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrecen?*

Global Post, Media Impact y View Media. Global Post es clasificación de notas, monitoreo y entrega por medio de webs; View Media, es el monitoreo de publicidad y entrega por correo o papel; Media Impact es un análisis de las notas de la información generada por los medios.

*¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?*

Eso no

*¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?*

Por resultados, si funciona bienvenida, si no, tal vez hay una capacitación y tolerancia, de tal manera que tengas todas las oportunidades para poder funcionar entonces, si ya no quieres, pues es otra cosa.

*¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?*

Pues las básicas, llegar temprano, utilizar el equipo correctamente, ocupar el tiempo dedicado al trabajo, ser cooperativo, bueno esas son reglas muy generales, de sociedad, se puede decir, en el trabajo, pero bueno, ser limpios y eso, si hay otras reglas más estrictas que definen que hay que cumplir para poder seguir, bueno, eso es parte de la visión, son como reglas. Los derechos son como los de cualquiera, ni yo cumplo con todas mis obligaciones, pues tengo mi salario ese es el convenio que hubo inicialmente esos son los derechos y las obligaciones son la que al firmar estableciste como tu horario, tu trabajo que tiene que ser de calidad, las obligaciones por parte de la empresa es pues el salario, tal vez bonos, de hay en fuera, no creo que haya más que el contrato mismo.

*¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?*

Yo siento que no cambiaron, si no que se aclararon, se establecieron porque no estaban anunciados, porque existían pero no estaban bien publicados no estaban aclarados, no bien puestos, hacia donde queremos ir o de que manera se iba a trabajar, o creo que al decir hacia donde estaba confuso y es más que nada hacia donde querías ir, pero yo siento que si existían porque siempre ha habido un ambiente muy bueno, pero ahora estamos cambiando.

*¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?*

En acomodar las cosas en donde deben de ir según la estrategia y la conveniencia del todo lo que se va a hacer, hay gente apta para ciertas cosas y se les dio capacidad, se le ajusta a lo que puede hacer, es como explotar lo que realmente tenemos para lograr el objetivo.

*¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?*

Económicos, un poco administrativos en el caso de operaciones, no es que no este bien controlado sino que hay cosas que están fuera de alcance de nosotros, como faltas, ¿no?, faltan cinco gentes y ya esta fuera de nosotros, eso a dónde se enfoca, entonces están buscando la manera de se pueda tratar, otra cosa, ahorita los clientes, la forma de vender o la estrategia de cómo vender o cómo presentar el producto para que se venda. Habrá más, pero son menores.

*¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?*

Tener, por ejemplo en el caso de operaciones, tener gente de respaldo y al contratar gente más confiable, gente que sea más profesional y desconozco el proceso como te decía al principio, pero se ha planteado eso y en el caso de ventas, se esta estableciendo un método, una forma, para el cliente que sea potencia, se 100% contratado, que se seguro, en caso de ventas como el caso de todas las otras áreas es orientarse al cliente.

## **Entrevista con Gerente de Ventas y Comercialización (2 semanas y 3 días)**

*¿Cuál es tu nombre y el puesto que ocupas en la organización?*

Hugo Enrique Santiago Salazar y mi puesto es gerente de ventas y comercialización

*¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?*

Si, la empresa surge de una idea, existe una empresa muy parecida en Argentina de la cual, Gabino Robledo, nuestro director, anduvo por allá en alguna ocasión, conoció el producto,

conoció el sistema de ahí a él le surgió al idea de montar esto en México, por que en México aunque existen empresas que se dedican al monitoreo de noticias, ciertamente marcamos diferencias, porque nosotros hemos desarrollado en la empresa un software que nos permite justamente el poder detectar el 100% de las palabras de un periódico, ¿cómo se hace esto? Bueno, digitalizando todo el periódico la imagen se transforma en texto y a través de este software se puede dar un seguimiento de las palabras, esto nos lleva a buscar la posibilidad de error cero ante la búsqueda de palabras claves y por supuesto la omisión de notas, entonces, por eso te digo que somos innovadores, somos distintos porque bueno, la mayoría de las empresas lo hacen de manera manual la detección de notas de ahí que podamos hablar también de que tenemos una oportunidad muy grande, de ahí que podamos hablar de que somos una empresa diferente y con muchas ganas de crecer.

*¿Quiénes son los fundadores?*

No, deben de ser el papá de Gabino, Gabino Robledo y bueno, se que existe un comité, no se sean ellos los fundadores.

*¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?*

Mira lo más importante cuando llegas a una empresa es cuando te dicen eso somos nosotros así empezamos y esto es lo que queremos, entonces a través de esas pláticas vas siendo un poco más, te vas identificando con la empresa hasta que la sientes tuya, te sientes parte de ella y respondiendo concretamente a tu pregunta, no hay indicadores que digan que estamos funcionando desde hace seis años, no hay nada que me diga que sus oficinas estuvieron instaladas inicialmente en el Pedregal, no hay nada que me diga que antes la búsqueda la hacíamos también de manera manual, no hay nada que me diga que hemos desarrollado un software, no hay nada de eso, el día a día es lo que te va llevando, porque además son argumentos de venta.

*¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?*

Aquí hay algo muy interesante con tu pregunta, porque me estas preguntando de la misión, de la visión y de los valores de nuestra empresa originales, es muy triste decírtelo, pero carecíamos de ellos, no los teníamos, de hecho hace un par de meses que se inició una etapa de reestructuración se pusieron estos conceptos que son extremadamente interesantes sobre todo porque esto te permite justamente saber quién eres y qué es lo que quieres, pero también te permite proyectarte en un futuro, hacia dónde quieres ir, y los valores son justamente los lineamientos los cuales te van a conducir a esos puntos, no es redundante ni estoy cantinfleando, sino simple y sencillamente esto es algo que se está estableciendo, estamos trabajando en ellos y afinándolos, de hecho existe la posibilidad incluso de cambiarlos, no es nada fijo sino hay que adecuarnos o adaptarnos en el momento.

*¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?*

Como te digo, tenemos unos que ni siquiera quisiera llamarles nuevos o determinantes porque estamos viendo que ante las necesidades de nuestros clientes, ante la necesidad de crecer, ante la necesidad de poder ofrecer algo distinto sobre todo ante la necesidad de salir adelante estos van a cambiar, podía darte ahorita una definición, pero hoy en la mañana en nuestra junta gerencia nos dimos cuenta de que podíamos agregarle algunos aspectos, algunas cosas, entonces yo lo que te pido es un par de semanas para poderte ofrecer realmente los valores, la misión y la visión que nos van a regir, pero además porque no

deben de ser vacilantes, es decir, no puede tener una visión hoy y mañana tienes otra o tener una visión ahorita y decir, no vamos mejor por acá, por eso es que todo el cuerpo gerencial junto con la dirección de nuestra empresa estamos trabajando en ellos para poder marcar un rumbo que sea el definitivo y que sea por el que nos vamos a guiar.

*¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrecen?*

Básicamente ofrece tres servicios que a su vez se subdividen, pero bueno, son tres servicios tal cual, Global Post, que es el periódico personalizado, Media Impact, es el análisis cualitativo y cuantitativo de la información generada en medios y el tercero es View Media que es el monitoreo de la publicidad.

*¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?*

Estamos pasando por un periodo de reclutamiento, donde lo primero que hicimos fue determinar el lugar en dónde íbamos a tener las vacantes, en este caso, ejecutivos de venta directamente, como bien sabes, estamos en un periodo de reestructuración, donde lo que necesitamos primordialmente es incrementar las ventas de manera especial, algo muy importante, se necesita hacer una voltereta de 360 grados, ósea cambiar una situación totalmente, la primera parte es hacer el perfil del ejecutivo de ventas en el cual, se les está pidiendo un nivel de conocimientos en el área, ósea, que tengan experiencia en ventas, buena experiencia en el manejo de ventas cara a cara con empresario, con ejecutivos de alto nivel principalmente, porque si bien es cierto nuestra información está dirigida a todas las personas que requieran de estar informadas, también es cierto que nuestros productos son muy específicos y además van bien dirigidos a empresarios con poder de toma de decisiones, entonces, es eso, determinar el perfil uno, dos a través de agencias donde podemos encontrar ¿candidatos, bueno se les da el perfil, se les hace una selección, estamos ahorita en el periodo en que estamos recabando curriculum y es el primer filtro donde de acuerdo a las experiencias en ventas en que área y todo esto, la edad tiene mucho que ver, no por que sea discriminatorio, sino porque simple y sencillamente porque nosotros vendemos productos que manejan a través de medios electrónicos, a través de correo electrónico, a través de Internet, y esto, entiendo bien que las personas de la edad como de nuestros padres no tuvieron un desarrollo en estos medios, entonces se les complicaría, en lugar de ayudarles, crearíamos un conflicto, entonces bueno, se tiene que hacer un perfil más o menos específico, un nivel de estudios también bastante adecuado, conocimiento de inglés, porque mucha información que manejamos es en este sentido, facilidad de palabra y lo más importante que venda.

*¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?*

Evidentemente el primer indicador en el área de ventas, indudablemente son los resultados, como dicen por ahí unos libros, ante los resultados no hay explicaciones, cuando una trayectoria de un ejecutivo de venta no es lo adecuado pues evidentemente se tiene que analizar varias situaciones, la primera, la comisión de este ejecutivo dentro de la empresa, la empresa ante este ejecutivo y a través de esto tú analizas y te das cuenta que tú como empresa has respondido ante algunas expectativas, cuando te das cuenta que has brindado todos los medios para poder hacer un trabajo adecuado, cuando te das cuenta que estás rodeado de un medio ambiente también adecuado y propicio para poder hacer tus labores y

los resultados no se dan, bueno pues evidentemente hay que tomar una decisión de cambiar o dar de baja a alguien.

*¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?*

Son la misión, la visión y los valores, esos son los lineamientos que nos rigen en la empresa

*¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?*

Cuando tú estas en un periodo de cambio, evidentemente porque has notado que algo no esta bien, es cuando haces un alto en el camino y te das cuenta de que la tela es muy corta o muy largo, es el momento en que hay que direccionar o reedireccionar dependiendo de cómo sea en ese momento el balance, evidentemente, cuando tu reedireccionas es porque la estela que llevas, pues es muy corta, entonces, lo importante de reedireccionar es justamente crear un ambiente de compromiso con la gente que labora en la empresa enfocadas hacia un mismo lugar, de ahí el hecho de que se tenga que plantar una misión, la visión y los valores para que todos apuntemos al mismo lugar y apoyados, porque bueno evidentemente si nosotros hablamos de vender sistemas de información inteligentes, sistemas son aparatos, un conjunto de aparatos y nosotros somos eso, somos un conjunto de aparatos trabajando uno a uno de manera uniforme y es así como vamos a llegar

*¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?*

Primero que nada es ofrecer una estrategia de ventas, te estoy hablando de mi parte, del área de ventas, establecer cuales van a ser las estrategias de venta, estrategias me refiero primero a identificar los nichos de oportunidad, saber a que tipos de empresas o a que tipo de cliente vamos a enfocar nuestros productos, una vez que están enfocados, bueno, ahora si poder desarrollar una serie de mensajes en los cuales sean de alto impacto para el cliente, que desarrollen realmente un interés desde el momento en que estamos haciendo una entrevista, ya sea vía telefónica o personal, la cual me va a dar la entrada para poder llegar a establecer un diálogo de venta, entonces, cuando tienes esos indicadores, el siguiente es crear un equipo de ventas lo suficientemente fuerte, competitivo, convencido de que el día a día en la calle es lo que nos va a ayudar a sacar esto adelante y otro es establecer parámetros de conducta, conducta me refiero en cuanto al manejo de la información el conocimiento de sus productos o de sus servicios, el manejo, el trato con el cliente día a día, el poder detectar áreas de oportunidad con los clientes y poder ofrecerle resultados, soluciones al cliente, porque un cliente, eso es lo único que espera: soluciones, y nosotros tenemos que estar capacitados para poder ofrecerle esas soluciones que esta buscando, en eso consiste básicamente la reestructuración enfocada desde el área de ventas.

*¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?*

Yo creo que uno de los principales problemas y es todo es grave y no es exclusivo de la organización, eso se da en diferentes niveles, en diferentes empresas, es básicamente, el seguimiento a las cosas, el seguimiento a prospectos y el seguimiento a clientes, prospectos me refiero a que sí yo ya establecí un primer contacto con un cliente, le deje información importante, el no concluir, el no saber que paso con esto, si el cliente me dice, sabes que no es lo que yo esperaba, o sabes que no me interesa o no me sirve, estupendo, yo ya tengo una respuesta, pero cuando ni siquiera se lo que piensa el cliente, yo creo que ahí nosotros estamos devaluando el producto mismo no le estamos dando el valor que queremos que tenga el producto, pero aún cuando ya son clientes, el hecho de que ya firmó un contrato no

significa que todo este solucionado porque el día a día con el cliente en el cual hay que hablarle para saber qué opina del servicio, cómo está el servicio si es lo que está esperando, si le hace falta algo o si le quitamos algo, etcétera, no hay nada mejor que con el cliente sentirte atendido, sentir que ahí están todavía, no el hecho de haber firmado un contrato y adiós.

*¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?*

Evidentemente ya que detectamos fallas en el seguimiento a los prospectos y a los clientes se está estableciendo un reglamento y parámetro para poder atender al prospecto y al cliente bajo el cual debemos de llegar a un nivel de satisfacción óptimo, pero no sólo en la primera venta o en la venta, sino en lo subsiguiente tan importante es el hecho que firmemos un contrato inicial como el hecho de que yo te dé un seguimiento periódico constante y de calidad y así es como planteamos una de las soluciones, porque bueno, evidentemente el hecho de que tengamos muy pocos contactos representa un problema, entonces bueno, básicamente son esos dos., atención al cliente y la falta de contactos y clientes

### **Entrevista con Gerente de View Media (5 años)**

*¿Cuál es tu nombre y el puesto que ocupas en la organización?*

José Merced Caro, Gerente de View Media

*¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?*

En el 2000 según yo, suerte de una asociación del actual director general, Gabino Robledo con otra persona que no recuerdo su nombre y ya después Gabino se fue sólo.

*¿Quiénes son los fundadores?*

Gabino Robledo y no me acuerdo el nombre.

*¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?*

No lo sé

*¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?*

No recuerdo

*¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?*

Si los conozco, pero no los sé de memoria

*¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrecen?*

Servicios de Global Post, servicios Media Impact y servicios de View Media. Global Post es un periódico personal donde se recolecta la información precisada por el cliente, menús de intereses y menciones específicas; Media Impact es un análisis cuantitativo y cualitativo, analiza el impacto en los medios, es un análisis más completo y el View Media es monitoreo de publicidad básicamente.

*¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?*

Cada gerencia del área se hace cargo del reclutamiento y selección, en mi caso no se ha presentado, pero si hubiera una vacante busco a la persona, la cito, le hago los exámenes la valuó y la paso a aprobación a la dirección general. Así tengo la instrucción dada.

*¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?*

Se evalúa la productividad básicamente para darle la promoción, básicamente y obviamente por la puntualidad, la asistencia, por todo el historial laboral del mismo ya se le promueve, obviamente si cumple el perfil también, pero eso ya es responsabilidad del gerente del área, pero bajo esos lineamientos, si se evalúa el historial laboral del empleado antes de promoverlo.

*¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?*

Son los básicos, puntualidad, los retardos. Te lo contesto global, obligaciones, ser puntual, tienen tolerancias hasta dos veces a la quincena de no más de 15 minutos de su hora de entrada, eso se rige a Global Post e igualmente a View Media, no sé si rige a Media Impact creo que sí. Entra las obligaciones no faltar a mantener en buen estado el equipo. Los derechos no los tengo muy claros, la compañía les abastece de equipo, pero hasta ahí, no sé realmente, hay más derechos, obviamente respeto y todo esto de parte de los jefes, lo común.

*¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?*

En busca lograr los objetivos de una manera más eficaz, para ser de esta empresa, como dice la misión de crecimiento constante.

*¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?*

Se está enfocando 100% o bueno un gran porcentaje al área de ventas para atacar directamente al mercado con la participación directa del director general y el nuevo gerente de ventas y comercialización, aunado a esto está el apoyo de Gestión Humana que nos está dando nuevos procedimientos para seguir nuestro trabajo, está elaborando varios documentos, iniciadores nuevos para cada área, el Balance Score Card para poder medir la efectividad de estos y básicamente esto.

*¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?*

Pues, la falta de clientes, de una forma muy marcada

*¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?*

Básicamente se va a pegar el área de ventas, se está enfocando 100% a ventas, por así decirlo, de una manera muy marcada hacia el área de ventas para poder lograr nuevos clientes. A parte de la reestructuración que estamos observando ahorita en todas nuestras áreas.

### **Anexo 3**

A continuación se muestra una tabla con las preguntas realizadas a los gerentes, las respuestas esperadas, las respuestas obtenidas y un análisis comparativo de ambas respuestas a lo que le daremos el título de diagnóstico.

*Entrevista no. 1. Rafael Silva Logoria, Gerente de Administración y Fianzas*

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Cultura Organizacional</b>			
¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?	Hay un encargado del departamento de Recursos Humanos, que es Diana Jiménez, donde, ella en primer término lanza la convocatoria a distintos medios, distintas vías, se cita a la gente, se le capacita, se le mide y se hace pruebas durante un periodo de tiempo y de ser conveniente para ambas partes se contrata.	Por medio de un análisis del currículum que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.	se capacita  se le hacen pruebas  se le mide
¿Cómo se toman las decisiones en cuánto a los cambios o movimientos internos de personal?	Colegiadamente, donde interviene básicamente el director general y los jefes de área.	Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le plantean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.	Cada gerente tiene la capacidad de elegir a su nuevo personal
¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rigen Soluciones en Línea?	Yo creo que en ese sentido vamos un poco atrasados vamos a un 30% de lo que se puede documentar entonces en ese momento estamos un poco atrasados.	La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que las computadoras sean dañadas, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.	No existen reglas claras

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Identidad Corporativa</b>			
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?</p>	<p>Los originales no los sé, los renovados sí</p>	<p><b>Misión:</b> Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de diversas herramientas tecnológicas.; <b>Visión:</b> Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.; <b>Valores:</b> Trabajo en equipo: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios. Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender. Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana. Simplicidad: soluciones claras para ganar tiempo; Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido. Actitud: la llave al trabajo en equipo y la comunicación. Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa de mantenerse viva y transmitirse. Focos: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p>No se tiene conocimiento</p>

