



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“GENERAR UN MODELO DE IDENTIDAD
CREANDO ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA
LOGRAR UN POCESO DE MOTIVACIÓN EN
LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES PARA
ELEVAR LA PRODCTIVIDAD”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :
LILIANA CRUZ GONZÁLEZ**

ASESOR: M. A. MARÍA TERESA MUÑOZ GARCÍA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Generar un modelo de identidad creando estrategias corporativas para lograr un proceso de motivación en los empleados en una empresa de Telecomunicaciones para elevar la productividad."

que presenta la pasante: Lilianna Cruz González
 con número de cuenta: 9105141-5 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a de Junio de 2002

PRESIDENTE	<u>C.P. Marco Antonio Ramírez Reyes</u>	<u>[Firma]</u> 13-06-02
VOCAL	<u>L.C. Rosa María Olvera Medina</u>	<u>[Firma]</u>
SECRETARIO	<u>M.A. María Teresa Muñoz Garza</u>	<u>[Firma]</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Araceli Georgina Campos Carrón</u>	<u>[Firma]</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

*Agradecer es el gran placer de reconocer en los demás lo
que constituyen para uno mismo.*

*Como no agradecer que ustedes han estado aquí
en las buenas y en las malas, en las alegrías,
en las tristezas, en las derrotas y en los triunfos,
en mis desilusiones y en las ilusiones,
en cada uno de mis logros,
en cada una de mis caídas, en mis temores,
en mis fortalezas, cuando he llorado,
cuando he reído, cuando me he enfadado.*

Son demasiadas cosas por agradecer:

Apoyo, Regaños, Dedicación.

Gracias a Papá; Mamá; Hayari y Valery

por ser mi FAMILIA.

DEDICATORIAS

A mis padres:

Marco Antonio y Marisela

Dedico este trabajo a las dos personas más importantes en mi vida y sin las cuales, no existiría, no sería lo que soy, pero sobre todo no hubiera logrado este sueño. PAPA Gracias por ese impulso, que comenzó, cuando debía aprender el abecedario. MAMA gracias por interesarte y preocuparte de que fuera una mujer de bien. Este trabajo es solo el comienzo de las grandes satisfacciones que quiero otorgarles. Ojalá que sus propios sueños se vean reflejados en Mi y en mis Hermanas.

LOS AMO MUCHO

A mis hermanas

Valery y Hayari, tengan la seguridad que sus palabras en esos momentos de incertidumbre fueron muy valiosos para mí. Este trabajo es por y para ustedes.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

En especial a esa pequeña parte que es la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Por ser una Institución que abre las puertas a la educación, el conocimiento, la superación pero sobre todo al surgimiento de una formación profesional a miles de personas.

A Dios

Por la oportunidad que me dio de acercarme a él. La fe nos da paz y tranquilidad, pero sobre todo, fuerza para enfrentar las grandes dificultades.

A mi asesora

M.A. María Teresa Muñoz García

Por ser la persona que me guió, escuchó, entendió pero sobre todo motivo a seguir adelante compartiendo conmigo su sabiduría y sobre todo su humildad Mostrándome en el tiempo compartido que se aprende de todo lo que nos rodea y no existen límites.

MIL GRACIAS

A Roberto

Por brindarme momentos muy importantes, que se vuelven memorables, Por caminar junto a mí e involucrarse en este sueño progresivamente. Pero sobre todo por que a pesar de las adversidades seguimos juntos.

TE AMO

A mis Amigos

La amistad es un gran tesoro que no cualquier persona puede tener. Ady gracias por estar en las buenas y no tan buenas ocasiones. A Massiel, Agustín, Miriam, Martha mi linda Paolita y a todos los que alguna vez compartieron las aulas conmigo.

A TI

Que aunque no tienes nombre sabes quien eres y sobre todo comprendes. Gracias porque en todo el tiempo que llevas de conocerme siempre me impulsaste a terminar este proyecto y creíste fielmente en mí.

T.Q.M.

TITULO

Generar un modelo de identidad creando estrategias corporativas para lograr un proceso de motivación en los empleados en una empresa de Telecomunicaciones para elevar la productividad.

OBJETIVO GENERAL

Crear estrategias corporativas que generen un modelo para una cultura de identidad que promueva la productividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Conocer aspectos básicos en la Administración para crear identidad, necesario para mantener una efectiva cultura organizacional que haga la diferencia.

Mostrar un modelo de identidad en donde se tomen en cuenta características tanto de la empresa, directivos y empleados.

HIPÓTESIS

Sí se aplica un modelo de identidad basado en estrategias corporativas entonces se elevará la productividad en los empleados en una empresa de Telecomunicaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país la identidad corporativa debe adquirir una importancia fundamental para recuperar fuerza competitiva y perder la actitud de no sentirse miembro de la organización y dar todo de sí.

Durante mucho tiempo se ha intentado aplicar una forma más accesible para elevar la productividad en las organizaciones sin conseguir que el empleado lo haga con gusto e iniciativa propia y sobre todo aplicar un modelo que se adapte a las exigencias y limitaciones de las empresas mexicanas.

Es aquí donde se percibe el mayor problema, ya que año con año se inician programas que tienen por objetivo aumentar la estabilidad de los empleados y aumentar su rendimiento sin conseguir que tenga un resultado óptimo.

¿Porqué? ¿Es acaso el modelo que no funciona? ¿O no se adecua el modelo a nuestra cultura? ; por esto y más razones pretendemos estudiar a fondo lo que la identidad corporativa trae consigo para implementar una cultura organizacional participativa. Así mismo conocer un paso más de nosotros como empresa, directivos y nuestra Cultura para poder construir un modelo adaptable a nuestro México.

Creemos importante analizar si fuese posible adecuar un modelo propio y aplicarlo en una Empresa de telecomunicaciones.

Hemos observado que tienen problemas internos en su administración y aunque implementan ciertos modelos no logran conseguir una Organización fuerte internamente, esto trae como consecuencia que el personal no trabaje el 100% por no sentirse parte de de la empresa.

ÍNDICE

Protocolo	
Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos Generales de la Administración	3
1.1 Antecedentes de la administración	3
1.2 Definición de administración	4
1.3 Características de la administración	6
1.4 Importancia	7
1.5 Proceso Administrativo	9
1.5.1 Elementos del proceso administrativo	9
1.5.1.1 Mecánica y Dinámica administrativa	10
Capítulo 2. Modelos Organizacionales	17
2.1 Modelos Administrativos	17
2.1.1 Planeación Estratégica (proceso)	18
2.1.1.1 Antecedentes	18
2.1.1.2 Proceso	19
2.1.1.3 Planeación Táctica	22
2.1.2 Escenarios DOFA	23
2.1.3 Dirección	26
2.1.4 Control	29
2.2 Dirección Empresarial	31
2.2.1 Decisión	32
2.2.2 Proceso (Como tomar decisiones)	33
2.3 Administración por contingencia	35
2.3.1 Factores contingentes	35
Capítulo 3. Cultura e Identidad Corporativa	38
3.1 Cultura organizacional y efectividad	38
3.1.1 Concepto de cultura	38
3.1.2 Cultura organizacional y la efectividad	40

3.1.3 Funciones de la cultura organizacional	42
3.1.4 ¿Cómo se transmite la cultura organizacional?	42
3.1.5 Comunicación y cultura corporativa	43
3.2 Identidad Corporativa	44
3.2.1 Como se forma una imagen mental	45
3.2.2 Estructura de la Imagen	46
3.2.3 Antecedentes de la Identidad Visual	47
3.2.4 Surgimiento de la Identidad Corporativa	48
3.3 Definición de Identidad Corporativa	50
3.3.1 Facetas de la Identidad	51
3.3.2 Los soportes de la Identidad	52
3.3.2.1 Logotipo	53
3.3.2.2 Símbolo	57
3.3.2.3 La gama Cromática	57
3.3.2.4 El Identificador	59
3.3.2.5 El sistema de diseño	60
3.3.2.6 La Consistencia	61
3.4 Indicadores de la identidad	62
3.5 Importancia de la Identidad Corporativa en los empleados	63
Capítulo 4. Elaboración de un modelo de Identidad Corporativa	65
4.1 La administración en México	65
4.2 Características peculiares del Mexicano	67
4.2.1 Cultura del mexicano	68
4.2.2 Cultura gerencial en México	73
4.3 Identidad corporativa en México	77
4.4 Elementos de un programa de identidad	78
4.5 Implantación del programa	79
4.6 Control de la evolución del programa	80

Capítulo 5.-Generalidades en una empresa de telecomunicaciones	
(Caso Práctico)	81
5.1 Naturaleza (Telecomunicaciones)	81
5.2 Antecedentes de la empresa (Miditel Avantel)	86
5.3 Estructuración	89
5.3.1 Diagnóstico	89
5.3.2 Comparativo	100
Diagrama del Modelo de Identidad	109
5.4 Propuesta (Modelo de identidad)	110
Beneficios	122
Comparativo de productividad	124
Análisis de la Comparación	127
Conclusiones	130
Bibliografía	132
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación describe la parte de las organizaciones que por lo regular es olvidado, la cual tiene una gran importancia en el buen funcionamiento de las mismas, hablamos de la cultura la cual permitirá crear una Identidad Corporativa firme.

El primer capítulo de este trabajo analiza el proceso administrativo y la importancia en el estudio de la estructura organizacional.

El segundo capítulo abarca los diversos modelos administrativos como: Planeación Estratégica, Escenarios DOFA, Dirección Empresarial, su importancia en la época actual, y el cómo influye en la formación de una identidad, así como los cambios que se deben asumir para ser una organización con Identidad Productiva.

El tercer Capítulo trata ampliamente de la cultura e Identidad y todas las partes que lo conforman, como surge, se desarrolla y evoluciona. Además de tratar temas como Comunicación Efectiva, y Cultura organizacional.

El cuarto capítulo nos muestra como se puede formar un Modelo de identidad corporativa basado en la cultura empresarial mexicana, tomando en cuenta las características del mexicano y de la Administración en México.

El capítulo cinco describe el caso práctico en estudio, se identifica la cultura organizacional y el estilo de liderazgo actual, en la organización en estudio y sobre todo se elabora un diagnóstico que nos ayuda a proponer estrategias que eleven la productividad siempre en función de una fuerte Identidad Corporativa.

Finalmente se proporciona una propuesta para la creación de un Modelo funcional basado en una comparación entre dos Empresas del ramo de Telecomunicaciones.



CAPITULO 1



CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta en forma más significativa el fenómeno administrativo.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible: para ello, ha utilizado en cierto grado la administración.

En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. En el período agrícola, el crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Otra época muy importante fue la Revolución Industrial que se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, sin embargo, la administración seguía careciendo de bases científicas, fue entonces hasta el siglo XX donde hubo un gran desarrollo tecnológico e industrial consecuentemente se consolida la Administración.

A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador, de ahí en adelante, multitud de autores se dedican a esta disciplina.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo, social etc., hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.2 DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministrativo". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de "minister", es pues, opuesta a la de "magíster" de "magis" comparativo de superioridad.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"¹

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas"²

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."³

"Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados"⁴

¹ Reyes Ponce Agustín. *Administración Moderna* Ed. Limusa 1990 p.14

² Stoner James. *Administración* Ed. Prentice Hall 1989 p.4.

³ Fernández Arena José Antonio. *El Proceso Administrativo* Ed. McGraw Hill 1990 p.4

⁴ Koontz Harold; Weihrich Heinz. *Administración* Ed McGraw Hill 1990 p.8

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Sobre la Base del autor Henry Fayol. Las características de la administración son:

1. Destaca la Universalidad de la Administración. – Universalidad –

La administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea "La Casa", "Los negocios" o "El Gobierno" esto la convierte en Universal.

2. Conceptualiza el primer Proceso Administrativo - Unidad Temporal

Empieza a dividir las actividades a realizar como un proceso de la siguiente forma:

- Previsión
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

3. Establece 14 importantes Principios Administrativos

- División del Trabajo
- Autoridad y Responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de Mando
- Unidad de Dirección
- Subordinación del Interés Individual General
- Justa Remuneración
- Centralización y Descentralización
- Jerarquía
- Orden

- **Equidad**
- **Estabilidad del Personal**
- **Iniciativa**
- **Espíritu de Grupo o Unión del Personal.**

4. Destaca la importancia de la enseñanza de la Administración en escuelas y universidades.

Fayol considera que un conocimiento general de la administración beneficiaría a todo el mundo.

5. Define las áreas funcionales de las organizaciones empresariales.

- Especificidad -

Reconoce seis diferentes funciones:

- **Técnica.** La función de producir y mantener la planta
- **Comercial.** La compra, venta e intercambio
- **Financiera.** Búsqueda y uso óptimo del capital
- **De seguridad.** Proteger a las personas y la propiedad
- **Administrativa.** Proceso Administrativo, es decir, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

6. Señala el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos. - Unidad Jerárquica. -

Dice: "A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, comercial, financiera, administrativa, etc." Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos.

1.4 IMPORTANCIA

La administración se puede presentar en cualquier parte por lo cual es

Lógico que sea necesario su estudio, por lo menos conocer lo básico para que cualquier organismo social sea funcional. El éxito del mismo dependerá directa o indirectamente de una buena administración con ayuda del personal y de diversos factores como pueden ser: elementos, materiales, estrategias, etc. Tanto para pequeñas y grandes empresas es indiscutible la administración técnica y ayudará a competir entre sí para obtener una buena coordinación de elementos dando como consecuencia la elevación de la productividad.

Para nuestro país y en general para los que están en vías de desarrollo es substancial mejorar la calidad de la administración, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser el punto de partida del desarrollo.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Citando el criterio de Agustín Reyes Ponce, el Proceso Administrativo es:

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".⁵

1.5.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar y aplicar de mejor forma la administración, es conveniente separar aquellos elementos que en una circunstancia pueden predominar, ya que de esa manera se pueden establecer sus etapas, principios, reglas y técnicas.

Se entiende por elementos de la administración y de acuerdo con la terminología usada por Fayol: Los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza la misma. A continuación se detallarán dichos elementos esquematizando Preguntas, Conceptos, Etapas, Principios, Reglas, Técnicas.

⁵ Agustín Reyes Ponce. *Administración de Empresas* Ed. Prentice Hall 1992 p. 65

1.5.1.1 MECÁNICA Y DINÁMICA ADMINISTRATIVA

Cuando se administra cualquier empresa se realiza en dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y la otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases Lyndall F. Urwick les llama: Mecánica y Dinámica de la administración. Para este autor la Mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la Dinámica se refiere a como manejar de hecho del organismo social.

Para un mejor manejo y entendimiento de cada parte que conforma el proceso administrativo lo presentaremos en los siguientes esquemas.

FASE	ELEMENTO	PREGUNTA
M E C Á N I C A	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
D I N Á M I C A	Integración	¿Con qué se va a hacer?
	Dirección	Ver que se realicé
	Control	¿Cómo se ha realizado?

FASE	ELEMENTO	CONCEPTO
M E C Á N I C A	Previsión	Es el elemento de la administración en el que, con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa.
	Planeación	Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de unidades necesarias para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
D I N Á M I C A	Integración	Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo.
	Dirección	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
M E C Á N I C A	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
D I N Á M I C A	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de Personas y Cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Establecimiento de normas Operaciones de controles Interpretación de resultados Utilización de los mismos

FASE	ELEMENTO	PRINCIPIOS
M E C Á N I C A	Previsión	Previsibilidad Objetividad Medición
	Planeación	Precisión Flexibilidad Unidad
	Organización	Especialización Unidad de Mando Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad Equilibrio de Dirección-Control
D I N Á M I C A	Integración	INTEGRACIÓN DE PERSONAS De la adecuación de Hombres y funciones De la Provisión de elementos admvos. De la Importancia de la Introducción adecuada. INTEGRACIÓN DE COSAS Del carácter Administrativo de esta Integración. Del Abastecimiento oportuno De la Instalación y Mantenimiento De la delegación y Control
	Dirección	De la coordinación de intereses De la Impersonalidad del mundo De la vía Jerárquica De la resolución de conflictos Del aprovechamiento de conflictos
	Control	De carácter administrativo del control De los estándares Del carácter medial del control Del principio de excepción

FASE	ELEMENTO	TÉCNICAS
M E C Á N I C A	Previsión	Investigación de mercados Investigación de Operaciones Observación(hechos, registros y experimentos)
	Planeación	Manuales(De objetivos y políticas) Departamentales del empleado Diagramas de proceso y su flujo Gráficas Programas Otros sistemas (Pert, CPM)
	Organización	Lineal o Militar Funcional y/o de Taylor Línea Staff
D I N Á M I C A	Integración	Hoja de solicitud, entrevistas, entrenamiento, capacitación, formación, calificación de méritos evaluación de puestos.
	Dirección	De mando (disciplinas positivas y negativas) Coordinación(quejas, sugerencias, comités) Comunicación (Memorándums, cartas, circulares) Decisión (Gráficas, Árbol de decisiones)
	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control Mercadotecnia: Investigación de mercados, publicidad. Producción: Control de calidad, tiempos y movimientos Finanzas: auditoría externas e internas, costos Generales(reportes e informes del gerente al consejo de administración.)

FASE	ELEMENTO	REGLAS
M E C Á N I C A	Previsión	Fijación De Objetivos Reglas positivas y negativas De Investigación De cursos alternativos de acción
	Planeación	Sobre políticas: Fijación, Difusión, Coordinación, Revisión Periódica. Sobre procedimientos: Fijarse por escrito y no duplicarse, Revisarse Sobre los programas y Presupuestos
	Organización	División de funciones Unidades de Organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizará
D I N Á M I C A	Integración	Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo
	Dirección	Sobre el, mando o autoridad: Estructural, Técnica, Moral.
	Control	El control sigue los siguientes pasos: Estructurar medios de control, Operar y recolectar datos, Interpretación y valoración de datos. Busca el control más estratégico que ayudará a corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien. Además los controles deben ser flexibles muy claros sobre todo para las personas que los usan.



CAPITULO 2



CAPITULO 2. MODELOS ORGANIZACIONALES

2.1 MODELOS ADMINISTRATIVOS

La palabra modelo indica el objeto que se reproduce mediante la imitación, representación en pequeña escala, persona o cosa digna de ser imitada es decir es una muestra, pauta, medida, regla. A su vez nos indica un estándar para que se pueda comparar, nos muestra una imagen para una posterior reproducción.

Estos términos en conjunto con el latín (módulos) que significa medida y a su vez proviene del sustantivo latino (modus) que denota medida, dimensión, extensión y cantidad. Es importante mencionar que el estudio de las palabras latinas es importante para conocer el verdadero significado, así la preposición ad tiene como significado la participación, la causa o el motivo por el cual se hace algo. Para fines de este trabajo usaremos la siguiente definición de Modelos Administrativos:

Indican una pauta u ejemplo que puede seguirse para determinada situación, la cual dependerá del entorno, la época o la dificultad. Los Modelos Administrativos sirven para poner atención a las nuevas tendencias administrativas proporcionando elementos para el estudio de esta materia y enfrentarse así como un agente de cambio.

Entre estos modelos se encuentran:

La Administración por Calidad

Desarrollo Organizacional

Planeación Estratégica

Justo a Tiempo; Reingeniería entre otros.

Para este trabajo de investigación estudiaremos a fondo Planeación Estratégica la cual nos proporcionará los elementos necesarios para crear nuestro modelo de identidad.

2.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En los negocios la estrategia como concepto y la planeación estratégica como proceso o actividad formal, adquirieron vida propia durante la época de los 70's.

Podríamos contar que la planeación estratégica es el apoyo determinante de la dirección estratégica. Por supuesto no representa todo el proceso de dirección. Podemos considerarla desde cuatro puntos de vista:

El porvenir de las decisiones actuales: Observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante un tiempo es por eso su importancia en esta investigación ya que nos permitirá observar los faltantes de Identidad Corporativa en ciertas empresas.

Proceso: Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales definiendo estrategias.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida, que requiere dedicación sobre la base de la observación del futuro.

Estructura: Contiene un sistema es decir un plan estratégico, programas a mediano plazo y planes operativos. Contiene un esfuerzo sistemático.

2.1.1.1 ANTECEDENTES

El avance de las organizaciones ya no depende solamente del volumen de sus ventas, como lo era en los tiempos entre las dos guerras mundiales. Hoy se considera a la empresa como un sistema. Es decir, como independencia de las áreas funcionales de producción, mercadotecnia, finanzas y personal, bajo la influencia de los factores externos mucho más complejos que afectan a las organizaciones en nuestros días.

El diseño de sistemas de planeación y la formación de una cultura de planeación en México se ha ido desarrollando diferente al resto del mundo. En los países industrializados se empezó a experimentar con los primeros sistemas formales de planeación hace más de 40 años. Desde aquellos días la planeación está de moda puesto que los ejecutivos los consideran como responsabilidad primordial.

Sin embargo hasta principios de los años 70's los empresarios mexicanos no se habían preocupado mucho por la planeación. La falta de planeación formal en México se puede justificar hasta cierto grado antes de la década de los 70's la mayoría de las empresas eran relativamente chicas y transparentes. Los directivos eran a su vez los dueños y conocían sus negocios hasta el último tornillo. En estos días los ejecutivos mexicanos inspirados por los éxitos en países industrializados extendieron que el uso de la planeación podría mantener o incrementar la transparencia de sus empresas.

“Aceptaron que la planeación estratégica era la manera más segura de crecer. Pero no entendieron que la planeación mal diseñada es la más segura de perder dinero. Como consecuencia México vivió en los 80's y principios del 90's un desarrollo en la planeación estratégica única en el mundo”⁶

La falta de antecedentes en esta materia y la ausencia de historia de experimentación hicieron que los ejecutivos mexicanos tomaran decisiones superficiales, lo que llevó al fracaso a la planeación estratégica, junto con las grandes confusiones acerca del perfil y de las

⁶ Luis R. Picazo. *Planeación Estratégica Personal hacia el 2001* Ed. Mc Graw Hill 1999 Pág.114

responsabilidades de un planeador eficaz. Otra limitante fue la rigidez ya que no podía asimilar los cambios con la rapidez necesaria, en cambio otros eran sofisticados.

Hoy en día el empresario a entendido que la planeación estratégica es una herramienta que le puede ayudar a cumplir sus objetivos y no la considera ahora como la puerta que le abrirá el éxito y la gran productividad.

