



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:  
COMUNICACION EN LA GESTION EMPRESARIAL**

**“PLANEANDO PARA TRIUNFAR  
3C + 2V = CARBONO CONSULTORES”**

**TRABAJO FINAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO:**

**CONTADOR PÚBLICO  
PRESENTAN:**

**LUIS ARGENIS BARRERA MARTINEZ  
JOSE EDUARDO DOMINGUEZ TOVAR  
DIANA ENCISO ESCOBEDO  
MARIA GUADALUPE OCHOA LOPEZ  
REBECA TINOCO GOMEZ  
VERONICA VAZQUEZ ALQUICIRA**

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES:  
PRESENTA:**

**MARIA DEL ROCIO JUÁREZ TÉLLEZ**



**CONDUCTOR: LIC. MARIA DEL CARMEN FONSECA GARCIA**

**MEXICO, D.F.**

**AGOSTO 2008**

**Indice**

	<b>Pág.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	6
<b>INTRODUCCIÓN</b>	16
<b>METODOLOGÍA</b>	20
Selección de la empresa	21
Planteamiento del Problema	22
Hipótesis	22
Justificación	23
<b>CAPITULO I MARCO TEÓRICO</b>	26
1.1 La organización	27
1.2 Clima Organizacional	27
1.2.1 Factores que afectan al clima organizacional	28
1.3 Desarrollo Organizacional	29
1.4 Cultura Organizacional	30
1.4.1 Características de la cultura Organizacional	30
1.5 La motivación	32
1.6 Objetivos estratégicos	33
1.7 Visión	34
1.7.1 Importancia de la Visión	35
1.8 Misión	35
1.8.1 Importancia de la misión	36
1.9 Valores	36
1.9.1 Importancia de los valores en la organización	37
1.10 La identidad como parte de los valores	38
1.10.1 Proceso para la determinación e implementación de los valores	38
1.10.2 Valores compartidos	39

1.10.3 Importancia de los valores compartidos	39
1.11 Ética	39
1.12 La conciencia Corporativa	40
1.12.1 Identidad e imagen corporativa	41
1.13 Comunicación Organizacional	42
1.13.1 Concepto e importancia de la comunicación	43
1.13.2 Elementos de la Comunicación	43
1.13.3 Tipos de comunicación	44
1.14 Liderazgo	47
1.14.1 Funciones del liderazgo	47
1.14.2 Liderazgo y poder	48
1.14.3 Estilos de liderazgo	49
1.14.3.1 Liderazgo situacional	49
1.14.3.2 Liderazgo de creación de roles	50
1.14.3.3 Modelo Camino-Meta	51
1.14.3.4 Liderazgo transformador	52
1.14.3.5 Liderazgo transaccional	53
1.15 Estrategias	53
1.15.1 Características de las estrategias	53
1.15.2 Estrategias de comunicación.	54
<b>CAPITULO II ANTECEDENTES DEL SECTOR</b>	<b>56</b>
2.1 La gran fuerza de las PYMES	57
2.1.1 Antecedentes	57
2.1.2 Definiendo una PYME	57
2.1.3 Clasificación de las PYMES	58
2.1.4 Características de las PYMES	61
2.2 Las PYMES en México	63
2.2.1 Obstáculos y problemática actual de las PYMES	67
2.3 Publicidad	70
2.3.1 Evolución de la publicidad	71
2.4 Agencias publicitarias	72

*Carbano Consultores en Diseño, S. C.*

2.4.1 Servicios de las agencias publicitarias	72
2.4.2 Valores de las agencias Publicitarias	72
2.4.3 Principales problemas de las agencias Publicitarias	73
<b>CAPITULO III ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>	74
3.1 Carbono	75
3.1.1 Antecedentes	75
3.1.2 Misión	75
3.1.3 Visión	76
3.1.4 Filosofía	76
3.1.5 Servicios	76
3.1.6 Principales clientes	77
3.1.7 Principales Proveedores	77
3.1.8 Ubicación	78
3.2 Estados Financieros	79
3.2.1 Balance General	79
3.2.2 Estado de Resultados	80
3.2.3 Razones Financieras	81
3.2.4 Un poco de carbono	88
3.2.5 Lo que ofrece:	97
<b>CAPITULO IV DIAGNÓSTICO</b>	100
4.1 Analisis	101
4.1.1 Analisis de los Cuestionarios	104
4.2 Matriz FODA	108
<b>CAPITULO V “Planeando para Triunfar 3C+2V=Carbano Consultores”</b>	110
5.1 “12 escalones”	111
5.2 Y donde estamos	114
5.3 No pierdas de vista el objetivo	117
5.4 Hacia una nueva cultura organizacional	119