PREGUNTA RES	PUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?	La <b>misión</b> es básicamente proporcionar servicios de información, servicios inteligentes de información para la toma de decisiones; la <b>visión</b> , es básicamente ser la mejor empresa en este ámbito, formando alianzas estratégicas con clientes y dando las mejores bases, el mejor ambiente laboral para todos; los <b>valores</b> , básicamente son en términos de entregar la información oportuna, confiable y son de los que me acuerdo.	<b>Misión:</b> Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones. <b>Visión:</b> Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes. <b>Valores:</b> <u>Orientación al Cliente.</u> <i>El cliente es nuestro valor más importante.</i> Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.; <u>Innovación.</u> <i>Renovarse o morir.</i> Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.; <u>Confianza.</u> <i>Ni más ni menos.</i> Certeza del cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.; <u>Oportunidad.</u> <i>Justo a tiempo.</i> Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; <u>Compromiso.</u> <i>Cumplir acuerdos.</i> Mantener la palabra, ser responsable de un mismo y de la organización.; <u>Trabajo en equipo.</u> <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente.</i> Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.	Misión: conocimiento básico  Visión: conocimiento básico  Valores: poco conocimiento
¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?	View Media, Media Impact y Global Post. Global Post, básicamente es un monitoreo en medios impresos de notas que sirven para la toma de decisiones y para evitar crisis, View Media es un monitoreo de publicidad y Media Impact es un énfasis sobre el entorno, tendencias, un análisis más cualitativo sobre la información que se publica en medios.	Ofrece tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo: Periódico personal. Sistema de monitoreo e información Sistema de análisis de la información Sistema de monitoreo de publicidad	Perfecto conocimiento de los servicios
<b>Historia</b>			
¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?	Nace en 1999 a iniciativa de la familia Robledo, de un modelo que tomaron de una empresa que monitoreaba medios en Argentina	Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consultiora en México de medios Internacionales de Comunicación.	Nace en 1999 con base en un modelo argentino

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?	Por lo menos, legalmente existen las actas constitutivas, existen libros de accionistas e información financiera histórica.	No Legal	Legalmente existen las actas constitutivas, existen libros de accionistas e información financiera histórica.
<b>Reestructuración</b>			
¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?	Como parte de la renovación de la misma	Por cuestiones de reestructuración	Renovación/reestructuración
¿En qué consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?	Originalmente la dirección general no se sentía tan comprometida con la empresa. La reestructuración, la provocó una serie de crisis en la institución a diferentes niveles, y sobre todo crisis a nivel organizacional, recursos humanos, una crisis a nivel económica derivada por falta de clientes y todo va dentro de un círculo vicioso, al no haber clientes, al no haber una organización bien estructurada, bien integrada no hay clientes, y nos lleva a una crisis económica, la dirección general con esta reestructuración pretende consolidar y solidificar todos estos aspectos para retomar nuevamente el mercado, retomar nuevamente clientes y superar la crisis económica.	Se está implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismos para lograr que los tres servicios que ofrece la organización se puedan mejorar y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.	Se pretende consolidar y solidificar la estructura de la organización, retomar el mercado y clientes para superar la crisis económica.

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Problemas y soluciones</b>			
¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?	Consolidar la organización como la suma de individualidades, hay que mejorar la presentación de los servicios en el mercado, hay que estructurar un área de ventas y generar ingresos. En general la empresa puede nacer, estamos esperando en que se retome la operaciones términos de calidad que nos permita generar nuevas fuentes de ingreso y pues que esta nueva cultura organización se irrigue en forma de cascada para que todos estén en el mismo sentido y en la misma dirección.	La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productiva las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada	Hay que estructurar un área de ventas y generar ingresos.
¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?	Básicamente la integración del director general al 100% en la organización, arrancando en la parte de ventas y hacer una estructura una estrategia de recursos humanos en términos de capacitación y comunicación de forma que la empresa empieza a dar frutos operativos y con clientes.	La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del periódico personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.	Enfocado al área de ventas y a recursos humanos para lograr frutos con los clientes y operativos respectivamente.

*Entrevista no.2. Jacobo Castillo, Gerente de de Global Post*

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Cultura Organizacional</b>			
¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?	El proceso de reclutamiento ha cambiado por lo menos unas cinco veces, han cambiado las áreas, han cambiado los servicios. En este momento y desde hace cerca de 30 días, arrancó una nueva forma de reclutar al personal, esa nueva forma de reclutarla la estamos estructurando a penas con la ayuda de Gestión Humana, retomando algunos de los elementos pasados, bases de datos básicamente, pero se está haciendo un cambio, ahora se busca generar buenos filtros y además de los filtros una capacitación permanente al personal que antes no se tenía.	Por medio de un análisis del currículo que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que se solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.	El área aún esta en reestructuración
¿Cómo se toman las decisiones en cuánto a los cambios o movimientos internos de personal?	El responsable es el gerente, es el que determina quien trabaja y quien no trabaja, como nosotros como equipo, esa decisión recae en los gerentes. Los movimientos internos del personal dependen de cada gerencia, se decir, cada gerente tiene carta blanca sobre los movimientos, altas, bajas, cambios, incluso justificaciones o no de faltas y retardos para su personal, en el caso específico de Global Post, no sólo es el gerente, sino los jefes de piso en conjunción con el gerente.	Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le planean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.	Depende de cada gerencia. En el caso de Global Post, también intervienen los jefes de piso en esta decisión.
¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?	En este momento cada gerencia está proponiendo sus propios reglamentos.	La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que las computadoras sean dañadas, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.	Se encuentran en proceso de elaboración

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Identidad Corporativa</b>			
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?</p>	<p>La primera formulación de los valores como tales, como valores de la empresa, data aproximadamente de hace un año y medio. La <b>misión</b>, era algo así como, de ser la primera empresa de monitoreo, como <b>visión</b>, a nivel nacional e internacional; los <b>valores</b> eran siete valores, entre los que estaba el enfoque o focus, trabajo en equipo, apertura, no recuerdo cuatro o cinco más eran siete u ocho o los valores que nunca llegaron a aplicarse.</p>	<p><b>Misión:</b> Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.; <b>Visión:</b> Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.; <b>Valores:</b> Trabajo en equipo: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios. Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender. Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana. Serenidad: soluciones claras para ganar tiempo; Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido. Apertura: la llave al trabajo en equipo y la comunicación. Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse. Focus: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p>Misión: sin conocimiento                  Visión: sin conocimiento                  Valores: poco conocimiento</p>

PREGUNTA RESPU	ESTADO	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?	Eso apenas me lo estoy aprendiendo.	<p><b>Misión:</b> Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones. <b>Visión:</b> Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes. <b>Valores:</b> <u>Orientación al Cliente.</u> <i>El cliente es nuestro valor más importante.</i> Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.; <u>Innovación.</u> <i>Renovarse o morir.</i> Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.; <u>Con fiabilidad.</u> <i>Ni más ni menos.</i> Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.; <u>Oportunidad.</u> <i>Justo a tiempo.</i> Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; <u>Compromiso.</u> <i>Cumplir acuerdos.</i> Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.; <u>Trabajo en equipo.</u> <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente.</i> Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.</p>	No se tiene conocimiento
¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?	Global Post, View Media y Media Impact. En términos generales Global Post es el periódico personal de los clientes; Media Impact son análisis informativos sobre noticias específicas y View Media es un monitor y auditor de publicidad.	Ofrece tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo: Periódico personal. Sistema de monitoreo e información Sistema de análisis de la información Sistema de monitoreo de publicidad	Perfecto conocimiento de los servicios.
<b>Historia</b>			
¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?	La empresa surge en el año de 1999 por iniciativa de unos estudiantes del ITAM que con la inversión de Gabino Robledo y otras personas más tratan de dar soluciones informativas a 'n' tipo de empresas a 'n' tipo de proyectos, esto lo ven como una consultoría en medios, en un inicio, y un poco más adelante hay una alianza con una empresa argentina que es la que se dedica a monitorear los medios y hay un intercambio de ambas empresas.	Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consultora en México de medios Internacionales de Comunicación.	Surge en 1999, a iniciativa de Gabino Robledo y otras cuatro personas como una consultoría de medios, poco después surge una alianza con una empresa argentina de monitoreo de medios

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Quiénes son los fundadores?	Son cuatro personas. Entre ellos esta Gabino Robledo, y si no me acuerdo Jorge Medina.	La Familia Robledo Aburto	Gabino Robledo y Jorge Medina entre otros.
¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?	Existe una serie de archivos de lo que se hacía en aquel tiempo desde los servicios que eran muy distintos, hasta archivos totalmente administrativos, estos archivos no están fichados, no están documentados para consulta, son archivos guardados en disquete y el respaldo está en el servidor, pero no están clasificados, no están para consulta abierta, sin embargo sí hay una cantidad interesante de datos por ahí.	No Ex	Existen archivos administrativos, pero no son para consulta.
<b>Reestructuración</b>			
¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?	Hubo una serie de valores que trabajamos, pero su intención, su objetivo era más un objetivo mercadológico, para generar una buena imagen de la empresa y no se correspondía estrictamente ni con los procesos, ni con las necesidades ni con los objetivos mismos de la empresa, pero entraron en desuso. A hora con todo este rediseño de la empresa que no solamente es una reestructura es un rediseño, los valores surgen otra vez de los procesos y de los objetivos, lo cual, los hace más cercanos a la gente.	Por cuestiones de reestructuración	Por el rediseño/reestructuración de la empresa.