2.1.1.2 PROCESO

La planeación es considerada como la función administrativa Fundamental, ya que a partir de ella es como se llevarán a cabo las demás fases del proceso administrativo: Organización, Dirección y Control.

Una de las formas más sencillas de definir a la planeación estratégica es la siguiente:

“El planteamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una organización pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planteamiento global y a largo plazo”⁷

Otra forma de definir la estrategia es...“el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización, es la respuesta de esta ante su entorno a lo largo del tiempo.”⁸

La estrategia marca la pauta mediante la cual se van a alcanzar los objetivos a largo plazo; Ahora bien para que sirve y como se lleva a

⁷ Chiavenato, *Introducción a la Teoría general de la Administración México* 2000 pg. 278

⁸ Stoner Freeman *Estrategia y control México* p 12

cabo la planeación estratégica. Esta nos permite determinar donde estamos, decidir a donde queremos ir, de que forma. El cómo se lleva a cabo comprende cuatro fases en términos generales:

1. Formulación del propósito básico o misión de la organización y de los objetivos a ser alcanzados.

2. Análisis internos de las fuerzas y debilidades o limitaciones de la empresa.

3. Análisis del ambiente externo, oportunidades y amenazas.

4. Formulación de alternativas estratégicas.

2.1.1.3 PLANEACIÓN TÁCTICA

"La traducción de una estrategia a una acción requiere de un programa completo en el que se especifique quien va a hacer que, con que recursos, dónde, cuando y como.. Estas especificaciones se conocen como tácticas."⁹

A partir de lo anterior podemos apreciar que las tácticas son parte de la estrategia, sin embargo su alcance es a corto plazo; Y solo comprenden parte de la organización. Puesto que las tácticas son parte de la estrategia, los planes tácticos necesitan estar orientados y coordinados por la planeación estratégica; Ya que de lo contrario sería un obstáculo para la consecución de los objetivos globales a largo plazo.

Sintetizando lo anterior la Planeación Táctica es una planeación detallada a corto plazo, basada en la estrategia, de alcance limitado a las operaciones diarias de una parte de la organización.

En términos generales los planes tácticos se refieren a cuatro áreas de actuación:

- a) Planteamiento organizacional
- b) Planteamiento del desarrollo del producto-mercado
- c) Planteamiento del desarrollo de recursos
- d) Planteamiento de las operaciones de la empresa"¹⁰

⁹ *Hugles Mercadotecnia, Planeación Estratégica* EE.UU., Prentice Hall 1991 pg. 117

¹⁰ *Humble, Improving Business Result*; G.B. 1989. Citado por Chiavenato o.p. cit p.p.281-282

2.1.2. ESCENARIOS DOFA

Diversos autores coinciden en calificar los agitados acontecimientos que vivimos como discontinuos, irregulares y difíciles de predecir; ellos concluyen en que son fenómenos que en conjunto producen un ambiente turbulento y de alta incertidumbre. Tal vez esta es la razón por lo cual los estudiosos de prestigio mundial como H. Igor Ansof y Peter, F. Drucker, llaman a la presente época la Era de la Turbulencia o de Tiempos Turbulentos y agregan, es una época agitada, de veloz innovación y de cambios estructurales rápidos y radicales.

Creemos importante mencionar al autor Alvin Toffer, ya que describe perfectamente La tercera Ola que son los tiempos actuales en el siguiente texto

“La especie humana ha experimentado hasta ahora dos grandes olas de cambio, cada una de las cuales ha sepultado culturas o civilizaciones anteriores y las ha sustituido por formas de vida inconcebibles hasta entonces. La primera la revolución agrícola la segunda el nacimiento de la civilización industrial. La historia avanza ahora con mayor aceleración aún, y es probable que la tercera ola inunde la historia y se complete en unas pocas décadas. Quienes comparten el planeta de estos explosivos, sentiremos, por tanto el impacto de la tercera ola en el curso de nuestra vida.”¹¹

¹¹ Toffer, Alver *La tercera Ola* Ed. División México 1980 pg. 128

En consecuencia, el primer paso es identificar la tendencia en este medio para las empresas. Creemos necesario mencionar estas características ya que esto nos proporcionará la visión que necesitamos para formar nuestro modelo, es decir crear en nuestra mente la clase de situaciones que rodean al personal y él porque no se ha dado una identidad real en los miembros de la Organización. Las diferentes tendencias son las siguientes según Fabián Martínez Villegas autor del **Libro Planeación Estratégica Creativa.**

1.CAMBIOS CUALITATIVOS Y DISCONTINUOS

Los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos tienen mayor efecto en el ambiente y en las organizaciones. Se manifiestan en cambios cualitativos y discontinuos, cada vez más desconectados con las experiencias del pasado.

2. INCREMENTO DE LA VELOCIDAD DEL CAMBIO

Con algunas excepciones, el ciclo de la vida de los productos tiende a reducirse cada vez más. Los cambios en general, tienen una tendencia acelerada conforme transcurre el tiempo.

3. MAYOR DEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES CON SU MEDIO Y CON OTRAS ORGANIZACIONES

Un medio ambiente turbulento implica una competencia más aguda, un mercado más complejo, mayores limitaciones para operar y menores márgenes de error en la toma de decisiones gerenciales. Esta dependencia obliga a las organizaciones a mantener estrechas relaciones de comunicación con sus clientes, público, proveedores, gobierno, etc. Para sobrevivir y cumplir mejor con sus objetivos organizacionales, y así diferenciarse creando una imagen corporativa.

No debemos olvidar que en estos tiempos de turbulencia es un tiempo de incertidumbre, de riesgos y de peligros, lo más importante es la complejidad para predecir acontecimientos y formular planes de acción. Por consiguiente, el desempeño gerencial se fundamentará en un conocimiento pleno de lo que es y significa un medio ambiente de turbulencia, ante el cual

Inevitablemente debe responder

"En los tiempos turbulentos, la primera tarea de la gerencia es asegurarse de la capacidad de supervivencia de la organización y de su fuerza y vigor para adaptarse a los cambios repentinos y poder aprovechar las nuevas oportunidades"¹²

Respecto ha este comentario de ahora en adelante la gerencia debe mostrar su competencia al enfrentarse a nuevos problemas, a valores alterados y a impactantes fuerzas ambientales; Es aquí donde se debe demostrar la capacidad de adaptación, de fuerza corporativa, es decir el trabajo en equipo de todo el personal de la Organización basado en una buena dirección.

El enfrentamiento a todo lo anterior nos dará una Identidad Corporativa fuerte que conllevará a elevar los niveles de cada una de las partes de la Organización, obteniendo como resultado una gran Cultura Organizacional basada en una Gerencia Estratégica.

Siempre observando los factores internos y externos que afectan a la organización, como pueden ser las Fuerzas Internas, las cuales son en muchos casos poco observables y las debilidades las cuales al contrario tienden a observarse en mayor rango en los empleados, creando un mal ambiente laboral.

¹² Drucker Peter *Negocios en tiempos de Turbulencia* Ed.Publishers, Nueva York 1990 Pg.1

Los factores externos son lo que más ponen en alerta a la Dirección ya que son cambiantes, incluso dependiendo de la organización pueden convertirse en oportunidades o amenazas es decir para la empresa "X" puede ser una oportunidad mientras que para la empresa Y es una amenaza o viceversa.

2.1.3.DIRECCION

El hombre desde un principio, ha buscado la asociación con sus semejantes para el logro de un propósito común, pero para ello se enfrentan con problemas de coordinación y cooperación, las cuales deben ser resueltos para lograr los objetivos.

Henry Gantt, poseía un mejor conocimiento de psicología e introdujo la dirección científica en diversos campos. Aprendió la utilidad del tacto, de la paciencia y de la consideración de puntos de vista opuestos, al tener que tomar decisiones y efectuar cambios.

Los Directivos reconocen la necesidad de capacitarse para el desempeño de las funciones directivas, y una gran parte de la moderna literatura sobre dirección trata de estos problemas.

Se conoce que la alta dirección siempre es responsable absoluta de organización que dirige. Esta obtiene resultados por su posición, por la autoridad que ejerce y por las decisiones que toma; La dirección tradicional ha puesto su mayor atención a la parte operativa de la organización es decir lo controlable basado en hechos pasados. La dirección Estratégica se basa en interpretar un medio turbulento y altamente cambiante; sus decisiones están tomando fenómenos ambientales sobre los cuales no tiene control, orienta su dirección al futuro.

La dirección siempre sigue ciertos fundamentos los cuales citaremos basados en el Autor George Terry:

"La Dirección es una relación que existe y es afectada por el Jefe, los dirigidos y la situación"¹³

Es importante el grado de confianza que el grupo tenga en el jefe, lo cual facilita mucho las cosas y la dirección se vuelve más activa y flexible.

"La función del Líder y su grado de aceptación por el grupo"¹⁴

El jefe debe asumir el liderazgo definido por el trabajo de la organización, democráticamente y darse a conocer como origen de autoridad pero sin ser autoritario.

"El líder tiene una influencia importante hasta donde puede definir las tareas a realizar por sus empleados"¹⁵

El líder aumenta su influencia cuando puede decir al empleado lo que debe hacer y como debe hacerlo.

" El líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor al logro de los objetivos del grupo"¹⁶

Esto implica que el jefe tenga que tomar decisiones efectivas y poner los medios para llevarlas acabo.

"EL estilo de dirección y la situación de la organización afectan los resultados obtenidos"¹⁷

Pocos individuos sobresalen como líderes, en todas las situaciones los problemas que se presentan son, que el estilo del líder requiere modificación por no ser junto a la organización, la estructura de

¹³ Terry R. George *Principios de administración* Ed. CECSA México 1981 Pág. 45

¹⁴ Ídem

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

la organización requiere modificaciones por no ser compatible al líder o ambas requieren de cambio.

A continuación analizaremos algunas definiciones de Dirección creando posteriormente la nuestra.

"La dirección como Dirección Social o Dirección de los Grupos Humanos, es el objeto material de la administración, ya que administrar es dirigir y sin la dirección, la administración no se realiza."¹⁸

Consideramos que este enfoque es muy unilateral, ya que no se toma en cuenta otros elementos del proceso administrativo. Fernández Arena establece a la dirección la personalidad de ejecutora la definición de este autor es la siguiente:

"La primera función jerárquica en las empresas, cuyo propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución, vigilando además la administración de acuerdo a las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad"¹⁹

Estas definiciones se acercan mucho a la Dirección Operativa la cual no toma en cuenta la época turbulenta es por eso que realizaremos una definición de Dirección basada en términos clásicos con enfoques actuales:

La Dirección es aquella fase del proceso administrativo que toma en cuenta los objetivos, personal, material y conocimientos necesarios para enfrentar la toma de decisiones en forma efectiva basado en una mente estratega con miras al cambio continuo.

¹⁸ Isaac Guzmán Valdivia. *La dirección de los grupos Humanos* Ed. Limusa, México Pág. 48

¹⁹ José Fernández Arena, *El proceso administrativo* Ed. Limusa Pg.35

2.1.4.CONTROL

Si todas las personas que trabajan fuesen perfectas, no habría necesidad de controles. Todo marcharía de acuerdo con el plan. Pero siempre se han de cometer errores, o tal vez se olvidan u omiten las acciones, toman decisiones equivocadas es simplemente mostrarse humanamente todos somos dignos de equivocarnos. Siempre será necesario poner en vigor el Control que impida que existan errores. El control adecuado depende de una corriente de información significativa, precisa y oportuna que corra de arriba abajo y de un lado a otro de la organización.

Siempre será necesario planificar un propio sistema de control, evitando el control excesivo, pero manteniéndose en una situación donde está haciendo el trabajo requerido.

El Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Se recolectan en forma sistemática los datos y se conoce el grado de avance. Todo control implica, necesariamente, la comparación y puede realizarse al final de cada período.

En la actualidad, sin embargo, con base en los avances de la Cibemática es posible recibir una retroalimentación de la información que resultan del control mismo, utilizadas para una acción correctiva en forma automática.

El control es una retroalimentación activa del sistema y se tiene una función productiva que provee la función de mercado de acuerdo al producto y de los propios clientes. Este ciclo se considera durante toda la vida de la Organización.

MÉTODOS DE CONTROL

Los controles administrativos son aplicados a la Organización, el grupo Informal y el propio individuo.

Por ejemplo para la organización la dirección de los controles es a través de planes y estrategias organizacionales que dan respuesta a las demandas competitivas. La medición del desempeño es sobre la base del presupuesto, costos, variación estándar de las ventas etc. La señal que da la pauta para una acción correctiva es la variación simplemente de los controles. La forma de reforzarlos o recompensarlos es a través de las recomendaciones de la administración, incentivo monetario o promocional. Las sanciones o castigos para el cumplimiento de los objetivos se da por medio primero de una solicitud en donde se explique la razón del fracaso y en todo caso despido.

Para los grupos Informales La dirección de los controles se da por los compromisos mutuos los ideales de grupo la medición del desempeño es por medio de normas de grupos la señal para la acción correctiva es la desviación los refuerzos o recompensas son simplemente la aprobación de los compañeros y por último las sanciones son por membresías, bromas y se presenta también la hostilidad.

El último factor es del individuo la dirección de sus controles se realiza por medio de metas y aspiraciones individuales la medición de su desempeño es a través de expectativas objetivas y metas la señal es bajo puntaje en la expectativa o inminentemente el objetivo no cumplido el refuerzo es la satisfacción por llevar acabo el control en su persona las sanciones se presentan por incomodidad sentimiento de fracaso y frustración.

Aún cuando el sistema de control pudiera estar bien diseñado, los controles sobre la conducta podrían ser rechazados y debe anticiparse la resistencia; la cual se puede presentar en las siguientes circunstancias:

- 1.El sistema de control evalúa en un área nueva**
- 2.El sistema de control reemplaza un sistema en donde la gente tiene un elevado interés de mantener, los estándares, se fijan sin participación.**
- 3.Los resultados en los temas de control no son retroalimentados a aquellos individuos cuya actuación es elevada.**
- 4.Los resultados del sistema de control son proporcionados a niveles más altos de la organización y son utilizados en el sistema de recompensas.**
- 5.La gente que se siente afectada por el sistema se siente relativamente comprometida con la organización.**
- 6.Quienes resultan afectados por el sistema tienen autoritarismo y poca autoestima.**

2.2. DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Todos Los Directivos Empresariales tienen infinidad de deberes y responsabilidades de importancia. Uno de ellos nace de que, día a día, tiene la obligación de tomar decisiones. Algunas veces, la necesidad de una decisión por parte de los Directivos es basada en resolver necesidades. Cualquiera que sea el lugar donde el problema tenga su origen debe de afrontarse y procurar resolverlo. La eficacia de la dirección empresarial dependerá, principalmente, de su capacidad para tomar decisiones cuando sea necesario.

2.2.1. DECISIÓN

Nuestra vida es un continuo tomar decisiones, todos los días y a cada momento. A pesar de la importancia que el tomar decisiones tiene en nuestra vida, consideramos tal acto tan natural como el de respirar, pareciéndonos sin valor alguno analizar el proceso de decidir. Evidentemente, determinadas circunstancias pueden afectar la manera como vamos a decidir: el grupo social o el entorno que nos rodea. Una buena decisión depende de conocer hechos, evaluarlos y decidir todo sobre la base del dominio de un procedimiento sistemático.

DEFINICIÓN

"Decidir (del latín decidiré, resolver, cortar) Cortar la dificultad, formar un juicio definitivo. Mover a uno la voluntad a fin de que tome cierta determinación."²⁰

Analizando esta definición encontramos que decidir es un acto de voluntad, producto del pensamiento humano al determinar sobre lo que se va a decidir. También es elegir un curso de acción y una acción dirigida al logro de una objetivo. Así mismo implica que existan varias alternativas posibles en cuanto a la acción que deba elegirse.

Decidir: basado en los elementos anteriores es el acto de la voluntad de elegir, entre varias alternativas, aquélla que se juzga como la más adecuada para alcanzar un objetivo previamente determinado.

El objeto de tomar decisiones es precisamente obtener el mejor de los resultados por haber elegido el camino o alternativa más

²⁰ Diccionario Hispánico Universal W.M.Jackson 1981

conveniente o lo que es lo mismo por haber tomado la decisión más acertada. En este sentido: "Nuestro comportamiento (al decidir) es racional porque buscamos aquella alternativa que nos permita alcanzar en forma más fácil, los objetivos o metas que previamente nos hemos fijado."²¹

2.2.2.PROCESO (COMO TOMAR DECISIONES)

La necesidad de una decisión por parte de los directivos surge cuando sé: Reconocen diferencias. Dar con respuestas acertadas no es fácil, pero hay un método lógico para lograr soluciones. A continuación se hace un resumen de los factores que deben examinarse antes de tomar cualquier decisión.

Plantear claramente el problema

A menudo se hace difícil expresar el problema con palabras. Pero, si no es posible plantearlo claramente, resultará imposible saber lo que es necesario hacer. Debe examinarse todos los aspectos del problema para determinar qué es exactamente lo que sé esta buscando. Antes de emprender cualquier acción, es necesario tener un conocimiento lo más completo posible del problema.

Obtención de los hechos pertinentes

Deben obtenerse la información necesaria dentro del tiempo que se disponga. Deben hacerse preguntas referentes a todos los aspectos del problema ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cómo?. Solo después de que se dispone de todos los detalles pueden contar con una imagen clara de todo el problema.

²¹ Herbert Simón. *El comportamiento Administrativo* Ed Aguilar Madrid pg.5

Análisis de los hechos

Resulta muy fácil decir: Interpretar; Antes de esto hay que preguntarse ¿Quién origino este suceso? ¿Cuál fue el resultado? Con las respuestas puede comenzar a ver las causas efectos y las relaciones de tiempo. El análisis no sólo pone al descubierto las relaciones, sino que también implica la comparación de algunos hechos con normas o reglas establecidas. Después que se haya hecho lo anterior, el problema debe comenzar a cobrar sentido y deberá ser posible una interpretación inteligente de los hechos.

Encontrar la mejor respuesta

El paso siguiente consiste en escoger la mejor solución y también existen para ello líneas de orientación que ayudan a determinar cual es la mejor respuesta. Siempre hay varias alternativas pues de otra manera no se tendría que decidir: por consiguiente, se debe estudiar el porqué de las posibles alternativas ponderarlas entre sí y escoger la que parezca mejor: aquella que presente los mejores beneficios, los menores riesgos posibles.

Estudiar la Alternativa Elegida y Decidir

Una vez que se ha elegido una alternativa quien decide puede cambiar la falta de elementos objetivos informantes por medio de elementos subjetivos-intuición experiencia, etc. No debemos tratar solamente de decidir por corazonada, ni con volados o capricho personal, sino elegir aquella alternativa lógica, producto de una correcta evaluación de todos aquellos factores que intervienen y afectan el problema.

2.3.ADMINISTRACIÓN POR CONTINGENCIA

El siguiente tema que abarcaremos en este capítulo es uno de los más importantes ya que trata de darle un sentido a nuestra investigación basado en que las organizaciones se deben enfrentar a las nuevas tendencias y aplicarlas en función de sus objetivos primordiales. Para crear una nueva Identidad basado en una cultura organizacional sólida debemos estudiar el ambiente sobre la base de la Teoría de Contingencia.

Esta se basa en la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones debe conformarse con las exigencias de la tarea de la organización, del medio ambiente externo, de la tecnología, y de las necesidades de sus miembros si la organización desea ser más efectiva. Es la última novedad dentro de la teoría administrativa y marca un paso delante de la teoría de sistemas. Sus orígenes remontan las recientes investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward y Lawrence y Lorsch con respecto a las organizaciones y sus ambientes.

La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico.

2.3.1.FACTORES CONTINGENTES

TECNOLOGÍA.- Este factor contingente incluye: los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Sus aspectos relevantes son:

COMPLEJIDAD.- Esta relacionada con el tipo de proceso productivo (Producción unitaria, producción en grandes lotes y producción continua), así como el producto, bien o servicio. La estructura requerida para una refinería no será igual que la estructura de una cadena de autoservicio por ejemplo.

INTERDEPENDENCIA.- El grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

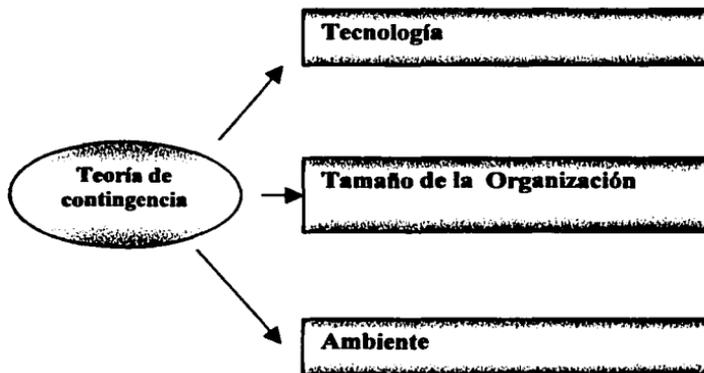
CREATIVIDAD Y CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.- Hay productos que agotan sus nichos de mercado y necesitan agregarle innovaciones para mantener a la firma en el mercado.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.- Otro de los factores contingentes básicos con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. A mayor crecimiento mayor burocratización(en el sentido del aumento en los trámites, papeleo y áreas a reportar) a lo que afecta la posibilidad de éxito de los modelos participativos, ya que limita la creatividad individual debido a la existencia de la excesiva normatividad con que la gran organización trata de controlar el desempeño de sus miembros.

AMBIENTE.- Cuando el ambiente que rodea a la organización es altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la empresa puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando el entorno de la organización es inestable y hay cambios rápidos e impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna

que le permita responder adecuadamente y de forma rápida a los cambios externos.

Creemos importante lo que menciona Sergio Hernández respecto a la Administración por contingencia "Una mayor estabilidad en el ambiente hace que la organización funcione en forma más bien mecánica, en tanto que a mayor inestabilidad, la organización tendrá características más bien orgánicas; es decir, requieren mayor coordinación para enfrentar el medio ambiente".²²



²² Hernández Sergio. *Introducción a la Administración* México Mc Graw Hill 1994 pa- 124

CAPITULO 3

Capítulo 3. CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para la continuación de esta investigación se contempla como siguiente paso, tomar en cuenta dos importantes áreas del conocimiento, que nos llevarán a profundizar más en los objetivos de este trabajo, tal es el caso de la cultura e identidad corporativa, para con ello se analizará su vínculo e identificación con el público interno organizacional.

