



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE ECONOMÍA

### Cultura Organizacional y Plan de Comunicación: requisitos para el éxito

**Tesina**

Para obtener el grado de  
**Licenciatura en Economía**

Presenta:

**Marisa Martínez Álvarez**



Asesora: Lic. María Luisa Díaz Gutiérrez

México D.F., Mayo 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*"El reto más importante cuando uno dirige una empresa es mantener a la gente motivada. Que acepten tus compromisos, tu visión y que la conviertan en una realidad es lo que interesa. La gente obtiene beneficios en función de sus propios resultados. Tu puedes lograr todo si mantienes a la gente en el canal correcto."*

Carlos Ghosn, Presidente mundial de Nissan en el marco del Autoshow de Detroit 2005, actualmente Presidente Mundial de RENAULT y NISSAN

## **Agradecimientos**

Gracias a la UNAM, porque todo lo que me dio, pero sobre todo, por permitirme encontrar un maravilloso esposo.

A ti Amor por todos estos años de felicidad, por ser tú y por haberme dado a la mejor hija del mundo.

A ti mi Mariana por escogerme como tu mamá.

A mis papititos por darme todo su amor, siempre apoyarme, aconsejarme y sobretodo siempre aquí.

A ti Mena por esa risa contagiabile, por ser la mejor hermana que hubiera podido tener.

A mis abuelitos Coco y Chimi por su ejemplo de fortaleza, tenacidad y amor.

A mis grandes amigos del Liceo, de la UNAM, del ITAM y de Renault: Tere, Carola, Maruk, Rana, Enana, Juliana, Nenita, Harry, Arletti, Sarajuana, Karlotita, Jonathan, Polo, Pez, Victor y a todos los demás.

Gracias a todos los que han sido y son parte de mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN: Cultura Organizacional y Plan de Comunicación: requisitos para el éxito .....	5
1. Marco teórico: Estrategia Competitiva y Cadena de Valor .....	7
2. Marco Conceptual: RENAULT .....	13
RENAULT en México .....	18
3. Cultura organizacional .....	22
a) Naturaleza .....	22
b) Implicaciones .....	23
4. Clima organizacional .....	25
a) Valores organizacionales .....	26
b) Importancia de los valores, valores compartidos .....	26
5. Que es la comunicación .....	33
6. Proceso de cambio planeado .....	36
7. Planeación estratégica: el Plan de Comunicación .....	37
a) Establecer el diagnóstico previo .....	38
b) Definir los ejes de comunicación .....	40
c) Estructurar el plan de comunicación .....	42
d) Formalizar el plan de comunicación .....	43
e) Hacer que se valide el plan de comunicación .....	47
f) Implicar a los actores del plan de comunicación .....	48
g) Dirigir el plan de comunicación .....	51
h) Mejoramiento continuo .....	53
□ El Círculo de Crecimiento .....	54
□ La Rueda de Deming o PDCA .....	54
8. Reacciones de la organización ante el cambio .....	57
a) Resistencia al cambio / Conflicto .....	57
b) Liderazgo .....	62
CONCLUSIONES .....	64
BIBLIOGRAFÍA .....	67
Fuentes electrónicas .....	69

## **INTRODUCCIÓN: Cultura Organizacional y Plan de Comunicación: requisitos para el éxito**

La Comunicación forma parte de la actividad organizacional; es el proceso por el cual se relacionan en las organizaciones y empresas. Cada colaborador y empleado está continuamente involucrado y afectado<sup>1</sup> por el proceso de comunicación.

Es importante alinear los procesos de una organización a los objetivos de la empresa, pero la pregunta es cómo lograrlo. ¿Qué pasa si los colaboradores no se sienten involucrados? ¿Cómo lanzar un Cambio Organizacional sin afectar el rendimiento de los colaboradores, aumentando la eficacia y eficiencia, sin afectar el clima organizacional? ¿Cómo actuar ante un cambio negativo en el clima organizacional?

Una empresa puede diseñar un plan estratégico estructurado y con grandes tintes de ser exitoso. Y es que una Planeación Estratégica correcta permite alcanzar los objetivos de manera más pronta y más rentable ya que se sigue un plan de trabajo que permite tener una visión total de todas las áreas y anticipar soluciones a posibles problemas y por ende corregirlos. Pero si la Comunicación Organizacional falla, no importa que tan bien hecho esté el plan, la cultura organizacional y el ambiente laboral se ven afectados en detrimento del logro de los objetivos; la manera de ejecutar el Plan Estratégico adquiere una enorme importancia. Uno de los objetivos centrales es que todos los Gerentes y Directivos lo comprendan y se comprometan con él para que puedan motivar a sus equipos.

El presente trabajo busca mostrar, a través de la experiencia profesional adquirida desde septiembre 2003 a abril 2009, la importancia de una Comunicación Organizacional así como de un Plan de Comunicación bien definidos, estructurados y específicos. Para ello, se parte del estudio de la Cadena de Valor, siendo ésta esencialmente una forma de análisis de la

---

<sup>1</sup> Entiéndase "afectado" en el sentido que el plan de comunicación tiene un efecto en el colaborador, un impacto directo.

actividad empresarial mediante la cual se puede descomponer una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva. Se muestra la importancia de un Plan de Comunicación Interna definido y bien estructurado ante un cambio organizacional que modifica estructuras, relaciones y actitudes laborales. Para ello, se plantea la importancia de un diagnóstico previo que involucre a todo el personal, desde los directivos hasta el último colaborador; destacando la importancia de una comunicación eficiente y por ende de un Plan de Comunicación estratégico, establecido y estructurado.

## 1. Marco teórico: Estrategia Competitiva y Cadena de Valor

### Las estrategias competitivas genéricas de Porter

Michael E. Porter, Profesor de la Harvard *Business School*, marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores con sus estudios sobre las ventajas competitivas. Proporcionó los instrumentos analíticos necesarios para llevar a cabo la planeación estratégica de empresas y organizaciones.

Porter describió la estrategia competitiva, *como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indica como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.*<sup>2</sup>

De cuatro fuerzas iniciales, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, resulta una quinta fuerza, rivalidad de los competidores. Estas cinco fuerzas determinarían las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, basándose en la premisa de que cada empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

De las seis barreras que menciona para crear una ventaja competitiva (economías de escala, diferenciación de producto, inversión de capital, desventaja en costos independientes, acceso a canales de distribución, y política gubernamental) Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepase el desempeño de la competencia en una industria:

---

2 Porter, Michael, « Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior », Continental, México, 1991, Pág 21



1. El liderazgo en costos totales bajos
2. La diferenciación
3. El enfoque y/o especialización

El primer concepto fundamental tiene que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter plantea que las empresas difieren en función de cinco “fuerzas competitivas” básicas, y la comprensión de estas fuerzas es fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

Porter plantea que, mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa depende de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo puede ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus accionistas y mejorar su competitividad a largo plazo.

Adicionalmente, Porter plantea que todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tienen que realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el mercadeo, la entrega o el apoyo de su producto. En pocas palabras, se puede decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta “cadena” que una compañía puede encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles.

### **La estrategia competitiva: la cadena de valor<sup>3</sup>**

*“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo”<sup>4</sup>*, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa

---

<sup>3</sup>Porter, Op. Cit.

<sup>4</sup> Porter, Op. Cit, pág 51

realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos deben reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

La cadena de valor, que permite orientar a las organizaciones para que distribuyan los recursos disponibles, con el fin de mejorar el rendimiento de éstas y con ello mejorar la ventaja competitiva, se puso al frente del pensamiento de la administración de una empresa como una poderosa herramienta de análisis para la Planeación Estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

1. Logística de entrada. Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
2. Operaciones. Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. Logística de salida. Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. Marketing y ventas. Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.
5. Servicio. Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son<sup>5</sup>:

1. Compras. Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
2. Desarrollo de tecnología. Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
3. Gestión de recursos humanos. Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. Infraestructura de la empresa. Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Naturalmente éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes.<sup>6</sup> Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta “disgregación”, tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas, aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

---

<sup>5</sup> Porter, Op. Cit. Págs 58-60

<sup>6</sup> Porter, Op, Cit. Pág 60

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas el factor más importante en la determinación de su nivel de costos (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible. En el caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva. Razón por la cual las actividades denominadas de secundarias o de apoyo son el pilar para que toda empresa, cualquiera que sea la industria, logren los objetivos planteados.

La cadena de valor juega un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional.<sup>7</sup> La ventaja competitiva de que el recurso humano aplique una comunicación efectiva a través de sus canales establecidos, es decir cómo se mide el que al interior de la empresa se maneje en forma efectiva la comunicación es fundamental y esto es justo lo que el presente trabajo busca mostrar. Se puede reflejar en un indicador al interior de la misma, ya sea productividad; inversión en recursos humanos; ventaja competitiva del recurso humano, tiempo de eficiencia en su desempeño laboral.

Una vez definida una cadena de valor se pueden asignar costos a cada actividad de ésta buscando una ventaja de costos frente a la competencia. Porter, señalaba 10 elementos relacionados con la cadena de valor entre los cuales, podemos destacar la correlación vertical, el aprendizaje, y los factores institucionales.

---

<sup>7</sup> Porter, Op. Cit. Pág 76

De esta forma, la productividad y la eficiencia, así como la Planeación Estratégica y la comunicación, son clave en el éxito de toda empresa cuando existe una cultura organizacional.

En el siguiente capítulo, se presenta la empresa en la cual se aplicó este argumento, Renault Corporativo (México), enfatizando el análisis en las cuatro actividades de apoyo de la cadena de valor, siendo éstos la gestión de los recursos humanos y la infraestructura de la empresa en si..

## 2. Marco Conceptual: RENAULT

### LA HISTORIA DE RENAULT<sup>8</sup>

RENAULT está presente el día de hoy en más de 118 países, su presencia en la economía internacional se destaca por las más de 20 fábricas que tiene alrededor del mundo, además de su participación comercial en todos los continentes. Renault figura entre los primeros actores del sector automovilístico internacional.

Renault, primera marca europea, aplica con sus marcas asociadas Dacia y Renault Samsung Motors una estrategia de crecimiento rentable. Su colaboración única y original con Nissan coloca a la Alianza Renault-Nissan entre los primeros actores del sector automovilístico mundial.

La aventura industrial de Renault comienza en 1898. Su fundador, Louis Renault, tiene dos pasiones: la innovación tecnológica y las fábricas. En 1905, con un primer pedido de 250 taxis, las fábricas Renault adoptan la producción en serie. Nueva etapa en 1913: para aumentar la productividad y garantizar la diversificación de la producción, Louis Renault introduce el taylorismo en sus fábricas<sup>9</sup>. Una novedad en Francia.

Años después, durante la Primera Guerra Mundial, Renault participó en el esfuerzo de guerra. La empresa fabrica camiones, camillas, ambulancias e incluso carros FT17 que contribuirían de forma decisiva a la victoria final. En 1919, Louis Renault es el primer industrial privado de Francia; los primeros tanques Renault entran en acción; la victoria francesa en múltiples batallas impulsa el crecimiento de la empresa. Pero en 1945, la empresa es nacionalizada por Charles De Gaulle.

El crecimiento prosigue a un ritmo rápido hasta principios de la década de 1980. La renovación de la gama (conjunto de modelos ofrecidos) se acelera con el lanzamiento al mercado de dos modelos de gama alta<sup>10</sup>: el Renault 25 y el

---

8 Renault S.A.S, "Atlas" Edición Marzo 2007, Francia, 2007 y [www.renault.es](http://www.renault.es)

9 Se conoce al Taylorismo como el método de organización del trabajo que persigue el aumento de la productividad mediante la máxima división de funciones, la especialización del trabajador y el control estricto del tiempo necesario para cada tarea. <http://buscon.rae.es/drae/>

10 Por Gama Alta se entiende los modelos considerados de lujo.

Renault Espace. La marca se impone en el ámbito de la competencia deportiva y debuta en la Fórmula 1. Sin embargo, la política de expansión, el gran número de efectivos (colaboradores) y los costos demasiado elevados llevan a la empresa a sufrir grandes déficits.

Durante la segunda mitad de la década de 1980 Renault emprende una política drástica de reducción de los costos. La empresa vuelve a centrar su actividad y dedica todos sus esfuerzos en la renovación de la gama. En 1987, los beneficios vuelven a Renault, con 3,700 millones de francos. “*Soplan nuevos vientos para el grupo*”. Esto le permite iniciar la revolución de la "calidad total" y tener en cuenta la ecología a la hora de concebir sus vehículos, como el Renault 19 y el Renault Clio los cuales son íconos de este período.

Pero en la década de 1990 el contexto económico internacional llevó a los constructores de automóviles a reagruparse. Renault pensó en una fusión con Volvo, proyecto que se abandonaría finalmente en 1993. El gran cambio inició en 1994 con una apertura parcial del capital, la privatización de la empresa se hizo efectiva en julio de 1996. Renault entró en el capital de Nissan en 1999, firmando una Alianza con esta marca, única en su tipo.

Renault sigue innovando y renovándose con toda su gama de productos. Los éxitos en Fórmula 1 potencian la notoriedad y la credibilidad de la marca.

Desde 1999 la Alianza Renault-Nissan se consolidó: la participación de Renault en el capital de Nissan representa hoy el 44 % y las sinergias se han desarrollado sin cesar. Con la Alianza y las adquisiciones de las marcas Samsung Motors y Dacia<sup>11</sup>, Renault aceleró su internacionalización y dio un fuerte estímulo a su estrategia de crecimiento rentable.