5.5 Presentando a Carbono	123
5.6 Día de cine	125
5.7 Historias de éxito	128
5.8 Hoy es el día de..	130
5.9 Si aprendes todos aprendemos	133
5.10 Reconociendo la trayectoria	135
5.11 Renovando la bienvenida	137
5.12 Cronograma	139
<b>Conclusión</b>	140
<b>Resumen ejecutivo</b>	141
<b>Presentación</b>	143
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 Criterios para la certificación	154
Anexo 2 Cuestionarios	171
Anexo 3 Modelo “Hacia una nueva cultura organizacional”	177
Anexo 4 Modelo “Historias de éxito”	180
Anexo 5 Modelo “Reconociendo la Trayectoria”	182
Anexo 6 Modelo de “Renovando la bienvenida”	183
<b>Glosario</b>	184
<b>Bibliografía</b>	188

***Los obstáculos son esas cosas  
que las personas ven cuando  
dejan de mirar sus metas.  
- E. Joseph Cossman***

# **AGRADECIMIENTOS**

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*

**Al Instituto Politécnico Nacional**, por habernos dado la oportunidad de formar parte de la mejor Institución Educativa.

**A la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas**, por los conocimientos adquiridos dentro de la misma, los cuales serán capitalizados de la mejor manera para alcanzar nuestros objetivos de vida.

**A todos y cada uno de los profesores**, por habernos transmitido sus conocimientos y experiencia, siendo parte fundamental de nuestra formación profesional

**A la Profesora Maria del Carmen Fonseca**, a quien queremos agradecer de manera muy especial, ya que sin su guía y apoyo no hubiera sido posible la realización de este proyecto.



**Agradezco a Dios** por ser mi fortaleza, darme todo lo que tengo... mi vida, mi familia, mi novia, mis amigos. Por ayudarme a reponerme de cualquier adversidad, hacerme sentir protegido. Por permitirme compartir cada minuto de mi vida con mis seres queridos....

**A mis viejitos;** por todo por el cariño recibido, por sus oraciones y desvelos, por estar conmigo en todo momento confiando en mí ante cualquier circunstancia, por ser elemento fundamental de mi vida.... gracias, porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí cumpliendo un sueño ni sería quien soy ahora...

**A mi mamá** por su apoyo, oraciones, cariño, por escucharme, aconsejarme, por luchar por mí, por tus atenciones y confianza depositada... por todo lo que representas en mi vida.

**A Alejandro y Alejandra** por sus consejos, cariño y comprensión.

**A Lily** por ser fuente principal de motivación, por ser mi apoyo incondicional, por cada momento que has estado a mi lado, , por haber aparecido y cambiado mi vida...

**A mi amigo Javier** por ser mi mejor ejemplo de éxito y humildad, porque gracias a ti sé lo que es la amistad verdadera, valor importante en mi vida, gracias por estar conmigo, por aconsejarme, regañarme, apoyarme en momentos importantes de mi vida, compartir risas y tristezas en todo este tiempo.

**A mis tíos(as)** por su apoyo, cariño y atenciones brindadas a lo largo de cada etapa de mi vida...

**Al mi equipo de trabajo,** por su esfuerzo y entrega...

***Luis Argenis Barrera Martínez***

**A Dios**, por haberme otorgado la suerte de tener a mi familia, con la cual he compartido una vida llena de todo tipo de experiencias, lo cual me ha hecho más inteligente, mas fuerte y mejor persona.

**A la vida**, por presentarme toda una serie de oportunidades, muchas de las cuales he aprovechado y gracias a ellas estoy hoy aquí.

**A mis padres Margarita y Porfirio**, por haberme dado la vida, sustento, educación y valores que me diferencian de otras personas.