Es necesario estudiar a la cultura ya que a veces en la literatura empresarial aparece como una características indefinida e inminente a toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejerce una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional.

3.1.1 CONCEPTO DE CULTURA

Veamos que la cultura según Daniel R. Denison se refiere a "los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización. Todos ellos constituyen y tienen un significado para los miembros de la organización. Representa también estrategias para sobrevivir y son fuente primordial de una actividad motivada y coordinada."²³

Así la cultura corporativa se traduce en una personificación en la empresa, en tanto que su funcionamiento es guiado por un sistema de valores y creencias, por lo que los fundadores de cada organización

²³ Daniel R. Denison. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional* Edt. Legis 1991 Pág.2

tendrán una fuerte influencia al transmitir su forma de percibir al mundo en sus organizaciones, con la vulnerabilidad que ello implica en tiempos de cambio.

Es preciso señalar que la cultura organizacional representa la forma de interpretar diversos procesos sociales de la organización, en lo que se refiere a la interacción personal. A continuación se retoma la definición de Cultura basado en el autor Horacio Andrade mencionando que: "La cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, conciente e inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural".²⁴

A partir de esta afirmación el autor habla de tres componentes de la cultura y es aquí donde la comunicación adquiere su importancia, ya que es mediante ésta que se difunde y se detecta dentro de toda la organización. Los tres componentes son las creencias, los valores y el sistema cultural, los cuales conoceremos más detalladamente a continuación:

Las creencias.- Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.

Los valores.-Son ideales que comparten y aceptan explícitamente los integrantes de un sistema cultural que influyen en su comportamiento. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional y las creencias se aceptan racionalmente.

El sistema cultural.- Aquí se reflejan los valores básicos de sus miembros constituido por:

²⁴ Horacio Andrade .*San Miguel Cultura Organizacional* Edt. Trillas México 1991
Pág. 110

1.-Manifestaciones conceptuales simbólicas las cuales son todas las maneras con las que se representan objetiva y subjetivamente al hombre. La ideología, filosofía, ciencia, arte entre otras.

2.-Manifestaciones Conductuales.-Son las pautas de comportamiento y de interrelación de los miembros en el sistema.

3.-Manifestaciones estructurales.- Son aquellas que de una manera directa, aseguran el comportamiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder y las formas de operación.

4.-Manifestaciones materiales.- Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la producción y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Con base en lo anterior mencionado por el autor Carlos Fernández Collado podemos señalar que la Cultura de una organización es sumamente importante ya que la observamos como una forma de vida interna, formada por convicciones y principios tendientes a orientar, como dijimos, la Conducta. En esta parte la cultura puede ser fuerte o débil, adecuada o inadecuada, pero tiene el fin de lograr efectividad y productividad. La cultura diferencia a una organización de otra y le proporciona una identidad única.

3.1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EFECTIVIDAD

Anteriormente mencionamos que la cultura tiene como fin lograr efectividad y productividad en la organización a través, lógicamente de sus empleados, así pues vincula ambos conceptos con la cultura. Los valores y las creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales. La razón por la cual la cultura organizacional se relaciona con la efectividad y la productividad se debe

a que ofrece una base fundamental para la acción coordinada dentro de la organización.

Daniel R. Denison señala que la efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de la empresa, influyen en la productividad y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado un mejor rendimiento a corto y largo plazo.

La efectividad es entonces una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de una manera uniforme. La visión de los directivos debe llegar a ser operativa a través de la acción. Es decir para crear una cultura organizacional sólida los valores y las creencias así como las acciones deben ser sumamente consistentes. Esta forma de consistencia se menciona con frecuencia como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar la efectividad.

Además no podemos hablar de cultura y efectividad si no se incorpora la relación que esta tiene con el ambiente del negocio. Con el tiempo el ambiente especial pueden crear un tipo particular de cultura, con el fin de que una organización sobreviva.

De otra forma podemos observar la estrecha relación que existe entre la cultura y la efectividad dentro de la organización. Si la cultura esta planteada firmemente por la alta dirección, seguramente la productividad se verá favorecida, porque los miembros de la organización están siendo efectivos en sus labores y tienen un buen rendimiento además como observamos la productividad se refiere a un proceso evaluador del desempeño del individuo por parte de la organización.

3.1.3 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Daniel R Denison menciona que el papel que juega la cultura en las organizaciones es muy importante, debido a la influencia que ejerce sobre las partes de la organización. Por tanto dice:

- A) La cultura corporativa define los límites entre una organización y otra.
- B) Transmite sentido de identidad a sus miembros
- C) Facilita el compromiso personal con los intereses establecidos y llevados a cabo por la organización.
- D) Cohesiona a los grupos e incrementa la estabilidad social de la organización.
- E) Controla y da sentido a todo guiando, moldeando la actitud y el comportamiento.

3.1.4 ¿CÓMO SE TRANSMITE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Para transmitir y mantener la cultura se utilizan los medios impresos y orales, son los fundadores los que marcan la pauta de los pensamientos que se desean arraigar. En el caso de que la empresa no repare en la importancia que ejerce su cultura en los públicos de la organización, ésta se verá afectada. EL ambiente como ya mencionamos, también determinará las acciones de replanteamiento de las metas y en consecuencia de la cultura.

Hemos observado que en el contexto actual, las empresas mexicanas necesitan fortalecer o replantear su concepto de cultura, debido a que la apertura comercial, ha enfrentado diversas formas de

trabajo que traen como consecuencia una apertura al cambio y la adaptación para poder sobrevivir y no perder su identidad.

Harry Abarbanel indica cuatro factores con los que los trabajadores aprenden y mantienen la cultura:

Historias.- Las historias, los relatos, las leyendas y los mitos se hacen de símbolos y de códigos y sirven para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente que la haga más fácil de retener. Incitan a los individuos a adherirse a los valores y acciones.

Ritos.- Se refieren a las actividades repetitivas en determinada fecha, que expresan los valores centrales. Es una forma de adoración organizacional, permite la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos.

Símbolos materiales.- Son todos aquellos objetos visibles en la forma de la organización. Así como en la apariencia externa de los empleados, lo que significa que son valores arraigados.

Lenguajes.—Se refleja en la forma de expresión de los miembros de una organización, con ello deberá denotar educación, formalidad, confianza y sencillez²⁵

De acuerdo a lo expresado, estos factores ayudarán en la organización a difundir y mantener los valores culturales.

3.1.5 COMUNICACIÓN Y CULTURA CORPORATIVA

Horacio Guajardo menciona que "En su sentido más puro el comunicar consiste en participar el conocimiento y la experiencia. Lo que nos rodea, lo que somos, o lo que sabemos se hace común"²⁶

²⁵ Harry Abarbanel *Cultura Organizacional y autoridad Simbolica* Ed. Legis ;México 1991 Pág. 59

²⁶ Guajardo Horacio *Teoría de la Comunicación Social* Ed. Gemika México 1986.

De lo anterior podemos decir que entendemos a la comunicación como el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado.

A este respecto, Schramm afirma que uno de los principios básicos de la comunicación es que: "Los signos pueden solamente tener el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos"²⁷

Para Que se pueda llevar una buena comunicación es necesario tener conocimientos y experiencias en común, para poder recordar e identificar lo que se está hablando, de esta forma las personas que participan en esta comunicación podrán entenderse y sabrán a que se están refiriendo de una forma precisa.

Uno de los principios básicos de la comunicación es difundir y detectar la cultura a través de toda organización su relación entonces se torna obvia. Los lazos que unen a éstas son muy fuertes. Ambas se influncian dinámicamente y como consecuencia, la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y dirección será determinante.

Finalmente cuando existe una cultura bien definida, y por supuesto altamente entendida por los miembros de la organización, la comunicación podrá fluir, ascendente, descendente, horizontal y matricialmente con mayor libertad de acción y con resultados sorprendentes.

3.2 LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Nuestro trabajo de investigación pretende demostrar la importancia que posee una identidad corporativa consistente para elevar

²⁷ Scharam Wilbur *La Ciencia de la Comunicación Humana* Edt. Roble México 1998
Pág. 114

la productividad sobre la base del vínculo que existe entre los empleados y la organización.

Partimos de que la identidad corporativa se refiere a la personalidad que refleja determinada empresa, a través de diversos signos que se combinan dentro de un sistema de identidad visual; lo interesante en este sentido será observar como los miembros de la organización se vinculan e identifican con ellos, para beneficio de la misma, debido al sentido de pertenencia y lealtad que se genera. Creando el vínculo indispensable.

Sin embargo para lograr nuestro objetivo sería imposible tratar de abordarlo cabalmente, es decir hablar de los signos de la identidad visual sin acercarnos al conocimiento general de los que significa tener una imagen, por lo que partimos de estas precisiones para enseguida conocer el proceso que se desarrolla en la mente del individuo para hablar después de los puntos que se generan alrededor de la identidad corporativa.

3.2.1 ¿CÓMO SE FORMA UNA IMAGEN MENTAL?

Cuando nos referimos al concepto de tener una imagen en especial de una empresa, existen dos planteamientos que se correlacionan. El primero tiene que ver con la capacidad de un individuo para reconstruir una representación mental de ésta en otro momento, es decir fuera de él. El segundo implica los efectos psicológicos a los que el individuo va a exponerse.

Al respecto Joan Costa define a la imagen como "La representación mental de una empresa que tiene la capacidad de

condicionar y determinar, incluso, las actividades de un grupo social en relación con esta empresa²⁸

A grandes rasgos tener una imagen mental supone un proceso que abarca desde la percepción de un dato significativo y su memorización hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, entendiéndose por éste un esquema de conducta altamente arraigado.

Con lo anterior queremos enfatizar que tener una imagen implica todo un proceso, del cual se mencionan dos rasgos: La duración del proceso en función de los impactos recibidos y la intensidad psicológica, con la cual la imagen importa al receptor. Además en consecuencia aparece una nueva dimensión, la persistencia de la imagen en la memoria social.

La materia que sustenta el proceso, es la comunicación de la identidad de la empresa, marca, servicio o producto, refiriéndose a sí mismo y la energía que mantiene activo el circuito y lo hace eficaz es la identidad espontánea y automática de la empresa, marca etc. Por sus respectivos públicos.

3.2.2 ESTRUCTURA DE LA IMAGEN

La idea de estructura se refiere al ordenamiento o la evolución con independencia de determinado objeto o fenómeno, capaz de ser aislado para su estudio. En este sentido es interesante observar cual es la estructura de una imagen instalada en la memoria social, para lo cual, se hace necesario recurrir a un procedimiento que comprenda una secuencia de abstracciones.

²⁸ Joan Costa *Identidad Corporativa* Edt. Trillas México 1993 Pág. 20

Tener una imagen significa todo un proceso complejo que se desarrolla en el cerebro de un individuo que va desde un estímulo, un mensaje hasta convertirse en una imagen en potencia.

En el inciso siguiente será muy importante hacer alusión a la identidad visual, considerando el campo de acción exclusivo del diseño gráfico, para luego pasar a la identidad corporativa que además incluye las formas de comportamiento que se hacen presentes en la organización.

3.2.3 ANTECEDENTES DE LA IDENTIDAD VISUAL

La necesidad del hombre por comunicarse surge desde los primeros tiempos de la historia de la humanidad, ello se observa a través de las formas de expresión más elementales en pinturas rupestres. Adrian Frutiger menciona: "que la representación visual del individuo, es decir no sólo el dibujo de una figura humana sino la expresión individual de una persona concreta, en otras palabras su signatura, debe haber surgido por ejemplo entre las tribus nómadas y en época muy temprana, como medio para poder distinguir"²⁹

Así el primer intento de comunicación fueron las pinturas rupestres, a través de ellas el hombre plasmaba fragmentos de su vida, por ejemplo cuando cazaba, ya utilizaba el color, reviviendo así el momento, representando fielmente la naturaleza, ésta llegó a convertirse en un sistema de códigos visuales que eran entendidos por todos, ya que la comunicación verbal era imposible para cada miembro de la tribu.

Las tribus nómadas por la necesidad de supervivencia se vieron obligadas a marcar sus pertenencias, estas marcas eran rasgos simples

²⁹ Frutiger Adrian *Símbolos, Signos Marcas y Señales* Edt. Gustavo Gili Barcelona 1981 Pág. 236

inspirándose en algún recurso natural. Tiempo más tarde con la creación de la imprenta y la ayuda de la escritura, el proceso de comunicación tomó un lugar importante en la sociedad, al grado de poder influir en la ideología de una comunidad.

En tiempos pasados, se realizaban imágenes grotescas y muy complicadas de entender, en la actualidad se busca la sencillez y la síntesis. Así es como surge la identidad visual vislumbrándose como una necesidad de distinguir los productos o servicios de una empresa, esa identidad esta compuesta por imágenes o tipografías; su configuración era creada sin mayor problema, solo se ponía algún grafismo que representara algo, convirtiéndola en una actividad, muy sencilla. A diferencia de nuestros días en que es muy necesario realizar el proceso de investigación que nos permita crear en relación con lo que el público desea una imagen real de los productos o servicios ofrecidos. La identidad visual a ocupado un lugar importante en el campo de la comunicación visual e incluso es indispensable en nuestra sociedad.

3.2.4 SURGIMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

Eugeni Rosell menciona que: "Este nicho de estudio surgió y se desarrolló en Estados Unidos, en los años posteriores a la segunda guerra mundial. Sus principales exponentes en esa época fueron los diseñadores gráficos llamados profesionales en la elaboración de símbolos, logotipos y exhibiciones de lenguajes en productos comerciales. Al tener frente a ellos una vasta gama de posibilidades de personalizar a las organizaciones y traducirlos en comunicaciones en todas sus dimensiones, es cuando nace la posibilidad de crear y dar

forma a los conceptos que actualmente definen la identidad corporativa.³⁰

Con el desarrollo de la identidad corporativa, los fabricantes e industriales se tenían que preocupar no sólo en el aumento de las ventas que devenían de los productos o servicios que cada organización ofrecía, ahora existía la necesidad de concientizarse de la responsabilidad social respecto a las necesidades de pertenencias de los empleados, del compromiso con los clientes y con la sociedad en general, es aquí precisamente donde se visualiza la importancia de la planeación, la preocupación por destacar los aspectos culturales, así como las estrategias a seguir, olvidándose un poco de lo superficial que hace que una organización parezca como un sistema de símbolos.

Después de la guerra, grandes firmas bancarias y automotrices sintieron la necesidad de implementar programas de identidad corporativa, es por ello que actualmente gozan de presencia reconocida en el mercado y conociendo la importancia de esta área se preocupan constantemente por desarrollarla.

El mismo autor antes mencionado cita: "La importancia de planificar la identidad corporativa, refiriéndose a un diseño estético no suficiente, Plantea una conjunción entre el diseño y la comunicación dentro del sistema cultural de la empresa. Los resultados son inmediatos ya que el diseño gráfico de logotipos, colores y tipografía son capaces de referir mensajes visuales de acuerdo a los valores organizacionales que refieren la identidad corporativa."³¹

³⁰ Rosell Eugeni /Micalles *Manual de Imagen Corporativa* Edt. Gustavo Gili
Barcelona 1991 Pág. 41

³¹ *Ibid* Pág.42

3.3 DEFINICIÓN DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Por ser la más completa mencionamos la definición de Joan Costa de la Identidad Corporativa como: "Un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y recordación a una empresa u organización de las demás. Su misión es pues, diferenciar, asociar, ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa."³²

En este sentido se hace necesario ubicar dos elementos de la percepción para entender porque decimos que los miembros de una organización se identifican con ésta, a través de los signos del sistema de la identidad visual. La primera se refiere a los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás, la segunda se traduce en el acto de reconocer esta identidad y registrarla con la memorización. Lógicamente si hablamos de la empresa y su imagen pública la identidad puede ser la presencia física o la evocación en la mente del otro, de algo que existe y le da fuerza. La identificación será la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida por el empleado.

La identidad Corporativa transmite un mensaje lo cual implica una unidad formal configurada por medio de rasgos exclusivos reconocidos por el receptor y articulados para transmitir significados, es decir valores psicológicos que al ser integrados en asociaciones de ideas, el cerebro, llega a configurar una imagen de la empresa.

³² Ibid Pág. 40

Para él público la imagen que él se hace de la empresa es su verdadera identidad. Análíticamente la percepción de identidad o el acto de identificar admite ser fragmentada en tres partes:

1. Sustancia o el propio emisor, como algo que es o existe. Representa el ente que ocupa un espacio.
2. La forma o personalidad externa del emisor-. Es una figura definida, denota una identidad física.
3. El papel del emisor es la función que éste desempeña en un espacio social.

También se debe incorporar los atributos, que son emocionales y subjetivos, es decir psicológicos; Con esto queremos hacer notar que ya no solo es el aspecto físico sino que se incluyen datos en función, actitud y moralidad del emisor. ¿Qué hace? Y ¿cómo lo hace?. Es una reserva psicológica de valores de los cuales unos son reales y otros son imaginados por el receptor. Se queda gravado el trato directo, experiencias y afinidades.

Habiendo conocido ya los puntos sobre identidad debemos ahora realizar un acercamiento mayor a las facetas de la identidad, en donde aparecen dos premisas fundamentales: la finalidad y el sentido de pertenencia, para con ello provocar una plena identificación de las empresas con sus públicos.

3.3.1. FACETAS DE LA IDENTIDAD

Olin Wally manifiesta que la finalidad y el sentido de pertenencia son dos facetas de la identidad: Para ser eficaz, toda organización necesita un sentido de finalidad claro que todos los integrantes deben

conocer, éstos necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia³³

Lo anterior se traduce en que cada organización es única y la identidad debe surgir desde sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes o débiles. Así mismo debe ser lo suficientemente clara para convertirse en el estandarte de la organización. Otro elemento igual de importante, pero no visible es el comportamiento de la empresa con su personal y con quienes entran en contacto con ella.

Así cuando la organización no visualiza su individualidad, puede perder su verdadero propósito y sus puntos fuertes, cometiendo un grave error que muy probablemente dañará su estructura.

Con lo que hasta ahora se ha expuesto queremos señalar que la identidad corporativa no sólo es cosa de símbolos, logotipos y colores como se pensaba, por ello estas precisiones es solo aspecto del diseño, se encierran aspectos como, la comunicación, la cultura y sus diferentes, manifestaciones. En resumen la identidad puede revelar la estructura de una organización y proyectar con claridad su personalidad, su finalidad y su forma.

3.3.2 LOS SOPORTES DE LA IDENTIDAD

Durante este apartado describiremos los signos que conforman la identidad, por lo que a continuación se mencionan los factores que orientan y determinan a ésta para la construcción y el control de la imagen en la empresa. Para este fin nos basaremos en Joan Costa quien nos ha permitido clasificar notablemente nuestro tema.

El logotipo, el símbolo y el color son los soportes de la identidad visual, cada uno tiene características propias y en conjunto se enriquecen

³³ Wally Olin Identidad Corporativa Edt. Celeste Madrid 1991 Págs.78-79

para actuar mejor, aunque unitariamente posean una naturaleza distinta; es decir la naturaleza de los signos mencionados puede ser lingüística, icónica y cromática.

Lingüística: Se refiere al nombre de la empresa, el cual es el elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una gráfica diferente, un modo de estructura llamado logotipo.

Iconica: Hace alusión a la marca gráfica o distintivo emblemático o figurativo de la empresa. La marca comercial o institucional, cristaliza en un símbolo.

Cromática: Tiene que ver con el color, o los colores que la empresa adopta para distinguirse de otras.

En términos generales esta es la naturaleza de los signos, es necesario conocer la especificidad de cada uno para comprender su función dentro de un sistema visual, que le permita la memorización en los individuos y además su diferenciación y características que permiten a la empresa hacerse única como lo dijimos anteriormente.

3.3.2.1 EL LOGOTIPO

Del griego logos (palabra o discurso) y de typos (golpe que forma una imprenta), la palabra significa una unidad informativa escrita y completa.

Al respecto Norberto Chávez comenta: "El logotipo aparece análogo a lo que el individuo es. Es su firma autógrafa respecto de su nombre. El logotipo entonces puede definirse como la versión gráfica estable del nombre de marca o empresa"³⁴

La tipografía según Marion March es "La utilización de inscripciones que por sí solas o en conjunto y con otros elementos

³⁴ Chávez Norberto *La Imagen Corporativa* Edt. Gustavo Gili Barcelona 1988 Pág. 43
53

gráficos puede transmitir una información lo más elemental y eficazmente posible.³⁵

Podemos mencionar que una empresa necesita un nombre que pueda verse, ya que debe difundirse a través de los medios de comunicación y por los de transmisión, ya sean de índole visual, sonora y audiovisual. Recordamos que el nombre es un signo verbal, por lo que tiene una función lógica y una simbólica, la primera esta relacionada con el hecho de nombrar a una identidad y la segunda por sus funciones de identificación y de penetración en una colectividad. Es decir El nombre representa la forma y la profundidad psicológica con que este afectará a los diversos públicos.

Por otro lado existen cinco factores que intervienen en la creación del nombre las cuales son:

Brevedad.- Cuando más breve sea el nombre, se identificará más fácilmente a la empresa.

Eufonía.- Un nombre breve y eufónico se graba más fácilmente en la memoria acumulativa. La eufonía de un nombre es la condición eminentemente emocional. Su capacidad de generalizarse es cuantificable dada la rapidez con que el nombre se graba y la frecuencia con que después aparezca habitualmente en el lenguaje colectivo.

Pronunciabilidad.- Si el nombre es breve es más fácil pronunciar. Este factor se considera como óptimo cuando logra contrastar las partículas de sonido.

³⁵ March Marrion *Tipografía Creativa* Edt. Gustavo Gili Barcelona 1989 Pág. 8

Recordación.- Debe ser el nombre de la empresa lo suficientemente estable e inalterable. La singularidad y eufonía resultan factores decisivos para que el nombre sea implantado y memorizado.

Sugestión.- La evocación del nombre mismo puede producir la sugestión, por ejemplo cuando hablamos de un perfume ubicamos a Francia con éste y sus implicaciones psicológicas sugestivas, lo mismo en la electrónica con Japón o bien los autos con Alemania, el Tequila con México.

En general el nombre que se elija será memorizado por el público en función de que se ajuste a estos cinco factores. No olvidemos que lo anterior corresponde al carácter semántico. En la fase de creación de logotipos, la simplicidad, la estética, la legibilidad, visualidad y la fascinación se denominan correlativos visuales. De los tres primeros depende la aceptación visual de un logotipo, pero la estética es importante para la identificación, debido a que un logotipo antes de ser leído es percibido.