## **UN FUERTE CRECIMIENTO A ESCALA INTERNACIONAL<sup>12</sup>**

Renault registró en los ocho primeros meses de 2006 un claro aumento de sus ventas a escala internacional y, por lo tanto, un mayor reparto geográfico. Las ventas fuera de Europa aumentaron un 10,1% durante este año, lo cual permitió que la participación de mercado pasara del 25,5% al 29% de todos los vehículos

---

11 Samsung Motors, compañía Coreana Automotriz, y Dacia, compañía Rumana automotriz.

12 RENAULT SAS, Comunicado de Prensa, del 29 de septiembre 2006, en [www.prensa.renault.es](http://www.prensa.renault.es)

vendidos en el mundo. Este progreso fue experimentado por las tres marcas del grupo: Renault, Dacia y Samsung

Con el fin de acompañar de la mejor manera este crecimiento internacional, Renault llevó a cabo una nueva organización geográfica a escala mundial que comprende cinco regiones. Esta estructura ha permitido tener en cuenta las particularidades de los diferentes mercados y maximizar los resultados en cada una de las regiones. De esta manera, la organización está dividida en: Región Asia Pacífico, Región América, Región África, Región Europa y Francia.<sup>13</sup>

Además, la presencia internacional de Renault se ve resaltada por el compromiso de la empresa con la Fórmula 1. La marca, poseedora del doble título de campeón del mundo en 2005 y en 2006 saca partido del éxito, señal de eficacia y fiabilidad.

### **UN MARGEN OPERATIVO DEL 2,7%**

El volumen de negocios de Renault alcanzó los 21,547 millones de euros en el primer semestre de 2006, es decir, que registró un aumento del 0,4% con respecto al año anterior.

Por su parte, el margen operativo del grupo Renault, con 592 millones de euros, representaba el 2,7% del volumen de negocios, mientras que en el primer semestre de 2005 era del 4,4%. Este descenso se debió principalmente al estancamiento de las ventas en Europa, a un efecto *mix*<sup>14</sup>, precios desfavorable y a los costos asociados a la adaptación de las motorizaciones a la norma de contaminación Euro 4<sup>15</sup>. Al mismo tiempo, Renault aceleró la reducción de sus costos de compra en una situación de alza de los precios de las materias primas. En total, el resultado neto alcanzó 1.627 millones de euros, con una contribución fuera de resultado excepcional de Nissan y de Volvo<sup>16</sup>.

---

13 Por su importancia, Francia es considerada como una sola región.

14 Por *Mix* entendemos la mezcla de modelos ofrecidos en el mercado

15 La norma Euro 4 es la norma europea que establece niveles de contaminación menores a los anteriores. La adaptación de nuevos motores que contaminaran menos provocó el aumento de los costos de producción.

16 En el 2001, el 20% de los parte de Vehículos Industriales de Renault fue vendida a AB Volvo. Fuente: Renault SAS, Atlas, Marzo 2007



## **EL PLAN RENAULT CONTRATO 2009 EN MARCHA**

El año 2006 fue un año de transición en el que las prioridades se definieron y se convirtieron en objetivos medibles en todos los sectores de la empresa. En febrero 2006, Carlos Ghosn anunció el ambicioso Plan llamado, Renault Contrato 2009.<sup>17</sup> El trabajo realizado desde entonces se concentró en los avances precisados para cumplir con los compromisos relacionados con la calidad, la rentabilidad y el crecimiento.

### **a- La calidad: prioridad n°1**

Renault se puso como objetivo que el nuevo Laguna<sup>18</sup>, lanzado en septiembre de 2007, se situara entre los tres mejores de su segmento en cuanto a calidad de producto y de servicio. Desde entonces, el vehículo ha superado con éxito todas las pruebas de calidad desde la fase de concepción.

De forma más general, el Plan de Excelencia Renault,<sup>19</sup> que buscaba conseguir los mejores niveles de calidad en la concepción, la fabricación, la venta y la post-venta, se desplegó con gran esmero en todos los sectores y para todos los productos. Con respecto a la calidad de servicio, se estableció un dispositivo de formación, incentivos económicos y planes de acciones elaborados a partir de una encuesta realizada a los clientes.

Los éxitos de Renault en la Fórmula 1 también fueron un símbolo del progreso de la empresa hacia la calidad total. La modernización de la herramienta de producción, la aparición de nuevos materiales, los avances informáticos, y unos métodos de trabajo precisos y rigurosos, constituyeron una destreza que favoreció directamente a la calidad de los modelos de serie.

### **b- Optimizar la rentabilidad**

Renault se comprometió a alcanzar el 6% de margen operativo en 2009 y a mejorar su competitividad a través de una renovación de la gama acorde con las expectativas de los clientes y mediante un programa de reducción de los costos

---

<sup>17</sup> Anuncio que se llevó a cabo por transmisión satelital a toda la prensa en el mundo el 09 de febrero y el 10 de febrero a todas las filiales en el mundo, colaboradores y socios.

<sup>18</sup> Modelo Alto de Gama

<sup>19</sup> Este Plan de Excelencia acompaña Renault Contrato 2009 con el fin de alcanzar los objetivos.

y de optimización de las inversiones. La empresa aprovechó para ello las sinergias desarrolladas con Nissan en el marco de la Alianza. Desde 2006, los esfuerzos se centraron, en el seno de cada función de la empresa, en la reducción de los costos, identificados y analizados por los equipos de trabajo transversales.<sup>20</sup>

### **c- Preparar el crecimiento**

En cuanto al objetivo de vender 800,000 vehículos adicionales entre 2005 y 2009 y de lanzar veintiséis nuevos productos, 2006 fue un año de inflexión en el que los equipos de ingeniería de Renault se movilizaron en gran medida para renovar la gama.

### **LAS GRANDES ETAPAS MÁS ALLÁ DE 2006**

En 2007, Renault inició su ofensiva de productos con ocho modelos nuevos que se lanzaron en el segundo semestre. En 2008 y 2009, la progresión de los resultados se aceleró debido al refuerzo y la ampliación de la gama (siete nuevos modelos en 2008 y nueve modelos en 2009) y a la búsqueda del progreso del grupo a escala internacional, principalmente en la India e Irán. Estas perspectivas llevaron a Renault a fijarse etapas de margen operativo del 3% para 2007, 4,5% en 2008 y en 2009 alcanzar su objetivo 6%. En 2009, el Grupo Renault aumenta su cuota de mercado mundial hasta el 3,7%, gracias a un buen resultado comercial durante el segundo semestre.

---

<sup>20</sup> Los grupos de trabajo transversales cruzan varias direcciones o áreas de la empresa, existiendo relaciones verticales (jerárquicas) y horizontales.

## **RENAULT en México<sup>21</sup>**

### **Cronología**

✓ 1960: Empieza la 1ra era en México con el apoyo de Diesel Nacional (DINA)

✓ 1986: Dados los problemas económicos por los que atraviesa Europa y la crisis del mercado Mexicano, Renault cesó sus actividades de montaje y comercialización en México

✓ 1998 En octubre, Louis Schweitzer anuncia en Tokio el proyecto de Renault de volver a México en el 2000, en colaboración con Nissan, como primer proyecto a nivel mundial de la Alianza. En julio de 1999 Renault Corporativo contrata a su primer colaborador.

✓ En Abril del 2000 se constituye la base del Corporativo de Renault México.

✓ En Agosto de ese mismo año, se completan todos los mecanismos de funcionamiento para Renault México bajo un sistema de franquicia (primero a nivel mundial).

✓ En diciembre, en el Autoshow, se lanzó el Scénic y Renault es la primera marca en México en ofrecer pruebas de manejo para el público.

✓ En Marzo del 2001 se inauguraron las primeras tres agencias en D.F., Guadalajara y Monterrey iniciando la comercialización de modelos Renault:

- En enero, inició la comercialización del Scénic.
- En octubre, se lanzó el Mégane.
- En diciembre, se lanzó el Clio Sport y comenzó la producción del Clio 1.6 Fase II, en la planta Nissan de Aguascalientes; México es el primer país fuera de Europa en comercializar este auto.

✓ En Diciembre del 2002, Renault superó la barrera de las 15,000 ventas con una participación de 2.2 % del mercado nacional.

✓ La red llegó a 32 agencias en el 2002, siendo la única en el mundo con todos los estándares Renault (construcción y operación) aplicados.

---

<sup>21</sup> [www.renault.com.mx](http://www.renault.com.mx)

✓ Al final del 2003 Renault México cuenta con 42 agencias operando y un volumen de ventas de 18,800 autos, superior en 25% a 2002.

✓ En diciembre del 2004 Renault participó en el primer Salón Internacional del Automóvil México. El cierre de ventas en ese año fue de 24,091 vehículos y una penetración en el mercado de 2.2%

✓ En 2005, a pesar de una baja en el mercado, Renault aumenta su penetración a 3.3%; con ello, consigue igualar el volumen de ventas de 2004. Durante diciembre la marca logra un récord histórico de ventas que sobrepasa las 2,400 unidades, así mismo rompe el récord de ventas de Clio con más de 1,200 vehículos en un mes, lo que demuestra el liderazgo del mejor subcompacto de México. La copa Clio de Rallies crece hasta 32 autos y logra los primeros lugares en las dos categorías donde corre (1.6 y 2.0 lts).

✓ Renault inicia el 2006 con un nivel de imagen de marca de 8.2, colocándolo en el octavo lugar a nivel nacional. El Clio se convierte en el subcompacto con mejor imagen en México y el resto de la gama aumenta dos posiciones. Se despliega a nivel mundial el plan estratégico PER4.

✓ Renault lanza el Trafic Pasajeros y la Kangoo 7 plazas en 2007

✓ Actualmente Renault cuenta con 55 franquicias y con 100 colaboradores

Renault llega a México para quedarse y ser líder en el mercado mexicano con productos de la más alta calidad y servicios que satisfacen hasta el más exigente de los clientes.

### **Visión de Renault México**

Ser líderes en imagen de marca en el mercado

### **Objetivo de Renault México**

Ser líder en el mercado mexicano, con productos y servicios que son punto de referencia para las otras marcas.

## **Estrategia de Renault México**

La forma de trabajo en Renault, se distingue por su transversalidad, esto significa que en las distintas áreas se fomenta el trabajo en equipo con grupos multidisciplinarios favoreciendo la integración, la mejora continua y el conocimiento global.

## **Valores de Renault México**

Como se aprecia más adelante, es importante que en una empresa existan valores que rijan la conducta de los colaboradores valores. Por ello, Renault México definió lo siguiente: “Estamos DETERMINADOS a ser líderes en imagen de marca y nos COMPROMETEMOS a dar lo mejor de nosotros para alcanzar los objetivos fijados en nuestro plan estratégico. La EXCELENCIA debe presidir nuestras acciones para conseguir la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. El ESPÍRITU DE EQUIPO y la TRANSPARENCIA son nuestras reglas de trabajo.”<sup>22</sup>

La historia de toda organización es parte básica de la empresa y de su propia cultura. Sus normas, valores y la cultura en si se van modificando, como en toda empresa, deben ajustarse a las nuevas condiciones, las cuales, definen y/o modifican el Plan Estratégico.

La salida de Renault México en 1986 debido a las dificultades económicas en Europa, la devaluación y la crisis del mercado mexicano, su retorno en el 2000, y la estrategia mundial lanzada en el 2006 han ido formando el plan estratégico de Renault México, adecuándose al tiempo y al contexto, tanto nacional como internacional.

Cada modificación al plan estratégico, por más pequeña que sea, o dando un giro total, ha sido comunicada, tanto al interno, como al externo, sobre todo en caso de ser una organización en la cual, el capital de varios accionistas esté implicado.

---

<sup>22</sup> Estos valores fueron lanzados en 2004, cuando el Plan Estratégico se lanzó por primera vez. Con el lanzamiento del Plan mundial de Renault, Contrato 2009, se adecuó el texto.

En los siguientes capítulos, se analiza la cultura y el clima organizacional, como bases para poder analizar el Plan de Estratégico y de Comunicación. Porque como lo señala Carlos Ghosn en su libro, “¡Hay que comunicar!”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Ghosn, Carlos y Riès, Philippe, « Citoyen du Monde », Ed. Grasset & Fasquelle, Francia, 2003, Capítulo 14, « Il Faut Com-mu-ni-quer ! », Pág. 313

### 3. Cultura organizacional

Charles Hill, citando a Edgar Taylor, describe la cultura como *“un complejo conjunto de conocimientos, creencias, artes, moral, leyes, costumbres y aptitudes adquiridas por una persona como miembro de una sociedad”*.<sup>24</sup> La cultura está conformada por un sistema de valores y normas compartidas por un grupo de personas.

La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y de actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas; los procedimientos de control, las reglas y normas que ordenan el comportamiento de los colaboradores y su jerarquización. La cultura habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa; la cultura refleja la imagen de la organización.<sup>25</sup>

Se entiende por cultura organizacional *“el conjunto de patrones de conducta que caracteriza una organización y la identifican respecto a otras organizaciones, incluye un sistema de valores que permiten su funcionamiento así como el desenvolvimiento adecuado de cada uno de sus miembros y del colectivo”*;<sup>26</sup> se ocupa *“del estudio de lo que la gente hace en una organización y de cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización”*.<sup>27</sup>

#### a) Naturaleza

La identidad de una organización se caracteriza *“a través de lo que tiene la virtud de investirla con una personalidad propia y que, por lo tanto, la hace diferente de sus competidores”*.<sup>28</sup> La identidad contempla el ser y el hacer de la compañía y está definida por su historia, su misión y filosofía, su posición en el mercado, tácticas y estrategias. La identidad de una organización depende de

---

24 Hill, Charles, *« International Business, competing in the Global Marketplace : Poscript 2001 »*, 3ra edición, Mac Graw Hill, USA 2001, Pág. 79.