**A mis hermanos Oscar, Alejandro y Javier** por haberme dado consejos, ejemplos y juegos, además de perspectivas y situaciones muy amplias de la vida. Hermanos ya vimos que todo se puede en esta vida, es tiempo de ser mejores.

**A mis amigos, primos, tíos, padrinos, abuelos**, por enseñarme cosas buenas y malas de la vida, y por hacerme sentir querido y aceptado, lo cual me motivo a sobresalir entre los demás.

**A los profesores de todas las escuelas** donde curse, ya que gracias a ellos y a los muchos conocimientos técnicos que me transfirieron, hoy y mañana me podre desempeñar profesionalmente como un contador reconocido.

**A la Escuela Superior de Comercio y Administración**, pionera en la educación administrativa en Latinoamérica con más de 150 años de experiencia, y dando a Mexico y al mundo, un sin número de generaciones de profesionales del más alto nivel.

**José Eduardo Dominguez Tovar.**  
**Agosto, 2009**

**A Dios:** por darme tantas bendiciones en la vida

**A mi familia:** Que siempre me apoyo y estuvo a mi lado en todo momento, con disposición para ayudarme siempre.

**A mamá y papá:** Por su enorme amor, infinita paciencia, desvélelos, comprensión, cuidarme, además de dame fuerza cuando más me hacía falta, impulsarme a ser mejor, enseñarme el valor de las cosas, a conseguir todo con mis esfuerzos y apoyo para que lograra mis objetivos.

**A mi hermano:** por ser mi cómplice, por ser mi mejor amigo, por tu comprensión, ayuda y tiempo para platicar de todo siempre.

**A Vidal:** por enseñarme la profesión, lo que es la perseverancia y ayudarme a complementar mi formación como persona y como profesional.

**A Hugo y tía Martha:** por su amor, cariño, ayuda, comprensión, tiempo, apoyo incondicional, estar a mi lado en estos últimos momentos y dejarme formar parte de sus vidas.

**A mis amigos:** por estar conmigo y ser cómplices en las aventuras de la vida.

**A todos Muchas Gracias  
Con Todo mi Cariño  
Diana Enciso**

**Gracias a Dios**

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida por darme la fortaleza moral y física para lograr otra meta más en mi carrera.

**Gracias a mis padres Pilar y Miguel**

Por su amor, comprensión y apoyo sin condición ni medida. Gracias por creer en mí y por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entender el por qué sus palabras, su esfuerzo y constancia por hacer de mí una persona de bien. Los amo mucho.

**Gracias a mis hermanos Paco y Miguel**

Por su cariño, sus comentarios, sugerencias y opiniones. Además de ser buenos amigos y compañeros, por brindarme esos momentos especiales que nunca se olvidaran, son la mejor compañía para compartir el mismo techo.

**Gracias a toda mi familia**

Por encomendarme siempre con Dios para que saliera adelante, por sus consejos y amor insustituible.

**Gracias a todos mis amigos**

Por que estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos en mi vida. No voy a olvidar sus consejos, enseñanzas y ayuda cuando más lo necesite.

***María del Rocío Juárez Téllez.  
Agosto 2009***

Este trabajo representa para mi uno de los logros más importantes, el cual no hubiera sido posible si no tuviera a mi lado a las personas más importantes de mi vida y a aquellas que de alguna manera han hecho posible este triunfo.

**Agradezco a Dios**, por darme la vida, por haberme permitido llegar hasta aquí, por colmarme de bendiciones cada día, por cuidar de mí y escucharme siempre que te necesito, por ser mi mejor amigo y nunca dejarme sola.

**A mi Papá**, gracias por haberme enseñado el camino recto y honesto, por darme esa fortaleza para enfrentar los retos de la vida, pero sobretodo por ese amor tan grande que siempre me demostraste, donde quiera que estés sabes que te quiero mucho y que siempre estarás en mi pensamiento y en mi corazón.

**A mi Mamá**, a quien dedico este trabajo, por darme las fuerzas que necesitaba en todo momento, por su entereza para afrontar la partida de mi papi, por apoyarme siempre, por todos los sacrificios que tuviste que hacer por mi y por el inmenso amor que me das cada día, no tengo palabras para describir todo lo que significas para mi. Te quiero muchísimo.