La visualidad se refiere al estímulo diferenciador que puede consistir en un rasgo exagerado de la misma estructura del logotipo o incluso de la supresión de este rasgo. A Este estímulo es un elemento sorpresivo y hace que sea singular el logotipo.

La fascinación no solo representa el valor ideal del logotipo, sino que también hace que sea recordado cuando se visualiza. Así pues la relación entre la palabra pronunciada y la forma visual facilitan la integración del logotipo en un campo social. Pueden observar un ejemplo de logotipo en la parte dedicada a los anexos al final de esta investigación. Su importancia radica en la Identidad que otorga la cual puede ser a nivel organizacional o incluso departamental como el ejemplo.

CARACTERÍSTICAS FORMALES

El logotipo debe ser diseñado con letra original, que no esté en otros logotipos, debe presentar algunas formas originales, por ejemplo las superposiciones de letras, la exageración de rasgos etc.

Así mismo se necesita un espacio propio, es decir, el contorno que lo encierra para aislarlo es lo que facilita su localización y distinción dentro del contexto visual. Todos estos principio caracterizan, destacan y aíslan al logotipo, haciéndolo más memorizable. Por último el registro legal es o que protege contra imitaciones, en tanto que se utiliza como característico de la empresa.

VARIANTES DEL SIGNO VERBAL

Son una serie de palabras que pasan por un proceso de reducción, simplificación y síntesis. También son consideradas como logotipos. Por ejemplo el anagrama y la sigla.

El anagrama es la combinación de letras o sílabas tomadas de un conjunto de palabras, con lo que se obtiene una palabra nueva. De esta forma el nombre de la empresa se hace funcional, breve, eufónico, etc. Por ejemplo: Banamex, Bancomer, Avantel, entre muchos otros.

La sigla es más simple, tiene menos letras que el anagrama, es una secuencia de letras no legibles de modo articulado, lo que exige deletrearla. Por ejemplo: ATT, IBM, CNC

La forma mínima del logotipo de marca es la simple inicial como representación del nombre, pero en ese caso ya no se habla propiamente de logotipo, más bien se habla de símbolo de marca, estas variantes del logotipo son de naturaleza lingüística.

3.3.2.2 EL SÍMBOLO

El símbolo es un signo convencional que crea una asociación mental que le permite al individuo identificar lo que no tiene a la mano sino en la mente.

Dentro de un sistema de identidad visual, el símbolo es una representación gráfica que identifica a una empresa o marca, sin necesidad de recurrir a su nombre, es decir, puede sustituirlo.

Al símbolo también se le reconoce como una marca gráfica y dada su característica de elemento icónico puede ser realista, figurativo o abstracto. Todos ellos formales, modos de expresión, estilos únicos y diferenciables. Al igual que el logotipo el símbolo ejerce una función identificadora ya que por sustitución representa la noción más abstracta de la empresa, con sus características psicológicas atribuibles. Si pues, el símbolo constituye y representa al mismo tiempo, un fenómeno de presencia-ausencia, por lo que este elemento de la identidad visual se le conoce como mediador icónico. Un ejemplo de símbolo universal intemporal puede ser la cruz o el círculo ya que tiene años.

3.3.2.3 LA GAMA CROMÁTICA

Los colores representativos de una empresa, marca o producto constituyen un elemento identificador, a través de la transmisión de los mensajes que éstos poseen. Esta fuerza comunicacional provoca efectos en el receptor y en este caso son dobles, es decir, ejercen una función simbólica y poseen una función de señal, en las siguientes líneas describiremos ambos efectos.

La función simbólica se encuentra en el color mismo, en tanto que es un elemento aislable de la realidad por medio de una operación

de abstracción que lo separa del objeto. El color así se observa como un atributo de las formas. En la elaboración del sistema visual de la empresa, los colores utilizados tendrán que ver con sus significaciones simbólicas, adecuados a los atributos de cada organización. De tal modo que los colores utilizados lo son por sus resonancias simbólicas y no tanto por su impacto visual, lo que resulta inverso a la señal, la cual busca un efecto óptico fuerte.

En términos generales los colores significan mensajes específicos y son utilizados sobre todo por los diseñadores gráficos, representan la bandera distintiva que identifica a una corporación. Cabe señalar que aunque no es tema de estudio los colores mencionaremos la psicología y simbología de algunos dado su importancia.

Bianco.- Es un color en los extremos del espectro. Tiene un valor neutro, expresa paz, pureza y crea una impresión de vacío infinito.

Negro.- Es el símbolo del silencio, confiere nobleza y elegancia cuando es brillante.

Gris.- Es un centro neutro y pasivo que simboliza la indecisión y la ausencia de energía. Expresa duda y melancolía.

Verde.- Es un color tranquilo y sedante. Evoca la vegetación, el fresco acuático y el mundo natural.

Marrón.- Color otoñal, confortable dentro del campo pardo y el ocre. Emanan la impresión de gravedad y equilibrio; es el color realista por excelencia, tal vez porque es el color de la tierra.

Rojo.- Significa la vitalidad, color de la sangre, pasión y fuego; expresa la sensualidad, virilidad y energía; exhalante y agresivo.

Rosa.- Es el color de la timidez y el candor, suave y romántico, falto de vitalidad. Sugiere la dulzura, la ternura y la intimidad.

Naranja.- Posee una fuerza activa y expansiva. Tiene un carácter acogedor y estimulante, es muy positivo.

Azul.- Es el símbolo de la profundidad, lo inmaterial, frío, suscita una predisposición favorable. La sensación de tranquilidad que provoca es distinta de la calma o el reposo. Cuanto más se oscurece más atrae hacia el infinito.

Amarillo.- Es el color más luminoso, cálido y ardiente. Es violento y agudo.

Violeta.- Este color es una mezcla de rojo con el azul, es el color de la templanza de la lucidez y la reflexión; es místico y melancólico, representa también la introversión.

La combinación de estos colores en la marca o producto de una empresa da más y mejores resultados en el posicionamiento visual. Podemos mencionar éxitos de combinaciones a la Kodak con el amarillo y negro o ATT con su Azul y Blanco así como Telmex; Avantel con su Anaranjado y pequeños detalles en negro.

Nuestra precisión respecto al logotipo, símbolo y color es la siguiente consideramos al logotipo como el elemento que por medio del juego tipográfico permite identificar a una empresa, marca o producto y darle una presencia propia dentro de su contexto. El símbolo es una representación gráfica que puede sustituir al nombre de la empresa y por último el color es aquel elemento que permite asociar a la empresa con determinadas cualidades, generadas por la presencia que pueda crear.

3.3.2.4 EL IDENTIFICADOR

Después de haber tipificado cada uno de los componentes del sistema visual, se hace necesario integrar un nuevo concepto, el cual es el identificador y se refiere a los signos mencionados pero en su conjunto, formando así una totalidad.

El identificador es el resultado de la conjunción de los signos ya definidos, únicos y estables que se emplearán sistemáticamente en la identidad visual de las empresas, todo con el fin de dar información completa y sobre todo presencia. El identificador da pauta a la identidad cual permite una identidad visual.

Por ejemplo La empresa Bimbo es totalmente identificable por el osito que utiliza, Axtel por el marcianito, Pro Bursa por la Imagen del caballo.

3.3.2.5 EL SISTEMA DE DISEÑO

En este punto se pretende ofrecer un acercamiento a las normas de construcción gráfica de los distintos mensajes que emite una empresa, llámese de señalamiento, de publicidad o bien en las ediciones.

Los elementos que referimos son: los formatos, los módulos de visualización, los alfabetos compatibles y las normas tipográficas. Todos ellos los mencionaremos brevemente para una mejor comprensión de nuestro tema de estudio, ya que también son elementos de identidad.

- a) El formato.- Se refiere al soporte material en que se depositan los elementos del sistema de diseño y es también portador de informaciones visuales y un elemento de identidad son ejemplos de formatos: documentos, muestrarios, envases, señalizaciones, etc.
- b) Los módulos de visualización.- Estos sostiene la información, es decir refleja las articulaciones visuales entre los espacios ocupados y los libres, así como la forma particular de ser ocupados en el mensaje. La norma dicta que cuando la visualización de un mensaje se organiza es un sistema modular, se establece además un mecanismo asociativo y de

memorización que refuerza la función de identificación. Son ejemplo: textos, grafismos, fotos, imágenes, espacios.

- c) **Los alfabetos compatibles.-** Se refiere a los tipos de letras que se emplean en los diferentes mensajes impresos. Los alfabetos cumplen en el sistema del diseño una función triple:

1. La identificación entre el mensaje y la empresa.
2. Imagen o partículas que pretenden configurar.
3. Mensajes o contenidos de información.

3.3.2.6 LA CONSISTENCIA

El estudio de este término ha generado varias teorías relacionadas con la cultura, sin embargo, como lo aclaramos al principio del capítulo, ambos conceptos cultura e identidad no pueden entenderse por separado, ya que ambos dependen el uno del otro, por lo que la consistencia se referirá al planteamiento de la cultura corporativa.

La integración normativa se refiere a la existencia de un sistema sólido de normas y expectativas con que sé esta de acuerdo. El poder de este medio de control se ve cuando los miembros de la organización tropiezan con situaciones desconocidas. Así la insistencia en algunos principios generales basados en el valor, sobre los cuales se pueden apoyar acciones, permite a los individuos reaccionar mejor, en una forma predecible ante un ambiente impredecible.

Para entender a la consistencia retomaremos el planteamiento de Daniel R Denison: "Debido a que la comunicación es un proceso de manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado

de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar, necesario para la comunicación.³⁶

Con base a lo anterior podemos comprender que las empresas con identidades corporativas consistentes, son aquellas donde los empleados están altamente consagrados a su trabajo, con valores, normas, creencias, con métodos característicos para realizar sus labores y con tendencias a promoverse siempre internamente, con un sentido compartido acorde a las exigencias de la organización siempre y cuando se subraye el proceso de codificar y decodificar.

Estas características, se considera ayudan a crear una identidad corporativa consistente ya que al ser comprendidas y ejecutadas por los miembros de la organización los lleva a tener acciones coordinadas, que como se observa reditúan en una alta productividad y motivación en el trabajo.

3.4. INDICADORES DE LA IDENTIDAD

La identidad corporativa no sólo es el estudio del logotipo, símbolo y color. La identidad corporativa es una gran potencial derivado de la cultura de la empresa, y de la información institucional. Estos factores, además, le permiten a una empresa ser consistente. Existen tres indicadores de la identidad ellos son:

La identidad cultural: Se refiere al comportamiento global, el modo de ser y hacer de una empresa, ante la sociedad. El estilo propio de la atención y el trato es claramente valor añadido a las empresas, un valor de su identidad específico que se convierte en una ventaja competitiva.

³⁶ Idem Pág.34

Los escenarios de la identidad: Implica que toda acción funcional cultural y comunicativa produce algún lugar de la empresa, es decir los escenarios de interacción entre los públicos y la empresa.

Los indicadores objetivo de identidad: Son los datos declarados en textos de presentación de la empresa los que filosóficamente se llamaría el ser la existencia legal de la empresa.

De lo anterior se deduce que estos tres indicadores globalizan la visión de lo que implica tener una identidad corporativa consistente, por ello reiteramos no solo se estudia el diseño gráfico de los símbolos que personalizan a una institución, se debe ir más allá buscando la integración de culturas y formas de comunicación organizacional claras y precisas.

3.5. LA IMPORTANCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LOS EMPLEADOS

Lo más importante en el estudio de la identidad corporativa es el vínculo que se establece con los públicos internos de la organización, así durante el transcurso de esta exposición, observamos dos palabras claves que nos permiten la comprensión intrínseca del concepto: identificación y pertenencia. Si existe una identificación con el ser y querer ser de la organización, es decir su marco normativo, se traducirá en que la conducta laboral será muy positiva. Ello permite un grado de pertenencia, mediante el cual los objetivos que demandan ser cumplidos se rebasarán por conductas altamente prepositivas, que conllevan a la empresa, por tanto, a tener altos índices de motivación y productividad.

Una identidad corporativa asumida, lograda mediante una cultura cohesionadora, con objetivos claros, a través de comunicaciones internas que promuevan sus intereses, lo único que puede generar es un

ambiente agradable, en donde el trabajo se convierta en una fuente de desarrollo personal y profesional, que le permite al individuo realizar sus funciones eficazmente.

Cuando la identidad corporativa expresa quien es, hacia dónde se dirige, cómo pretende que se le identifique y más aún, que resultados espera de sus miembros, se reflejará en una fortaleza de ideas y acciones, tanto al interior como al exterior, es decir, se es fuerte cuando los hechos son evidentes.

En este punto se pretende enfatizar cuántas empresas plasman en manuales de identidad su esencia, sus fortalezas y cuántas de ellas en la práctica la ejecutan. En realidad son muy pocas. Se puede apreciar que una identidad corporativa totalmente identificada por los miembros de la organización, va más allá de plantear que se pertenece a una unidad que tiene mejores campañas de publicidad, el mejor identificador impreso en papelerías o gafetes, uniformes de trabajo o incluso, el mejor edificio, eso sólo es el aspecto exterior y entenderlo así coartaría nuestra visión.

Una identidad corporativa identificada, es aquella donde los públicos internos reconocen un propósito compartido, donde los empleados están altamente consagrados a su trabajo

CAPITULO 4

CAPÍTULO 4 ELABORACIÓN DE UN MODELO DE IDENTIDAD CORPORATIVA

4.1 LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

Es necesario establecer un estudio de la administración en México para elaborar un diagnóstico de nuestro país para encontrar una propuesta estratégica de mejora. Analizaremos cada una de ellas en nuestra investigación las cuales son:

El Modelo administrativo tradicional.

El modelo administrativo tayloriano ha sido tema publicado durante el presente siglo en el país y aquel en el que han sido capacitados la inmensa mayoría de los estudiantes universitarios mexicanos aun aquellos que estudiaron en el extranjero.

Por lo mismo, una gran mayoría de los directores y empresarios mexicanos administran sus organizaciones y al personal que labora en ellas basados en las técnicas y en los principios administrativos del Ingeniero Frederick Winslow Taylor.

El Proteccionismo

Desde los años cuarenta y hasta finales de 1986, los gobiernos mexicanos estimularon los métodos administrativos de uso intensivo de mano de obra, considerando que era lo más adecuado para el país; sin tomar en cuenta la competencia internacional, a la cual anulaban con barreras legales y arancelarias.

Se dio el caso de las empresas produciendo malo y caro y a pesar de ello con excelentes utilidades. Parecía que la meta era el pescar con mazo: "No pescó muchos; pero eso sí, al que le doy le doy."

El cliente no importaba; se le obligaba a consumir los productos y los servicios locales aun cuando fueran exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros; pues la importación era un delito penado y perseguido.

Tradicionalmente al cliente en México se le ha tratado de la siguiente forma:

- Un incauto al que se le puede engañar y robar sirviéndole una bebida más barata o darle menos gasolina.
- Un limosnero al que hay que ubicar con expresiones como si no compra no mayúgue ¿ No ve que estoy ocupado? Etc.
- Un empleado que debe servir a la organización acudiendo a pagar a caja, debiendo traer dinero para el pago, llenando diversos documentos.
- Un intruso que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras que el atender sus solicitudes de compra.

Este proteccionismo terminó con inhibir, limitar y adormecer a la industria y al mercado nacional que pretendía proteger.

El Sindicalismo

Los sindicatos mexicanos, tradicionalmente han intentado suplantar al cliente externo pretendiendo, en general, que la organización satisfaga en primer lugar sus necesidades y las de sus agremiados.

Algunos ejemplos son el sindicato petrolero, magisterial, del I.M.S.S. del I.S.S.S.T.E. o el de los telefonistas estos son un ejemplo palpable de cómo obstaculizan la calidad, los bajos precios y los servicios inadecuados para los clientes.

La Apertura Económica

El 15 de Diciembre de 1986, el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial, que teóricamente permite a las Cías. Mexicanas competir en los mercados extranjeros y que, en la generalidad, las está obligando a competir en el mercado interno contra productos extranjeros.

La Reprivatización

Dicha apertura ha estado acompañada por una campaña de reprivatización mediante la cual el gobierno mexicano ha reducido el número de compañías públicas. Algunas de estas son Teléfonos de México, Los canales 7 y 13 de televisión Los Bancos, Nacional Hotelera etc.

Las Dependencias Gubernamentales

Los trámites de las dependencias gubernamentales siguen siendo una fuerte carga económica para la empresa y los ciudadanos, los cuales necesitan contratar especialistas para poder cumplir con las demasiadas y complicadas reglamentaciones; la intención de los ciudadanos es despectiva y altanera y la información contradictoria parece hecha a propósito para provocar errores.

4.2 CARACTERÍSTICAS PECULIARES DEL MEXICANO

Para poder comprender mejor el tema de estudio de esta investigación, hemos considerado importante dedicar un apartado especial para hablar de la cultura imperante en México.

Si bien es cierto que en México existe pluralidad en su población, para efectos de estudio se puede hablar de aspectos comunes que se encuentran en una gran proporción de la misma.

4.2.1 CULTURA DEL MEXICANO

Para poder estudiar la cultura del mexicano decidimos mencionar a lo que los autores Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez consideran de la misma, y al final daremos nuestra opinión al respecto.

Dichos autores sustentan que los mexicanos somos un compuesto de tres ingredientes:

- El primero, el factor indígena: que es plural, y que se ha caracterizado por ser una cultura dominante como lo vemos con el autoritarismo teocrático azteca.

Es una cultura centrada en la religión ceremonial, la guerra y el comercio. Con una actitud fatalista, dependiente y resignada. Es un pueblo sometido a una cultura represiva y represora.

- El segundo elemento, el factor hispano-cristiano: Caracterizado por el absolutismo real español y como supremo valor social y político, la unidad ideológica y la uniformidad.

Los motivaban principalmente el poder, la aventura, las riquezas y la explotación. Eran poco escrupulosos, con la idea de que el fin justifica los medios. Echaban manos del engaño. Los recién llegados españoles traían consigo el mensaje del amor y la religión pero al mismo tiempo eran los sanguinarios y brutales sádicos y traidores.

- Como tercer elemento, el factor anglosajón: Que es la cultura capitalista y consumista que se ha introducido a nuestro país desde hace unos noventa años ha introducido a nuestro lenguaje, a nuestro estilo de vida y a nuestras celebraciones.

Estos autores señalan que dentro de la historia mexicana se han dado ciertas paradojas que de alguna manera han venido a representar traumas y descontrol para el mexicano. Por ejemplo los indígenas(tlaxcaltecas) consumaron la conquista y paradójicamente los españoles (hijos de españoles) consumaron la independencia.

Respecto a la crisis de identidad aseguran que esta crisis toma las formas del disimulo y de las mascararas. Por ejemplo el "importamadrismo", los alardes y el desafiar peligros innecesarios, el lenguaje procaz, los desplantes de superioridad a los indios, rancheros y nacos; La rebeldía contra el patrón, representada en estilo de vida y de comportamiento laboral.

Siguiendo con Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez, ellos consideran que el mexicano tiene varias dependencias las cuales son:

-La dependencia al gobierno. En la que ven el paternalismo. El presidencialismo, el mecanismo sexenal, el centralismo exagerado y el servilismo ante los poderes.

-Dependencia de lo divino o sobrenatural: Mencionan para ejemplificar al providencialismo, devociones mágicas, promesas y mandas para que se desenvuelvan sus problemas.

-Dependencia a la familia: Ven a los padres protectores y dominantes, familias matriarcales, familias donde los hijos se quedan con los padres aún después de casados.

-Dependencia del medio ambiente: en donde sustentan que el mexicano es reactivo no proactivo a su ambiente. Ejemplifican con expresiones como "mande usted" en donde se demuestra docilidad, conformismo y resignación antes que confrontación activa y agresiva a los problemas, observan que se cae muy fácilmente en el chambismo un lugar en donde sacar lana para irla pasando.

-Dependencia de las tradiciones: ya que señalan los ritualismos como aniversarios oficiales, informe del gobernador, etc. Se escucha con frecuencia Así se ha hecho siempre. Por lo que se cae en la rutina que pocas veces se cuestiona.

-Dependencia de la naturaleza: observan esta dependencia porque se confía en las riquezas naturales con que se cuenta el país.

-Dependencia de los Estados Unidos: señalan la influencia tan fuerte de la cultura anglosajona, el malinchismo expresado en diversas maneras y el desarrollo cada vez más frecuente de términos pochos.

Estos autores sostienen que, el mexicano es inseguro, con un autoestima muy baja que no se involucra a fondo y no tiene el hábito de la lectura de literatura y comparten que es por esta razón que no tienen ideas propias. Sufre de paternalismo, a la larga los niños fuertes reproducirán el modelo del padre, o de la madre si se creen débiles.

Con respecto al trabajo el mexicano lo concibe como un medio solo para obtener dinero. Así mismo muchas organizaciones tiene problemas por que a veces la excesiva competencia (nótese que es individual) entorpece las actividades de la empresa. Además existe una fuerte lucha por el poder por lo que es muy difícil que se lleven a cabo trabajos interdepartamentales. También existen un sin número de celebraciones que dan pie al problema del alcoholismo en varias organizaciones, así como los días inhábiles.

Así pues ven al mexicano como el necesitado de compañía para poder sentirse "alguien". No hay participación grupal y existe poco compromiso, por lo que es difícil esperar logros en equipo. La concepción de lealtad se limita a no rajarse en contra de un compañero en caso de incumplimiento o error.

Por otra parte, ven que el mexicano se rehúsa a asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado),

por considerar que no esta suficientemente capacitado (escasa motivación en sí mismo) o porque termine siendo el único que trabaja (desconfianza.) Sostienen que cuando se da el liderazgo es porque este da prestigio y reconocimiento. Ahora el antiguo subordinado adopta un estilo autoritario y se inclina más por el poder que por el logro.

El estilo de liderazgo que se ejerce es autoritario y paternalista. Existe un constante abuso del poder económico y de los patrones culturales de obediencia y necesidad de aceptación.

Lejos de un verdadero reconocimiento a los trabajadores ejemplares, el sindicato promueve recompensas de manera general sin importar el grado de cumplimiento en el trabajo. Se vive y se trabaja a corto plazo no se planea.

Hasta aquí se han mencionado solo cosas negativas algunos muy negativos y tendenciosos, de autores mexicanos que han estudiado nuestra cultura.