25 Del Pulgar, Luis, *“Comunicación De Empresa en Entornos Turbulentos, Gestión de Riesgos, Reducción de las Incertidumbres y Supervivencia”*, Ed. ESIC, Madrid 1999, Pág 27

26 Barreras Cedeño, Irela Op. Cit.

27 Robbins, Stephen, *« Comportamiento organizacional »*, Ed. Pearson, Prentice Hall, México 2004, Pág. 30

28 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 25

su existencia, estructurada en dos grupos complementarios: la forma (signos) y el contenido (conceptos). El primer grupo permite que el público memorice y reconozca a la empresa a través del nombre, el logotipo o algún símbolo; el segundo grupo comprende la historia, la misión, la visión de la empresa, las tácticas y estrategias.<sup>29</sup>

En todas las organizaciones existen valores y normas compartidas por los miembros que responden a la manera en la cual debería desarrollarse el trabajo. Por valores, Hill lo expone como un conjunto abstracto de ideas por las cuales un grupo de personas reconoce lo que es bueno, correcto y deseable; y como por normas al conjunto de reglas y directrices que establecen comportamiento apropiados ante ciertas circunstancias.<sup>30</sup> Para Berenice Hurst, citada por Del Pulgar, un colaborador, para poder comprender el papel que desempeña en la apreciación de su propio mérito y para actuar con éxito como portavoz de la organización ante terceros, debe saber qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace la compañía en la cual colaboran.<sup>31</sup>

Una cultura organizacional indica la necesidad de ofrecer a los colaboradores respuesta a los problemas de adaptación externa. Se considera además como un vehículo primordial para la integración interna, como se ve a lo largo de este trabajo.

## **b) Implicaciones**

La cultura de una organización se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran. Para Philip G. Clamplitt, la cultura es una necesidad de la mente humana dadas las relaciones con otros. Ésta funciona como mecanismo eficaz para coordinar las actividades de los colaboradores. Además, es necesaria por las limitaciones del poder de la clase directiva.<sup>32</sup>

---

29 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 26

30 Hill, Op. Cit., Pág. 79

31 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 28

32 Citado por Del Pulgar, Op. Cit, Pág. 28



La cultura corporativa supone por ende la “*asunción dinámica de la identidad de la empresa. Asunción en forma de actos, manifestaciones, valores compartidos y creencias acerca de la empresa, de su historia y de sus proyectos de futuro. Es el comportamiento corporativo no pautado -ya que el comportamiento pautado sería su comunicación-*”.<sup>33</sup> De manera que la cultura representa una percepción común a la que se mantienen apegados los miembros que integran la organización y no sólo unas reglas a seguir.

La cultura, integrando a grupos profesionales de distintos orígenes y pertenecientes a diversas culturas alcanza su mayor significado en las organizaciones basadas en la información, en donde la mayor parte del trabajo se desarrolla en equipos orientados a realizar tareas específicas. La cultura corporativa les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco, aportándoles un marco referencial implícito e interactivo.<sup>34</sup>

Para Del Pulgar, la comunicación es esencial para engarzar cada área la cual tiene sub-culturas, una manera propia de trabajar e incluso valores específicos dado que cada área se organiza en función de sus objetivos particulares.

La cultura imperante en una organización es el resultado de un largo proceso histórico a través del cual el grupo tuvo que enfrentar y resolver (con éxito) situaciones críticas, lo que terminó por convertirse en creencias transmitidas a los futuros integrantes.

Los mecanismos de implementación pueden ser de dos tipos:<sup>35</sup>

- Implicación de los directivos en la vida cotidiana de la organización, reacciones ante situaciones de crisis, jerarquía y selección de personal,
- Estructura y sistemas de empresa, arquitectura interior, comportamiento de los colaboradores como generadores de imagen, declaraciones sobre la filosofía de la empresa.

---

33 Villafanes Justo, citado por Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 29

34 Scheinoshom, Daniel, « Más allá de la Imagen Corporativa, Como Crear Valor a Través de la Comunicación Estratégica, » editorial Macchi, Argentina, Pág. 50

35 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 34

#### 4. Clima organizacional

Luís del Pulgar define una organización como una entidad compleja y estructurada de carácter social, “cuya coordinación se realiza de una manera consciente y cuyos límites son relativamente identificables, que opera para alcanzar un objetivo común o una serie de objetivos”.<sup>36</sup> Por ende, su carácter social implica que está compuesta por individuos agrupados en permanente interacción, por divisiones y departamentos separados entre sí que llevan a cabo actividades específicas, cada área con su propio proceso de integración.

Todo colaborador busca en un trabajo un trato equitativo, un reconocimiento por sus logros y un ambiente agradable de trabajar, lo cual incluye, trabajo en equipo armonioso.

El clima organizacional se trata de un elemento de diagnóstico de actitudes y conductas que afectan a la vida de la organización, teniendo su origen en las interacciones que se producen entre los individuos y el entorno.

Existen varios componentes del clima organización en toda empresa:<sup>37</sup>

1. Individuales: motivación, actitud, percepciones, valores, aprendizaje, personas
2. Inter/intragrupales: grupos de formación e información, normas de grupos, conexión, roles y/o status
3. Jerárquicos: estructuras, esfuerzos, estilo de mando, poder organizativo, nivel de influencia
4. Organizativos: organización, estructura, puesto laboral
5. Funcionales: Comunicación, remuneración, evaluación de rendimiento, formación
6. De la tarea: cantidad, calidad y diversidad

---

36 Del Pulgar, Op. Cit., Pág. 17

37 Del Pulgar, Op. Cit., Pág. 60

### **a) Valores organizacionales**

Los valores son convicciones básicas de cómo o de cómo no conducirse.<sup>38</sup> Se identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere. Proveen el contexto en el cual las normas sociales se establecen y se justifican.  
39

Los valores organizacionales son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos.

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional, ya que proporcionan un sentido de orientación común para todos los colaboradores, estableciendo directrices. Dichos valores deben ir de la mano en la formalización de la misión y la visión de la organización.<sup>40</sup>

### **b) Importancia de los valores, valores compartidos**

Los valores organizacionales permiten definir el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad y pertenencia, fijan los lineamientos a implementar en las prácticas, las políticas y los procedimientos de las mismas. Además, permiten establecer un marco para evaluar la efectividad de su implementación.

El funcionamiento de una organización está determinado en cierta medida de los valores que ésta posee. Los valores funcionan como un sistema operativo que dicta la manera de conducirse en la organización.

Es importante mencionar en esta parte del trabajo las actitudes, aquellos juicios evaluativos, favorable o desfavorables sobre objetos, persona o circunstancias.<sup>41</sup> Como lo señala Robbins, la actitud influye sobre en el comportamiento del trabajo. Dentro de éstas, podemos señalar la satisfacción con el trabajo, la participación en este y finalmente el compromiso con la

---

38 Robbins, Op. Cit. Pág. 63

39 Hill, Op. Cit. Pág. 79

40 Barreras Cedeño, Irela, "[Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales](http://www.monografias.com)", en <http://www.monografias.com>

41 Robbins, Op. Cit. Pág. 71

organización el cual se define como el estado en el que un colaborador se identifica con la empresa, con los objetivos y de cómo quiere ser parte de éstos.

Es aconsejable que periódicamente se realicen encuestas de actitudes lo que da información valiosa sobre cómo los colaboradores perciben las condiciones de trabajo, su nivel de compromiso e incluso su implicación con los objetivos de la empresa, sus normas y sus valores.

Cada empresa define sus propios valores, los cuales a su vez definen la cultura de la empresa. Cada empresa puede entender de diferente manera los valores. Para este estudio, se toma como ejemplo los valores de algunas compañías que hayan quedado en el mejor ranking del estudio realizado por la filial en México Great Place to Work®.<sup>42</sup>

Great Place to Work® Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. En México inicia operaciones en el año 2003.<sup>43</sup>

Para Great Place to work® la definición de un gran lugar para trabajar es aquel donde los colaboradores "*confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan*" y éste se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas que existen aquí:

- La relación entre colaboradores y jefes.
- La relación entre los colaboradores, su trabajo y la compañía.
- La relación de los colaboradores entre sí.

De esta manera, con encuestas de actitudes es posible definir la satisfacción laboral como la actitud general de un colaborador hacia su trabajo.

### **Las Dimensiones de un Great Place to Work®**

La metodología para evaluar y determinar Las Mejores Empresas para Trabajar fue creada por Robert Levering a inicio de los años 1980. Esta metodología

---

<sup>42</sup> Se toma este Instituto dado que en 2005 y 2006, RENAULT participó en dicha encuesta obteniendo el lugar 36° y 38° respectivamente.

<sup>43</sup> <http://www.greatplacetowork.com.mx>

mide el ambiente laboral de las empresas basándose en la opinión de los mejores especialistas: los propios colaboradores.

La confianza es el ingrediente esencial para la relación primaria en el lugar de trabajo entre el colaborador y el jefe. De acuerdo con el modelo, la confianza tiene tres dimensiones: Credibilidad, Respeto y Justicia.

### **Primero: Credibilidad**

La Credibilidad significa jefes que se comunican regularmente con los colaboradores para hablar acerca de los planes y objetivos de la compañía -y les piden sus ideas. Dicha credibilidad se manifiesta al mantener informados a los colaboradores en su capacidad de de gestión, en su congruencia, y cuando ejerce el negocio de una manera honesta y ética. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan la forma en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía. Es la integridad que la administración trae al trabajo. Para ser creíble, las palabras deben ser seguidas por la acción.

Para Renault México, la transparencia es parte fundamental de los valores, ya que se refiere a ese intercambio de opiniones y a la comunicación clara y precisa sobre los resultados, las acciones y las prioridades.

### **Segundo: Respeto**

El Respeto involucra darles a los colaboradores el equipamiento, los recursos y el entrenamiento que ellos necesitan para hacer su trabajo. Significa agradecimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en las actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración entre los departamentos y crear un ambiente de trabajo que sea saludable y seguro. El respeto incluye las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y agradecimiento por su buen trabajo, así como el balance entre la el trabajo y la vida personal como una práctica, y no un refrán.

En Renault México, el trabajo en equipo siempre fue, es y será una forma de vida la cual implica, respeto.

### **Tercero: Justicia / Imparcialidad**

En una organización que es justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y los planes de beneficios. Se refiere al pago justo por el trabajo que se realiza, la ausencia de favoritismo y de discriminación de cualquier tipo. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y el lugar de trabajo busca liberarse asimismo de discriminación, con procesos claros para la apelación y para dirimir disputas. Para ser imparcial, usted debe ser justo.

### **Y por último: Orgullo y compañerismo**

Las dos dimensiones finales del modelo del Instituto están referidas a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus funciones y la compañía (Orgullo), y entre el colaborador y otros colaboradores (compañerismo o camaradería). Éste último se basa en un ambiente de bienvenida, la celebración de eventos, el sentido de colaboración y pertenencia, pasando por confianza, lealtad e incluso fidelidad.

En el portal de dicho instituto, se señala que en la medida que las empresas llegan a ser *grandes lugares para trabajar*, la división entre la vida y el trabajo se desvanece ya que los colaboradores están orgullosos de su trabajo, su equipo y su compañía, sienten que pueden ser ellos mismos en el trabajo, que pueden celebrar los logros de sus colegas y cooperar con otros a través de la organización. Dicho organismo señala que la gente siente placer en su trabajo -y con la gente con la que trabaja- de una forma profunda y perdurable.

Esto conlleva a un compromiso del colaborador, valor esencial de Renault México.

Y es por eso que Renault México participó dos años seguidos en esta encuesta, obteniendo el bien merecido lugar 36 en 2005 y el lugar 38 en 2006.

Es importante especificar que el seguimiento de este indicador es parcial ya que no todos los años son las mismas empresas las que participan, ya sea por cuestiones internas o por directrices. Este fue el caso de Renault México quien desde 2007 decidió implementar una encuesta *ad hoc* elaborada por Renault Mundo para todas sus filiales con el fin de medir el “*management*” de cada una de esta, el ambiente laboral tanto general, como por áreas con el fin, de poder aplicar políticas que permitan ser cada vez más eficientes.

A continuación, a manera de ejemplo, se aprecia muy brevemente el caso de algunas empresas ganadoras de los primeros lugares en los últimos años en Great Place to Work®.

Ganadores de Great Place to Work en México ® los últimos años:

	2009	2008	2007	2006	2005
1ro	Starbucks	FedEx Express	FedEx Express	Federal Express	Danone de México
2do	Interprotección, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Starbucks	Starbucks	McDonald’s México	Federal Express
3ro	Fedex Express México	British American Tobacco	British American Tobacco	British American Tobacco México	McDonald’s México
4to	JW Marriott Mexico City	JW Marriot México City	JW Marriot México City	Wyeth	British American Tobacco México
5to	Premier Chevrolet	Banco Compartamos	Banco Compartamos	Financiera Compartamos	Janssen-Cilag México, Centroamérica y Caribe

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados en [www.greatplacetowork.com.mx](http://www.greatplacetowork.com.mx), abril 2010

Para FedEx Express (compañía mundial de transporte expreso), el éxito *“en este terreno no es sorpresa para aquellos que conocen la filosofía Personas-Servicio-Ganancias (People-Service-Profit) de Fred Smith, quien fundó la empresa hace más de 30 años, una filosofía que continúa validándose día a día, con el reconocimiento de terceros. People-Service-Profit afirma la creencia de que los colaboradores satisfechos proveen un mejor servicio al cliente, lo que a su vez logra mayores ganancias empresariales que son compartidas por los colaboradores.”*<sup>44</sup>

Para Starbucks® (Franquicia internacional distribuidora de café de gran auge en México) existen tres valores esenciales los cuales son: *“Proveer un grato ambiente de trabajo y tratando a la gente con dignidad y respeto; Aplicar altos estándares de excelencia en la compra y selección de nuestro café. Construir fuertes relaciones y desarrollar clientes satisfechos; Contribuir positivamente a las comunidades y el ambiente en donde hacemos negocios.”*<sup>45</sup>. Es destacable el hecho que el primer valor que ellos mencionan está centrado en el colaborador, antes que en el negocio en sí.