**A mis hermanos Amalia, Rosario y Enrique**, por darme el mejor ejemplo, por su amor y comprensión, por sacrificar tanto por darme todo lo que necesitaba, este logro también es de ustedes así como mi eterno agradecimiento por todo lo que han hecho por mi, saben que los quiero mucho y que estaré con ustedes siempre que me necesiten.

**A mi hermano Aurelio**, por haber sido mi compañero de juegos, por acompañarme en este camino recorrido apoyándome y demostrándome día a día con tu esfuerzo, que se puede lograr lo que se quiere. Gracias por haber estado siempre conmigo hermanito, Te quiero mucho.

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*

**A Luis Arturo**, por apoyarme en cada uno de mis proyectos, por compartir conmigo sueños y aspiraciones, y por estar conmigo incondicionalmente.

**A mis profesores**, porque gracias a ellos y a su dedicación aprendí no solo a ejercer la carrera de contabilidad sino también a enfrentar retos, a poner empeño, pasión y esfuerzo en todo lo que hago día con día. En especial quiero agradecer a tres Profesores que marcaron significativamente mi vida; al Profesor Anastasio Castellanos Morales, al Profesor Angel Rolando Marín Estrada y al Profesor Jorge Rodríguez.

**A todos mis amigos**, por darme su apoyo y brindarme su amistad sincera.

**María Guadalupe Ochoa López**  
**Agosto 2009**

**A DIOS**

Por la vida que me regalo  
Y por las bendiciones que día con día me da.

**A MI FAMILIA**

En la vida se nos dan pocas oportunidades  
Para salir adelante y contar con seres que  
Nos inculquen y nos enseñen que no debemos darnos  
Por vencidos para lograr nuevas metas e ideales  
Dios me ha dado la suerte de tenerlos y la  
Oportunidad de contar con ustedes para compartir  
Mis fracasos, triunfos, tristezas y alegrías  
Hoy agradezco infinitamente todo su apoyo que simboliza  
El inicio de mi profesión.

**A MIS AMIGOS**

Por todos los momentos compartidos,  
Por su apoyo, en las buenas y malas,  
Por darme muchos días felices,  
Por dejarme entrar en sus vidas  
y compartir conmigo  
Un poquito de cada uno de ustedes  
Mil gracias

**A MIS PROFESORES**

Por todas las enseñanzas que durante  
Toda mi formación recibí y no solo en lo profesional  
Que ahora llega a una gran meta,  
Sino también en mi educación personal.

**A MIS COMPAÑEROS DE EQUIPO**

Por su amistad, dedicación, tiempo esfuerzo  
Que hoy se ve reflejado  
En este proyecto.

**CON MUCHO CARIÑO Y AFECTO  
REBECA TINOCO GOMEZ**

**A DIOS:**

Quiero agradecer a Dios, por ser compañía, guía, consuelo y fuerza en todo momento.

**A MIS PADRES:**

Por el amor infinito de mis padres Víctor Gabriel y Leticia.

Al seguir mis pasos de estudiante, compartiendo los logros y alentándome a mejorar cada día, sabiendo que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas.

También, deseo agradecer su apoyo incondicional en todo proyecto, porque ustedes forman parte esencial en el logro de cada uno.

Por su experiencia como padres, preocupados por nuestro porvenir, como amigos, al ser confidentes y estar pendiente de lo que nos pasa y como compañeros de profesión y negocios, al compartir ideales, porque estamos interesados en el bienestar general de nuestra familia y sabemos que el cambio comienza por nosotros mismos.

**A MIS HERMANOS:**

Cada logro es importante, pero es aún más importante cuando los compartes con las personas más importantes de tu vida, por eso quiero agradecer a mis hermanos Rebeca, Gabriela, Víctor Eduardo, Andrea y Juan Carlos, por ser partícipes de mis proyectos, por sus consejos, su apoyo y por ser parte importante de cada logro.

**A MIS AMIGOS:**

Agradezco a los compañeros de trabajo y diversión, con los que iniciamos nuevos retos, compartimos experiencias, escribimos historias y aprendemos juntos.

Por su apoyo incondicional y palabras de aliento, por su confianza, por compartir conmigo los logros, pero sobre todo por ser la fuerza de los momentos difíciles.