Cabe señalar que existen divergencias en varios aspectos que ellos mencionan y con los que no estamos muy de acuerdo. El mexicano puede llegar a ser muy productivo si se le enseña una cultura organizacional diferente si siente una gran Identidad debido a esa cultura.

Sostengo que al mexicano se le ha dicho tanto que tiene esa manera de ser, que solito programa su vida de esta manera nunca se le enseña la estructura de algo nuevo. Cuando se ve estimulado y se hace consiente de su forma de ser él intentará cambiar por sí solo o al menos mejorar.

Ahora mencionaremos los aspectos positivos que se encuentran dentro de la cultura mexicana. Entre estos se mencionan el apoyo emocional con que cuenta por parte de su familia, amigos y creencias religiosas. Dentro del núcleo familiar aprende a desarrollar valores como lealtad, cooperación, afecto y servicio a los demás. La actitud flexible y

adaptativa permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y cordialidad. Esto valorando en el justo medio aminora las frustraciones y favorece la salud mental.

Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio. Su sentido del humor le permite superar adversidades. Es alegre y sociable. Los valores fundamentales del mexicano son: la familia, la patria y la religión. La fe también le ayuda en cierto modo a afrontar los problemas. Se considera a la libertad como algo importante y esta en contra de la violencia. El trabajador mexicano cuenta con una actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se sienta aceptado y valioso. El mexicano es flexible puede trabajar en varias labores. Además el ingenio y creatividad del mexicano es una característica que siempre se le ha reconocido y admirado. Tiene mucha facilidad para relacionarse, así como alta valoración de sus amigos, lo que hace que se integre fácilmente a los equipos de trabajo y se cree un ambiente cordial y amigable.

Así el estudio de la cultura mexicana nos será de gran utilidad para el buen termino de nuestro estudio debido a que podremos entender porque las personas que laboran en una empresa con una gran cultura organizacional no están limitadas a sentir una gran Identidad por el país donde se encuentran. Los modelos socioculturales pueden ser moldeados para bien de los trabajadores.

En el mexicano podemos encontrar lo que queramos, solo depende de la cultura organizacional y del grado de Identidad que pueda influir en su productividad. Grandes empresas han logrado con gente mexicana premios internacionales de Calidad y Servicio.

Esto gracias a la cultura Gerencial y Organizacional que las ha llevado a ser hoy día empresas altamente competitivas y de éxito.

4.2.2 CULTURA GERENCIAL EN MÉXICO

El presente apartado se ha apoyado fundamentalmente en un texto de Eva S. De Kras titulado "Cultura Gerencial México- Estados Unidos". De este texto se consideró pertinente tomar parte solo del estilo mexicano.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA GERENCIAL EN MÉXICO

Sistema de valores.- El placer es considerado tan importante como el trabajo para una vida equilibrada. El trabajo es visto como una necesidad para sobrevivir

Trabajo / placer.- Es esencial para tener tiempo para familiares y amistades valora el dinero adicional. El ambiente familiar es muy buscado en el trabajo.

Teoría-Práctica.- Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica.

Dirección Supervisión.- Tradicionalista: Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud servil en los desacuerdos. Nunca cuestiona las decisiones del superior. No hay tradición de delegar autoridad Nuevo enfoque: Generación de ejecutivos jóvenes que desean responsabilidad y autoridad pero tienen la obligación de rendir cuentas, por lo mismo algunas veces se dan conflictos entre el enfoque tradicional y el nuevo.

Control.- No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.

Contratación de personal.- Se favorece a parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación.

Lealtad.- En general la lealtad es al superior inmediato tendencia gradual hacia la auto lealtad en sustitución del superior o empresa

Desarrollo ejecutivo.- Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior. En empresas grandes el ascenso se da sobre la base de logros.

Competencia.- No disfruta la competencia entre individuos prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto. Esto es prioritario sobre el dinero.

Tiempo.- Este es un concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia ni control del tiempo.

Planificación.- Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas muy a corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas no saben enfrentar esos cambios.

FACTORES QUE DETERMINAN LA CULTURA GERENCIAL MEXICANA

Es claro que la cultura gerencial esta determinada por diversos factores endógenos y exógenos a la empresa, y desde luego al dirigente que esté enfrente de ella. A continuación presentamos algunos de estos factores.

Familia.- Es considerada la máxima prioridad de la vida. El trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuosos de la autoridad, conformistas, aceptando el statu quo. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares.

Religión.- Casi el 100% católicos. Se considera parte de la tradición en el país. Símbolos religiosos con frecuencia en el lugar de trabajo. La mayoría de las empresas consideran esto como una fuerza cohesiva.

Pedagogía.- Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo: Mente cuestionante generalmente desalentada.

Nacionalismo.- Muy nacionalista y patriota. Orgullo en su larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país, a excepción de períodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces percibido como problema para el desarrollo del país.

Sensibilidad.- Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones de ganar perder. Toma la crítica al trabajo como personal.

Etiqueta.- Se considera de gran importancia los modales. La falta de estos se considera descortés, irrespetuosa y de mala educación. Cualquier alabanza a sí mismo se considera de mal gusto.

Arreglo personal.- La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y esenciales para conservar el respeto y el status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.

Status.- Status y poder, título muy importante. Llevan mucho respeto y reconocimiento en la sociedad. El status lleva prioridad sobre el logro personal.

Estética.- Romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia.

Ética.- Decir verdad en términos absolutos se percibe más bien con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o confrontación. Corrupción en general existe abiertamente, pero generalmente no es un problema en organizaciones empresariales.

"La percepción de que no existe un tipo de sistema gerencial óptimo es el comienzo de la sabiduría administrativa" Tom Burns

Hablar de estilos gerenciales es hablar de una forma de ser y hacer las cosas, incluyendo no solo los procedimientos y las prácticas comunes, sino también las costumbres, actitudes y valores integrados en forma de administrar. Es claro entonces observar que cultura gerencial y estilo gerencial van de la mano.

En el transcurso de nuestra investigación se revisaron algunas revistas que trataban el tema de Cultura Gerencial y siempre se menciona que la persona al frente de cualquier negocio debe ser quien conforme a los parámetros y aspectos del liderazgo constructivo y positivo, sea portador de valores y virtudes, especialmente enmarcados en las cuatro cardinales que son la prudencia, la justicia, la templanza y la fortaleza.

La prudencia, porque le permite informarse de los hechos para evaluarlos y actuar objetiva y sensatamente; la justicia, porque conlleva la disposición constante de darle a cada quien lo que es suyo y lo que le corresponde; la templanza, porque implica el buen uso de los bienes; y la fortaleza porque le ayuda a acometer en la dimensión exacta los problemas.

4.3 IDENTIDAD CORPORATIVA EN MÉXICO

El estudio de la Identidad Corporativa en México se está tomando recientemente en un factor de competitividad, pero fundamentalmente en lo que se refiere a públicos externos. De ahí nuestro interés por destacar la riqueza que posee este concepto para los empleados, ya que la identidad como vimos debe surgir de las propias raíces de la organización, de su cultura, su personalidad y sus puntos fuertes y débiles.

En el campo social observamos identidades corporativas que se caracterizan por proyectar su identidad a través de los medios de comunicación de una forma positiva, tendientes siempre a crear una imagen reconocible y memorable en sus públicos externos. Sin embargo cometen un gran error, el descuido del sentido de pertenencia que proviene de la identificación de los miembros de la empresa con ésta, cuestión que posiblemente puede dañar su estructura.

Nos referimos a este punto el hecho que puede una empresa ser perfectamente identificada en el exterior pero no logra que la identifiquen sus empleados en forma idónea. Aunque también existen empresas que tiene equilibrado el sistema de identidad y son reconocidos en las dos partes.

En este sentido se puede apreciar que la comunicación interna en las empresas mexicanas será un factor clave para la creación de identidades corporativas consistentes no sólo en el aspecto de memorización de signos visuales, sino también de expresiones que difundan su propia cultura.

4.4 ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE IDENTIDAD

Los elementos se basan en dos tipos para crear un modelo un aspecto conceptual y de creatividad esto sobre la base de Joan Costa. Sabemos de antemano que tienen que tomarse en cuenta muchos otros factores pero estos deben de dar la pauta para lograr la identidad. Si se realiza basado en la forma conceptual estos son los elementos:

El primer elemento se refiere a la definición del auto concepto de la empresa: su filosofía y objetivos institucionales y comerciales en relación con la imagen que se busca implantar y que deberá proyectar la personalidad de la empresa.

Como segundo elemento se hará un análisis somero a través de métodos exploratorios, dimensionales y de estabilidad para comparar como es la empresa actualmente y como será a partir de los cambios planteados.

Como tercer elemento se debe enfocar el sistema de comunicaciones de la empresa haciendo un modelo en donde se pueda simular y así visualizar la estrategia o la acción a ejecutar.

Realizar un modelo basado en la Creatividad tendrá dos términos, la integración y la coherencia, a través de criterios que se expresan como un conjunto de reglas que definen y orientan un procedimiento de razonamiento, con el fin de obtener un resultado previamente definido. Es aquí donde se formaliza la estrategia de comunicación. Auto concepto, filosofía, objetivos, imagen, sistema de comunicación y acciones sobre el campo social. A partir de esto se comienza la puesta en marcha.

4.5 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

Las operaciones de implementación de la nueva identidad comprenden tres etapas: Preparatoria, de implantación y de sostenimiento, abarcando las capas internas y externas de la empresa.

"Etapas de preparación.- Se refiere a la transmisión de información internamente, es decir, al personal con el fin de integrarlo a los objetivos del programa. Esta labor pretende obtener una actitud positiva y activa del personal interno, una conciencia de las necesidades y expectativas del público.

Se necesita un cambio mental, expresado por la compañía con su decisión de una nueva imagen, el personal colaborador espera satisfacción y también responsabilidad y compromiso frente a su trabajo y a los clientes, así como mayor prestigio.

Conviene incluir mejoras en los productos o servicios para que los públicos internos y externos perciban una actitud hacia el cambio, generando una participación.

Etapas de Implantación.- Parte del acto interno la compañía debe conocer oficialmente el programa tanto empleados como clientes etc. El motivo es comunicar la nueva identidad y la calidad de la imagen de la empresa

Etapas de sostenimiento.-Esta se torna menos intensa, prácticamente su duración es indefinida la comunicación en esta etapa se centra en los mensajes institucionales y comerciales. El personal sigue implicado y los medios serán los adecuados."³⁷

Estas tres etapas muestran a grandes rasgos el proceso, mismo que se comprenderá mediante el próximo capítulo. Cabe destacar que en la mayoría de las empresas mexicanas, por su tamaño es mucho más

³⁷ Costa, op. Cit. Pág. 40

fácil poder crear identidad a través de un manual de identidad así cada empleado nuevo se irá identificando con la cultura de la empresa.

4.6 CONTROL DE LA EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA

La imagen de la empresa como hemos insistido es de tendencia permanente con ello se pretende que sea duradera, capaz de hacer frente a los cambios y evoluciones.

Con lo anterior queremos expresar que la imagen pretende en términos generales incrustarse en la memoria colectiva y persistir. Por otro lado, la imagen puede estar sujeta a cambio dependiendo de la empresa o de su propio entorno.

La primera se refiere a cambios de directores, tecnológicos en lo comercial. En cuanto a la segunda encontramos evoluciones tecnológicas no alcanzables por la empresa, de mercado, de sistemas de distribución, de medios de comunicación etc.

El modelo de la empresa debe ser concebido según características de previsibilidad la cual debe ser meticulosa. Los beneficios se observan con la imagen deseada, la buena planificación de la estrategia y una explotación integral de comunicación así mismo elevando la productividad. Finalmente el control de la identidad consiste en investigar cada uno de sus elementos y los procesos de sus interrelaciones.



CAPITULO 5



Capítulo 5. GENERALIDADES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

5.1 NATURALEZA (Telecomunicaciones)

ANTECEDENTES EN MÉXICO

La comunicación se refiere al significado, representación e interpretación que una o varias personas tienen de la realidad y que expresan a otras personas de una manera comprensible.

La comunicación en su definición inmediata se refiere a la utilización de un medio para transmitir un mensaje y provocar su comprensión. A través del tiempo los esfuerzos se han dirigido al desarrollo y creación de medios y canales de transmisión efectivos que permitan la recepción de los códigos o señales, con un alto grado de fidelidad (sin ruidos e interferencias) y facilitar su decodificación y comprensión con un menor costo.

La modernización de las telecomunicaciones constituye un medio para participar de manera activa y eficiente en los procesos de integración y globalización económica, y una vía por la cual se solucionan problemas y se logran objetivos sociales. La realidad demandaba del gobierno acciones flexibles y renovadoras que ofrecieran mejores servicios de comunicación y facilitaran la difusión de información, educación, cultura y entretenimiento. Era impostergable introducir los más desarrollados medios tecnológicos para que las señales de voz, imagen y datos, contribuyeran al bienestar, la productividad y la competitividad de los mexicanos.

La crisis financiera de los 80's propició que disminuyera el ritmo de expansión en la infraestructura de telecomunicaciones. En 1988 se planteó una modernización para hacer frente a la demanda que se presentaría en los siguientes años y tener opciones ante la apertura de la economía nacional en el proceso de globalización mundial.

TELMEX operaba con serias deficiencias en la prestación del servicio y arrastraba rezagos que impedían su expansión. La razón principal de estas deficiencias era la falta de recursos de inversión.

El servicio telegráfico, proporcionado a través del organismo público descentralizado Telégrafos Nacionales no alcanzaba los niveles mínimos de confiabilidad y presentaba importantes rezagos tecnológicos.

Por su baja calidad el servicio postal era poco confiable. Los tiempos de entrega eran excesivos e irregulares, además de la frecuente violación de la correspondencia.

LA MODERNIZACION DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

Las telecomunicaciones se han convertido en la parte medular de la modernización de la economía mexicana puesto que cada vez un mayor número de las actividades cotidianas de las personas y de los negocios depende, para realizarse de servicios informativos y transmisión de datos.

Los rápidos avances en esta área de actividad han transformado el papel tradicional de la tecnología de la comunicación en el sistema productivo, al punto que en la actualidad se considera prácticamente imposible desligar el éxito de las empresas del dinámico movimiento de las Telecomunicaciones, basta señalar que las líneas telefónicas han transformado su función de meras comunicadoras de voz a prestadoras de todo tipo de servicios digitales.

Desde hacia varias décadas, México comenzó el proceso de modernización en este sector, con el objetivo de dar viabilidad a la integración de su economía tanto en el interior como en el exterior. El factor determinante de este proceso fue la apertura en la inversión privada en la prestación de servicios y la introducción de nuevas tecnologías en el campo de las telecomunicaciones y aparecieron conceptos y productos que antes sonaban lejanos para el contexto nacional: Telefonía celular, Radiocomunicación móvil, Radiolocalización de personas y otros servicios como el correo electrónico, Internet, Multimedia, así como la televisión por cable y las redes satelitales.

OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PARA TELECOMUNICACIONES

El Gobierno federal instrumentó el cambio estructural en la administración y regulación en las Telecomunicaciones nacionales. La administración del Lic. Salinas de Gortari conforma el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994 que definió y delimitó la labor del subsector de comunicaciones con una estrategia de modernización sustentada en cuatro objetivos:

- Salvaguarda de la soberanía y promoción de los intereses de México en el mundo.
- Promoción de la vida democrática.
- Recuperación económica con estabilidad de precios.
- Mejoramiento de la productividad y del nivel de vida de la población.

A partir de estos postulados, los compromisos a cumplir por el subsector comunicaciones fueron:

- Modernización de las telecomunicaciones para apoyar los objetivos de crecimiento económico
- Contribución Del estado como entidad reguladora y promotora del desarrollo.
- Marco regulatorio para promover la competencia.
- Empleo de recursos privados para construcción y operación de infraestructura.

También se llevó acabo la reestructuración de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; transformaciones entre las que destacan:

- a) Transformación de la Secretaría en órgano regulador y su retiro de la construcción y prestación directa de los servicios de telecomunicaciones.
- b) Aprobación del nuevo reglamento de telecomunicaciones.
- c) Autorización para la participación de la inversión extranjera en empresas de telecomunicaciones hasta un 49%.
- d) Creación del organismo Público Telecomunicaciones de México (TELECOM) para la prestación de servicios de comunicación vía satelital y de telegrafía, reservados constitucionalmente al estado.
- e) Privatización de la empresa Teléfonos de México S.A.
- f) Apertura de la competencia en nuevos servicios de telecomunicaciones, donde destacan empresas de telefonía celular, que compiten con la filial de TELMEX.

"El 17 de noviembre de 1989 el Diario Oficial de la Federación, publicó el Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, donde quedaron definidas las funciones de la Subsecretaría de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico"³⁸

³⁸ *Diario Oficial de la Federación Reglamento de Telecomunicaciones* Miércoles 7 de Junio 1995.

El objetivo de este reglamento es regular la instalación, establecimiento, mantenimiento, operación y explotación en las redes de telecomunicaciones que constituyan vías generales de comunicación y los servicios que prestan.

PANORAMA Y PERSPECTIVA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

Las Telecomunicaciones se han convertido en uno de los más grandes desafíos del desarrollo y también en una de las ramas de negocios donde mayores oportunidades se presentan en nuestro país.

Se ha registrado un crecimiento de las empresas de telecomunicaciones, con un portafolio cada vez más diversificado de productos y servicios que incluyen teléfonos celulares, sistemas electrónicos, Internet, televisión por cable, televisión directa del satélite al hogar, web, radiolocalizadores corporativos, alarmas vía satélite servicios de telefonía, tele conferencias, pagos por evento etc.

Es necesario reconocer el plan pionero de la privatización y liderazgo de Telmex. Esa experiencia ha mostrado tanto las bondades de la privatización, como también las carencias errores y omisiones.

Los cambios en los últimos tiempos, apuntan hacia un mejor posicionamiento económico y financiero de esta empresa por la diversificación que esta realizando y las alianzas estratégicas que ha establecido con empresas como France Telecom. Y Southwestern Bell, Consorcio Red Uno, Uninet, Aerocom, Anuncios de directorio entre otras.

PRIMERAS BATALLAS

El cambio comenzó y parece irreversible se empiezan a observar los cambios que ha dado la competencia y la operación en México de ellas como Avantel, Iusacell, Marcatel, Unicom, Investcom, Miditel han roto el monopolio de la larga distancia y han anunciado ambiciosos programas de inversiones para los próximos años.

Se han introducido prácticas inusuales de competencia que van desde el mejoramiento y diversificación de los servicios, personalización del trato a clientes, pasando por descuentos, ofertas y la polémica guerra de tarifas.

5.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA(MIDITEL, AVANTEL)

AVANTEL

Desde que el mercado mexicano de telecomunicaciones se abrió a la competencia en enero de 1997, Avantel ha refrendado día con día su compromiso de satisfacer las crecientes necesidades de comunicación de sus clientes tanto residenciales como empresariales. Con una inversión de más de mil doscientos millones de dólares, Avantel es líder en tecnología de punta y excelencia en el servicio. Su red de 6,300 kilómetros de fibra óptica auto restaurable permite a cientos de miles de clientes comunicarse a cualquier lugar de México y a más de 280 países en el mundo con ahorros garantizados y mediante la tecnología más avanzada. Avantel confirmó la calidad en su unidad de operaciones de red al ser la primera empresa de telecomunicaciones en el mundo en recibir la certificación ISO 9002, reconocida internacionalmente.

Además de enlazar a las principales ciudades del país con su extensa red, Avantel cuenta con tres anillos metropolitanos que la acercan aún más a sus clientes corporativos en México, Monterrey y Guadalajara. Sus cuatro Centrales Inteligentes de Conmutación le permiten integrar innovadores servicios, de manera que hoy la empresa cuenta con una completa gama de productos de valor agregado para la transmisión de voz, datos e imágenes. Asimismo, Avantel es el proveedor premier de acceso a Internet en México. Su backbone alcanza velocidades de más de 1,000 Mbps en su acceso internacional, además de contar con un grado de 99.98% de confiabilidad en la transmisión.

Avantel ofrece no sólo la tecnología más avanzada, los mejores ahorros y cobertura nacional e internacional. Su capital más importante es la gente que maneja cotidianamente las operaciones de la empresa y que se esmera por ofrecer un servicio excelente. Su personal altamente calificado está disponible las 24 horas de los 365 días del año, en los dos Centros de Atención y Servicio que se distinguen por estar entre los más grandes y eficientes de América Latina, para garantizar al cliente el mejor enlace en su comunicación.

Infraestructura

- La red digital de fibra óptica más avanzada, con la cual miles de compañías mexicanas pueden llegar a cualquier lugar de México y a más de 280 países en el mundo.
- Un Centro de Atención y Servicio que se encuentra entre los más grandes y eficientes de Latinoamérica: una sola llamada a cualquier hora y en cualquier día del año resuelve toda necesidad de los clientes.
- Cuatro Centrales Inteligentes de Conmutación en la república mexicana, que permiten integrar nuevos servicios y además responden a las demandas de telecomunicaciones del mercado.
- Centro de Monitoreo de la Red en Apodaca, Nuevo León, que garantiza un soporte permanente para su empresa y que para mayor seguridad, está respaldado por un Centro "espejo" en Guadalajara.
- A la fecha, Avantel ha invertido más de \$1,000 millones de dólares y cuenta con más de 2,000 empleados.
- Oficinas centrales en México, Guadalajara y Monterrey.

Todo esto aunado a una nueva filosofía de trato cliente-empresa nunca antes experimentada en los servicios de telefonía en México, da como resultado que Avantel se coloque hoy, a la vanguardia de las empresas de telecomunicaciones en México.

MIDITEL

Miditel significa Mexicana de Industrias Digitales de Comunicaciones, se fundó en 1994. Se constituyó legalmente como compañía en 1996 obteniendo el título de concesión para operar, instalar y explotar la red pública de telecomunicaciones en febrero de 1997, Inició proyectos gubernamentales de Telefonía rural y operaciones comerciales ofreciendo servicios de larga distancia nacional e internacional. Desde junio de 1997 son concesionarios de diversas frecuencias para operar enlaces punto a punto y punto multipunto. Empresa 100% mexicana a la solución de la necesidad de mejorar el servicio de comunicación. El socio mayoritario es el Señor Kanawuaty

5.3 ESTRUCTURACIÓN

En este apartado realizaremos el diagnóstico en general de nuestras empresas esto con el fin de apoyarnos en las deficiencias y proponer en nuestro modelo la importancia de la Imagen corporativa. Además de elaborar un comparativo con las dos ya que en una se aprecia mayor cimentada la cultura organizacional, por ende tiene una mayor productividad.