PREGUNTA RES	PUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<p>¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?</p>	<p>A Este es un rediseño de la empresa, no solamente es una reestructuración de un área es un rediseño de la empresa, es un rediseño de los servicios como tales, es un rediseño de las metas, prácticamente es fundar la empresa, la cual, esta llegando a todos los niveles, no solamente a nivel operativo, aquí estamos hablando de un cambio a fondo, un cambio tanto a nivel cultural donde se esta tratando de abrir canales de comunicación entre las distintas áreas, entre los distintos puestos, se esta documentando todos los procesos. Al respecto del trabajador, se esta proponiendo un diseño bastante novedoso para Media, donde el número de clientes incide directamente en el salario de los trabajadores. A nivel dirección o gerencias son cambios de interacción, donde se están definiendo responsabilidades, alcances, metas comunes, eso es.</p>	<p>Se esta implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismos para lograr que los tres servicios que ofrece la organización sean mejorados y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.</p>	<p>Es un rediseño de los servicios. Cambio a nivel cultural Abrir canales de comunicación Mayor interés en el trabajador Definición de responsabilidades y metas comunes</p>

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Problemas y soluciones</b>			
<p>¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?</p>	<p>La falta de direccionalidad de todos los colaboradores. Otra cosa que nos faltó también es el orden porque básicamente trabajábamos bajo un esquema de resolución inmediata no mediata y al no haber documentación podríamos resolver muchas cosas el día de hoy, pero no estábamos dejando nada asentado y el día de mañana no teníamos datos históricos ni de clientes, de nada, la falta de documentación, la falta de orden es notoria por un lado la falta de comunicación, por otra parte la claridad en el discurso nos ha pegado horrible, al no tener una direccionalidad clara entre todos podríamos matizar la información que bajábamos a los colaboradores esa falta de discurso único de la empresa que además como no teníamos unas reglas claras y cada quien las interpretaba a su forma al momento de aplicarlas, esto nos generaba conflictos con el personal, no sabíamos vender la idea al personal y terminábamos siendo los explotadores. De Global Post, la problemática específica que hemos tenido era el desfase existente entre el área de comercialización y la capacidad instalada nuestra, no podía hacerse un muy buen ofrecimiento al cliente.</p>	<p>La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productiva las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada</p>	<p>Falta de direccionalidad de los colaboradores Falta de comunicación Falta de reglas Falta de capacidad para hacerle un buen ofrecimiento al cliente</p>

PREGUNTA RESUESTA	A	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<p>¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?</p>	<p>En cuestión de cultura cambiamos las dinámicas, cambiamos a los jefes de piso que mostraban una apatía que no estimulaban, que no tenían liderazgo para el resto del equipo, ahora ya tenemos personal con el que estamos trabajando en capacitarlos y facilitarles todos los recursos y herramientas para que ellos puedan realmente dirigir y tener un papel de líderes dentro de los equipos. En cuestiones de tecnología para Global Post, pues ha habido un acercamiento terrible con el área de sistemas, sensibilizando al área de sistemas sobre los requerimientos de cualquier área, específicamente estamos cambiando la concepción de colaboración a un servicio de cliente. Primero vino una auditoria interna, a parte también hubo una reestructuración en términos administrativos. Vinieron simultáneamente toda la parte de planeación con toda la parte de rediseño y de documentación de todas las áreas, establecimiento de límites, etcétera. Ahora se esta planeando cierto tipo de reuniones dirigidas, juntas pues, con minutas en donde se pueda registrar todo y hay responsable de darle seguimiento a cada uno de las tareas. En el caso específico de Global Post, la información que anteriormente sólo era información para actuar de manera inmediata, ahora nos esta sirviendo para detectar incidencias e irregularidades.</p>	<p>La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del periódico personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.</p>	<p>Cambiar a los jefes de piso que mostraban apatía, capacitarlos y facilitarles recursos y herramientas para tener un papel de líderes</p> <p>Cambiar la concepción de colaboración de un colaborador a un cliente</p> <p>Reestructuración en términos administrativos</p> <p>Rediseño y de documentación de todas las áreas, establecimiento de límites, etcétera</p> <p>Reuniones dirigidas</p> <p>Información necesaria para detectar incidencias e irregularidades</p>

*Entrevista no. 3. David Murguía Morales, Gerente de Media Impact*

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Cultura Organizacional</b>			
¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?	No sé	Por medio de un análisis del currículo que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.	No se tiene conocimiento
¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?	A mí no me preguntan, ahora sí que único que sabe es el director general. No hay una comunicación oficial y existe poca claridad.	Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le plantean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.	Falta de comunicación Se desconoce el procedimiento
¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?	Hay reglamentos, está el reglamento económico que prácticamente le compete a la dirección general y al consejo administrativo regirlo, pero no hay un reglamento bien establecido. Hay política laborales donde se ha llegado a un consenso, pero que aún falta por trabajar, así como hay un reglamento de comportamiento interno, pero que conozca un documento escrito no hay.	La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que las computadoras sean dañadas, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.	El reglamento económico Política laborales por consenso Reglamento de comportamiento interno, pero no hay documentos escritos

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Identidad Corporativa</b>			
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?</p>	<p>No los sé, nunca hubo un curso de inducción, nunca hubo un acercamiento con la empresa, lo poco que sé es la infamación que llevamos a los clientes.</p>	<p><b>Misión:</b> Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.; <b>Visión:</b> Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.; <b>Valores:</b> Trabajo en equipo: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios. Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender. Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana. Sencillez: soluciones claras para ganar tiempo; Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido. Apertura: llave al trabajo en equipo y la comunicación. Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse. Focus: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p>No se tiene conocimiento</p>

PREGUNTA RESPUUESTA	A	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?</p>	<p>La <b>misión</b> es diseñar, comercializar, implementar sistemas inteligentes de información digitalizada, confiables y oportunos, dirigidos principalmente a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones; la <b>visión</b>, yo la dividí en tres partes, ser una empresa con crecimiento sostenido y rentable y a su vez, en la parte humana compartir el éxito con los empleados para que adquieran un compromiso con la empresa y a su vez con los clientes, por que en esa parte es darle resultados a los clientes, satisfacer a los clientes de acuerdo a sus necesidades; los <b>valores</b> son cinco, es confiabilidad, oportunidad, trabajo en equipo, orientación al cliente, esos son básicamente.</p>	<p><b>Misión:</b> Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones. <b>Visión:</b> Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes. <b>Valores:</b> <u>Orientación al Cliente</u>. <i>El cliente es nuestro valor más importante</i>. Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.; <u>Innovación</u>. <i>Renovarse o morir</i>. Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.; <u>Confiabilidad</u>. <i>Ni más ni menos</i>. Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.; <u>Oportunidad</u>. <i>Justo a tiempo</i>. Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; <u>Compromiso</u>. <i>Cumplir acuerdos</i>. Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.; <u>Trabajo en equipo</u>. <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente</i>. Con unicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.</p>	<p>Misión: perfecto conocimiento Visión: Amplio conocimiento Valores: Amplio conocimiento</p>
<p>¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?</p>	<p>Media Impact, View Media y Global Post. En el caso de global Post, como toda área de comunicación social se encarga de monitorear los medios de comunicación impresos principalmente y únicamente. En el caso de View Media, en esta primera etapa se ha dedicado nada más a hacer reportes de la publicidad. Media Impact, donde tenemos varios productos, desde un boletín informativo, otro trabajo es el mapa de contexto. Este otro elemento que es el Media Impact, que no era más que un análisis cuantitativo y cualitativo, hay otro que se llama Diagnostico en perspectiva, además de hacer cronologías que demuestran cómo han evoluciono el tema t en general hacer un FODA del cliente en cuestión.</p>	<p>Ofrece tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo: Periódico personal. Sistema de monitoreo e información Sistema de análisis de la información Sistema de monitoreo de publicidad</p>	<p>Perfecto conocimiento de los servicios</p>

PREGUNTA RESPUESTA		A	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Historia</b>				
¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?	Surge hace más o menos cinco años en una organización con una empresa argentina de monitoreo, posteriormente se independiza.		Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consultora en México de medios Internacionales de Comunicación.	Hace cinco años, en conjunto con una empresa argentina
¿Quiénes son los fundadores?	El licenciado Eduardo Robledo y su familia.		La Familia Robledo Aburto	Familia Robledo Aburto
¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?	No lo sé		No	No
<b>Reestructuración</b>				
¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?	Para dar una nueva cara a nuestros clientes, dar nuevos servicios y dar más capacidad, es por eso, y sobre todo porque la competencia afuera está muy dura, hay empresas que están saliendo muy fuertes donde también tienen mucha tecnología, pero la única ventaja para medios impresos es lo que tenemos aquí.		Por cuestiones de reestructuración	Reestructuración
¿En qué consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?	No podemos verlo, sólo como un plan, quizás la estrategia y el plan es la tendencia a sobre vivir, tratar de ser competitivos en el mercado externo, hacia dentro tenemos que ver varios aspectos, desde las políticas laborales, las políticas económicas, las políticas de personal. Ubicar a cada uno en su lugar con sus funciones específicas, en donde cada uno se el responsable de esto, para que el esfuerzo sumado pueda verse reflejado en clientes, con dinero para beneficio de nosotros en sueldos y en muchas cosas.		Se está implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismos para lograr que los tres servicios que ofrece la organización sean mejores y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.	Ser competitivos en el mercado  Hacia dentro tenemos que ver varios aspectos, desde las políticas laborales, las políticas económicas, las políticas de personal

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Problemas y soluciones</b>			
¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?	Sobre todo los económicos derivado de las bajas ventas.	La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productiva las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada	Económicas por la falta de clientes
¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?	La primera de ellas y que a mi juicio es la más importante y en la que se debe de trabajar más es la conciencia de cada uno de nosotros para que derive en un clima laboral adecuado y estemos todos comprometidos hacia un esfuerzo en común. Por supuesto que otras de las medidas, son las medidas económicas, y se han planteado estrategias de ventas sobre todo, que son las más importantes.	La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del periódico personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.	Trabajar más es la conciencia de cada uno de nosotros para que derive en un clima laboral adecuado y estemos todos comprometidos hacia un esfuerzo en común  Estrategias de venta