***Muchas Gracias!!!***

***Verónica***

***Agosto 2009***

***Las grandes obras son hechas***

***no con la fuerza, sino con***

***la perseverancia.***

**- Samuel Jonson**

# **INTRODUCCION**

## **Introducción**

Los avances científicos y tecnológicos en las organizaciones han traído consigo una considerable disminución en el personal con que estas realizan sus operaciones, ya que desplazando al recurso humano le permiten eficientar el trabajo y reducir tiempos.

Hay giros en los que no ha sido posible este cambio, tal es el caso de las agencias publicitarias, ya que su materia prima es el personal que labora en ella, estos son los que producen las ideas con su creatividad para generar publicidad, por lo que se debe mantener una sana comunicación, personal contento, satisfecho y que se sienta parte de esta para lograr mejores resultados.

Actualmente las organizaciones enfrentan un gran reto, el ritmo de trabajo tan acelerado y los constantes cambios para mantenerse al día, además de seguir siendo competitivos; han dejando en segundo término a sus colaboradores así como sus necesidades, sin darle la importancia a su identificación como parte de la organización, teniendo como consecuencia la falta comunicación interna y de una visión compartida.

El papel que la comunicación interna representa en el seno de las organizaciones empresariales es mucho más importante que el de ser un simple instrumento que permite transmitir información de unos niveles a otros y en sentido ascendente o descendente. Es una actividad difusora y consolidadora de los valores de la cultura corporativa. De ahí que deba ser considerada como una responsabilidad compartida por todos los componentes de la empresa en todos sus niveles.

La comunicación interna puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización.

En el desarrollo de la comunicación interna es básico el rol de los equipos directivos, que deben responsabilizarse y fomentar el sentimiento de adhesión al grupo, haciendo participar todo el personal en las informaciones relevantes y utilizando todos los instrumentos disponibles.

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo se constituye en el "segundo hogar" de la personas, pues diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema del "Clima Organizacional" refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. El lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Otro de los puntos que cabe mencionar es el desarrollo organizacional que es un proceso para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Sus metas son; incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, crear soluciones nuevas y creativas para la organización, y desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma

También la cultura forma una parte esencial de las organizaciones, puesto que une a los individuos que laboran en ellas, logrando un interés común. La cultura se encuentra en todas partes a nuestro alrededor, en la forma de vida que llevamos, reflejándose en nuestro comportamiento diario. Esta se forma de manera colectiva por las percepciones e interpretaciones individuales del mundo; dándose a través de un proceso social.

En una organización la cultura se puede representar por medio de sus tradiciones, productos, símbolos y hasta el edificio en el que están ubicados; así que la carencia de esta puede provocar falta de compromiso de los miembros que la integran, dando como resultado un desempeño poco favorable para la empresa.

Otro aspecto esencial en las empresas es tener un buen liderazgo el cual representa la columna vertebral de la organización, siendo los funcionarios de esta los que la dirigen al logro de objetivos a corto y largo plazo.

Cuando la empresa se encuentra certificada, los procesos que se han dictado son llevados a cabo conforme los lineamientos, permitiendo a los directivos llevar las riendas de la misma para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad.

A través de las certificaciones se obtienen grandes beneficios para ambas partes, la empresa y los trabajadores, puesto que genera un "plus" a la marca y al personal porque saben realizar sus actividades apegado a procedimientos que trae como consecuencia mayor calidad en bienes y servicios. Hay diferentes tipos de certificaciones, las cuales dependen del giro de la empresa y el motivo por el que pretendan realizarlo; cada organismo certificador establece los lineamientos necesarios para la obtención de esta.

*El éxito nunca llega solo;  
hay que trabajar arduamente  
para conseguirlo.*

# **METODOLOGIA**

### **Selección de la empresa**

En la actualidad el gobierno de México ha otorgado apoyos para la creación de micro y pequeñas empresas, ya que estas constituyen una amplia gama de oportunidades de crecimiento económico a las familias y fomento al desarrollo profesional en las industrias, además conforman una gran variedad de productos y servicios esenciales dentro del sistema económico mexicano.

La escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

Cabe resaltar que las micro, pequeñas y medianas empresas suman 4 millones de negocios, de los que depende el trabajo de 12 millones de mexicanos siendo el sector que emplea a la mayor parte de la población económicamente activa.