5.3.1 DIAGNOSTICO

Iniciaremos con el primer paso propuesto por Joan Costa para obtener una mejor Imagen Corporativa la cual se basa en la recolección de información que permita establecer un diagnóstico. A continuación se darán los datos generales de la empresa que está siendo investigada:

Razón social: Servicios Administrativos Miditel S.A. DE C.V.

Ubicación: Montes Urales No. 142 Col. Bosques de las Lomas México, D.F.

Giro: Otorga Servicios de Telecomunicaciones (Larga Distancia, Enlaces Satelitales, Servicio Local Rural).

Clasificación: Proporciona Servicios de Telecomunicaciones.

Tamaño: Mediana empresa este criterio se establece por sus 85 empleados.

Después de recabar la información general de la empresa que se está investigando, entraremos a lo que es, el Diagnóstico General de la empresa, el cual implica un análisis de la información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la Organización.

Las áreas elegidas son

- ❖ Dirección General
- ❖ Departamento de Ventas
- ❖ Departamento de Servicio a Clientes

Uno de los problemas centrales que detienen el crecimiento de la Organización, y por lógica el crecimiento individual, es la falta de claridad en la Misión de la Organización por lo tanto no existe una cultura organizacional definida dando como consecuencia la existencia de una imagen corporativa debilitada.

Es conveniente mencionar que esta empresa requiere de un Modelo de Imagen Corporativa adecuado para introducir comportamientos estructuras nuevas con el propósito de abordar los problemas Y retos que enfrenta la organización.

Conocer la Misión de la Organización, es de gran importancia, ya que sobre la base de ella girará todo, es decir, sobre la base de la misión se establecerán los propósitos, las políticas las normas, los valores aumentarán el valor de la propia cultura y su Identidad como empresa aumentando la productividad en forma sencilla.

La misión es el punto de partida de un planteamiento estratégico de la empresa, permitirá construir la plataforma que le dará cuerpo y armonía a la mejora del desempeño y el nivel de competitividad en el mercado del negocio.

Es necesario, tener el conocimiento de un enfoque conductual para mejorar las capacidades, los conocimientos, las interacciones y las actitudes de los miembros, este enfoque, también implica mejorar la comunicación, el comportamiento del grupo es decir cambiar la Cultura Organizacional.

A continuación, observaremos aquellas CAUSAS O DIFICULTADES GENERALES que están afectando a la Organización y a su vez impiden el desarrollo dentro de la misma.

Dentro de la empresa se ha podido observar lo siguiente:

- ⊗ Se desconoce la misión de la Organización.**
- ⊗ No existe un objetivo general dentro de la Organización.**
- ⊗ No se tiene un organigrama que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas.**
- ⊗ La comunicación dentro de la empresa es poco fluida.**
- ⊗ No se delega autoridad a los subordinados.**
- ⊗ No se toma en cuenta el punto de vista del personal.**

- Ⓢ Prefieren llevar el control o manejar la situación los niveles mayores.
- Ⓢ Existe saturación de actividades en algunas áreas de la empresa.
- Ⓢ Se labora sobre tiempo no hay administración del mismo.
- Ⓢ Se dejan los problemas y hasta que suceden las cosas tratan de darle solución.
- Ⓢ Se establecen medidas correctivas para solucionar fallas, pero no se les da el seguimiento adecuado.
- Ⓢ Pocas veces se reconocen los aciertos, pero cuando existen errores los hacen muy notorios.
- Ⓢ No hay reconocimientos para el personal.
- Ⓢ Existe muy poca motivación hacia el personal, ya que no existen incentivos, programas de mejora continua, etc.
- Ⓢ El espíritu de cambio surge en determinados momentos después se olvida.
- Ⓢ Existe saturación de actividades en algunas áreas.
- Ⓢ Se considera al personal como máquinas, en lugar de considerarlos como seres humanos con necesidades, sentimientos, problemas, etc.
- Ⓢ Existe poca supervisión en las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa.
- Ⓢ Casi no se realizan juntas con lo cual no se refuerza el compromiso.
- Ⓢ Se trabaja al día, por lo tanto, hace falta visión a corto y largo plazo.

- Ⓢ Las necesidades y sentimientos personales son ajenos a la empresa.
- Ⓢ La tecnología que emplea la empresa es buena, además ayuda al flujo más eficiente del trabajo, pero no ha apoyado los diseños de puestos para aumentar la eficiencia. La consecuencia de esto es la mecanización de actividades de puesto, sin tomar en cuenta a los trabajadores involucrados, en particular sus necesidades, capacidades, expectativas, etc.
- Ⓢ Existe con frecuencia la duplicidad de mando.
- Ⓢ Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.
- Ⓢ Es necesario seguir buscando más clientes y reforzar la atención en los clientes potenciales con que cuenta.
- Ⓢ Existen ciertas políticas dentro de la empresa, pero no están plasmadas en documentos, por lo tanto no son del completo conocimiento del personal.
- Ⓢ El personal desconoce cuales son sus funciones y el puesto que ocupa dentro de la empresa, porque no hay capacitación por lo tanto la Cultura Organizacional no es de su conocimiento.
- Ⓢ No existen procedimientos, manuales, oficios, circulares, etc., necesarios para conocer la fundamentación vigente para orientar el trabajo.
- Ⓢ No se dedica el tiempo suficiente para la planeación.
- Ⓢ Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
- Ⓢ No es fácil disponer de la información necesaria para poder tomar decisiones.

- Ⓢ Los directivos y gerentes no tienen la suficiente confianza en su personal como para delegarles autoridad y responsabilidad, por lo tanto se asignan funciones más no-autoridad.
- Ⓢ No se tienen áreas especializadas.
- Ⓢ Los empleados podrían ayudarse más entre ellos, solo hace falta esa confianza de la dirección y una buena coordinación de actividades.
- Ⓢ Se observa la resistencia y el temor al cambio.
- Ⓢ La mayoría de las veces, el personal no emprende acciones para mejorar su forma de trabajo.
- Ⓢ Algunos trabajadores no enfrentan los problemas de manera franca y abierta.
- Ⓢ Predomina la comunicación informal dentro de la empresa, la cual afecta en la transmisión solo de aspectos negativos de la empresa.
- Ⓢ No se analizan y evalúan los niveles de desempeño individual, departamental y organizacional, la estructura de las remuneraciones, incentivos, etc.

A continuación se analizará cada una de las áreas elegidas para observar los problemas desde un punto de vista individual (es decir por cada área).

Comenzaremos por analizar la **Dirección General**:

⚡ Uno de los principales problemas de la Dirección General es, que se está trabajando sin definir un objetivo, por lo tanto, es necesario, que se establezca un objetivo general sobre el cual

girará la empresa, y sobre la base de él, definir bien la cultura de la Organización.

✦ Uno de los principales defectos de la Dirección General es que, el director tiene poco trato con su personal ya que todos sus asuntos los maneja única y exclusivamente con los gerentes.

✦ Es necesario que exista un canal de comunicación más fluido entre la Dirección General y los demás departamentos o áreas, puesto que, cuando existe alguna inconformidad, inquietud, punto de vista, comentario etc. De parte del director, sólo se los hace presente a los gerentes es decir existe una comunicación cerrada en solo dos niveles y difícilmente se le entera al personal, por lo tanto, cuando se toman decisiones de cambio dentro de la empresa, difícilmente se hace del conocimiento de éstas decisiones al personal y él ¿por qué? Se tomaron.

✦ No se tiene la suficiente confianza en su personal como para poderles delegar autoridad.

✦ Hace falta mayor motivación a su personal

✦ Se equivoca al tener la idea de que la empresa puede funcionar sólo con los clientes más importantes con los que cuenta, los cuales aportan en su totalidad más del 50% de los ingresos. Hay que tener presente que si estos clientes dejan de consumir los servicios de la empresa, ésta se vendría abajo si se sigue pensando de esta forma. No quiere invertir en nuevos sistemas de tecnología.

✦ No convoca a juntas ni con los gerentes para ver avances.

✦ Hace falta que supervise más a fondo las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa. Esto ocasiona que los errores que existen dentro y fuera de la empresa se repitan con

frecuencia y no se tenga un control adecuado de las actividades que se realizan en la misma.

Departamento de Ventas:

La persona encargada de este departamento, es una persona prepotente, aunque se admite que es dinámica, multidisciplinaria y muy responsable. No sabe tratar al equipo de ventas, no hay objetivos, regaña enfrente de todos y exige sin ver lo que los clientes esperan.

✦ En este departamento no existe un orden específico para realizar cada una de sus actividades.

✦ El Gerente de ésta área lleva el control de las ventas eso impide que se enfoque a la gente y en las necesidades del propio ambiente.

✦ En ocasiones el Gerente de este departamento, también se encarga de reclutar al personal, de ventas, el cual es muy rotativo ninguno de estos transmite una identidad adecuada ya que no se sienten parte de la Organización.

✦ No se establecen prioridades, es decir, todas las actividades son importantes y por lo tanto se tienen que realizar aunque no alcance el tiempo para llevarlas a cabo.

✦ No se han establecido objetivos internos ni políticas de ventas, lo que ocasiona que se malacostumbre tanto al personal de este departamento, así como también a los clientes.

✦ No se observa un trabajo en equipo dentro de esta área además existen personas dentro de este departamento que no soportan la idea de estar bajo el mando de un superior y prefieren realizar su trabajo de una forma independiente y aislada.

✦ Hace falta una mayor coordinación de sus actividades con los demás departamentos.

- ⚡ Se quiere abarcar todo a la vez
- ⚡ Hace falta un poco de más disciplina en sus actividades
- ⚡ La comunicación con sus subordinados y con los demás departamentos es poco fluida.
- ⚡ Si se llegan a determinar normas o políticas, difícilmente las consultan con sus subordinados y difícilmente se les da seguimiento.
- ⚡ No se pueden tomar decisiones si no han sido consultadas anteriormente con el Director General.
- ⚡ No hay un control sobre ventas mensuales.
- ⚡ Este departamento cumple funciones de mensajería, ya que las facturas son entregadas por los mismos vendedores, por lo tanto el vender pasa a segundo término muchas veces.

Departamento de Servicio a Clientes:

La persona encargada de este departamento es una persona responsable, creativa, dinámica y sociable. En este departamento se han encontrado algunos problemas, a continuación mencionaremos los siguientes:

- ⚡ En este departamento se realizan funciones que no le corresponden, es decir, la persona encargada de este departamento realiza actividades propias del departamento de ventas ya que elabora cotizaciones para los clientes, tienen trato directo con los clientes para cotizarles precios, etc.
- ⚡ No se tiene un control en las llamadas que se realizan y se reciben por lo tanto existe mucho abandono.

⚡ El centro de atención no cuenta con personal lo suficientemente capacitado por lo que el cliente es tratado inadecuadamente sus dudas no son resueltas y se llevan una mala imagen de la Compañía.

⚡ Hace falta más comunicación formal de este departamento con los demás ya que muchas veces los clientes se comunican a ventas y se quejan, llaman posteriormente al centro de atención y vuelven a quejarse lo más complicado de esta situación es que la imagen de la empresa esta muy mal y por lo tanto los valores culturales son mínimos ya que no existe el valor del "cliente es primero"

⚡ Es necesario que exista una buena coordinación de actividades con los demás departamentos.

⚡ Si tiene saturación de actividades, es conveniente dar prioridades y no presionarse demasiado ya que esto ocasiona que el trabajo sea poco eficiente o bien que no se realice como debe de ser, sólo por querer abarcar todo a la vez.

Como se ha podido observar, la comunicación dentro de la empresa debe mejorar la calidad y sobre todo debe ser parte primordial para mejorar la Cultura Organizacional con el fin de proporcionar una gran Imagen Corporativa.

Cabe mencionar, que la buena comunicación dentro de la Organización es y será resultante de una administración eficaz. Por lo tanto, el propósito de la comunicación en una empresa consiste, en realizar cambios, influyendo sobre las acciones en pro del bienestar de la misma.

Respecto a lograr una cultura organizacional fuerte debe primeramente consolidarse una buena comunicación en toda la empresa por lo tanto comparto la siguiente definición de comunicación: "La

comunicación no es algo que se hace a la gente, sino algo que se hace con la mente de los individuos³⁹

La Comunicación Estratégica, examina, evalúa, crea y ordena la información y todos aquellos elementos que en forma de impresiones llegan a la mente de los receptores; con el objeto de fijar en ellos una Imagen corporativa programada de la organización y así como de los elementos para diferenciar sus productos.

En la actualidad la limitación de recursos es muy común, por lo que es vital producir piezas comunicativas originales y con efectos positivos, por lo que, más que una batalla de recursos, la comunicación estratégica se enfoca como una batalla de información, de ideas y de conceptos, en lo cual, lo nuevo, lo novedoso lo original son armas efectivas para el logro de la Imagen corporativa.

La comunicación estratégica involucra no sólo a la publicidad, sino también a otras muchas áreas, comportamientos y elementos, entre los cuales resaltan los siguientes: Cultura Organizacional, Relaciones Públicas, Relaciones Laborales, Capacitación del Personal, Cumplimiento de una Responsabilidad Social, Conferencias con los Ejecutivos, Políticas del Personal, Reportes y Publicaciones en general.

Es importante proporcionar a la gente, cuyas opiniones favorecen a la empresa, una completa información sobre la organización y su papel positivo que desempeña en la sociedad; pero no a través de publicidad corporativa sino por medio de todos los canales de comunicación corporativa. Lo importante es que se pueda fortalecer la posición de la empresa para consolidarla con ventajas competitivas a través de una buena comunicación.

³⁹ Juárez Díaz Norma Sistema mexicano de Telecomunicaciones Vol. 32 Pág. 31 ECASA

Hasta este momento hemos construido el diagnóstico de Miditel ahora podremos elaborar un comparativo con otra empresa que también esta dedicada a las Telecomunicaciones pero que a diferencia de la primera cuenta con una fuerte Cultura Organizacional y por lo tanto una gran Identidad Corporativa es por eso que ahora analizaremos a Avantel la empresa y trataremos de construir un modelo basado en estrategias para la mejora de Miditel.

5.3.2 COMPARATIVO

Más que un comparativo lo que intentamos es visualizar en forma más real la importancia de conformar una Cultura Organizacional sólida para establecer una gran Identidad entre todas las Organizaciones.

Es necesario observar los siguientes puntos con los que cuenta Avantel y establecer una comparativa con respecto a Miditel siempre estableciendo puntos de mejora y de ninguna forma haciendo menos a ninguna de las dos Organizaciones.

En Avantel para cualquier área o incluso en los pequeños equipos de trabajo se tiene la mentalidad de que la función de los líderes es guiar a sus grupos a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, partiendo de la correcta administración de los recursos materiales y humanos.

Un valor muy fuerte es la capacidad que se tiene para trabajar con otras personas y de entenderlas y motivarlas para lograr su desarrollo personal y llegar a obtener la confianza del grupo una fuerte **Habilidad Humana**.

Respecto a la toma de decisiones siempre se deberá considerar como afectaría a la empresa o el área que representan.

Siempre se intenta promover los valores de Avantel entre su gente, ya que una de las principales misiones es desarrollar a toda la empresa. Deben ser conocidos y sobre todo creer en ellos para poder transmitirlos, ya que los empleados son portadores y portavoces.

Siempre En los pequeños equipos de trabajo o en las diferentes áreas se debe:

Crear una Identidad.

Conocer a los empleados.

Identificar lo que motiva a cada uno de ellos.

Establece una relación de confianza con los empleados.

Se reconoce diariamente su esfuerzo y sus logros.

Convivir con tu equipo.

Mantener una fuerte motivación.

Demostrar siempre una actitud positiva.

Mantener siempre informado al equipo de trabajo.

Una filosofía muy fuerte en esta empresa es la **Mejora Continua** por lo que siempre cada mes se realizan Grupos de enfoque programados en cada equipo de trabajo con la finalidad de detectar puntos positivos y áreas de oportunidad, además de reforzar la misión de la gerencia y nuestros objetivos a lograr en producción principalmente. Estos grupos son realizados con el gerente del área o los directivos con los empleados, es una plática reconstructiva y sumamente amena.

Con respecto a la motivación cada tres meses se trabaja en el Club de la Excelencia el cual premia a los empleados más productivos se hace una cena en su honor en donde los directivos y gerentes son los que realizan esta fiesta mostrando la filosofía de cero niveles.

Existen diversos controles en esta empresa que aseguran los resultados en productividad por lo tanto es necesario medir

constantemente el progreso de nuestros planes ofreciendo seguimiento y corrección oportuna.

Dentro de estos controles se encuentran los siguientes:

PLAN SEMANAL.- El objetivo de este proceso de planeación simplemente es obtener un panorama general de trabajo. Se debe organizar y preparar todo para la semana siguiente.

Se fijan objetivos, planes y siempre se deben expresar en etapas de acción.



A continuación se muestra un esquema muy utilizado en la actualidad, derivado de una corriente organizacional. Este esquema es una especie de organizador que nos facilita la manera en la que se pueden priorizar mejor nuestras actividades.



El paso para dividir dichas tareas es sencillo y consiste en dividir las en tareas **Importante** (cuadrante I y **No importante** cuadrante II). Una vez hecha esta división, deberá verse cuales de estas tareas son las más urgentes. Las tareas Urgentes no se moverán (quedaran en los cuadrantes respectivos), mientras que las tareas No Urgentes se moverán a los cuadrantes de la derecha (son tareas importantes, se moverán del cuadrante I al cuadrante II y si son tareas poco importantes, se moverán del cuadrante III al cuadrante IV.)

La retroalimentación es algo que se brinda diariamente en la empresa, Siempre con el fin de mejorar continuamente la retroalimentación, no es un regaño es una platica constructiva que no debe durar más de 10 minutos y para hacerla se debe de tener una mente abierta a escuchar las áreas de oportunidad y así mismo sus puntos positivos.

Diariamente se mide la productividad en cada área con visuales a la vista indicando los avances diarios para el buen término del mes.

Otro aspecto importante es el tener Juntas Efectivas para la cual se tiene también un control administrativo que ayuda al buen logro de la misma. En la primera parte se indican los temas que se trataron, en que forma se dieron y el tiempo que ocupó cada uno de ellos. En la segunda parte se hace una evaluación del supervisor en cuanto si logró o no los objetivos trazados y su influencia y actitud para ello.

Todos estos formatos que permiten tener un buen control de las actividades en Avantel se muestran en el Anexo al final de este trabajo de investigación

Respecto al trabajo en equipo se lleva a cabo el Empowement del cual hablaremos brevemente:

Según el diccionario Moderno Larousse Grolier Inglés Español **empower** se traduce como: "Facultar, autorizar, habilitar"⁴⁰

"El empowerment es el proceso mediante el cual los administradores asignan a sus subordinados el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas. Así, además de asignar una tarea a un subordinado, un administrador le otorga también poder suficiente de toma de decisiones para el eficaz desempeño de la tarea"⁴¹

Por lo anterior podemos decir que el empowerment es un proceso que permite al personal llevar a cabo el trabajo bajo su propia responsabilidad, cediéndole poder para que ponga en práctica sus ideas, para brindar un mejor servicio al cliente.

CARACTERÍSTICAS DE UN LUGAR CON EMPOWERMENT

Las personas son lo que hacen, no lo que dice el título del puesto que tiene.

Los empleados, tienen además de responsabilidad de su trabajo, el de apoyar a que la organización logre desarrollarse día a día, deben de involucrarse en la solución de problemas, toma de decisiones o planificación de cómo deben realizarse las cosas.

Los equipos, trabajan en conjunto para lograr alcanzar cada vez mayor productividad.

La estructura de las organizaciones debe permitir a los empleados sentirse capaz de alcanzar los resultados esperados, que pueden hacer lo que necesita hacer, no sólo lo que se requiere que hagan y por lo cual serán recompensados.

⁴⁰ García Pelayo y Gross *Diccionario Moderno Larousse Grolier Inglés-Español* México Cumbre, 1985, Pág. 992.

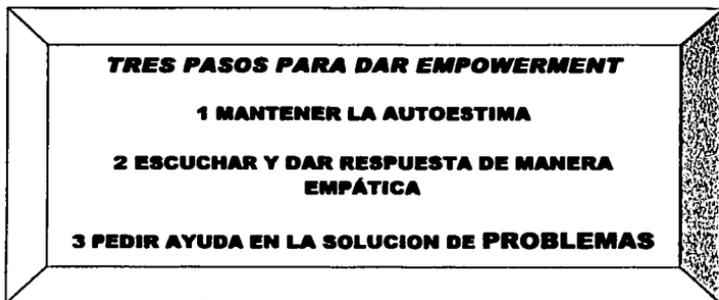
⁴¹ Hellriegel-Dor/ Slocum, John W. *Administración*. México, International Thomson Editores. 1998, Pág.356.

En los lugares con empowerment podemos observar que la calidad del trabajo se busca siempre mejorar, se requiere de más habilidades y tareas en los diferentes puestos, se promueve la creatividad y habilidades, las personas tienen más control en las decisiones de trabajo, las tareas se ejecutan de manera completa, se tiene una orientación al mercado y hacia la satisfacción del cliente,

En un lugar sin empowerment a la gente no le gusta mucho su trabajo, es muy negativa, sólo hacen lo que tienen que hacer, no dice lo que piensa y no ésta, muy dispuesta a ayudar a los demás. Sienten las personas que no son importantes y no requieren demasiado de sus habilidades.

El equipo ideal con empowerment es el siguiente:

- ❖ Responsabilidad**
- ❖ Confianza**
- ❖ Escucha activa**
- ❖ Resolución de problemas en equipo**
- ❖ Reconocimiento**
- ❖ Aceptación de ideas**
- ❖ Controles flexibles**
- ❖ Dirección clara y flexible**
- ❖ Apoyo y guía**
- ❖ Dar retroalimentación constante**
- ❖ Se involucran en todos los aspectos de su trabajo**
- ❖ Seleccionan un propio líder de equipo**
- ❖ Se mantienen aprendiendo**
- ❖ Encuentran oportunidades para mejorar la calidad y productividad en su trabajo.**



Otra parte importante dentro de Avantel es el Coaching muy importante para mejorar el desempeño y general la confianza en el personal. Para darlo adecuadamente siempre debe de transmitirse la información a través de folletos con los siguientes datos:

- ✦ Clasificarle al colaborador la situación de bajo desempeño para asegurar que tiene conciencia de ellas.
- ✦ Propiciar que el colaborador analice la situación y proponga alternativas de mejora.
- ✦ Obtener el compromiso del empleado para realizar la alternativa elegida.
- ✦ Apoyarlo, motivarlo y orientarlo para que logre la mejora.