*Entrevista no.4. Alberto Martínez, Gerente de Sistemas*

PREGUNTA	RESPUESTA	ASPECTO ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Cultura Organizacional</b>			
¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?	No sé	Por medio de un análisis del currículo que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.	No tiene conocimiento
¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?	Por resultados, tal vez hay una capacitación y tolerancia, de tal manera que tengas todas las oportunidades para poder funcionar entonces.	Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le planean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.	Capacitación
¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?	Llegar temprano, utilizar el equipo correctamente, ocupar el tiempo dedicado al trabajo, ser cooperativo, bueno esas son reglas muy generales si hay otras reglas más estrictas que definen que hay que cumplir para poder seguir, bueno, eso es parte de la visión, son como reglas. Los derechos son si y o cumplimiento con todas mis obligaciones, pues tengo mi salario, eso son los derechos y las obligaciones son la que al firmar estableciste con o tu horario, tu trabajo que tiene que ser de calidad, las obligaciones por parte de la empresa es pues el salario, tal vez bonos, de hay en fuera, no creo que haya más que el contrato mismo.	La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que las computadoras sean dañadas, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.	Reglas: ocupar el equipo correctamente  Derechos : salario  Obligaciones: cumplir con tu horario de calidad y trabajo de calidad

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Identidad Corporativa</b>			
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?</p>	<p>No lo sé</p>	<p>Misión: Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.; <b>Visión:</b> Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.; <b>Valores:</b> Trabajo en equipo: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios. Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender. Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana. Sencillez: soluciones claras para ganar tiempo; Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido. Apertura: la llave al trabajo en equipo y la comunicación. Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse. Focus: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p>No se tiene conocimiento</p>

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?	La <b>misión</b> es implantar sistemas inteligentes de sistemas de información; la <b>visión</b> es conformarse con una empresa sólida en su ramo y los <b>valores</b> es orientado al cliente, compromiso con uno mismo y con la empresa y hay varios más.	<b>Misión:</b> Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones. <b>Visión:</b> Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes. <b>Valores:</b> <u>Orientación al Cliente.</u> <i>El cliente es nuestro valor más importante.</i> Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.; <u>Innovación.</u> <i>Renovarse o morir.</i> Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.; <u>Confianza.</u> <i>Ni más ni menos.</i> Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.; <u>Oportunidad.</u> <i>Justo a tiempo.</i> Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; <u>Compromiso.</u> <i>Cumplir acuerdos.</i> Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.; <u>Trabajo en equipo.</u> <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente.</i> Con unicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.	Misión: poco conocimiento Visión: poco conocimiento Valores: poco conocimiento
¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?	Global Post, Media Impact y View Media. Global Post es clasificación de notas, monitoreo y entrega por medio de webs; View Media, es el monitoreo de publicidad y entrega por correo o papel; Media Impact es análisis de las notas de la información generada por los medios.	Ofrece tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo: Periódico personal. Sistema de monitoreo e información Sistema de análisis de la información Sistema de monitoreo de publicidad	Perfecto conocimiento de los servicios
<b>Historia</b>			
¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?	Bajo una necesidad de información	Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consultora en México de medios Internacionales de Comunicación.	No se tiene conocimiento
¿Quiénes son los fundadores?	La familia Robledo	La Familia Robledo Aburto	Familia Robledo

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?	No sé	No No	
<b>Reestructuración</b>			
¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?	Yo siento que no cambiaron, sino que se aclararon, se establecieron porque no estaban anunciados, porque existían pero no estaban bien publicados o estaban aclarados.	Por cuestiones de reestructuración	No cambiaron, se aclararon
¿En qué consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?	En acomodar las cosas en donde deben de ir según la estrategia y la conveniencia del todo lo que se va a hacer es como explotar lo que realmente tenemos para lograr el objetivo.	Se está implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismos para lograr que los tres servicios que ofrece la organización sean mejores y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.	Explotar lo que tenemos para lograr los objetivos
<b>Problemas y soluciones</b>			
¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?	Económicos, un poco administrativos en el caso de operaciones, no es que no esté bien controlado sino que hay cosas que están fuera del alcance de nosotros, otra cosa, ahorita los clientes, la forma de vender o la estrategia de cómo vender o cómo presentar el producto para que se venda.	La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productiva las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada	Falta de clientes  Problemas económicos, administrativos y operativos
¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?	Tener, por ejemplo en el caso de operaciones, tener gente de respaldo y al contratar gente más confiable, gente que sea más profesional y en el caso de ventas, se está estableciendo un método, una forma, para el cliente que sea potencia, sea 100% contrato, que sea seguro, en caso de ventas como el caso de todas las otras áreas es orientarse al cliente.	La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.	Orientarse al cliente  Tener gente confiable y profesional

*Entrevista no.5. Hugo Enrique Santiago Salazar, Gerente de Ventas y Comercialización*

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Cultura Organizacional</b>			
¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?	La primera parte es hacer el perfil del ejecutivo de ventas en el cual, se les está pidiendo un nivel de conocimientos en el área, que tengan experiencia en ventas, buena experiencia en el manejo de ventas cara a cara con empresario, con ejecutivos de alto nivel principalmente, dos a través de agencias donde podemos encontrar candidatos, bueno se les da el perfil, se les hace una selección un nivel de estudios también bastante adecuado, conocimiento de inglés, facilidad de palabra y lo más importante que venda.	Por medio de un análisis del currículum que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.	Perfil del ejecutivo  Proceso de selección
¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?	El primer indicador en el área de ventas, indudablemente son los resultados.	Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le plantean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.	Por resultados obtenidos del ejecutivo
¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rigen Soluciones en Línea?	Son la misión, la visión y los valores, esos son los lineamientos que nos rigen en la empresa.	La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que las computadoras sean dañadas, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.	Misión, visión y valores

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Identidad Corporativa</b>			
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?</p>	<p>Carecíamos de ellos.</p>	<p><b>Misión:</b> Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.; <b>Visión:</b> Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.; <b>Valores:</b> Trabajo en equipo: permitir a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios. Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender. Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana. Sencillez: soluciones claras para ganar tiempo; Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido. Apertura: la llave al trabajo en equipo y la comunicación. Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse. Focus: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p>No se tiene conocimiento</p>

PREGUNTA RES	PUESTA	A	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?	Te pido es un par de semanas para poder ofrecerte realmente los valores, la misión y la visión que nos van a regir.	<p><b>Misión:</b> Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones.</p> <p><b>Visión:</b> Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes. <b>Valores:</b> <u>Orientación al Cliente.</u> <i>El cliente es nuestro valor más importante.</i> Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.; <u>Innovación.</u> <i>Renovarse o morir.</i> Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.; <u>Con fiabilidad.</u> <i>Ni más ni menos.</i> Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.; <u>Oportunidad.</u> <i>Justo a tiempo.</i> Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; <u>Compromiso.</u> <i>Cumplir acuerdos.</i> Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.; <u>Trabajo en equipo.</u> <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente.</i> Con unicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.</p>	No se tiene conocimiento	
¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?	Ofrece tres servicios que a su vez se subdividen, pero bueno, son tres servicios tal cual, Global Post, que es el periódico personalizado, Media Impact, es el análisis cualitativo y cuantitativo de la información generada en medios y el tercero es View Media que es el monitoreo de la publicidad.	Ofrece tres servicios que posibilitan un verdadero poder informativo: Periódico personal. Sistema de monitoreo e información Sistema de análisis de la información Sistema de monitoreo de publicidad	Perfecto conocimiento de los servicios	
<b>Historia</b>				
¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?	Existe una empresa muy parecida en Argentina, Gabino Robledo, nuestro director, anduvo por allá en alguna ocasión, conoció el producto, conoció el sistema de ahí a él le surgió al idea de montar esto en México.	Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consultora en México de medios Internacionales de Comunicación.	Con base en un modelo argentino para monitorear medios en México	

PREGUNTA RESUESTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Quiénes son los fundadores?	Deben de ser el papá de Gabino, Gabino Robledo y bueno, se que existe un comité, no se sean ellos los fundadores.	La Familia Robledo Aburto	La Familia Robledo y el comité
¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?	No hay indicadores que digan que estamos funcionando desde hacer seis años.	No No	
<b>Reestructuración</b>			
¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?	Lo importante de redireccionar es justamente crear un ambiente de compromiso con toda la gente que labora en la empresa enfocadas hacia un mismo lugar, de ahí el hecho de que se tenga que plantar una misión, la visión y los valores para que todos apuntemos al mismo lugar y apoyados.	Por cuestiones de reestructuración	Reestructuración/ redireccionalización
¿En que consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?	En el área de ventas, establecer cuales van a ser las estrategias de venta, estrategias me refiero primero a identificar los nichos de oportunidad, saber a que tipos de empresas o a que tipo de cliente vamos a enfocar nuestros productos, poder desarrollar una serie de mensajes en los cuales sean de alto impacto para el cliente, el siguiente es crear un equipo de ventas lo suficientemente fuerte, competitivo, y otro es establecer parámetros de conducta, conducta me refiero en cuanto al manejo de la información el conocimiento de sus productos o de sus servicios, el manejo, el trato con el cliente.	Se esta implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismos para lograr que los tres servicios que ofrece la organización sean mejorados y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.	Estrategia de ventas Crear equipo de ventas Establecer tipos de clientes a los que están dirigidos los servicios Conocimiento de servicios por parte de los ejecutivos de venta