Este tipo de empresas tienen una expectativa de vida a corto plazo, debido en gran medida a que se preocupan más por la obtención de ganancias que por el bienestar de la misma, ocasionando carencias importantes de identidad y cultura así como de objetivos a largo plazo.

Se seleccionó a Carbono Consultores en Diseño S. C. ("Carbono") por ser una empresa mexicana, legalmente constituida, con experiencia de más de 10 años en el campo de la publicidad, que brinda oportunidades de crecimiento a sus trabajadores y mantiene una imagen respetada pero sobre todo confiable a sus clientes y competidores. La Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad ("AMAP") dio la bienvenida a Carbono como agencia asociada y comprometida en ofrecer soluciones de negocio a sus clientes.

### **Planteamiento del Problema**

Con base en los resultados obtenidos a través de cuestionarios electrónicos aplicados al personal, cuya finalidad fue conocer en que condiciones se encuentran implementados los criterios que tiene la AMAP para su certificación; se detectó que, el desarrollo empresarial ha sido afectado por el escaso fomento de dicha cultura en todos los niveles de la organización, aunado con una falta de motivación del liderazgo, que trae como consecuencia el desconocimiento de aspectos elementales como son misión, visión y filosofía de la empresa, además de la ausencia de elementos motivadores y valores organizacionales. De la misma manera pero en menor grado, detectamos que es necesario reforzar el trabajo en equipo, la comunicación entre los diferentes departamentos y disminuir la rotación del personal.

Tomando como base la información anterior, nos enfocamos en el siguiente cuestionamiento:

“¿Cómo se puede fomentar una cultura organizacional madura, fortalecer el liderazgo, guiar el comportamiento para alcanzar los objetivos organizacionales y a su vez obtener la certificación que contribuya sustancialmente a un mayor éxito de Carbono?”.

### **Hipotesis**

Con base en la investigación y previo análisis de la empresa Carbono, se identificaron diversos aspectos como es la carencia de cultura y un clima organizacional saludable, entendimos las repercusiones que cada problema ocasiona y analizamos los puntos de vista tanto de los directivos como de los trabajadores en general. Por lo que conocer la situación actual de Carbono, sus necesidades y objetivos a corto plazo, nos encaminaron a dirigir el presente trabajo a proponer un plan estratégico con el que se busca fortalecer la cultura, mejorar el clima, crear un sentimiento de pertenencia en todos

los colaboradores de la agencia, dirigir las visiones personales al logro de los objetivos organizacionales y fomentar la comunicación interna.

La implementación y seguimiento de las estrategias a proponer ayudará a reforzar la estructura organizacional de Carbono, fomentará una cultura organizacional madura necesaria para alcanzar la Certificación ante la AMAP y proyectará la imagen de una empresa mexicana fuerte, con ideas jóvenes pero madura en su estructura, en vías de desarrollo y crecimiento capaz de competir en el mercado nacional e internacional.

### **Justificación**

Ante un mundo globalizado y altamente competitivo que exige a sus proveedores estar a la vanguardia, Carbono busca certificarse bajo una norma que garantice la mejora continua y calidad de sus procesos actuales lo que se traduce en un valor agregado a los servicios que ofrece en el mercado.

AMAP ofrece un programa de certificación que trabaja en fortalecer la calidad de las agencias de publicidad asociadas y conjuntamente con la promoción de cultura organizacional, distingue a aquellas comprometidas con sus clientes y marcas. Además, establece los sistemas, procedimientos de operación y procesos de calidad que deben cumplir para garantizar a los clientes, seriedad y profesionalismo. (Ver anexo criterios para Certificación de la Norma Mexicana de Agencias de Publicidad NMX-R-051-SCFI-2006).

La cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de las entidades cuando se ha desarrollado adecuadamente, en caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello el interés de su estudio y aplicación. La identificación de dicho elemento es algo muy importante para el éxito de la organización de tal forma que, le permite actuar consistentemente en el logro de sus objetivos, además es pilar

fundamental para que los líderes y gerentes se comprometan a mantener y reforzar una comunicación que guíe el trabajo individual en una misma dirección.