Los beneficios de este sistema son muy buenos como por ejemplo:

- ✦ Propicia mayor delegación. Por lo que tendrá más tiempo para aplicarlo en actividades más significativas.
- ✦ Facilita el incremento en productividad cuando los miembros del equipo conocen cuáles son las metas y cómo lograrlas.

✱ Desarrolla la habilidad para compartir las responsabilidades de liderazgo.

✱ Aumenta la probabilidad de las tareas a ser realizadas con calidad

✱ Aumenta la creatividad y la innovación de los miembros del equipo debido a la claridad de metas y riesgos.

✱ Aumenta la cohesión del equipo debido a la claridad de metas y roles.

✱ Aumenta la motivación e iniciativa al recibir retroalimentación y reconocimiento del líder.

Para Avantel existen características especiales para lograr un equipo eficaz de trabajo y todo se explica en este sistema:

Siempre se pone una especial atención en lograr que cada equipo de trabajo logre una unidad de propósito es decir lograr unir la importancia de la Misión, Visión y Objetivos de la Organización siempre bajo los principios y valores redactados por la empresa.

Existen siempre carteles donde se informe la cultura organizacional por último mencionaremos los valores culturales de Avantel para continuar con nuestra investigación.

Visión

Avantel es el primer proveedor de telecomunicaciones, comprometido con el progreso económico de México y que ofrece calidad, confiabilidad, valor y servicios innovadores a clientes institucionales, comerciales y residenciales a nivel nacional.

Misión

Maximizar el valor económico de Avantel logrando una posición de liderazgo competitivo en relación a las empresas de la industria, y compartiendo el mercado en forma provechosa.

Valores

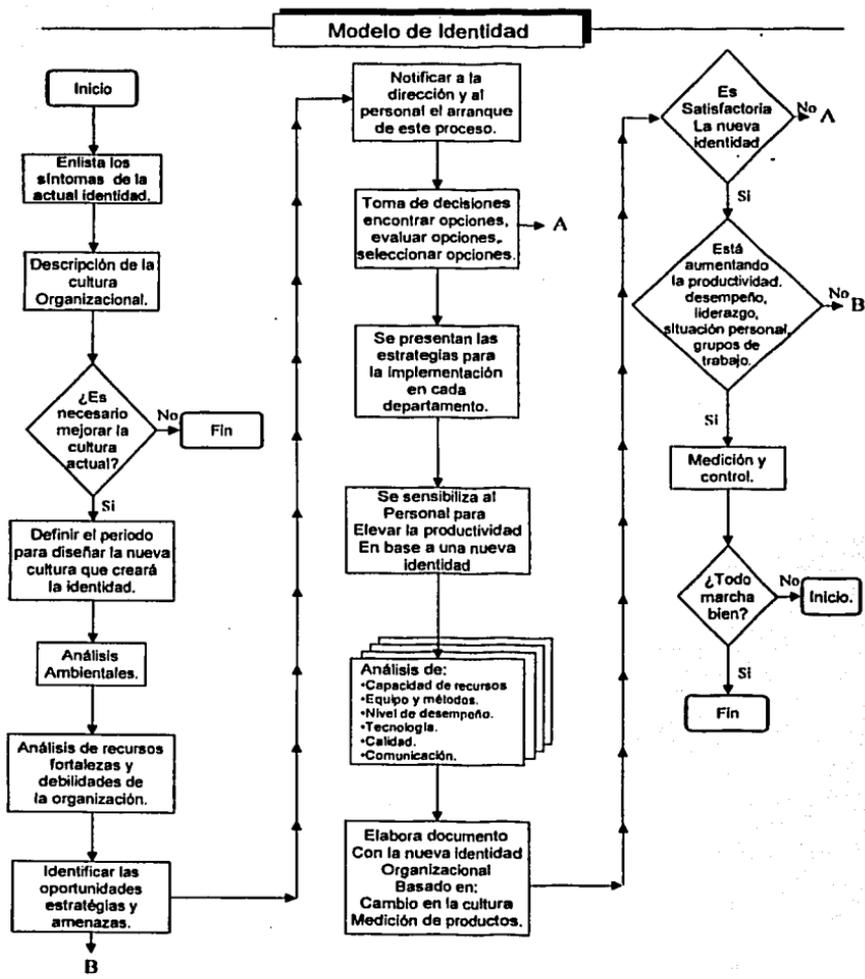
- Servicio.
- Colaboración.
- Actitud de negocio.
- Innovación.

Algunos de los **Objetivos** son los siguientes:

- ✦ **Asegurar la lealtad del cliente al proveerle calidad en los servicios y productos a un precio competitivo.**
- ✦ **Establecernos como líder en tecnología de comunicaciones y en calidad y precio.**
- ✦ **Ser una empresa dinámica y competitiva, en beneficio tanto de nuestros clientes como de nuestro personal.**
- ✦ **Infundir un alto espíritu de cooperación entre las diferentes áreas que conforman la empresa.**
- ✦ **Los objetivos del equipo de trabajo deben ser congruentes tanto en su área de responsabilidad, como con el apoyo que deben dar a los Institucionales.**

Como podemos observar estas dos empresas tienen una cultura diferente más sin embargo la presencia de cada una en el ambiente externo es más favorable para una. La productividad en Avantel es medible en todos los niveles, por lo que siempre se está pendiente de cómo va el negocio, actividad muy carente en Miditel en donde no existe, ni una Misión, que mueva a los miembros de la empresa a promover una gran Imagen.

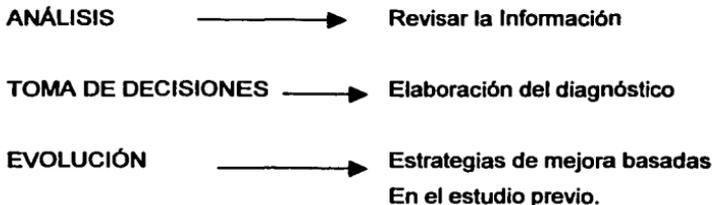
A continuación estableceremos nuestra propuesta a través de un modelo sencillo, que basando nuestra experiencia laboral en las dos empresas, pueden tomarse las cosas positivas con el fin de lograr una Imagen Corporativa y por ende una elevada productividad.



5.4 PROPUESTA DEL MODELO DE IDENTIDAD

Continuando con nuestra investigación y tomando en cuenta cada uno de nuestros temas presentados en este trabajo podemos proponer el siguiente modelo basado en el modelo presentado por el autor Joan Costa, creemos apropiado implementar el modelo basado en la hipótesis creativa el cual consideramos que es sencillo y de fácil aplicación.

El Modelo es el siguiente:



Los dos primeros pasos ya los realizamos en el avance de este capítulo, hemos presentado información general de Avantel y Miditel y se ha realizado un diagnóstico mucho más formal en Miditel debido a que en esta organización se carece de una cultura organizacional formal; por lo tanto su Imagen e Identidad Corporativa no es sólida en el ambiente externo.

Nos permitimos aumentar un punto en el Modelo propuesto que es una comparación en esta investigación nos ayudará a poder establecer las propuestas en forma estratégica con fuertes argumentos. Cabe destacar que en toda propuesta deben siempre aplicarse anteriormente las etapas de preparación, implantación y sostenimiento.

Consideramos que el tener una Cultura Organizacional sólida fomenta en él empleado el sentimiento de Identidad, es decir se crea un sentimiento de pertenencia y por lo tanto su trabajo es realizado sin presión, al contrario con gran ánimo y preocupación por hacerlo cada día mejor.

Esta situación mejora notablemente la situación del empleado en función de su sentimiento de pertenecer a una empresa que piensa en él y que no solo le ordena que haga determinada función. Esta situación eleva notablemente la productividad, recobrar los valores organizacionales es importante para transmitir una Imagen Corporativa sólida.

Continuando con nuestro estudio, es recomendable analizar la información del medio ambiente interno como: resultados del negocio en los últimos meses, avances de planes y proyectos, clima laboral, necesidades de los colaboradores, etc. Esto con el fin de sensibilizar a todo el equipo de la situación interna que vive el negocio y reconocer la calidad de los recursos con que se cuentan.

Se ha observado la problemática que existe en cada una de las áreas elegidas. Sobre la base de ello se darán algunas recomendaciones estratégicas para cada una de ellas.

En nuestro capítulo 2 mencionamos los escenarios DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) las cuales son sumamente importantes para establecer estrategias de identidad basado en que para cada:

Fortaleza deben existir ideas para seguir aplicándolas.

Oportunidades se deben seguir ideas de acciones específicas.

Debilidades deben aplicarse ideas correctivas.

Amenazas ideas para controlar o mitigarlas.

Para Miditel una gran **FORTALEZA** es su personal el cual es en un 90% gente joven, la cual podría aceptar fácilmente el cambio, por lo tanto una buena estrategia sería: Formar equipos de trabajo en cada área para analizar y comprender la Misión, valores y objetivos de la organización.

En esta empresa una gran **OPORTUNIDAD** es el hecho de seguir ampliando el mercado en zonas rurales para propiciar el servicio local y de larga distancia en zonas rurales. Invertir un poco más en este segmento y conquistar nuevos nichos de mercado.

Una **DEBILIDAD** muy fuerte es el trato de los jefes con el personal no hay una política de retroalimentación como en Avantel sino por el contrario el regaño y la humillación esta presente, tampoco existe la confianza para establecer la filosofía de puertas abiertas en donde libremente pueda expresarse el colaborador. Esta situación impide enormemente crear una Identidad, ya que el empleado solo expresa cosas negativas, por lo tanto el conjunto de valores en la cultura empresarial se pierden.

Una **AMENAZA** fuerte para Miditel es la tecnología de otras empresas de Telecomunicaciones, es decir, no se puede competir si no se maneja al 100% la tecnología necesaria en este negocio y lo más lamentable es que los altos directivos no lo ven como amenaza potencial, no observan que se pierden clientes día a día por no contar con un servidor capaz de poder transmitir tecnología por microondas, así como la transmisión de voz y datos a través del ancho de banda.

Es importante destacar que si queremos crear una Gran Identidad la cultura organizacional debe ser sólida y la estructura debe estar preparada para enfrentar cambios que en primer lugar afecten:

- 1) Las relaciones entre la organización y su ambiente.

2) La estructura interna y actividades operativas de la organización.

Las primeras afectan la efectividad y las segundas la eficiencia, A la larga sólo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad efectiva y eficiente.

Comenzaremos por presentar las estrategias que pueden aplicarse por cada departamento, así el primero sería el de la:

DIRECCIÓN GENERAL.

☛ Es necesario que se establezcan como punto principal, la misión de la Organización, su finalidad y sobre la base de ello establecer los objetivos de la empresa, las políticas, las normas, procedimientos, su estructura, etc., con la finalidad de lograr el funcionamiento adecuado de la misma.

☛ Al establecer la estructura es necesario, definir con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad, así como también especificar bien las funciones que desarrollará cada empleado dentro de la empresa, es decir, tener un puesto bien definido.

☛ Tener más trato con su personal, abrir sus canales de comunicación hacia las demás áreas o departamentos, El facilitará y permitirá que toda la gente se adapte a la nueva cultura.

☛ Debe ser el principal promotor y motivador de una cultura organizacional nueva.

☛ Se sugiere delegar autoridad y compartir responsabilidades con niveles subordinados, ayuda a obtener del personal iniciativas valiosas, ideas creativas y a la vez contribuye al avance de la empresa, pero para poder delegar es necesario asegurarse de la capacidad de la persona en quien se delega, además se requiere de confianza. Esto implica, estar

dispuesto a aceptar las fallas de los empleados para eso se debe aplicar el empowerment el cual ayuda a buscar grupos autodirigidos.

➤ Es conveniente desarrollar y mantener un espíritu de creatividad original en la propia organización.

➤ Es recomendable desarrollar el papel de líder en la empresa en lugar de tomar el papel viejo del jefe debe ser un ejemplo a seguir, debe hacerse un colaborador más que busca el desarrollo de su equipo a través de sus conocimientos.

➤ Como director de la empresa, es una persona muy importante, por lo tanto, es indispensable que defina bien sus funciones dentro de la misma.

➤ Se deben buscar programas que fomenten la colaboración del personal, analizar e involucrarse más en los problemas a los que la empresa se enfrenta y encontrar soluciones más viables en un ambiente laboral adecuado para lograr un alto rendimiento en el trabajo. En este parte podemos comentar un evento que daba buenos resultados en Avantel cada inicio de año se llevaba a cabo su nombre: kick off el cual era la patada de inicio donde se reunían todos los empleados en un evento masivo para dar a conocer los resultados del año anterior y las nuevas metas por lograr en el presente año.

➤ Debe buscar la forma de cubrir siempre las necesidades de sus empleados, trabajadores, y de la propia organización. Haciendo evaluaciones de la actual cultura, es decir determinar si es sana, orientada y sobre todo si es competitiva para ese momento que vive la organización

➤ Es indispensable buscar nuevos nichos de mercado y no conformarse con los pocos clientes potenciales, intensificando esfuerzos para encontrar cada vez más clientes.

➤ Es indispensable que se establezcan planes a corto y largo plazo tomando en cuenta el ambiente. Estar preparados para enfrentar ese medio ambiente con planes contingentes

➤ Es conveniente crear la filosofía de servicio ya que existimos por ellos.

➤ Es indispensable que se establezcan planes a corto y largo plazo tomando en cuenta el ambiente. Estar preparados para enfrentar el medio ambiente con planes contingentes.

➤ Es conveniente convocar a juntas por lo menos una vez por semana para ver los avances obtenidos en ese lapso de tiempo, corregir errores que se hayan repetido con frecuencia, ver inquietudes, propuestas, etc, En Avantel las juntas se realizaban diariamente en los pequeños equipos de trabajo, estas permitían transmitir el compromiso de la gente con la empresa.

➤ Se debe fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa, pero un equipo coordinado, organizado y sobre todo unido, ya que el trabajo en equipo ayuda a lograr una mejor comunicación, mayor generación de ideas y mejores propuestas para resolver problemas. Además de mejorar la confianza en la empresa y por lo tanto la Identidad.

➤ Tener un mejor control sobre su personal y supervisar más a fondo las actividades que se realizan fuera y dentro de la Organización. Teniendo en cuenta que lo que se vive internamente se refleja en los públicos externos.

➤ Debe establecerse una fecha para la renovación de cultura, ya que se requiere de tiempo y disponibilidad. Podemos sugerir los principios de año pues "Fácilmente" se puede incorporar este proyecto a los planes de la organización.

➤ Debe notificarse a todo el personal el arranque del proceso de cambio, algunos podrían sentirse amenazados pero es normal, es

importante difundir la información con refuerzos verbales, auditivos y sensoriales que permiten incorporar las nuevas creencias y valores de las personas.

➤ **Es recomendable contar con el apoyo de terceras personas ajenas a las influencias, costumbres y vicios de la organización (auditores, clientes, proveedores etc.), esto con el fin de determinar las verdaderas problemáticas y como pueden mejorarse desde esta perspectiva.**

➤ **Algunas actividades sugeridas para sensibilizar a la gente pueden ser:**

1.-Dar una breve platica de sensibilización a todo el personal. En Avantel estas pláticas eran comunes ya que ayudan a consolidar los valores organizacionales.

2.-Entregar un folleto con la nueva cultura a cada colaborador.

3.-Difundir los nuevos valores a través de pizarrones, informativos y folletos estos valores pueden ser: Muestra siempre una sonrisa, No compartas la impuntualidad, trata a clientes diferentes en forma diferente, etc.

➤ **Respecto a la Imagen Corporativa que se desea crear es implementar la filosofía de Puertas Abiertas es decir establecer en toda la organización fotografías en donde se muestren a los directivos no detrás de su escritorio sino en otro lugar tal vez en situaciones más humanas. Debemos recordar que la Imagen que tenga el personal será la imagen que el proyectará en el ambiente externo de la Organización.**

➤ **La Dirección debe evitar que se desperdicien esfuerzos, es decir no orientar esfuerzos a algo que no funcionará si no por el contrario a lo que sí podrá ser.**

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

➤ Es recomendable definir bien sus políticas de venta, para que de esta forma se eduque a todo el personal interno

➤ Hace falta trabajar más con el personal de este departamento, si por algún motivo algunas personas se aíslan y laboran de forma independiente, es conveniente averiguar estos motivos e intentar integrar a este tipo de personas a una labor conjunta, es decir, hacer un equipo de trabajo y tratar de brindar la atención suficiente y la importancia necesaria al personal que labora en esta área.

➤ Abrir una nueva cartera de clientes, es decir, seguir buscando, pero no sólo telefónicamente, se puede hacer publicidad de la empresa, visitar empresas etc. Todo esto ya con el enfoque de una cultura competitiva basada en otorgar una gran Imagen corporativa.

➤ Conocer a sus competidores más cercanos para conocer sus debilidades y procurar competir sanamente basados en diferenciar nuestros nuevos valores organizacionales.

➤ Procurar no vender por obtener más clientes y que no consuman larga distancia, se debe tener en cuenta siempre un margen de utilidad recordando que el servicio que se brindará será para posicionar una imagen no negativa sino que sea recordable.

➤ Establecer metas alcanzables y cuantificables y sobre todo medibles diariamente para enfocar a los vendedores y lógicamente aumentar la productividad.

➤ Contratar más personal para esta área sería lo ideal ya que la actual se encuentra muy viciada, procurando que ya cuenten con toda la información de la nueva cultura que proyectará una imagen corporativa sólida.

➤ Se debe considerar cuatro aspectos muy importantes que se deben tomar en cuenta para ser un buen vendedor: Cortesía, simpatía,

honestidad y seriedad lo cual debe ser reflejo del Gerente hacia su equipo de trabajo para que se transmita el mensaje al público externo.

➤ Crear programas de motivación y estímulos para tener siempre a nuestros vendedores con la Camisa bien puesta, ya que hay que recordar que un buen vendedor puede hacer que un cliente compre, regrese y recomiende y sobre todo transmita una Imagen fuerte basado en nuestra cultura organizacional.

➤ Es conveniente elaborar un manual para el vendedor que contenga información sobre su compañía, su organización interna etc. Así como toda la información que necesita para vender.

➤ Convocar a juntas por lo menos cada semana para tratar puntos tales como: La forma de mejorar sus habilidades. comentar su nivel de avance contra la meta propuestas, forma de enfrentar a la competencia, establecer rangos de evaluación de objeciones que obstaculizan el cierre, entre otras.

➤ Es conveniente elaborar un plan organizado de ventas y sobre todo una buena administración del tiempo. Así mismo es importante planear semanalmente en función del alcance de los objetivos mensuales.

➤ La función de ventas ocupa un lugar prioritario dentro de la empresa por lo tanto debe ser constantemente evaluada y mejorada por medio de la innovación.

➤ Brindarle al cliente en general nuestros productos, ofreciendo lo que él busca es decir, darles un buen servicio, calidad de nuestros servicios y sobre todo confiabilidad de lograr su máxima satisfacción.

DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES.

➤ Asegurarse y saber exactamente qué es lo que se requiere en el Centro de Atención incluyendo sus especificaciones, empezar por valorar la capacitación para el trabajo y comenzar con una nueva filosofía de trato al cliente, reconociendo que somos y existimos por ellos.

➤ Aumentar la cartera de clientes por medio de su aportación en el área de prospectación.

➤ Es conveniente llevar una buena relación con nuestros clientes ya que estos nos ayudan a obtener nuevas recomendaciones la cual da mayor confiabilidad en el entorno.

➤ Así mismo debe eliminarse la entrega de facturas por parte del área de ventas implementándose para su solución un sistema que permita llamar al centro de atención, saber el adeudo, recibir una clave y pagar en el banco si es que no se recibe la factura.

➤ Elaborar un reporte diario de productividad, mediante Call Wise el cual es un sistema de información proporcionando los siguientes datos: Llamadas: contestadas, completadas, solucionadas, Hrs. En el sistema, en el registro, ventas, líneas, L.P.H, eficiencia.

➤ El responsable de esta área deberá dedicarse única y exclusivamente a esta función.

➤ Debe existir siempre una comunicación directa con los vendedores, ya que ellos están en continua interacción con los clientes, por lo tanto, proporcionan información fresca sobre los gustos y necesidades de los consumidores y las ventajas y desventajas de nuestros productos con respecto a los de la competencia. Por lo tanto la gente de este departamento debe considerar una gran orientación y atención hacia los clientes, Demostrar una excelente actitud de servicio.

Al proponer nosotros soluciones a la problemática empresarial que existe actualmente y a la falta de cultura e identidad observables, el personal de la empresa debe tener presente y sobre todo consentizarse de que se hace con la finalidad de que la empresa mejore y logre mayor productividad y desde luego conforme una gran Identidad con su empresa.

Para lograrlo, es importante la colaboración, tanto de la Dirección General como el propio personal, teniendo una mentalidad positiva y abierta al cambio.

Es conveniente mencionar que los resultados no se obtendrán inmediatamente pero, poco a poco se irán observando, ya que el proceso de mejora y adaptación es un proceso planeado, paulatino y secuencial a largo plazo, no debe tener virajes drásticos ni sorpresivos, puesto que es una evolución continua.

Esto significa un gran reto para cada miembro de la Organización, y tal vez una oportunidad para que cada cual demuestre sus habilidades y conocimientos para desempeñarse mejor dentro de la Organización y para proponer diversas alternativas para lograr un buen funcionamiento de las actividades. Siempre considerando que las organizaciones son sociedades en miniatura en donde sentirse parte integral de sus funciones se logrará sobre la base de la identidad propuesta.

Para lograrlo es necesario que se le dé al personal la libertad para planear, desarrollar, ejecutar y evaluar cada una de las actividades que realice dentro de la Organización. En función de consolidar con su opinión una mejora en la Cultura una Fortaleza en la Identidad buscada y por lo tanto un aumento en la productividad.