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Problemas y soluciones</b>			
¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?	Uno de los principales problemas es el seguimiento a prospectos y el seguimiento a clientes, prospectos yo creo que ahí nosotros estamos devaluando el producto mismo no le estamos dando el valor que queremos que tenga el producto, pero aún cuando ya son clientes, el hecho de que ya firmó un contrato no significa que todo este solucionado hay que hablarle para saber qué opina del servicio, cómo esta el servicio si es lo que esta esperando, si le hace falta algo o si le quitamos algo, etcétera.	La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productivas las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada	Seguimiento de prospectos y de clientes  Valor al producto
¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?	Se está elaborando un reglamento y parámetro para poder atender al prospecto y al cliente bajo el cual debemos de llegar a un nivel de satisfacción optimo, pero no sólo en la primera venta o en la venta, si no en lo subsecuente tan importante es el hecho que firmemos un contrato inicial como el hecho de que yo te de un seguimiento periódico constante y de calidad y así es como planteamos una de las soluciones, porque bueno, evidentemente el hecho de que tengamos muy pocos contactos representa un problema.	La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.	Establecer reglamentos y parámetros para dar seguimiento a clientes y prospectos

*Entrevista no 6. José Merced Caro, Gerente de View Media*

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Cultura Organizacional</b>			
¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal?	Cada gerencia del área se hace cargo del reclutamiento y selección, en mi caso no se ha presentado, pero si hubiera una vacante busco a la persona, la cito, le hago los exámenes la valúo y la paso a aprobación a la dirección general.	Por medio de un análisis del currículum que entregan los solicitantes, examen de conocimientos y actitudes y finalmente, si cuenta con las características del perfil del puesto que solicita se, el da una capacitación que consiste en la presentación de las actividades que realiza la empresa y la forma de trabajo.	Cada gerencia se hace cargo de su personal  Evaluación  Aprobación por parte de la dirección general
¿Cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos de personal?	Se evalúa la productividad básicamente para darle la promoción, básicamente y obviamente por la puntualidad, la asistencia, por todo el historial laboral del mismo ya se le promueve, obviamente si cumple el perfil también, pero eso ya es responsabilidad del gerente del área, pero bajo esos linamientos, si se evalúa el historial laboral del empleado antes de promoverlo.	Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le planean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.	Evaluación  Verificación del perfil
¿Cuáles son las reglas y los derechos por los que se rige Soluciones en Línea?	Son los básicos, puntualidad, los retardos. Te lo contesto global, obligaciones, ser puntual, tienen tolerancias hasta dos veces a la quincena de no más de 15 minutos de su hora de entrada, eso se rige a Global Post e igualmente a View Media, no sé si rige a Media Impact creo que sí. Entra las obligaciones no faltar, mantener en buen estado el equipo. Los derechos no los tengo muy claros, la compañía les abastece de equipo, pero hasta ahí, no sé realmente, hay más derechos, obviamente respeto.	La organización tiene reglas claras para sus empleados como son el no comer en su lugar de trabajo para evitar que las computadoras sean dañadas, no hacer llamadas telefónicas, no chatear, no consultar páginas de Internet que no tengan relación con el trabajo, en caso de laborar por un mínimo de 8 horas, tiene media hora para comer. Los derechos de los que gozan son el pago a tiempo de su sueldo.	Obligaciones: puntualidad, no faltar, mantener en buen estado el equipo  Derechos: la compañía abastece el equipo

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Identidad Corporativa</b>			
<p>¿Cuál es la misión, visión y valores originales de la organización?</p>	<p>No recuerdo</p>	<p>Misión: Es una empresa innovadora dedicada a satisfacer oportunamente las necesidades de información de nuestros clientes y usuarios de manera precisa, por medio de un sistema personalizado que vincula un equipo humano especializado con el uso de poderosas herramientas tecnológicas.; <b>Visión:</b> Ser la empresa líder en monitoreo, seguimiento y análisis de prensa, radio y televisión, para cumplir con los resultados, expectativas de calidad y servicios de nuestros clientes internos y externos, a través de sistemas eficientes de evaluación y políticas de calidad, con los cuales logremos la diferenciación y el crecimiento sostenido de nuestra empresa. Tener cobertura total en medios impresos, radio y televisión.; <b>Valores:</b> Trabajo en equipo: permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios. Enseñanza y aprendizaje: enseñar es la mejor forma de aprender. Calidad: la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Nuestro mejor desempeño de hoy, es nuestro mínimo desempeño de mañana. Sencillez: soluciones claras para ganar tiempo; Pasión: nunca, nunca, nunca te des por vencido. Apretura: la llave al trabajo en equipo y la comunicación. Innovación: la flama de la innovación es nuestra herencia más valiosa debe de mantenerse viva y transmitirse. Focus: haz las cosas correctas, hazlas con valor agregado y siempre prioriza</p>	<p>No se tiene conocimiento</p>

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Cuál es la misión, visión y valores actuales de la organización?	Si los conozco, pero no los sé de memoria.	<p><b>Misión:</b> Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones.</p> <p><b>Visión:</b> Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes. <b>Valores:</b> <u>Orientación al Cliente.</u> <i>El cliente es nuestro valor más importante.</i> Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.; <u>Innovación.</u> <i>Renovarse o morir.</i> Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.; <u>Confianza.</u> <i>Ni más ni menos.</i> Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.; <u>Oportunidad.</u> <i>Justo a tiempo.</i> Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; <u>Compromiso.</u> <i>Cumplir acuerdos.</i> Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.; <u>Trabajo en equipo.</u> <i>Coordinar esfuerzos inteligentemente.</i> Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.</p>	No se tiene conocimiento
¿Cuáles son los servicios que Soluciones en Línea ofrece?	Servicios de Global Post, servicios Media Impact y servicios de View Media. Global Post es un periódico personal donde se recolecta la información precisada por el cliente, menús de intereses y menciones específicas; Media Impact es un análisis cuantitativo y cualitativo, analiza el impacto en los medios, es un análisis más completo y el View Media es monitoreo de publicidad básicamente.	Ofrece tres servicios que proporcionan un verdadero poder informativo: Periódico personal. Sistema de monitoreo e información Sistema de análisis de la información Sistema de monitoreo de publicidad	Perfecto conocimiento de los servicios
<b>Historia</b>			
¿Cómo y cuándo surge Soluciones en Línea?	En el 2000 de una asociación del actual director general, Gabino Robledo con otra persona que no recuerdo su nombre y ya después Gabino se fue sólo.	Surge como una empresa internacional fundada en 1999 como la primera consorcio en México de medios Internacionales de Comunicación.	Asociación de Gabino Robledo con otra persona

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
¿Quiénes son los fundadores?	Gabino Robledo y no me acuerdo el nombre.	La Familia Robledo Aburto	Gabino Robledo
¿Existen registros que alberguen datos históricos de la organización?	No lo sé	No	No
<b>Reestructuración</b>			
¿Por qué ha cambiado la misión, visión y valores de la organización?	En busca lograr los objetivos de una manera más eficaz, para ser de esta empresa, como dice la misión de crecimiento constante.	Por cuestiones de reestructuración	Reestructuración
¿En qué consiste la reestructuración de Soluciones en Línea?	Se está enfocando 100% o bueno un gran porcentaje al área de ventas para atacar directamente al mercado con la participación directa del director general y el nuevo gerente de ventas y comercialización, aunado a esto está el apoyo de Gestión Humana que nos está dando nuevos procedimientos para seguir nuestro trabajo, está elaborando varios documentos, iniciadores nuevos para cada área, el Balance Score Card para poder medir la efectividad de estos.	Se está implementando un nuevo plan que consiste en lograr que los empleados den un 100% de sí mismos para lograr que los tres servicios que ofrece la organización sean mejorados y con ello lograr el incremento de clientes. Ya que actualmente los servicios que ofrece sólo logran cubrir el 30% de los gastos que genera la misma.	Plan de ventas para atacar al mercado  Apoyo de Gestión humana para nuevos procedimientos

PREGUNTA	RESPUESTA	ESPERADO	DIAGNÓSTICO
<b>Problemas y soluciones</b>			
¿Cuáles son los principales problemas a los que se ha enfrentado la organización?	La falta de clientes, de una forma muy marcada.	La falta de clientes ha ocasionado una fuerte baja en los ingresos de la organización y volviendo poco productiva las actividades que realiza la misma. El poco interés de los empleados para realizar sus actividades diarias dentro de la organización ha generado que la calidad del trabajo se vea afectada	Falta de clientes
¿Qué soluciones se han planteado ante los problemas que aquejan a la organización?	Básicamente se va a pegar el área de ventas, se está enfocando 100% a ventas, para poder lograr nuevos clientes. A parte de la reestructuración que estamos observando ahorita en todas nuestras áreas.	La organización se ha planteado como meta lograr un mayor número de clientes apoyados fuertemente en sus empleados, principalmente del área del periódico personal y del departamento de ventas para con ello volver a hacer a la empresa remunerable, para ver los resultados esperados se ha fijado un lapso no mayor a tres meses.	Lograr incrementar el número de clientes  Reestructuración en todas las áreas

## Anexo 4

A continuación se muestra el formato de encuesta para los empleados de las gerencias de Soluciones en Línea con las respuestas esperadas:

*El valor final de este estudio de opinión, será el resultado de la sinceridad y veracidad de todas tus respuestas. Por ello es recomendable que leas cada una de las preguntas y respondas a todas con opiniones reales.*

Área en la que laboras: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. La empresa surgió en:
  - a) 1999    b) 2001    c) 1980
2. Los fundadores de la empresa son:
  - a) Mildret Matamoros, Eugenia Salazar, Jacobo Castillo
  - b) La Familia Robledo Aburto**
3. La empresa se inició como:
  - a) Cómo una consultoría política
  - b) Cómo un empresa de análisis de publicidad
  - c) Cómo la primera consultora de medios internacionales en México**
4. Conozco la misión, visión y valores de la organización  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Señala cuáles son

**Misión: Diseñar, comercializar e implementar sistemas inteligentes de información estratégica digitalizada; los cuales son personalizados, confiables y oportunos, dirigidos a los líderes del sector público y privado para la toma de decisiones.**