En British American Tobacco México (compañía mundial tabacalera), están conscientes que el ser el mejor lugar para trabajar es una estrategia de negocio, ya que permite atraer y retener al mejor talento que brinda excelentes resultados en la organización. El reto es mantener a los colaboradores motivados y contentos, impulsándolos siempre a dar lo mejor de ellos y alcanzar el triunfo de la compañía.<sup>46</sup>

En McDonald's México (empresa mundial de comida rápida), los mismos colaboradores definen su clima laboral *“como un súper ambiente”*, existiendo compañerismo, respeto y actitud de servicio.<sup>47</sup>

El interés en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los colaboradores.<sup>48</sup> Y no sólo en el desempeño, sino también

---

44 Comunicado de Prensa del 30 de noviembre del 2006, [www.fedex.com/cgi-bin/content.cgi?template=ar\\_pr&content=about/pressreleases/laces/pr113006&cc=ar](http://www.fedex.com/cgi-bin/content.cgi?template=ar_pr&content=about/pressreleases/laces/pr113006&cc=ar)

45 [www.alsea.com.mx/starbucks/quienes.php](http://www.alsea.com.mx/starbucks/quienes.php)

46 [www.batmexico.com.mx](http://www.batmexico.com.mx)

47 [www.macdonalds.com.mx](http://www.macdonalds.com.mx)

48 Robbins, Op. Cit., Pág. 79



en la lealtad hacia la empresa. La percepción que tiene un colaborador de la situación de su vida laboral y de toda la organización en general se convierte en la base de su conducta. Este tipo de encuestas son un excelente diagnóstico, como más adelante se señala.

A través de estos ejemplos se ha podido observar la importancia de un buen ambiente de trabajo, una cultura empresarial bien definida, y de los valores, que no solo sean claros, sino que sean precisos y aceptados por todos los colaboradores. Por ello, un plan estratégico estructurado y claro debe estar previamente identificado. Si todo esto se cumple, la implementación de cualquier plan estratégico y de comunicación es realizable y exitosa.

## 5. Que es la comunicación

Se define a la comunicación como la “*transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*”. De igual manera, se puede definir a una organización como una “*asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*”.<sup>49</sup>

La comunicación puede servir para medir y guiar de varias maneras la conducta de los miembros de una organización, para fomentar la motivación al aclarar a los colaboradores que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño; también proporciona un escape para la expresión emocional y finalmente, facilita la toma de decisiones.<sup>50</sup>

La interrelación personal puede ser catalogada en formas diversas de acuerdo a su tipología.<sup>51</sup>

**Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio de transmisión (comunicación escrita). Solo algunas áreas están, o deben estar facultadas para emitir estos comunicados: Dirección General, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Comunicación. La velocidad puede ser lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades (validación y revisión de texto, medios de comunicación oficiales...).

**Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión en el café, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la comunicación formal, pero no siempre el mensaje comunicado es asertivo.

**Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales jerárquicos (comunicación descendente). En una comunicación corporativa óptima, debería existir la

---

49 Diccionario de la Real Academia Española en <http://buscon.rae.es/drae/>

50 Robbins, Op. Cit., Pág. 284

51 Para efectos de este trabajo se tomaron varias fuentes (señaladas en la bibliografía), elaborando definiciones propias.

comunicación vertical ascendente, es decir, un flujo de comunicación recíproco. Más adelante se presenta cómo este aspecto de reciprocidad es fundamental.

**Plana:** Se desarrolla entre los colaboradores de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación horizontal.

**De Proximidad:** Por comunicación de proximidad se entiende la comunicación que se da sólo cuando existe una confianza entre los individuos la cual permite la interrelación de las personas de manera más fácil.

**Transversal:** La comunicación transversal es aquella que se da de manera no jerárquica sino de manera lateral. Este tipo de comunicación también es formal.

**Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la empresa sin respetar canales o redes por lo cual muchas veces dista de ser verídica y su contenido es deformado con frecuencia. Se le llama también “radio pasillo” y puede ser peligrosa si no se controla a tiempo ya que puede llegar a acrecentar los problemas en detrimento del clima organizacional.

**La Comunicación Corporativa** es la aplicación al ámbito empresarial de los planteamientos tradicionales desarrollados a través del conocimiento de los medios de comunicación de masas y sus efectos.<sup>52</sup> Se define a la Comunicación Corporativa como el conjunto de mensajes que una institución, ya sea empresa pública, privada, una universidad o cualquier otra organización establecida, proyecta a un público determinado (*Target*) a fin de dar a conocer su misión y visión, así como sus objetivos y/o estrategias.

**La Comunicación Interna**, es decir, aquella que resulta de la empresa para los colaboradores, es el apoyo estructural del proyecto empresarial. Entre las funciones de dicha comunicación resaltan las de enlazar, proteger y coordinar a todos los grupos que establecen y crean pautas y normas de conducta. La falta de integración, causada en su mayor parte por una carencia en la comunicación interna puede desembocar en un abandono de las tareas lo que se traduce en

---

52 Del Pulgar, Op. Cit., Pág. 82

una menor productividad, y provoca que los objetivos no sean alcanzados, hecho que desmotiva al trabajador o altera el clima laboral.<sup>53</sup>

Y es que todo cambio, debe ser comunicado de formal, por parte de los gerentes y directores, de manera auditiva pero también visual, con la ayuda de posters, comunicados oficiales, pizarrones, ya que cada colaborado, por su propia individualidad, entenderá y aceptará de manera diferentes los mensajes.

A continuación, se verá las etapas que deben seguir, y que se siguieron en Renault México, ante un cambio en la organización y su manera de comunicarla con el fin que el nuevo Plan Estratégico logre los objetivos alcanzados.

---

53 Del Pulgar, Op. Cit., Pág. 60

## 6. Proceso de cambio planeado

El cambio organizacional es un tema obligado en nuestros tiempos, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador; las empresas se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones nunca antes imaginadas.<sup>54</sup>

Es importante alinear los procesos de una organización a los objetivos del negocio, pero la pregunta es cómo lograrlo. Las organizaciones evolucionan y de acuerdo a ello, la cultura desempeña cometidos diferentes. La función de la cultura organizacional se modifica según madura la empresa. En una primera etapa la cultura organizacional ofrece estabilidad y una identidad, con el paso del tiempo, los nuevos miembros pueden beneficiarse de la estabilidad aunque ya no obtienen una identidad de una cultura a la que consideran caduca, pero sobre todo, ajena a ellos.

El proceso de cambio es importante ya que permite poner en movimiento a las empresas llevándolas a la renovación lo cual le da el dinamismo necesario para alcanzar los objetivos. Dicen Bell y Burnham que el cambio organizacional está basado en la gente, siendo el elemento más importante con el que cuenta una organización.<sup>55</sup> Es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar buscando el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas.

De esta manera, la planeación estratégica es fundamental en todo lo largo de dicho proceso. Se ha visto durante la experiencia profesional, la importancia de que los nuevos colaboradores sean inducidos a esta cultura, lo cual les permite una mejor y más rápida adaptación a la empresa.

La gestión del cambio cultural se basa en la determinación de la alta dirección, del apoyo de los procesos y sistemas, y sobre todo, en una comunicación eficaz.<sup>56</sup>

---

54 García, Verónica, « El Cambio Organizacional », Hitos de la Ciencia Económica Administrativa, 2002, en [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo\\_cambio\\_organizacional.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf)

55 Citados por Verónica García, Op. Cit. Pág. 89.

56 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 33

Como se ha visto, es relevante que la alineación a los nuevos procesos sea apoyada por la alta dirección de la empresa, para que éstos puedan ser ejecutados por todo el personal a pesar de las barreras que se enfrentan. Dentro de estas barreras se encuentran el aspecto cultural así como las tradiciones de la organización, lo cual implica viejos patrones de conducta, valores, creencias que pueden chocar en ocasiones con la visión, la meta y los planes que se han trazado para alinear los procesos del negocio.<sup>57</sup>

En la siguiente parte de este trabajo, se analiza el Plan de Comunicación, basado en una planeación estratégica, como base para que un cambio en una organización sea exitoso.

## **7. Planeación estratégica: el Plan de Comunicación**

Para Thierry Libaert no hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación<sup>58</sup>. Dicha comunicación debe estar sustentada en un plan estratégico, en una base metodológica para que sea aceptada y entendida. El objetivo de este plan es lograr la coherencia de las acciones y el objetivo buscado. Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

La Comunicación interna tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección y basada en una retroalimentación constante<sup>59</sup>.

Un colaborador puede apropiarse de la cultura de la empresa, de sus valores y de sus objetivos si está bien informado, si le comunica oportunamente los cambios o decisiones trascendentales, los resultados y la situación en general de la empresa.<sup>60</sup>

Toda organización debe considerar a los propios integrantes como su primer público objetivo.<sup>61</sup>

---

57 Pérez, Lizette, "¡Firmes! ¡En línea!", artículo publicado en Information Week Mexico, Edición Febrero 2007, pág. 12.

58 Libaert, Thierry, "El plan de Comunicación organizacional", Ed Limusa, México 2005

59 Se presenta más adelante la importancia de este despliegue exitoso.

60 Arsuaga Emilia, citado por Del Pulgar, Op Cit, Pág. 28

61 Del Pugar, Op. Cit., Pág. 65

Toda comunicación debe llevar un Plan Estratégico de Comunicación asociado. Se puede establecer un documento escrito que formalice la contribución del área de comunicación a la estrategia de la empresa/de la filial. Ni un solo proceso de comunicación debe llevarse a cabo si no forma parte de una estrategia de comunicación.

El Plan de Comunicación debe ser el resultado de un acuerdo entre las diferentes áreas de la empresa: empezando por el responsable de comunicación y su equipo, los directivos de la empresa y los colaboradores.

Existen siete pasos para definir un plan de comunicación<sup>62</sup>:

#### **a) Establecer el diagnóstico previo**

El diagnóstico es el conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos que forman la base de la elaboración un plan de comunicación, el cual permita asumir adecuadamente el estado del plan de comunicación anterior, en caso de existir, o bien para establecer el balance actual de la situación de la comunicación. Dicho análisis debe mostrar el contexto de la empresa en su entorno y en su interior.

Para ello, es necesaria una actuación jerárquica (implicación de los directivos) y transversal (implicación del equipo y de la red de colaboradores), ya que como se vio anteriormente con la cadena de valor, las actividades no son independientes sino interdependientes.<sup>63</sup>

Como lo menciona Del Pulgar, toda organización se concibe como una entidad que se desarrolla bajo control y perfecciona mecanismos de *feed back* para identificar y comprender el entorno, percibir los cambios que se producen y realizar los ajustes necesarios.<sup>64</sup>

Para establecer el diagnóstico se debe establecer un balance de las acciones de comunicación cumplidas, analizar los documentos disponibles (resultados de entrevistas, encuestas internas, barómetro de imagen...) y

---

62 Estos 7 pasos se han definido después de haber leído el Manual de Nuevos Comunicantes de RENAULT SAS, "El Plan de Comunicación Organizacional" de Thierry Libaert y el manual de Daniel Scheinsohn titulado "Más Allá De La Imagen Corporativa, Como Crear Valor A Través de la Comunicación Estratégica" editado por Editorial Macchi.

63 Porter, Op. Cit, Pág. 60

64 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 21

establecer una lista de las áreas de oportunidad además de identificar las expectativas y necesidades de los principales directivos de la filial. Dichos documentos son de gran importancia dado que son una imagen exacta en un momento preciso del ambiente en la empresa, de los sentimientos de las personas, así como de la percepción de las mismas sobre ciertos temas.

La participación de todo personal de la empresa en la elaboración del plan es un instrumento que permite valorar la situación a la vez que es un elemento de adhesión al proyecto.<sup>65</sup> Como se muestra en los siguientes capítulos, el hecho de que un proyecto se imponga desde arriba ofrece una oportunidad de participación muy reducida, y por ende, de aceptación y compromiso.

En esta parte es recomendable usar una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o SWOT por sus siglas en inglés)<sup>66</sup> en la cual se identifique todo lo que este análisis previo, o auditoría, haya arrojado. El análisis FODA es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, mercado aún sin conocer, unidad estratégica de negocios, grupo, etc. Un análisis de este estilo juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones.

Con esta auditoría se busca responder a cuatro preguntas<sup>67</sup>:

<b>1</b>	<b>¿Qué conviene hacer?</b>	<b>Amenazas y oportunidades del entorno</b>
<b>2</b>	<b>¿Qué se puede hacer?</b>	<b>Fortalezas y debilidades de la empresa</b>
<b>3</b>	<b>¿Qué se quiere hacer?</b>	<b>Valores y aspiraciones de los directivos</b>
<b>4</b>	<b>¿Qué vamos a hacer?</b>	<b>Estrategia y Plan de Acción</b>

Fuente: RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

<sup>65</sup> Libaert, Op Cit, Pag. 35

<sup>66</sup> SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*

<sup>67</sup> Libaert Op. Cit, Pág. 33



Solo después de haber realizado este análisis, se pueden definir los ejes de comunicación.