Cabe mencionar que para efectos de esta investigación, se obtendrán resultados en un periodo de 2 años sobre todo por el análisis

que se realizó en el capítulo 4 en donde estudiamos la cultura del mexicano. Sabemos que las empresas mexicanas trabajan con una filosofía muy distinta a las Transnacionales pero la experiencia de haber laborado en Avantel y Miditel me permite asegurar que los mexicanos tenemos ganas de trabajar con nuevas tendencias es solo cuestión de eliminar el estereotipo.

BENEFICIOS

Al tener una visión, misión, un objetivo y una estructura bien definida, será fácil el desarrollo de las actividades que se realicen dentro de la empresa. Así cada área establecerá su rumbo de acción basado en ir cambiando poco a poco la Cultura Organizacional.

Además al definir esta misión se estará construyendo una plataforma que le dará cuerpo y armonía a su instrumentación para mejorar el desempeño y el nivel de competitividad en el mercado del negocio.

Al definir los canales de autoridad y las funciones, cada miembro de la organización se hará más responsable del área que le toca y por lo tanto la productividad se verá beneficiada por el enfoque del personal.

Es conveniente abrir sus canales de comunicación ya que esto ayudará a fomentar la motivación al aclarar directamente a los empleados lo que se debe realizar, lo bien que están realizando su trabajo o lo que pueden hacer para mejorar la realización del mismo. Además, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

El personal se sentirá más motivado y hará su mayor esfuerzo para realizar eficazmente sus actividades, siendo el apoyo de la dirección general y mucho más si los valores organizacionales están bien definidos.

La disciplina es algo que nos cuesta mucho trabajo, pero si se lleva acabo nos puede ayudar a tener un trabajo más organizado y mejor controlado. Entiéndase por este punto lograr siempre desarrollar al personal buscando grupos autodirigidos con un alto grado de madurez.

Con todas estas propuestas y/o recomendaciones, se deben lograr buenos resultados, obteniendo sobre todo un ambiente laboral agradable, una mejor productividad, un buen control y coordinación de las actividades que se realizan en la empresa, su motivación y su rendimiento laboral serán cada vez mejor, en pocas palabras se obtendrán beneficios tanto para la empresa como para el individuo a través del cambio planeado, basado en valores y creencias positivas que muevan a la organización.

La cuestión de productividad no es esotéricamente japonesa sino simplemente humana. Lealtad, compromiso, mediante una capacitación eficaz, identificación personal con el éxito de la empresa, la relación humana entre el líder y el empleado.

COMPARATIVO DE PRODUCTIVIDAD

Respecto a la medición de resultados podemos elaborar un comparativo en espera de que Miditel pueda aumentar sus logros. Nuestra comparación se realizó en función de los resultados óptimos de Avantel siendo los siguientes:

AVANTEL	MIDITEL
Tecnología	
<ul style="list-style-type: none"> • Intermec confirma el Internet de Avantel sistema integrado para la admón. de la red. • Constitución de una red de fibra óptica en la zona del Golfo de México. 6, 300 Km. de red auto restaurable. 3 anillos metropolitanos. • Convenio de interconexión con MCM con el que podrá enrutar las llamadas de larga distancia. • Servicio Local con 700 mil líneas 52,000 líneas interconectadas de larga distancia con una participación en el mercado de un 15%. • Servicios de transmisión de voz, datos e imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con el servicio de Internet. • Su comunicación es por Vía Satelital • No cuenta con servicio local. • Participación en el mercado de 2%. • Los servicios de Transmisión de voz y datos existen pero al ofrecerlos al cliente duplican su costo a comparación de la competencia.

Niveles de desempeño

- **Material para evaluación**
- **Identificación del personal con la empresa.**
- **Gran actitud para realizar sus labores**
- **Grandes prestaciones.**
- **Eficiencia en el desempeño del trabajo, debido al control.**
- **Se sienten orgullosos de su empresa.**

- **No hay evaluaciones mensuales.**
- **No existe Identidad en el personal**
- **La cultura organizacional no es suficientemente fuerte para enfrentar estos tiempos de cambio.**
- **El personal no se siente orgulloso de su empresa.**

Equipos y métodos

- **Buenas y amplias instalaciones.**
- **Especificación del puesto.**
- **Buen ambiente de trabajo**
- **Metas bien establecidas**

- **No están delimitadas las labores.**
- **El ambiente se torna desagradable debido a que solo se observa lo malo.**
- **No se establecen metas a corto y largo plazo.**

Calidad

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Certificación Con la Norma ISO 9002.• El personal y el cliente son lo más importante.• 4 centrales de conmutación para monitoreo de red y verificar el trato al cliente.• No existen errores de comunicación en la Interconexión con Telmex. | <ul style="list-style-type: none">• No existen valores de calidad.• No hay control de calidad en monitoreos.• Si la red de Telmex falla Miditel no logra la comunicación final. |
|---|--|

Comunicación

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Política de puertas abiertas• Grupos autodirigidos-establecimiento de tareas para todos los miembros del equipo.• Grupos de Enfoque-comunicación de puntos fuertes y áreas de oportunidad | <ul style="list-style-type: none">• El trabajo se realiza con un fuerte esquema jerárquico.• Nadie puede comunicar sus opiniones; por lo tanto nadie realiza su trabajo con esmero. |
|--|--|

ANÁLISIS DE LA COMPARACIÓN

Se observan grandes diferencias entre las dos empresas, con resultados muy desproporcionados por lo que creemos factible que si se logra una correcta orientación se puede lograr una Identidad Corporativa fuerte, con un debido control elevaría la productividad en Miditel dando como resultado el logro de los objetivos.

El desempeño de los empleados y de las dos empresas, es algo complejo, ya que todas las empresas son distintas. Sin embargo depende mucho el aumento de la productividad a factores como: habilidad, personalidad. Interés, ambiciones, niveles de energía, capacitación y experiencia de todos los miembros de la organización cimentados en una fortaleza basado en su Cultura Organizacional proporcionando una Identidad Personal- Empresa. Este factor se refleja en una gran Identidad Corporativa. Debemos recordar que si el personal se siente parte integral de una organización, la productividad llegará sola ya que el capital humano se sentirá comprometido ha realizar bien sus labores.

Si los empleados visualizan la productividad como un medio para satisfacer sus necesidades, es probable que de cómo resultado una elevada productividad.

Se tiene la idea que los empleados únicamente se motivan por la seguridad en el trabajo, beneficios económicos y las promociones. Estos motivadores son escasos para las empresas por lo que no es fácil brindarlos.

Para Scott y Jaffe: "Los motivadores primarios de los lugares de trabajo que utilizan empowerment son los que nosotros llamamos VIP.

Validación:

- Respeto a los empleados
- Flexibilidad para cubrir las necesidades personales
- Fomentar el aprendizaje, el crecimiento y habilidades nuevas

Información:

- Conocer por qué se hacen las cosas
- Obtener información acerca de la compañía.

Participación:

- Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo
- Intervención en las decisiones que los afectan.⁴²

En Avantel se han presentado ventas muy por encima de las expectativas que se plantearon. Para Marzo del 2002 se contaba con más de 875 mil líneas vendidas entre servicios local y Larga Distancia, y en los próximos 5 años se espera aumentar a más del 40% de líneas instaladas.

Miditel necesita enfocar sus esfuerzos a aumentar los números y darle mayor atención a las necesidades que el mercado requiere. Avantel atendió 631,230 llamadas clasificadas en 57% entrantes y el 43% restante salientes. Cuenta con más de 2000 empleados con un nivel de rotación del 29% mientras que en Miditel es de un 53%.

⁴² Scott Cynthia D / Jaffe, Dennis T. *Empowerment*. México, Grupo Ibero América, 1994, Pág. 44.

CONCLUSIONES

El Objetivo principal de nuestro trabajo fue crear un modelo que pueda elevar la productividad basado en una Identidad corporativa fuerte, con estrategias medibles pero sobre todo construir una Cultura de efectividad, este modelo es efectivo y se obtienen excelentes resultados, siempre y cuando el estilo de liderazgo este guiado hacia la formación de grupos autodirigidos.

El Modelo de Identidad propuesto tiene la característica de guiar a los equipos de trabajo hacia una mayor confianza entre los empleados y sobre todo sentirán que son parte integral de la organización, además de obtener una buena planeación y una mejor coordinación de actividades que deberán de realizarse en la empresa. Con esto se obtiene: una buena comunicación y sobre todo una mayor motivación del Capital humano, que es uno de los elementos más importantes dentro de la empresa. Pero sobre todas las cosas nos servirá para darnos cuenta de la importancia que tiene la Cultura Organizacional.

A través de este Modelo se aprovecharán al máximo todos los recursos con que cuenta la empresa con el fin de obtener resultados positivos que eleven la productividad. Este modelo permite dedicar tiempo, energía y disposición para que todos los miembros de la empresa puedan crear, pensar y actuar. Traduciéndose en la forma como el personal se debe dar cuenta de lo importante que es tener un valor distintivo y motivacional que los haga sentir orgullosos de su Organización.

Lo que se busca con este Modelo es demostrar la importancia de cimentar un modo de vida organizacional y realmente como se fortalece cuando se cree en él..Cabe mencionar que en la actualidad el desarrollo de la Identidad es de gran importancia ya que la falta de la misma, ocasiona un estancamiento dentro de su medio ambiente empresarial altamente competitivo, por ello es conveniente hacer el máximo esfuerzo para obtener el cambio deseado, con el fin de alcanzar las metas y objetivos, para mejorar la calidad de vida laboral y la efectividad de la Organización.

El personal piensa y actúa para hacerlo efectivo, (Valor organizacional) cuando este valor supremo llega a ser realidad, es cuando se visualiza su Identidad y las demás empresas lo notan. La empresa objeto de esta investigación Miditel obtendrá resultados en dos años (aproximadamente) la necesidad de cambio se ha hecho presente a lo largo de esta investigación, con la finalidad de que la empresa pueda enfrentar el medio ambiente que le rodea con mayor madurez y capacidad para adaptarse al cambio y así lograr que la Organización y sus miembros sean más productivos y competitivos.

Dentro del Modelo mencionamos el proceso de cimentar la cultura, diferenciar la Identidad, e imagen corporativa todo esto debe realizarse en un marco de comunicación efectiva, así como el compromiso de la Alta Dirección para invertir en esfuerzo personal. El estilo de liderazgo que se tome, la calidad de la administración que se lleve y la capacidad de comunicación que se lleve jugarán un papel sumamente importante para lograr una excelente toma de decisiones.

La Imagen corporativa debería transmitirse ampliamente a tantos prospectos sea posible. Después de todo se está tratando con la gente. No debe perderse la oportunidad de hacer relaciones para crear una buena imagen corporativa. El hecho de comparar dos empresas del mismo ramo no fue con el fin de copiar sino de tomar lo que pueda adaptarse siempre buscando elevar la productividad y destacar en las grandes diferencias la oportunidad de buscar su particularidad.

El carácter de este modelo proporciona una guía para lograr una Identidad, la creación de una imagen y una nueva cultura lo cual es cuestión de tiempo, de expertos y de constantes impulsos de la alta dirección.

Por otro lado es conveniente, que los resultados que se vayan obteniendo, sean evaluados y hacer comparaciones entre los resultados deseados con los resultados alcanzados, para que de esta forma se pueda observar, si existen variaciones y sobre la base de ello tomar las decisiones pertinentes para disminuir o evitar hasta donde sea posible dichas variaciones.

Es recomendable para la empresa, que una vez terminado el proceso de implantación del modelo propuesto, le dé seguimiento por sí sola, es decir esforzándose día a día por obtener cada vez más y mejores resultados, y no conformarse con los resultados ya obtenidos, en pocas palabras, seguir buscando siempre la mejora continua y con esto el logro de una elevada productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- **Abravanel Marry.** *Cultura Organizacional Aspectos teóricos y Metodológicos.* México, Legis, 1991.
- **Allaire Yvan. / Mihoreda.** Traducción Jesús Villa mizar *Teorías sobre Cultura Organizacional.* México, Legis, 1992.
- **Andrade San Miguel Horacio.** *Cultura Organizacional.* México, Trillas, 1991.
- **Costa Joan.** *Identidad Corporativa.* México, Trillas, 1998.
- **Chávez Norberto.** *La Imagen Corporativa.* Madrid, Celeste, 1991.
- **Chiavenato Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Columbia, Mc Graw Hill, 1995.
- **Denison R, Daniel.** *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional.* México, Legis, 1991.
- **Diccionario Hispánico Universal.** W. M. Jackson, 1991.
- **Drucker Peter.** *Negocios en Tiempos de Turbulencia.* E.E.U.U., Publishers, 1990.
- **Fernández Arenas José Antonio.** *El Proceso Administrativo.* México, Diana, 1991.
- **Frutiger Adrián.** *Símbolos, Signos, Marcas y Señales.* Barcelona, Gili, 1981.
- **Guajardo Horacio.** *Teoría de la Comunicación Social.* México, Gemika, 1995.
- **Guzmán Valdivia Isaac.** *La Dirección de los Grupos Humanos.* México, Limusa, 1999.
- **Herbert Simón.** *El Comportamiento Administrativo.* Madrid, Aguilar, 1984.

- **Hernández Sergio.** *Introducción a la Administración.* México Mc Graw Hill, 1996.
- **Humble Improving.** *Business Result G.B.* Citado por Chiavenato.
- **Hugles Mercadotecnia,** *Planeación Estratégica.* E. E. U. U., 1991.
- **Koontz Harold.** *Administración.* México, Mc Graw Hill, 1997.
- **March Marion.** *Tipografía Creativa.* Madrid, Celeste, 1991
- **Martínez Villegas Fabián.** *El Ejecutivo de la Empresa Moderna.* México, Insurgentes, 1991.
- **Olin Wally.** *Identidad Corporativa.* Madrid, Celeste, 1995.
- **Picazo Manríquez Luis R.** *Planeación Estratégica Personal hacia el Siglo 2001.* México, Mc Graw Hill, 1998.
- **Rosell Eugeni.** *Manual de Imagen Corporativa.* México, Gili, 1996.
- **Scharamm Willour.** *La Ciencia de la Comunicación Humana.* México, Roble, 1972.
- **Smith Camerón.** *Guía para Supervisores.* México, Trillas, 1992.
- **Stoner Freeman.** *Estrategia y Control.* México, Trillas, 1995.
- **Stoner James.** *Administración.* México, Prentice Hall, 1989.
- **Terry R. George.** *Principios de Administración.* México, CECSA, 1991.

ANEXOS

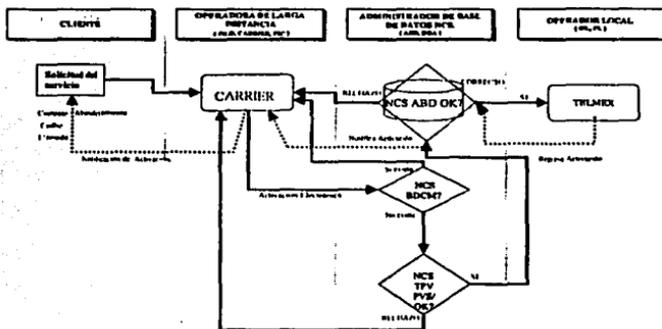
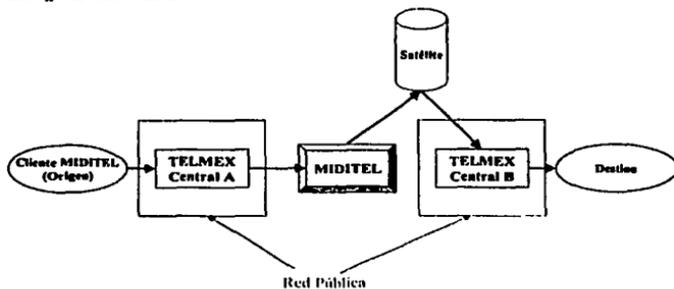
ANEXO 1
LOGOTIPO



ANEXO 2

DIAGRAMA PRESUSCRIPCIÓN LARGA DISTANCIA

Entrega de tráfico LD a través de MIDITEL.



ANEXO 3

CONTROLES

Avantel
M a r c a e l c a m b i o

	Junta de Planeación 14/Julio/00 8:00 AM to 9:00 PM Conference Room : Rufino Tamayo		
Hora Programada: 1:00 Hora	Lider : Liliana	Note taker: Sandra	
	Facilitador : Miguel	Timekeeper: Karina	
Action Items:			
Notas de la sesión anterior :			
PUNTOS POSITIVOS: Motivación por parte de nuestro Líder para enfocarnos ha ser la mejor Gerencia.			
AREAS DE OPORTUNIDAD: Puntualidad			

137

ANEXO 4
EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

TELEMARKETING					
FORMATO DE EVALUACION MENSUAL CENTRO OPERATIVO Y SERVICIO A CLIENTES, CO. LIMON Nombre del Supervisor: Wendell Henry Hernandez Lopez Nombre del Reportado: Liliana Cruz Gonzalez Período de Evaluación: Mayo-Junio				Fecha de Inicio de la Mes: % de Plan Acercado en el Mes: Tiempo de Conexión promedio: C.P.H. Atendidos: % de Morfemas acercados:	
1. PRODUCTIVIDAD				COMENT.	
a) % DE PLAN ALCANZADO:				Comentarios: Comentarios para el próximo ciclo:	
Meta del 110% = Excelente				Junio	
Entre del 100% y 105% = Bueno					
Menos del 80% = A mejorar					
b) Meta de Horas (PREDATA)					
Meta del 110% = Excelente					
Entre 100% y 114 99% = Bueno					
Menor de 100% = A mejorar					
c) Meta de LHM					
Meta del 80% = Excelente					
Entre 80% y 84 99% = Bueno					
Menor de 80% = A mejorar					
d) Asistencia					
Meta 4 0 = Bueno					
1 más = A mejorar					
75					
[]					
2. CALIDAD DE EL SERVICIO				COMENT.	
a) Morfemas Reportados y Cobrados				Comentarios: Comentarios para el próximo ciclo:	
Mayor a 90 % = Excelente					
Entre 80 y 89 % = Bueno					
Menor de 80 % = A mejorar					
b) % Retornos de llamadas					
Mayor a 90 % = Excelente					
Entre 80 y 84 99 % = Bueno					
Menor de 80 % = A mejorar					
c) Retorno:					
2 Retorno: Bueno					
Más de 3 = A mejorar					
d) Eficiencia (porcentaje HCR)					
Mayor a 85 % = Excelente					
Entre 80 y 84 99 % = Bueno					
Menor de 80 % = A mejorar					
13					
[]					

138

**ANEXO 4
EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO**

1.- CATEGORIAS		C	M	Comentarios	Comentarios para el proceso ciclo												
PLIABILIDAD / ADAPTABILIDAD																	
a. Responde a cambios de manera efectiva		1	0														
b. Tiene disposición para cumplir con las tareas asignadas		1	0														
MANEJO DE PROBLEMAS E EMERGENCIAS																	
a. Crea acciones para superar los riesgos asignados		1	0														
b. Genera nuevas ideas y las da el seguimiento adecuado		1	0														
COMPORTAMIENTO MULTIFUNCIONAL																	
a. Participa propositiva con sus compañeros de trabajo		1	0														
b. Participa en áreas ajenas		1	0														
c. Colabora voluntariamente en sus quehaceres de su trabajo		1	0														
d. Muestra posturas de conflicto (Si no se presenta No C)		1	0														
LIBERISMO																	
a. Apoya ya mismo a sus compañeros al inicio de sus tareas		1	0														
b. Comparte ideas entre sus compañeros de trabajo		1	0														
c. Participación ya termina la integración de la tarea		1	0														
PRODUCTIVIDAD																	
a. Asiste puntualmente a su trabajo y realiza su horario de seguridad		3	0														
b. Sigue el código de estándares de CAS		1	0														
c. Ocupa su tiempo y no come en su lugar de trabajo		1	0														
d. Utiliza adecuadamente los dispositivos asignados para uso del TALE (WORK OFFLINE INCLUDING OUTGOING)		1	0														
Subtotal:		17															
Suma Total:																	
Puntos Ponderados:																	
¿Comentarios que le ayudaron a mejorar lo que hizo o que le ayudaron?																	
				Revisión Vertical													
				Firma del Examinador	Firma												
				Nombre del Examinador: Marco Hernandez Lopez													
				Firma del Supervisor	Firma												
				Nombre del Supervisor: Liliana Cruz Gonzalez													
				Firma del Gerente	Firma												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resistencia</td> <td>7% en promedio</td> </tr> <tr> <td>Costo de trabajo</td> <td>20% a 30% de costo</td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td>100% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>100% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>Productividad</td> <td>100% de cumplimiento</td> </tr> </tbody> </table>				Indicadores	Resultado	Resistencia	7% en promedio	Costo de trabajo	20% a 30% de costo	Seguridad	100% de cumplimiento	Calidad	100% de cumplimiento	Productividad	100% de cumplimiento
Indicadores	Resultado																
Resistencia	7% en promedio																
Costo de trabajo	20% a 30% de costo																
Seguridad	100% de cumplimiento																
Calidad	100% de cumplimiento																
Productividad	100% de cumplimiento																
<p><small>El gerente y el supervisor son responsables de que el proceso de evaluación sea equitativo y transparente.</small></p> <p><small>Los datos de rendimiento son solo indicativos de que se está haciendo el trabajo.</small></p> <p><small>El gerente y el supervisor deben ser conscientes de que el proceso de evaluación es un proceso continuo.</small></p> <p><small>El gerente y el supervisor deben ser conscientes de que el proceso de evaluación es un proceso continuo.</small></p>																	

139

ANEXO 5

PERFIL DE PERSONAL

Fecha Actualización 02/Sep/00		Avantel	Fotografía
Datos Personales			
NOMBRE	ROBERTO CARLOS ELIZALDE OLVERA		
SEXO	MASCULINO		
EDAD	25 AÑOS		
FECHA NACIMIENTO	13-Ene-75		
LUGAR NACIMIENTO	MEXICO, D.F.		
ESTADO CIVIL			
FECHA DE BODA			
HLIAS			
RFC	EKOR750113		
TELÉFONO CASA	57669377		
DOMICILIO	COND 23 CASA 43 UND LAS ARMAS COL PRADOS DE ARAGON CP.57180		
ESTUDIOS REALIZADOS	E DE INGENIERIA CIVIL		
IDIOMAS	INGLES 50%		
Datos Laborales			
FECHA INGRESO	02-Nov-98		
SUELDO S	3,700.00		
ULTIMO AUMENTO			
% AUMENTO	8%		
En Caso de Emergencia			
NOMBRE	IRENE OLVERA		
TELÉFONO	57,669,377		
TIPO DE SANGRE			

140