**Visión: Ser una empresa sólida con crecimiento rentable y sostenido que comparte sus éxitos con gente motivada, comprometida y de alto desempeño, y que establece una alianza estratégica con sus clientes.**

**Valores:**

**Orientación al Cliente. El cliente es nuestro valor más importante. Enfocar los esfuerzos de la organización a detectar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.**

**Innovación. Renovarse o morir. Revisión metódica de tecnología, procesos y servicios MS.**

**Confiability. Ni más ni menos. Certeza del justo cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.**

**Oportunidad. Justo a tiempo. Cumplimiento del servicio en el momento acordado.; Compromiso. Cumplir acuerdos. Mantener la palabra, ser responsable de uno mismo y de la organización.**

**Trabajo en equipo. Coordinar esfuerzos inteligentemente. Comunicación, actitud, aptitud y acuerdos para el cumplimiento de objetivos establecidos.**

6. Identifica los servicios que ofrece la organización
- |                    |  |
|--------------------|--|
| Media Impact ( 3 ) | 1. Sistema de monitoreo de publicidad                                      |
| Global Post ( 2 )  | 2. Servicio de análisis y monitoreo de medios nacionales e internacionales |
| View Media ( 1 )   | 3. Servicio de análisis cuantitativo y cualitativo de la información       |

7. Sé como se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

8. Especifica cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal

**Se hace un análisis del personal con el que contamos para buscar a la persona que cumpla más de cerca con el perfil de puesto que se espera cubrir, luego se le pregunta si desea cambiar de puesto y se le planean las nuevas actividades que tendrá, en caso de que acepte se le da la capacitación necesaria para poder ocupar su nuevo puesto.**

9. Los principales problemas dentro de la organización se deben a:

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Falta de comunicación</b> _____     | Falta de integración _____      |
| Disponibilidad de los directivos _____ | <b>Exceso de trabajo</b> _____  |
| Problemas con terceros _____           | Competitividad _____            |
| <b>Sueldo</b> _____                    | <b>Horario de trabajo</b> _____ |
| Otros (especificar) _____              |                                 |

10. Me entero oportunamente por mi jefe de los cambios y sucesos de la compañía

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

11. Mi jefe da instrucciones claras y precisas sobre mi trabajo

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

12. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

13. Creo que esta empresa será una de las más grandes en el futuro

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

14. La empresa se preocupa por el desarrollo de su personal

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

15. Me entero por rumores de lo que esta pasando en la empresa

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

16. La forma de evaluar mi trabajo es justa y objetiva

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

17. Me gusta mi trabajo actual

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

18. El sueldo que recibo es justo si se compara con el trabajo que hago

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

19. En esta empresa, independientemente del área en que trabajemos, todos nos sentimos parte importante de la misma

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

20. Estoy contento en mi área o departamento

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

21. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan el desempeño de mi departamento

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

22. Conozco bien mis objetivos y planes de trabajo

**Si** \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

23. Tengo claro las políticas que rigen promociones de puestos

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

24. Tengo claro las políticas que rigen prestaciones

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

25. Trabajar en esta empresa me da prestigio

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

26. Las expectativas que yo tenía al entrar a esta empresa se han cumplido

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

27. Los productos o servicios de esta empresa son mejores que los de la competencia

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

28. Mi desarrollo dentro de esta empresa depende únicamente de mi trabajo

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

29. Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

30. En general, la empresa se preocupa por el bienestar y la calidad de vida de sus empleados

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

31. La dirección de esta empresa se lleva de forma adecuada

**Si** \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

32. Me siento parte importante de la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

33. Renunciaría a esta empresa si me ofrecieran un trabajo igual con el mismo sueldo en otra compañía

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

34. La información que se obtenga de este estudio servirá para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

35. Para que la empresa continúe desarrollándose creo que es importante las opiniones de los empleados en medios como este

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

36. Me han gustado los eventos que han organizado la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ **A veces** \_\_\_\_\_

37. La empresa cuenta con medios de comunicación formales

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

38. Especifica los medios de comunicación con los que cuenta la empresa

**Ninguno**

39. Son adecuados los medios de comunicación que utiliza la empresa

Si \_\_\_\_\_ **No** \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

40. Favor de enumerar en orden de importancia (del 1 al 8) lo que más se valora en esta empresa. En esta escala, el 1 equivale a menos valorado y 8 a más valorado.

- (7) Estar bien preparado
- (3) Cumplir con los objetivos previstos
- (5) Cumplir con el horario
- (4) Buscar la excelencia
- (1) Satisfacer las necesidades del cliente
- (8) El elemento humano
- (2) La calidad
- (6) La rentabilidad

41. Favor de enumerar en orden de importancia (del 1 al 9) lo que se necesita para alcanzar el éxito en esta empresa. En esta escala, el 1 equivale a menos importante y 9 a más importante.

- (5) Ser creativo
- (7) Ser honrado
- (6) Cumplir órdenes
- (1) Ser productivo
- (8) Tener buena presentación
- (4) Trabajar horas extra



Media Impact ( )

Global Post ( )

View Media ( )

1. Sistema de monitoreo de publicidad

2. Servicio de análisis y monitoreo de medios nacionales e internacionales

3. Servicio de análisis cuantitativo y cualitativo de la información

7. Sé como se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

8. Especifica cómo se toman las decisiones en cuanto a los cambios o movimientos internos del personal

---

---

---

9. Los principales problemas dentro de la organización se deben a:

Falta de comunicación \_\_\_\_\_

Disponibilidad de los directivos \_\_\_\_\_

Problemas con terceros \_\_\_\_\_

Sueldo \_\_\_\_\_

Otros (especificar) \_\_\_\_\_

Falta de integración \_\_\_\_\_

Exceso de trabajo \_\_\_\_\_

Competitividad \_\_\_\_\_

Horario de trabajo \_\_\_\_\_

10. Me entero oportunamente por mi jefe de los cambios y sucesos de la compañía

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

11. Mi jefe da instrucciones claras y precisas sobre mi trabajo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

12. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

13. Creo que esta empresa será una de las más grandes en el futuro

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

14. La empresa se preocupa por el desarrollo de su personal

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

15. Me entero por rumores de lo que esta pasando en la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

16. La forma de evaluar mi trabajo es justa y objetiva

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

17. Me gusta mi trabajo actual

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

18. El sueldo que recibo es justo si se compara con el trabajo que hago

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

19. En esta empresa, independientemente del área en que trabajemos, todos nos sentimos parte importante de la misma

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

20. Estoy contento en mi área o departamento

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

21. Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan el desempeño de mi departamento

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

22. Conozco bien mis objetivos y planes de trabajo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

23. Tengo claro las políticas que rigen promociones de puestos

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

24. Tengo claro las políticas que rigen prestaciones

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

25. Trabajar en esta empresa me da prestigio

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

26. Las expectativas que yo tenía al entrar a esta empresa se han cumplido

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

27. Los productos o servicios de esta empresa son mejores que los de la competencia

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

28. Mi desarrollo dentro de esta empresa depende únicamente de mi trabajo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

29. Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

30. En general, la empresa se preocupa por el bienestar y la calidad de vida de sus empleados

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

31. La dirección de esta empresa se lleva de forma adecuada

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

32. Me siento parte importante de la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

33. Renunciaría a esta empresa si me ofrecieran un trabajo igual con el mismo sueldo en otra compañía

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

34. La información que se obtenga de este estudio servirá para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

35. Para que la empresa continúe desarrollándose creo que es importante las opiniones de los empleados en medios como este

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

36. Me han gustado los eventos que han organizado la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

37. La empresa cuenta con medios de comunicación formales

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

38. Especificas los medios de comunicación con los que cuenta la empresa

---



---



---

39. Son adecuados los medios de comunicación que utiliza la empresa

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

40. Favor de enumerar en orden de importancia (del 1 al 8) lo que más se valora en esta empresa. En esta escala, el 1 equivale a menos valorado y 8 a más valorado.

- ( ) Estar bien preparado
- ( ) Cumplir con los objetivos previstos
- ( ) Cumplir con el horario
- ( ) Buscar la excelencia
- ( ) Satisfacer las necesidades del cliente
- ( ) El elemento humano
- ( ) La calidad
- ( ) La rentabilidad

41. Favor de enumerar en orden de importancia (del 1 al 9) lo que se necesita para alcanzar el éxito en esta empresa. En esta escala, el 1 equivale a menos importante y 9 a más importante.