Renault México tiene por costumbre realizar trabajos de grupo (*brain storming*) en todas las áreas cuando un plan estratégico va a ser definido y/o modificado con el fin de conocer a profundidad el entorno desde la visión de cada colaborador. La implementación de esta matriz y el trabajo de todas las áreas han mostrado que se logra tener una visión amplia de la situación pero sobre todo incluir a todos los colaboradores en el proceso al participar todos los colaboradores en estas reuniones. El análisis previo se llevó a cabo en el primer trimestre de 2004 a través de mesas de trabajo por áreas, una vez que el Comité de Dirección, con la llegada de un nuevo Director General, vio la necesidad de adecuar la forma de trabajar y con ello del Plan Estratégico para que éste se adaptará a los cambios que exigía el mercado en ese momento.<sup>68</sup> De esta manera, cada Director junto con sus Gerentes, trabajaron con todos los colaboradores sobre los objetivos de cada área y los objetivos comunes a todas las áreas. Con los resultados de estas mesas de trabajo, comunicados por cada Director al Comité de Dirección, y con la asesoría de un Consultor Especializado en Desarrollo Organizacional, se trabajó en la definición del nuevo Plan Estratégico de Renault México.<sup>69</sup>

### **b) Definir los ejes de comunicación**

Un plan estratégico eficaz debe integrar desde el inicio de su estructuración los puntos clave de comunicación que se quieren dar a conocer, por lo cual, no debe limitarse a ser una adaptación funcional del plan estratégico de la empresa. Los ejes de dicho plan deben expresar cómo contribuye la comunicación al realizarse los ejes estratégicos de la filial, en coherencia con los ejes de comunicación de la empresa. Una vez más, la interacción de todos los directivos de la empresa es fundamental para la definición de éstos que permiten definir los ejes para fijar las prioridades y poder establecer las

---

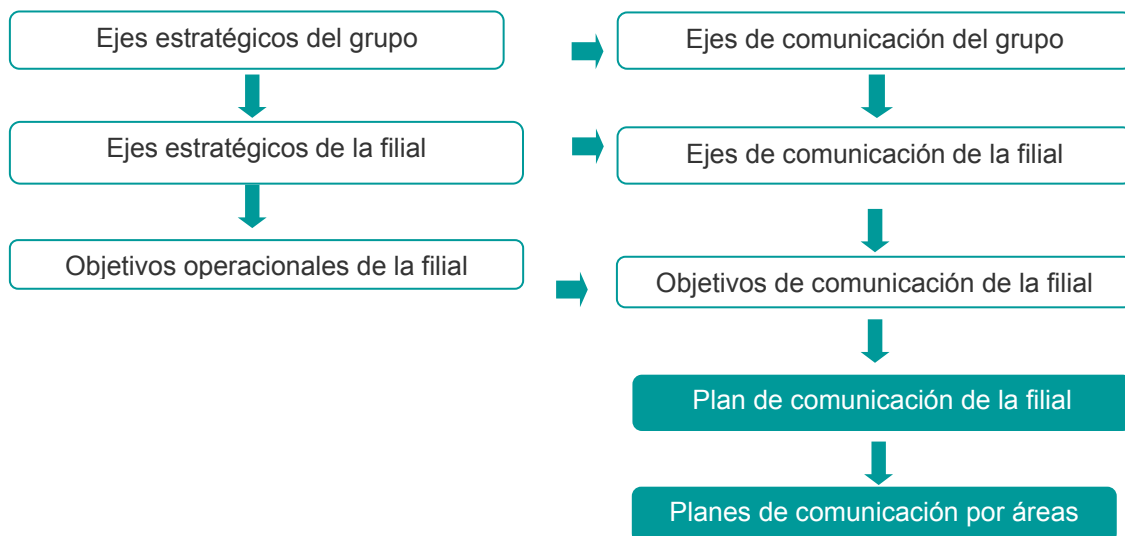
68 Entre los cambios que destacaron fueron la llegada de nuevas marcas al mercado, aumentando así la oferta de modelos y versiones con los cuales competir.

69 Avelino Jular, consultor externo quien trabajó en RENAULT y quien no solo estuvo presente en el regreso de RENAULT a México sino que estuvo presente en el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa, como consultor externo desde el inicio, miembro fundador Consultoría Yntegra, España.

herramientas adecuadas para la obtención del resultado final esperado. Se debe tener claro cuál es el objetivo antes de elegir las herramientas dado que si el objetivo no es claro, la definición de los ejes de comunicación puede no obtener el resultado esperado o estar mal dirigida.

Para la definición de los ejes, se deben considerar varios aspectos de la organización. Los ejes de cada área o áreas deben ir acorde con los ejes de la organización para lograr así establecer los lineamientos que debe seguir el Plan de Comunicación en pro de lograr los objetivos del área y de la organización en general.

La definición del Plan de Comunicación se puede graficar de la siguiente manera<sup>70</sup>:



Fuente: RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

De esta manera, se deben tener claros los ejes estratégicos del grupo, los ejes principales al país, los particulares a cada área los cuales definen los ejes de comunicación y con ellos, el plan de comunicación de la filial.

Más adelante se explica que los objetivos de las acciones se deben definir para situar los tres elementos importantes de la acción de comunicación:

70 RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

- ¿Quién es el destinatario?
- ¿Qué se quiere obtener?
- ¿Sobre qué tema?

Al responder estas preguntas así como a una serie de interrogantes adicionales se puede estructurar el plan de comunicación.

Cabe mencionar que antes de llegar a esta etapa de estructuración, todos los objetivos deben ser claros y compartidos por todos, y, sobre todo, aceptados por todo el Comité de Dirección ya que, como se verá más adelante, el liderazgo es primordial.

Para ello, el Comité de Dirección de Renault México trabajó arduamente en la definición de los ejes de trabajo, del objetivo principal y del *planning* de trabajo.

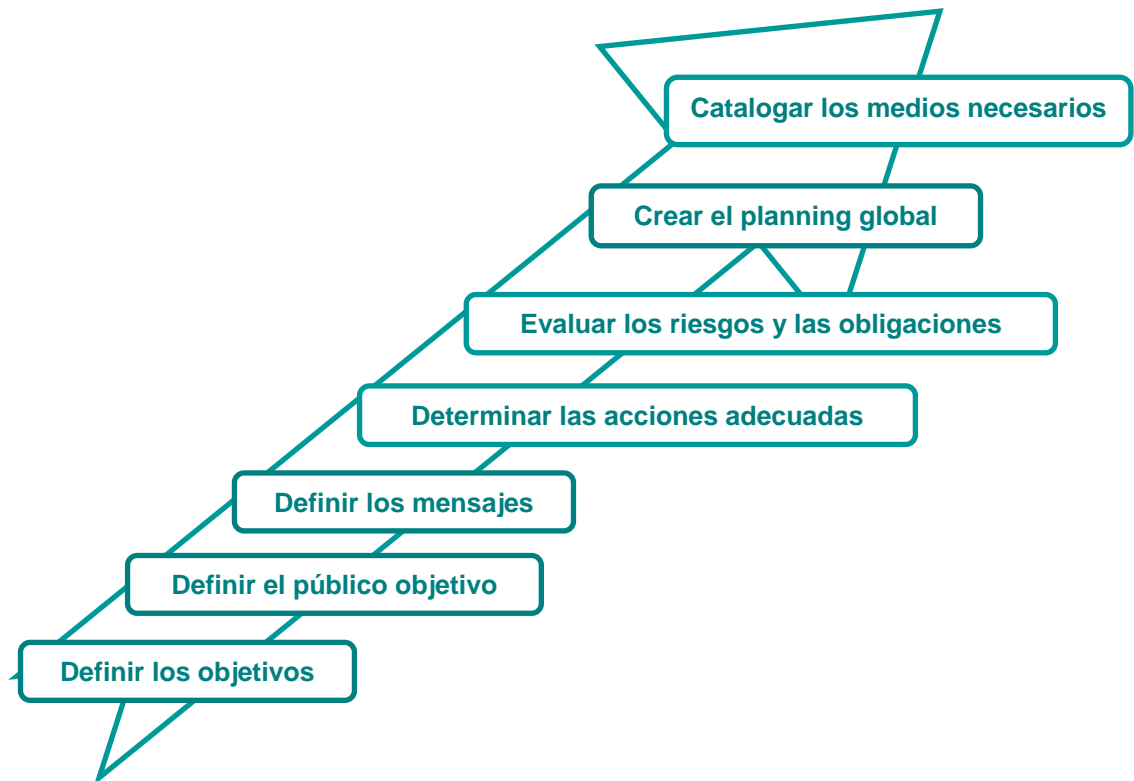
### c) Estructurar el plan de comunicación

La estructura del plan de comunicación debe responder a una serie de preguntas (5W + 2H) para darle coherencia y destacar la lógica del proceso.

W	Why	Por qué	Ejes de comunicación
W	Who	Quién	Público objetivo
W	Where	Dónde	filial, área, grupo o área
W	When	Cuando	<i>Planning</i> de las acciones
W	What	Qué	El resultado
H	How	Cómo	Las acciones
H	How much	Cuánto	Presupuesto

Fuente: RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

Una manera de ejemplificar los pasos es incluyendo estas preguntas mediante una sencilla estructura<sup>71</sup>.



Fuente: RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

Este esquema permite ver los pasos necesarios para estructurar el plan de comunicación. Como se puede apreciar, los pasos deben seguirse en orden. Cualquier paso que sea omitido o mal definido puede tener consecuencias negativas en los resultados finales esperados. Una vez definidos, se debe pasar a la formalización del plan, es decir, a su validación por parte del Comité de Dirección.

#### **d) Formalizar el plan de comunicación**

Esta parte es importante, ya que le permite al Comité de Dirección pronunciarse rápidamente sobre los objetivos, las acciones prioritarias, el presupuesto y los

---

71 RENAULT SAS, Op. Cit

ejes adoptados. La formalización consiste en sintetizar y validar los principales elementos:

- Los ejes de comunicación
- Los objetivos de comunicación
- El público objetivo
- Las acciones que hay que validar
- El *planning* y los tiempos
- El presupuesto provisional
- El proceso de control

Toda esta etapa tiene como fin establecer los principios de una comunicación fluida y aceptada por todos. Es importante que los tiempos estén bien definidos, ya que un atraso, puede implicar un problema mayor. Así mismo, el presupuesto debe ser lo más cercano a la realidad, aunque en la medida en que avanza el proyecto, éste se puede y debe ir ajustando.

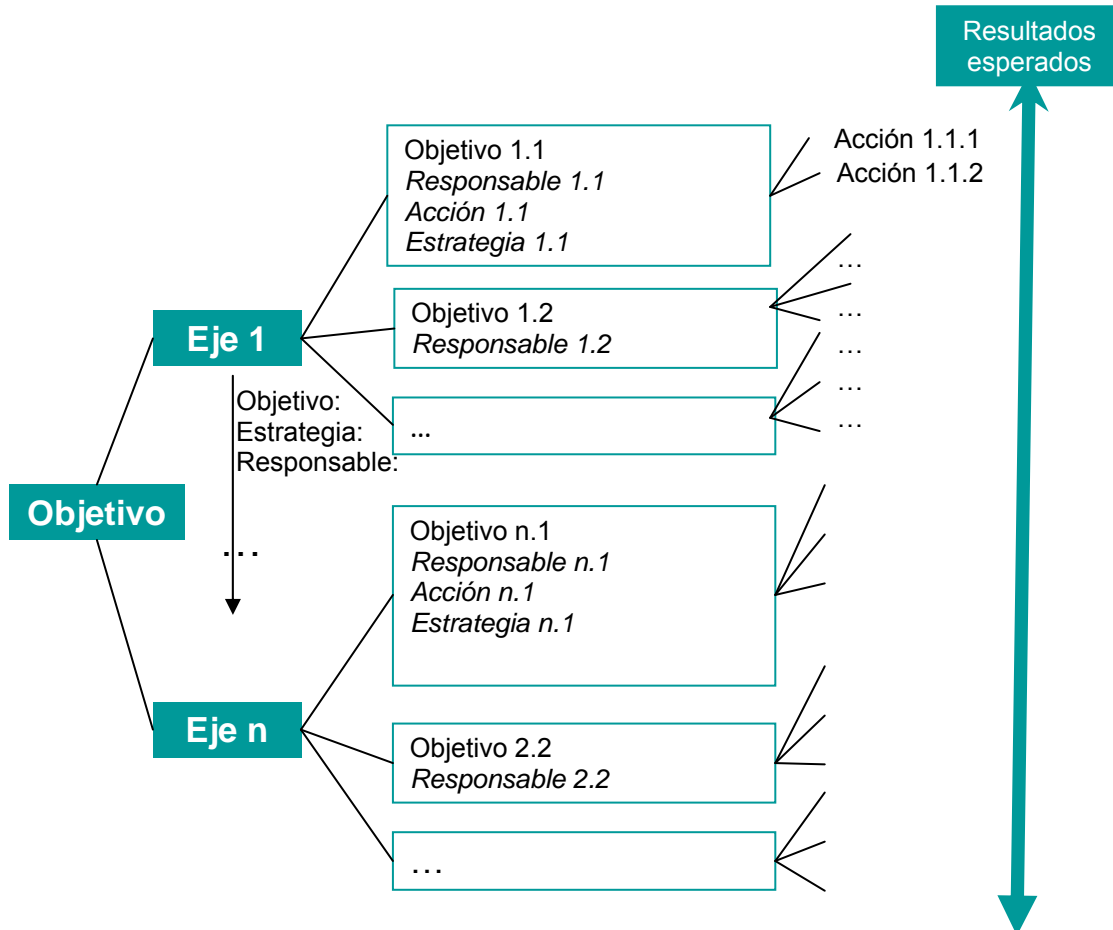
Para concretizar esta etapa de formalización, se recomienda hacer una arborescencia, en la cual, en la base este el objetivo principal, seguidos por los ejes estratégicos, las acciones de cada eje. A su vez, las acciones pueden tener sub-acciones y éstas más ramificaciones. No es muy recomendable tener demasiadas pues la información puede llegar a perderse.

Así mismo, se puede utilizar el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral que es una herramienta de administración que muestra cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y que ayuda a la compañía a expresar los objetivos y decisiones necesarias para cumplir el objetivo. Y es que a través de este sistema, se puede, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización, ya que permite guiar el desempeño actual y apuntar el desempeño futuro usando medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear

iniciativas individuales, organizacionales y transversales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos.<sup>72</sup>

Una deficiencia en el flujo de comunicación y sus efectos se analizan un poco más adelante. Se presentará como una deficiencia en la comunicación, entendiéndose comunicación ascendente, puede no sólo afectar la obtención del resultado, sino además, afectar el clima organizacional. Este efecto en el clima puede provocar el descontento de algunos colaboradores y su rechazo a cualquier política, norma e incluso a la misma cultura laboral, afectando su desempeño y la obtención de resultados.

De esta manera, se busca mostrar el efecto de cada sub-acción en el cumplimiento del objetivo general.



Fuente: elaboración propia, adaptando el Manual del Nuevo Comunicante de RENAULT SAS, 2005

72 Kaplan y Norton, "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

Es de gran importancia verificar que en este diagrama, la mayoría de los colaboradores esté involucrada, en función de sus áreas de trabajo, sobre todo si se habla de un plan estratégico de toda la organización. En caso de ser un plan específico a un área, se debe verificar que todos los miembros del área estén involucrados.

En Renault México, cada dirección tiene en si su propio eje por lo que había un eje de comunicación, uno de recursos humanos, uno de post-venta, uno de ventas, uno de marketing y finalmente el eje financiero. Pero dentro de cada Eje las relaciones eran transversales ya que, por ejemplo, el trabajo del equipo de marketing es fundamental para los resultados de ventas, los de ventas para el resultado financiero, los de post venta también para el financiero, existiendo así, una gran arborescencia de relaciones.

Se puede observar gráficamente la transversalidad que se requiere: la implicación de unos y otros, tanto a nivel jerárquico como horizontalmente.

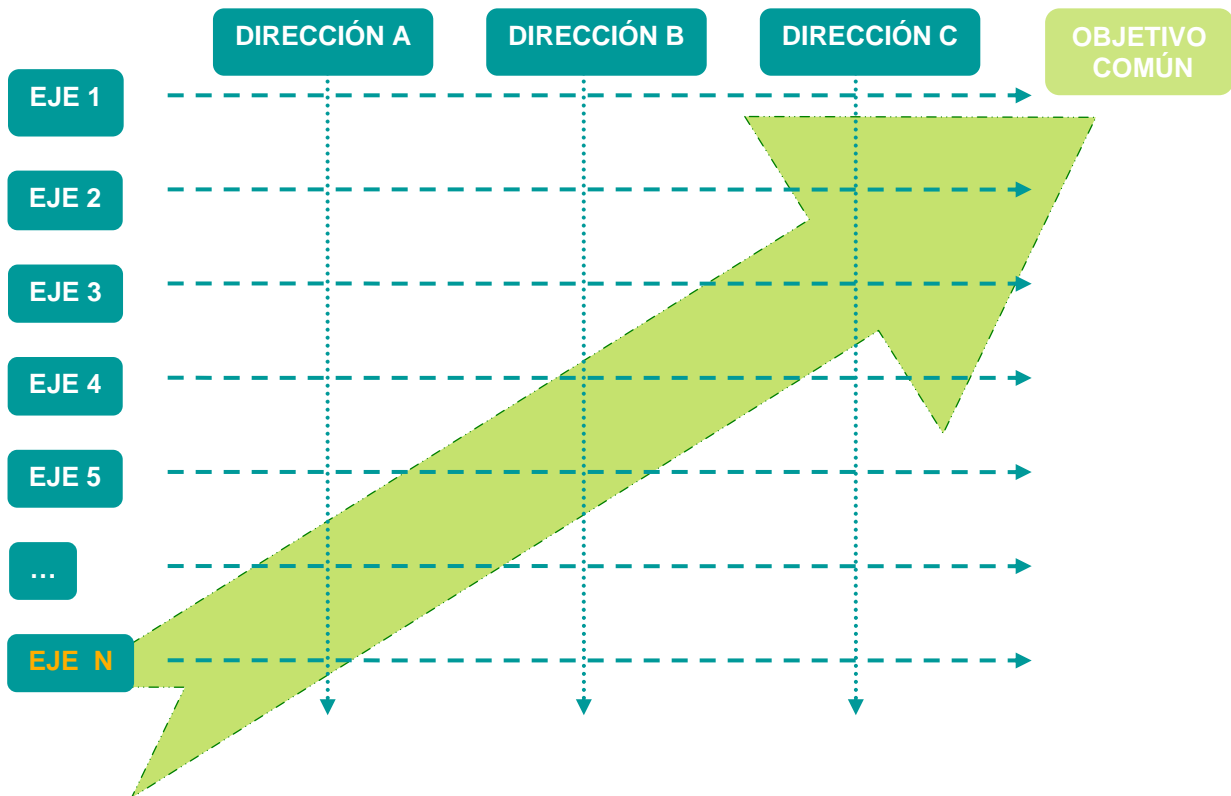
El hecho de que la mayoría del personal esté involucrado facilita el proceso de asimilación al cambio además de que les permite entender el proceso y comprender cuál es el objetivo común a toda la empresa, el porqué y el cómo su participación es valiosa.

Una característica de esta división de trabajo es que las relaciones de trabajo pueden dejar de ser jerárquicas para convertirse en relaciones de trabajo transversales.<sup>73</sup> Por relación transversal se entiende una relación que se extiende atravesando de un lado a otro la organización, es decir todas las áreas, cruzando todas las áreas. El siguiente diagrama puede ejemplificar este concepto<sup>74</sup>.

---

73 Sobre todos si se trata de un plan estratégico de toda la organización sin que esto quiera decir que las relaciones jerárquicas desaparezcan.

74 Elaboración propia utilizada para explicar el funcionamiento de la transversalidad y lo que se esperaba de esa nueva forma de trabajo; presentando a cada dirección por separado.



Fuente. Elaboración propia para RENAULT México, 2004

Es así que en un plan de comunicación transversal, los colaboradores tienen dos líneas de acción: una acción jerárquica y una transversal. En este punto se debe tener mucho cuidado a la hora de comunicar las acciones de cada uno, especificando que estas acciones son incluyentes, es decir, que las acciones transversales no excluyen ni eliminan las jerárquicas y viceversa. Es por ello que todos los miembros del Comité deben validar esta forma de trabajo, ya que los Directores y Gerentes, son los encargados de animar el trabajo.

#### e) Hacer que se valide el plan de comunicación

Para garantizar el apoyo de la jerarquía durante la puesta en marcha del plan de comunicación y durante todo su proceso, es imperativo que el Comité de Dirección valide el plan de comunicación diseñado. Para ello, es aconsejable preparar una presentación sintética que incluya al menos los siguientes 5 puntos:

- Objetivos filial / objetivos de comunicación
- Principales acciones y *planning*



- Presupuesto provisional
- Implicaciones esperadas de los directores
- Reuniones previstas de seguimiento

De esta manera, se debe asegurar el consentimiento por parte de todos los miembros a esta nueva forma de trabajo, ya que depende de ellos el buen funcionamiento.

#### **f) Implicar a los actores del plan de comunicación**

Una vez el plan validado y aceptado por los miembros de mayor jerarquía, se debe involucrar a todos los actores del plan, es decir, a todo el personal. Como los señalan Wheatley y Kellner-Roger, no se tiene otra opción que invitar a las personas a un proceso donde vuelvan a pensar, vuelvan a diseñar y reestructuren la organización, sin ignorar la necesidad de las personas de participar ya que si están involucradas, crean un futuro donde están incluidas. *“La participación no es una opción”*.<sup>75</sup> En esta etapa se debe presentar el plan de comunicación a los miembros de la organización e implicarles en su desarrollo. Es adecuado hacer una primera presentación, *kick off*, a todo el personal al mismo tiempo, como se hizo en Renault al convocar en una primera reunión a todos los colaboradores, y en una segunda reunión a todos los franquiciatarios.<sup>76</sup> Esta presentación deber hacerla el Director de mayor jerarquía, explicando el porqué del plan, los objetivos principales a seguir, enfatizando la importancia de que todos los colaboradores participen, así como presentando el plan de acción a seguir por toda la organización.<sup>77</sup>

Y es que como lo señala Emilio Arsuaga, *“un personal bien informado comprenderá mejor la importancia y trascendencia de sus funciones para el logro de los objetivos empresariales, concederá mayor credibilidad a los mensajes de la dirección, asumirá las ventajas de una comunicación directa entre ésta y los colaboradores, y será más capaz de adoptar ante los públicos*

---

75 Wheatley Margaret & Kellner-Rogers Myron, *“Como Llevar a Cabo el Cambio Organizacional”* April/May 1998, en <http://www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html>

76 Todas las agencias de Renault en México están bajo contrato de Franquicia por lo que la implicación de los Franquiciatarios es de suma importancia.

77 Más adelante se ve cómo lograr la implicación de los colaboradores.

*externos actitudes y comportamientos coherentes con la imagen que la empresa desea transmitir.”<sup>78</sup>*

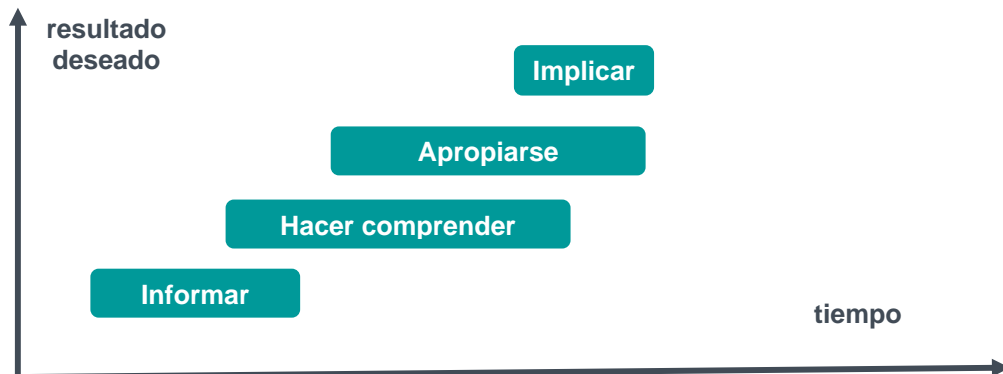
A continuación, un despliegue con mayor detalle es recomendable en las reuniones de área, puntualizando en la participación requerida del área en cuestión. De esta manera, asegurar el conocimiento y entendimiento por parte de toda la organización del plan es esencial, conlleva la obtención de resultados. En Renault México, en estas reuniones no sólo se presentó el plan general sino que se explicó la importancia de cada área para la obtención del objetivo principal, explicando la importancia de la transversalidad, y es que cada área, es parte fundamental de la cadena de valor de la empresa. En Renault, una manera “sencilla” de explicar esta cadena de valor, fue por medio de una orquesta, donde cada miembro de ésta debe tocar al mismo ritmo, guiados por una sola persona (que puede ser en este caso el Comité de Dirección).

Este proceso de información al personal y de implicación debe hacerse según el *planning* acordado previamente y evitando retrasos para evitar fugas de información, rumores y malos entendidos. Lo que se busca es no es sólo comunicar el Plan sino además, dada la necesidad de que los colaboradores se apropien de las ideas, esto se logre en el menor tiempo posible y de la mejor manera. Esto se alcanza y perfeccionar con el paso del tiempo y su resultado depende del nivel de *management* de los Jefes.

---

78 Del Pulgar, Op. Cit. Pág. 28

Éste proceso de información, comprensión, implicación, se puede graficar de la siguiente manera:<sup>79</sup>



Fuente: RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

Al comunicar la estrategia se deben tomar en cuenta ciertos fundamentales para el buen éxito del plan y su buena aceptación:<sup>80</sup>

- Los beneficios de la estrategia son mayores cuando se comunica ampliamente en la organización
- La estrategia incluye a todos en una organización, no sólo a algunos.
- El comunicar la estrategia incluye la discusión y el entendimiento de las implicaciones de la estrategia para cada función y unidad.
- Los gerentes no deben asumir que los subordinados entienden la estrategia o que están de acuerdo con ella.
- Los individuos que no aceptan la estrategia al final no pueden tener un papel continuo en la compañía.<sup>81</sup>
- La estrategia básica y la propuesta de valores también deben comunicarse a clientes, canales, proveedores y mercados financieros.

Y es que como se mencionó anteriormente los valores organizaciones y el clima organizacional son de gran importancia. No hay que olvidar que cada individuo es un mundo por lo que la comunicación debe ser visual, con la ayuda de comunicados y pósters, auditiva, con la ayuda de los gerentes.

---

79 RENAULT SAS, Op. Cit

80 Libaert, Op. Cit.

81 Más adelante se analiza que hacer en este caso con estos colaboradores que están renuentes al cambio, ya sea porque no están convencidos, porque no entienden el objetivo, o simplemente porque no aceptan un cambio de organización.

### **g) Dirigir el plan de comunicación**

Una vez presentado el plan a todos los miembros de la organización, debe haber un seguimiento de éste dado los posibles desvíos en la acción de comunicación que se puedan dar.

El pilotaje permite realizar las adaptaciones necesarias en función del contexto de la filial en evolución permanente. Para esto, las herramientas indispensables son:

- Lista de condiciones técnicas de las principales acciones
- *Planning* global de las acciones de comunicación
- Reuniones periódicas con el Comité de Dirección
- Documento/ficha o formato de seguimiento de los compromisos y los gastos

Para ello, es imperativo designar un piloto o coordinador del plan, quien debe formar parte del Comité de Dirección, como fue, en el caso de Renault México, la Directora de Planeación Estratégica. Su trabajo es el de guiar y analizar los resultados y proponer adecuaciones al plan conforme se vayan dando los resultados y ante imprevistos.<sup>82</sup> Dicho animador debe asegurar de que se cumplan los objetivos, que se apliquen adecuadamente las modalidades de funcionamiento definidas conjuntamente por el Comité de Dirección, motivar a los miembros de la red, crea sinergias de trabajo entre los diferentes actores del plan y optimiza los recursos.

Para ello, en Renault México se llevaban a cabo reuniones mensuales entre cada acción, después, reuniones de cada líder de eje para finalmente, reunirse todos los líderes de eje y poder presentar los avances y posibles problemas a afrontar al Comité de Dirección.

Paralelamente, con el fin de seguir motivando a los colaboradores, Renault México se apoyó de actividades de integración para fomentar el sentimiento de pertenencia así como de pequeñas entrevistas que se publicaba en el boletín mensual a colaboradores quienes describían sus actividades, la importancia de éstas para la obtención de los objetivos así como el valor que más vivían.