- ( ) Ser creativo
- ( ) Ser honrado
- ( ) Cumplir órdenes
- ( ) Ser productivo
- ( ) Tener buena presentación
- ( ) Trabajar horas extra
- ( ) Tener influencias
- ( ) Estar bien preparado
- ( ) Alcanzar los objetivos previstos

# Bibliografía

## 7. Bibliografía

- AUDIRAC Camarena, Carlos, et al., *ABC del desarrollo organizacional*, Trillas México, 1995.
- BAENA, Guillermina, *Instrumentos de investigación*, México, editores mexicanos unidos, 1991.
- BARTLETT Aton C., *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas, México, 1995, 517 p.
- BARTOLI, Annie. *La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, 1992, 221 p.
- BERGER, Brigitte. *La cultura empresarial*. México, Gernik, 1933.
- CARTAGENA B. Alicia, et al., *Administración y gestión de las organizaciones*, ediciones Macchi, México, 200, 207 p.
- CHECKLAND Peter, *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*, Grupo Noriega Editores, México, 1993, 337 p.
- COSTA Joan, *Identidad Corporativa*, Trillas, México, 2000, 125 p.
- D'APRIZ Roger, *La comunicación, clave de la productividad*, México, Limusa, 1991.
- DE MORAGAS, Miguel. *Teorías de la comunicación*. Barcelona, 1943, 362 p.
- *Diccionario de teoría crítica y estudios culturales*, Paidós, México, 2002, 755 p.
- ETKIN Jorge Ricardo, *Identidad de las organizaciones: invariabilidad y cambio*, México, Paidós, 1989, 331 p.
- FERNANDEZ-COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.
- FERNANDEZ-COLLADO, Carlos. *La Comunicación humana*, México, McGraw Hill, 1997.
- FRIEDMAN Jonathan, *Identidad corporativa y proceso global*, Buenos Aires, 1994, 396 p.
- GIBSON, James, et al, *Las organizaciones*, México, McGraw Hill, 10ed., 591 p.
- GOLDHABER, Gerald. *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984.
- GONZÁLEZ, Martín, et al. *Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano*, México, CECSA, 343 p.
- GUIZAR Monteflor, Rafael. *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*, México, McGraw Hill, 1972.
- GUTIERREZ Pantoja, Gabriel. *Metodología de las ciencias sociales*, México, Harper and row latinoamericana, 1984.
- HUSE, Edgar. *El comportamiento humano en la organización*, Bilbao, Duesto, 1973, 439 p.
- KATZ Daniel. *Psicología de las organizaciones*. México, Trillas, 1977, 547 p.
- LILIENFELD Robert, *Teoría de los sistemas: orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*, México, Trillas, 1984, 342 p.
- LUHMANN Niklas, *Introducción a la teoría de los sistemas*, Universidad Iberoamericana, México, 1996, 303 p.

- LUHMAN Niklas, *Sistemas sociales, lineamientos para una teoría general*, Barcelona, Anthropos, 1998, 445 p.
- NAGH, Namakforash, *Metodología de la investigación*, México, Noriega Editorial, 1990.
- NAHAVANDI, Afsanua h, et al, *Organizational Behavior*, New Jersey, Printence Hall, 609 p.
- PARDINAS, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, México, Siglo veintiuno. 1933. 233p.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. México, Printence Hall
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México, Printence Hall
- RODRIGO Alsina, Miquel, *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Valencia, Publicaciones de la Universitat de Valencia, 235p.
- SÁNCHEZ, Humberto. *Mercadeo interno, estrategia para gerenciar la cultura empresarial*, México, 3R editores, 280 p.
- SERNA, Gómez Humberto, *Mercadeo Interno: una estrategia para gerenciar la cultura empresarial: principios, metodología y estrategias*, Colombia, 280 p
- SEXTON William P., *Teorías de la organización*, México, Trillas, 1977, 438 p.
- SILICEO, Alfonso. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México, McGraw Hill, 220 p.
- SORIANO, Rojas Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Plaza y Valdes, 437 p.
- TECLA, Jiménez Alfredo. *Metodología en las ciencias sociales*. México, editores taller abierto, 1995.
- TYSON Shaun, et al. *Comportamiento organizacional*, México, Printence Hall, 232 p.
- WILLIAM, P. Sexton, *Teorías de la organización*. México, Trillas, 1977, 484 p.
- YOUNG, Pauline. *Métodos científicos de investigación social*, México, UNAM.

### Tesis de licenciatura

- ALCÁNTARA Martínez, Metzli Arendi. *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, UNAM, FCPyS, 2003.
- ARMENDARIZ Pérez, Julie ta. *Comunicación Organizacional: Base del éxito en las organizaciones empresariales*, Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UIC, 1996.
- CARRETERO Rangel, María Reyna, *La ciencia de la sociedad. La circularidad teórica de Niklas Luhman*, Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, UNAM, FCPyS
- GARCÍA Becerril, Ángel Paris, *La comunicación en las organizaciones, una perspectiva desde el análisis de la cultura*, Tesis de Licenciatura en Ciencias y técnicas de la comunicación, Universidad del Tepeyac, 2003.
- GARRO Paulín, Ma. Alicia, *Proyecto de nueva imagen corporativa para radio educación*, UNAM, FCPyS, 149 p.
- HUACUJA Leyzaola, Mónica Elena. *Incorporación del personal de una empresa a la Visión y a la Misión de la misma, a través del Departamento de Comunicación*

- Organizacional. Caso: SABORMEX, S. A. De C. V.*, Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UIC, 1995.
- LOMBARDO Goldaracena, Diana. *La comunicación organizacional como instrumento de unificación y eficiencia*, Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UNAM, FCPyS.
  - LÓPEZ Hernández, Alicia. *Programa de Comunicación Organizacional en empresas privadas con administración humanista, estudio de caso*. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UNAM, FCPyS, 1996.
  - LÓPEZ Rodríguez, Gabriela, *Un enfoque de la comunicación organizacional, proyecto de imagen corporativa institucional para la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción*, Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. UNAM, FCPyS, 1998, 109 p.
  - PADILLA Suárez, Rodrigo. *Bases para un plan de Comunicación Organizacional en apoyo de un programa de teletrabajo en México*, Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UIC, 1998.
  - SOLÍS Gómez, Rebeca. *Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro. Caso CIMAC*, Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional, UNAM, FCPyS, 2004.

### Hemerografía

- Subdirección general médica, Jefatura de investigación médica, subjefatura de investigación clínica, departamento de apoyo metodológico. *Guía para la elaboración de protocolos de investigación clínica*. 1991.
- Revista Alto Nivel, *La lealtad también es dinero*, Mayo, 2005.
- Revista Alto Nivel, *Dirigir personas en tiempos de cambio*, Mayo, 2005.
- Revista EXP, *Las 50 mejores empresas para trabajar*, Mayo-Junio, 2005.

### Cibografía

- <http://www.examenestadistica.galeon.com/aficciones584432.html>
- <http://www.moebio.uchile.cl/12/gibert.htm>
- [http://www.umanizales.edu.co/exalumnos/Exum\\_5\\_2.pdf#search='teoria%20de%20los%20sistemas%20sociales%20de%20Niklas%20Luhman'](http://www.umanizales.edu.co/exalumnos/Exum_5_2.pdf#search='teoria%20de%20los%20sistemas%20sociales%20de%20Niklas%20Luhman')
- <http://www.conocimientoysociedad.com/sociocompleja.html>
- [http://mgterp.freeyellow.com/academic/luh-obit\\_spn.html](http://mgterp.freeyellow.com/academic/luh-obit_spn.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/monssoc/monssoc.shtml>
- <http://www.felafacs.org/dialogos/pdf34/5.%20White.pdf>
- [http://www.monografiass.com/Estudio\\_Social/more13.shtml](http://www.monografiass.com/Estudio_Social/more13.shtml)
- <http://www.afacom.org/forofaro/Comunicaci%F3n%20Victoria%20Carrillo.pdf#search='identidad corporativa'> Autoras, Victoria Carrillo y Teresa Ruao fecha de consulta 24/04/05
- [www.examenestadistica.galeon.com/aficciones584432.html](http://www.examenestadistica.galeon.com/aficciones584432.html) fecha de consulta 28/04/05
- <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml> fecha de consulta 07/07/05

- [http://www.cemex.com/espa/oe/oe\\_lp.asp](http://www.cemex.com/espa/oe/oe_lp.asp), fecha de consulta: agosto 01, 2005
- <http://grupothermotek.com/Grupo/QuienesSomos.aspx>, fecha de consulta: agosto 01, 2005
- <http://www.peugeot.com.mx/locale/Mexico/pioneros.php>, fecha de consulta: agosto 01, 2005
- <http://homedepot.com.mx/hdmx/esmx/companyinfo.shtml>, fecha de consulta: agosto 01, 2005
- [http://www.medicasur.com.mx/wb2/Medica\\_en\\_linea/Evolucion\\_MS](http://www.medicasur.com.mx/wb2/Medica_en_linea/Evolucion_MS), fecha de consulta: agosto 01, 2005
- <http://www.tenaris.com/sp/tamsa/default.asp>, fecha de consulta: agosto 01, 2005
- <http://www.tvazteca.com/corporativo/cultura/historia/index.shtml> fecha de consulta: agosto 2, 2005
- <http://www.primerojusticia.org.ve/pjhistoria.asp>, fecha de consulta: agosto 2, 2005
- <http://www.sonora.gob.mx/portal/Runscript.asp?p=ASP\pg135.asp>, fecha de consulta: agosto 2, 2005
- <http://mx.search.yahoo.com/search?p=lenovo&ei=UTF-8&fr=FP-tab-web-t&fl=0&vc=&x=wrt&meta=all%3D1>, fecha de consulta: agosto 2, 2005
- [http://66.94.231.168/language/translatedPage?lp=en\\_es&.intl=mx&tt=url&text=http%3a%2f%2fwww.ibm.com%2f.ibm%2fus%2f](http://66.94.231.168/language/translatedPage?lp=en_es&.intl=mx&tt=url&text=http%3a%2f%2fwww.ibm.com%2f.ibm%2fus%2f), fecha de consulta: agosto 2, 2005
- <http://wwwes.kodak.com/ES/es/corp/10.shtml>, fecha de consulta: agosto 2, 2005
- [http://www.comex.com.mx/Ecomex/contenidos.nsf/\(\\$DocTos\)/873E0102BF2BD2D086256C8D0061A3C9?opendocument](http://www.comex.com.mx/Ecomex/contenidos.nsf/($DocTos)/873E0102BF2BD2D086256C8D0061A3C9?opendocument), fecha de consulta: agosto 2, 2005
- <http://www.guerrero.gob.mx>; fecha de consulta: agosto 2, 2005
- <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>, fecha de consulta: agosto 20, 2005