---

<sup>82</sup> Esto se ve en el apartado siguiente cuando se analice el Círculo de Mejora

De esta manera, el piloto del Plan Estratégico apoyado en un grupo de trabajo conformado por algunos directivos o *managers* puede:

- Garantizar la coherencia de la comunicación dentro de la empresa
- Favorecer la comunicación de proximidad
- Facilitar la transmisión de la información
- Facilitar la comunicación transversal entre las distintas áreas de la empresa

Este grupo de trabajo define los medios necesarios para el correcto funcionamiento de la red que establezcan soportes para favorecer el intercambio de la información (informes, carta de la red, soportes metodológicos...), las reuniones para que la información circule así como los grupos de trabajo que hay que poner en marcha (metodología, organización, soportes...). Una vez más, el Comité de Dirección debe estar de acuerdo con estas medidas.

La motivación por parte de este grupo debe guiarse hacia el rigor y el profesionalismo en la animación (respeto de los compromisos, de los plazos, preparación de las reuniones y grupos de trabajo...), la riqueza de los intercambios entre los diferentes grupos (intercambio de *best practices*<sup>83</sup>), la buena convivencia y el espíritu de equipo así como la valoración de sus acciones, especialmente ante los *managers*.

Es importante establecer indicadores de medición sobre la eficacia del plan desde el inicio de la elaboración del Plan. Sólo con indicadores de medición se puede conocer el rumbo del Plan y establecer adecuaciones necesarias durante el proceso a fin de corregir el rumbo.

---

83 Es decir de las mejores prácticas que han llevado a otros a obtener los resultados deseados

Estos indicadores deben incluir la medición de:

- 
- **La calidad de la animación**
  - **La calidad de la circulación de la información**
  - **La calidad de las herramientas y de las acciones producidas**
  - **La calidad de la capitalización de las experiencias**
  - **El nivel de las competencias**
- 

Fuente: RENAULT SAS, Manual del Nuevo Comunicante, 2005

Finalmente, como se mencionó, es importante la continua revisión de este plan, adaptándolo a los cambios. Para ello, se puede utilizar lo que se conoce como el Círculo de crecimiento o mejora o bien basándonos en la rueda de Deming.

#### **h) Mejoramiento continuo**

Se puede agregar un último punto, que es el de llevar a cabo revisiones continuas de los resultados, como se había comentado, para adaptar las posibles evoluciones que nuestro Plan de Comunicación pueda llegar a tener. Existen dos maneras, muy similares, para llevar a cabo este proceso de mejora continua, lo cual es de suma importancia sobre todo cuando el clima organizacional se ve renuente al cambio.

- **El Círculo de Crecimiento**<sup>84</sup>



Fuente: consultaría Yntegra, 2004

- **La Rueda de Deming o PDCA**

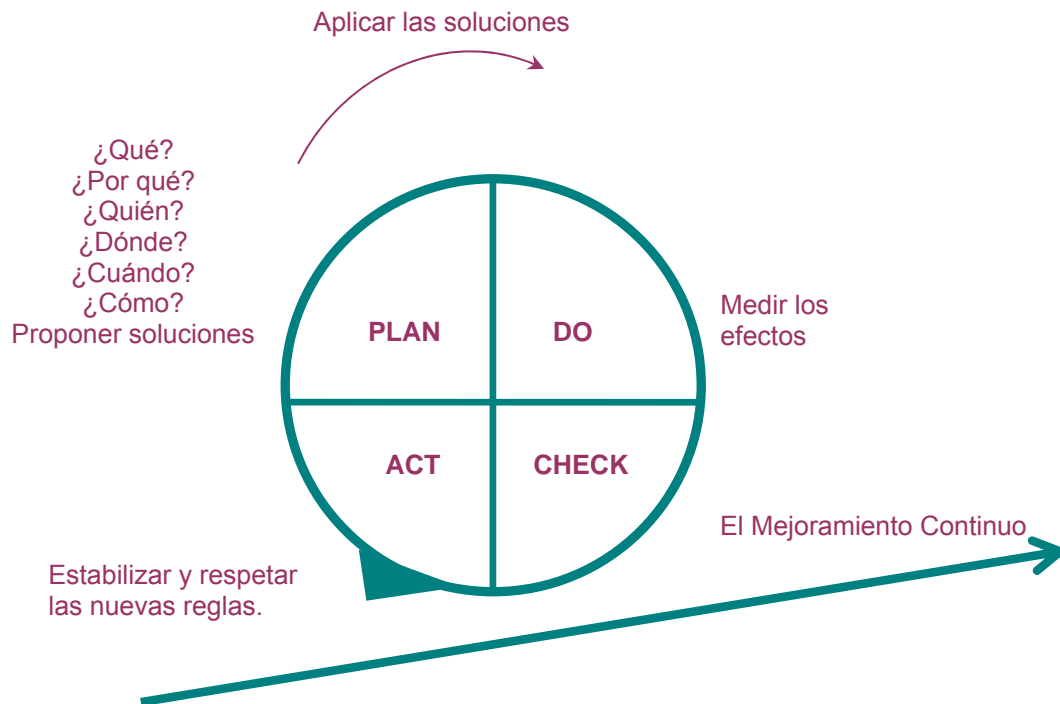
Eduardo Deming, estadístico norteamericano es asociado a la invención del *Total Quality Management*, o Gestión de Calidad Total. El ciclo de Deming es un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos para el mejoramiento y aprendizaje continuo: Planea, Ejecutar, Comprobar y Actuar.<sup>85</sup> Este método permite muy bien encontrar, junto con un análisis FODA paralelo, los puntos de mejora buscando el mejoramiento continuo del Plan de Comunicación.

La rueda de Deming, conocida generalmente como PDCA, establece los siguientes pasos, cada uno con una importancia fundamental.

<sup>84</sup> Consultoría Yntegra, . Conferencia impartida a todo el personal de RENAULT Corporativo, en México en abril 2004 con el Título "Desarrollo del Talento Directivo" por Avelino Jular.

<sup>85</sup> *Plan, Do Check, Act*, de lo cual resulta PDCA

## La Rueda de Deming, rueda de mejoramiento<sup>86</sup>



Fuente: Libaert, Op. Cit. Pág. 252.

### 1. Planear (Plan)

- Seleccionar un proceso (Método)
- Documentar el proceso
- Analizar los datos
- Establecer metas cuantitativas, detallando las especificaciones a imponer a los resultados esperados
  - Discutir caminos para lograrlas
  - Elaborar el Plan de Mejora con sus mediciones, definiendo los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

---

<sup>86</sup> Libaert, Op. Cit. Pág. 252 y [www.12manager.com](http://www.12manager.com)



## **2. Ejecutar (Do)**

• Aplicar el Plan, ejecutando los procesos definidos en el paso anterior

- Observar los progresos
- Recabar información; Medir avances
- Documentar acciones realizadas y cambios

## **3. Comprobar (Check)**

- Analizar los datos de la etapa anterior
- Observar posibles desviaciones respecto a las metas
- Detectar áreas de oportunidad o de mejora

## **4. Actuar (Act)**

• Mejorar los aspectos débiles

• Consolidar las fortalezas

• Comunicar las mejoras

• Analizar el valor de las operaciones como aporte al producto y al servicio

Se ha visto cuáles son los pasos para la elaboración de un Plan de Comunicación y para que éste subsista ante los posibles cambios. El éxito de este plan depende de su aceptación por parte de los colaboradores. Para ello, es imperativo que el clima organizacional sea estable y adecuado.

De esta manera, el Plan Estratégico de Renault lanzado en el 2004, se fue corrigiendo y mejorando cada semestre, ante los cambios de la propia organización, ya sea por directrices de Central o bien por cambios obligados por la propia industria nacional.

El haber administrado de esta manera el Plan estratégico permitió que los cambios que se mandaban de Central, fueran más fáciles de adaptara al plan nacional.

En el siguiente capítulo se analizan las reacciones y el clima organizacional ante un cambio, el cual se ha visto al principio al hablar sobre las encuestas de actitudes, pero sobre todo, del efecto de un Plan de Comunicación en él.

## **8. Reacciones de la organización ante el cambio**

El proceso de implantación de un nuevo proyecto o plan estratégico en una organización implica la aplicación de una metodología. Dicha metodología debe garantizar un impacto mínimo en la organización. Debe buscarse un equilibrio que garantice el éxito del cambio deseado.

Tanto el cambio (transición) como la estabilidad son esenciales para el éxito y la continuidad. Las tareas de los períodos de cambio son exploratorias y estratégicas; las de los períodos de estabilidad, operativas y tácticas por naturaleza. Durante la transición, para el Comité de Dirección o para los que posean poder de decisión sobre una organización, es posible considerar todas las opciones y decidir el rumbo a tomar. Después, en el período estable que sigue a la transición, todos los esfuerzos se concentran en llegar al cumplimiento del objetivo. Entender estas diferencias, y la alternancia entre cambio y estabilidad, es crítico para la gestión eficaz de una organización a lo largo del tiempo.<sup>87</sup>

Existen varias reacciones posibles ante un cambio en una organización. La primera reacción, y la más sencilla de seguir es la aceptación de estos cambios. Esta primera reacción refleja una apertura al cambio lo cual simplifica la puesta en marcha de dicho proceso. Pero una reacción diferente y contraria a esta puede ser la renuencia al cambio, el rechazo y la no aceptación lo cual conlleva al conflicto.

### **a) Resistencia al cambio / Conflicto**

Por lo general, se habla de conflicto cuando el comportamiento de algunos miembros de una organización se opone al de otros, bien porque una de las partes percibe que la otra ha frustrado algún negocio/objetivo o asunto que le atañe o le interesa, bien porque simplemente se presentan incompatibilidades. Para Del Pulgar, el conflicto para existir tiene que ser

---

87 Gersick Kélin E., Lansberg Ivan, Desjardins Michèle y Murria Barbara, « El cambio como una oportunidad », Revista Gestión, México 2003, Pág. 2

advertido por quienes participan en él; si nadie es consciente del conflicto, el conflicto no existe.<sup>88</sup>

El conflicto puede sin duda tener una connotación negativa, pero también, puede representar una posibilidad de estimular el cambio y mejorar el proceso de toma de decisiones. El conflicto puede generarse si el paso de “implicación de todo el personal”, descrito en el capítulo 5 del presente trabajo, no se lleva a cabo de manera óptima.

El proceso del conflicto puede dividirse en varias etapas: oposición, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultado.<sup>89</sup> En la primera etapa se perciben las condiciones, las cuales pueden ser variables de tres tipos, comunicación, estructura y personales, que abren las oportunidades al conflicto. Demasiada comunicación, como muy poca, tiende las bases para los conflictos, sobre todo si el canal es informal o rumor. Dado que cada estructura puede tener su propio objetivo, esto puede generar un conflicto. Finalmente, el conflicto puede ser resultado de variables personales, las cuales abarcan valores y características de personalidad. La personalización del conflicto se da en función del conflicto percibido, el cual puede crear un sentimiento de ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. Las intenciones mediarán entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera, las cuales pueden ser competir, cuando se busca satisfacer los propios intereses, colaborar, cuando las partes de un conflicto tienen el deseo de satisfacer los intereses de todos, evadir, cuando se aleja o se suprime un conflicto, ceder, cuando la una de las partes está dispuesta a poner los intereses de un oponente ante los suyos, y finalmente, llegar a un acuerdo, cuando cada parte del conflicto está dispuesta a ceder algo. El manejo de conflicto es el uso de técnicas de resolución y estimulación para alcanzar el grado de conflicto deseado. Estas técnicas producen resultados funcionales. Un conflicto puede ser constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad, alienta el interés, provee de un medio para aligerar los problemas y

---

88 Del Pulgar, op.cit, Pág. 34

89 Robbins, Op. Cit., Pág. 398

liberar las tensiones y cuando fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Pero un conflicto también puede generar resultados disfuncionales cuando la oposición sea incontrolable lo que genere descontentos que disuelvan los lazos comunes y al final destruyan al grupo.

No es nada sencillo derribar las barreras que están dentro del ser humano para conseguir que aparezca una buena disposición al cambio organizacional; esto exige un esfuerzo continuo y grupal de los que dirigen el destino de la organización; no existen fórmulas o recetas que garanticen la extinción de dichos obstáculos. Sin embargo, se deben seguir ciertas recomendaciones citadas por Verónica García en su trabajo<sup>90</sup>:

Primero: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso, como se señaló capítulos antes.

Segundo: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.

Tercero: la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

Cuarto: las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.

Quinto: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Para vencer la resistencia al cambio, es necesario fomentar: la Comunicación entre las personas al interior del equipo de trabajo así como la participación en la toma de decisiones del equipo. Además, es importante facilitar y apoyar el desarrollo y logro de las metas y finalmente, estar abiertos a negociar.

---

90 García, Op. Cit., Pág. 90

La ausencia de factores de motivación, los cuales deben resultar de una política adecuada de Recursos Humanos, es perjudicial y puede originar conflictos laborales. Los factores motivacionales facilitan la participación e integración del individuo en la organización. Dentro de una organización el objetivo es conseguir que los intereses de la empresa coincidan con los de los individuos que la integran.

La gente valora los ambientes laborales en los cuales se siente segura, donde comparte una visión, y en el que los temas difíciles se manejan en forma abierta y no en conversaciones secretas.<sup>91</sup>

<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>Factores Motivadores</b>	<b>Factores Mantenedores</b>
MASLOW	Necesidad de integración y de conocimiento. Necesidad de realización y expresión. Necesidad de estima. Satisfacción del ego.	Necesidad de protección. Seguridad. Necesidad de lazos sociales.
HUGHES	Realización, influencia y crecimiento. Responsabilidad y poder. Deseo de ser conocido.	Privilegios de grado. Economía básica, necesidades físicas.
HERZBERG	Realización, iniciativa, integración, reconocimiento, promoción, responsabilidad. Posibilidades de desarrollo, logro personal, conocer y comprender la ética	Política de la empresa, administración, normas y procedimientos, remuneración, seguridad, información, estilo de liderazgo.

Fuente: Del Pulgar, Op. Cit., Pág. 57

91 Ruiz Bonilla, Gabriela, "Liderazgo Estratégico" en <http://www.intermanagers.com.mx/>, 2001

Parte de estos factores para motivar a los colaboradores de una empresa, y por ende evitar y solucionar los conflictos es sin duda la comunicación interna ya que permite construir una identidad de la empresa, o reforzarla, promueve el conocimiento sobre ésta, informa a los colaboradores, universaliza la posibilidad de expresión y alienta la comunicación a todas las escalas.<sup>92</sup> La resistencia se reduce comunicándose con los colaboradores para que vean y entiendan las razones del cambio. Si se informa a los colaboradores de todos los hechos y se aclaran los malos entendidos, el nivel de resistencia va disminuyendo.<sup>93</sup> Además, es muy difícil que los colaboradores se resistan al cambio si han sido parte del proceso desde un inicio, como se mencionó anteriormente.

La experiencia laboral muestra la importancia de este involucramiento, si algún colaborador no se siente parte del cambio, es muy fácil que esté renuente a éste y que no lo comprenda. Peor aún, su desempeño puede verse afectado por esta falta de motivación.

Pero no todo está perdido. Una vez detectada esta renuencia al cambio, es importante actuar en función del nivel de conflicto.

Existen algunas soluciones, unas más rápidas que otras, a esto. Se pueden dar de manera simultánea si esto es planeado. La primera, es una campaña de comunicación interna que explique el porqué del cambio. Dicha campaña puede ser visual u oral. Pero debe cuidarse no exagerar los canales de comunicación ni los temas a comunicar, ya que como se mencionó, mucha comunicación puede ser perjudicial. Y esto se debe a que la gente, deja de prestar atención a los comunicados, por falta de interés, porque son demasiados comunicados, o simplemente porque no son congruentes entre ellos. Pero lo más importante, es la presencia de un líder quien comunique a sus colaboradores la importancia del cambio.

En Renault México, sabiendo la diferencia cultural que existe entre la propia nacionalidad de la empresa (Francesa) y con ello de los directivos al inicio, y de la nacionalidad de la mayoría de los colaboradores (Mexicana) se recurrió a una

---

92 Del Pulgar, Op. Cit., Pág. 61

93 Robbins, Op. Cit., Pág. 562

serie de conferencias sobre las diferencias culturales en el trabajo. Durante estas conferencias, se explicó a los directivos y gerentes, las posibles barreras culturales a las que se podrían enfrentar, ya que, como veremos en la siguiente parte, el liderazgo es fundamental para llevar a cabo los resultados.

Una vez explicado esto, se tuvo cuidado en la comunicación hacia los colaboradores, usando pizarrones de comunicación interna, boletines mensuales así como comunicación verbal por parte de los gerentes hacia los colaboradores siempre dando un *feedback* de cada junta.

Dentro los boletines internos, se usaron testimoniales de los propios colaboradores en los cuales explicaban, a su manera, los pros y contras de su trabajo, y su manera de vivir los valores de la empresa.

## **b) Liderazgo**

Robbins define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.<sup>94</sup> Para Gabriela Ruiz, normalmente se piensa en el líder como un individuo que conduce las aspiraciones y metas de un grupo y que toma las banderas y logra las victorias requeridas para el triunfo. “*No existe líder sin seguidores*”. Así, Ruiz define al líder como una creación y una necesidad de todo grupo humano, ya que consciente o inconscientemente sabe que requiere de orden, dirección, organización e integración. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido.<sup>95</sup>

De esta manera, se puede decir que un líder es aquel que ejerce cierta influencia en un grupo determinado apoyándolos para el cumplimiento de objetivos comunes.

El líder puede ayudar a todas las partes interesadas a concentrarse en las fuerzas que hacen inevitable el cambio; debe tratar de que todas las partes del sistema lleguen a un estado de predisposición para el cambio, de manera tal

---

94 Robbins, Op. Cit., Pág. 314

95 Ruiz Bonilla, Gabriela, Op. Cit.

que haya coincidencia en la necesidad de realizar el trabajo para lograr la continuidad.<sup>96</sup>

Un líder debe ser convertirse en un visionario, un estratega y un excelente comunicador. Además, debe acompañar el cambio, siempre atento a las reacciones de los colaboradores, resolviendo dudas en cuanto surjan, evitando que la resistencia al cambio dure mucho tiempo, analizando las causas de ésta, y encontrando la solución a esto.

Y es que la experiencia muestra claramente como un jefe debe estar atento ante las reacciones de sus colaboradores, debe explicar en la manera de lo posible, cuales son los objetivos y como se deben alcanzar. También, debe estar abierto a escuchar, aconsejar, y en su caso, explicar cuando un colaborador esté renuente ante los cambios establecidos.

---

96 Gersick Kelin E., Lansberg Ivan, Desjardins Michèle y Murria Barbara, Op Cit, Pág. 6



## **CONCLUSIONES**

El éxito se da por la articulación coordinada de recursos, estrategias e infinidad de factores entre los que se destacan el factor humano. Motivar no es tarea fácil, cada individuo es un mundo. Se ha visto a lo largo de este trabajo que en una empresa, siendo un conjunto de personas que comparten valores y normas, todo cambio organizacional, cambio de estrategia, o simplemente toda acción, debe estar acompañada de una comunicación oficial pues como le dice Porter, la ventaja competitiva de que el recurso humano aplique una comunicación efectiva es fundamental. Y es que al ponerse como objetivo ser líder en imagen de marca, Renault buscó que su ventaja competitiva fuera la diferenciación de producto, en cuanto a calidad de éste mismo como al servicio. Todos los colaboradores deben estar informados, de preferencia al mismo tiempo, sobre las directrices que la empresa siga. Y esta comunicación, para que pueda ser efectiva, debe estar planeada, por ello, la elaboración de un Plan de Comunicación es esencial para el éxito.

De esta manera, con una Planeación Estratégica se obtiene como beneficio una base objetiva para la asignación de los recursos, tanto humanos como financieros. La toma de decisión con enfoque estratégico proporciona orden y disciplina en la organización dado que se usan las propias fortalezas. El éxito de una estrategia depende de qué tan efectivamente pueda reaccionar ante los cambios en un ambiente competitivo.

Por lo tanto se debe utilizar una gestión que radique en formular una estrategia consistente y transparente; comunicarla, coordinando los objetivos de las diversas áreas, conectando los objetivos con la planeación financiera y presupuestaria e identificando y coordinando las decisiones estratégicas. Así mismo se debe medir de un modo sistemático la realización y avance, proponiendo acciones correctivas oportunas en caso de ser necesarias.

Se presentó la importancia de que la organización trabaje en sus valores, buscando la solidez en su cultura, definiendo el rumbo y haciendo conscientes a sus colaboradores de que su trabajo contribuye al logro de las metas y al cumplimiento de los objetivos.

Es de vital importancia un buen liderazgo que permita que los colaboradores conozcan los objetivos de la empresa pero sobre todo, se apropien de ellos, no sin antes entender sus funciones y actividades a realizar dentro de ésta. Para que los objetivos generen motivación, deben ser alcanzables, deben implicar reto y esfuerzo, y deben ser controlables a lo largo del proceso.

No hay que olvidar que las transiciones son oportunidades para el cambio, y no siempre son garantías de mejoras, además de que pueden generar cierto nivel de ansiedad. Muchas veces los colaboradores desean avanzar directamente hasta la fase de cambio, pero los líderes deben evitar presiones para elegir una nueva estructura, solo después de haber hecho un estudio preliminar de la situación. Es obligación de los líderes recordar que las transiciones son oportunidades poco comunes para plantear temas difíciles y desafiar la rutina. Se pueden mejorar las posibilidades del éxito a largo plazo si se sigue el proceso a una amplia gama de posibilidades, se prueban la viabilidad de cada opción y se toman decisiones a partir de datos confiables. El cambio no debe ser forzado ni prematuro ya que la organización probablemente no soporte la presión, dado que no entiende el porqué del cambio y el destino. Esto, puede afectar la organización fuertemente al obligarla a re-estudiar un cambio y tener que empezar de nuevo el proceso para encontrar un nuevo cambio.

Para todo cambio, es importante la planeación estratégica, la definición de objetivos alcanzables, la comunicación a toda la empresa de dichos objetivos, así como el desarrollo de una actitud proactiva de los líderes por el logro de los resultados y no sólo por la ejecución del trabajo.

Es cierto que un Economista está preparado para reunir, analizar e interpretar datos económicos y estadísticos con los que propone, después de un minucioso análisis, soluciones a problemas de tipo económico, financiero, de comercialización y más, a los que se enfrenta toda empresa, ya sea pública o privada o la sociedad misma. También, como economista, se está preparado

para analizar diferentes situaciones, formular y evaluar proyectos de inversión, investigar y analizar problemas socio-económicos de un país.

Después de haber realizado los estudios de economía, se pudo llevar a cabo un excelente análisis de la situación de Renault México con lo cual, se logró la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación estructurado. Las habilidades adquiridas durante la licenciatura permitieron que se propusieran soluciones a problemas detectados tras el análisis.

Se plantea oportuno dada la experiencia profesional, empezar a confiarle más importancia a la parte de liderazgo, *management*, comunicación y desarrollo organizacional con talleres que permitan a todo economista convertirse en un buen líder que pueda comunicarse con su equipo de tal manera que, siguiendo una Planeación Estratégica adecuada y el trabajo conjunto, se logren los objetivos propuestos y que esto se convierta en una forma de trabajo permanente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Blanchard, Ken, « Empowerment, 3 Claves Para Lograr Que El Proceso De Facultar A Los Colaboradores Funcione En Su Empresa », Ed Gpo Norma, México 2004, 124 páginas
2. Blanchard, Ken « Administración Por Valores: Como Lograr El Éxito Organizacional Y Personal Mediante El Compromiso Con Una Misión Y Unos Valores Compartidos », Ed Gpo Norma, México 2003, 150 páginas
3. Borello, Antonio, « El Plan de Negocios, De Herramientas de Evaluación De Una Inversión A Elaboración De Un Plan Estratégico y Operativo », Ed. Mac Graw Hill, Colombia, 2000, 194 páginas
4. Cohen, Daniel, « Sistemas de información para la toma de decisiones », Ed. Mac Graw Hill, México 1994
5. Del Pulgar, Luis, « Comunicación De Empresa en Entornos Turbulentos, Gestión de Riesgos, Reducción de las Incertidumbres y Supervivencia », Ed. ESIC, Madrid 1999, 211 páginas
6. Demsetz, Harold, « The Economics Of The Business Firm » Ed. Cambridge University, USA, 1997, 191 páginas
7. García, Verónica, « El Cambio Organizacional », Hitos de la Ciencia Económica Administrativa, 2002, Edición 21 en :  
  
[www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo\\_cambio\\_organizaciona\\_l.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizaciona_l.pdf)
8. Gersick, Kelin E., Lansberg Ivan, Desjardins Michèle y Murria Barbara, « El cambio como una oportunidad », Revista Gestión, México 2003
9. Ghosn, Carlos y Riès, Phillippe, « Citoyen du Monde », Ed. Grasset & Fasquelle, Francia, 2003
10. Hill, Charles, « International Business, competing in the Global Marketplace : Poscript 2001 », 3ra edición, Mac Graw Hill, USA 2001, 692 páginas
11. Kaplan y Norton, "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

12. Keat, Paul & Young Philp, « Managerial Economics, Economic Tools for Today's Decision Makers », Macmillan Publishing Company, USA, 1992. Línea de Dirección y Estrategias, Coedición CESA y Mayol Ed. Colombia, 2005, 592 páginas
13. Libaert, Thierry, « El plan de Comunicación organizacional », Ed Limusa, México 2005, 283 páginas
14. Pérez, Lizette, « ¡Firmes! ¡En línea! », artículo publicado en Information Week México, Edición Febrero 2007
15. Milgrom, Paul & Roberts, John, « Economía, Organización y Gestión de la Empresa », Ed. Ariel Economía, España 1993, 621 páginas
16. Porter, Michael, « Que es Estrategia », Expo Management, México DF, Junio 2004
17. Porter, Michael, “ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ”, New York, NY The Free Press, 1985
18. RENAULT SAS, « Manual de Nuevos Comunicantes », 2005
19. Renaults SAS, “Atlas” Edición Marzo 2007, Francia, 2007
20. Robbins, Stephen, « Comportamiento organizacional », Ed. Pearson, Prentice Hall, México, 2004, 675 páginas
21. Ruiz Bonilla, Gabriela, “Liderazgo Estratégico” en [www.intermanagers.com.mx](http://www.intermanagers.com.mx) , 2001
22. Scheinsohn, Daniel, « Mas Allá de la Imagen Corporativa, Como Crear Valor A Través De La Comunicación Estratégica © », Ed. Macchi, Argentina 2000, 359 páginas
23. Thompson & Strickland, « Administración Estratégica, Textos y Casos », Ed Mac Graw Hill, México, 2004, 480 páginas
24. Wheatley Margaret & Kellner-Rogers Myron, “Como Llevar a Cabo el Cambio Organizacional” April- May 1998, en <http://www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html>

## Fuentes electrónicas

- [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo\\_cambio\\_organizacional.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf)
- [www.alsea.com.mx/starbucks/quienes.php](http://www.alsea.com.mx/starbucks/quienes.php)
- [www.batmexico.com.mx](http://www.batmexico.com.mx)
- [www.greatplacetowork.com.mx](http://www.greatplacetowork.com.mx)
- [www.deinsa.com](http://www.deinsa.com) Managing by Results
- [www.intermanagers.com.mx](http://www.intermanagers.com.mx)
- [www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html](http://www.margaretwheatley.com/articles/esp.life.html)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.macdonalds.com.mx](http://www.macdonalds.com.mx)
- [www.renault.es](http://www.renault.es)
- [www.renault.com.mx](http://www.renault.com.mx)