Implementar las normas para la certificación requiere, en principio de una cultura organizacional madura realizando un diagnóstico previo a su aplicación. Si el diagnóstico inicial se efectúa exclusivamente sobre los procesos sin considerar el factor cultural, y además no tiene las condiciones ideales, en la fase de implementación se encontrarán una serie de obstáculos que alterarán el flujo ordenado y eficiente de la norma, impidiendo la obtención de la certificación.

En una cultura organizacional madura, cualquier nuevo proceso no precisamente es sinónimo de amenaza, por el contrario, es recibido de buena forma por todo el personal ya que se espera ayude a disminuir las dificultades que se presentan en la operación normal de la entidad.

Desde el punto de vista gerencial, una cultura madura se refleja en la forma de administrar y en el enfoque organizacional, mismo que debe favorecer un ambiente idóneo para la implementación de dichas normas.

Por otra parte, las empresas con una cultura inmadura se caracterizan por tener procesos más complejos, dificultando su implementación, ya que puede no ser aceptada por convicción, sino por presión o imposición, siendo esto característico en la empresa nacional: “el gerente o un comité directivo lo decide y lo impone”, aunque no se tengan las condiciones favorables.

El fomento de la cultura organizacional en Carbono permitirá que sus miembros conozcan y se conduzcan de acuerdo a la misión, visión, filosofía, valores y objetivos de la misma, generándoles un sentido de pertenencia.

Una visión exitosa comúnmente depende de individuos comprometidos con la organización, dispuestos a proporcionar

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*

su mayor potencial para el logro de los objetivos propuestos. En Carbono se requiere desarrollar y transformar los enfoques individuales en una visión general (visión compartida) que no solo sea aceptada por cada miembro sino que la hagan suya, generando un fuerte vínculo a todos los niveles y así optimizar los resultados planeados.

El presente trabajo pretende reforzar elementos como “cultura y clima organizacional” de Carbono así mismo encaminar las percepciones individuales hacia una “visión compartida”; todo ello mediante la integración del personal, el fomento de la comunicación interna y relaciones interpersonales.

De esta forma Carbono tendrá una base sólida para comenzar el proceso de certificación ante la AMAP.

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*

*Las grandes naciones escriben sus  
autobiografías en tres manuscritos:*

*el libro de los hechos,*

*el libro de las palabras*

*y el libro del arte.*

*- John Ruskin*

# CAPITULO I

# MARCO TEORICO

### **1.1 La Organización**

La organización es un conjunto de elementos coordinados por medio de incentivos y necesidades para el logro de los objetivos.

El factor humano es el elemento principal con que cuenta una organización porque es aquel que le brinda la personalidad e imagen. Las personas que forman este elemento se desenvuelven en un entorno constituido por la propia organización, la sociedad y el entorno que los rodea; este entorno es conocido como clima organizacional.

### **1.2 El Clima Organizacional**

El clima organizacional esta compuesto por todas aquellas instituciones o fuerzas que se encuentran fuera de ella y que afectan su desempeño. El manejo del clima organizacional esta determinado por tres dimensiones que son clave en toda organización, estas son:

La capacidad del clima, se refiere al grado en que este puede favorecer al crecimiento de la organización.

La volatilidad nos muestra la vulnerabilidad del clima organizacional al cambio, lo convierte en un factor dinámico.

Y la complejidad, determinado por el grado de diversidad y concentración de los elementos que lo componen.

En resumen el clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de la organización, esta ligado íntimamente a la motivación de los empleados e indica las propiedades motivacionales que tiene el entorno organizacional.

En este sentido conviene aclarar la diferencia que existe entre clima, cultura y desarrollo organizacional.

### **1.2.1 Factores que Afectan el Clima Organizacional**

Al emprender este cambio podemos encontrarnos con algunos factores que afectan el clima organizacional y que debemos tomar muy en cuenta para poder determinar el alcance de este cambio propuesto, los riesgos y los posibles resultados.

El primero de estos son las características individuales como son: los intereses, actitudes y necesidades propias y que son diferentes en cada una de las personas y por ende sus necesidades y la motivación que requieren.

En segundo lugar tenemos las características del trabajo las cuales son inherentes a las actividades que estará realizando que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Por ultimo las características de la situación del trabajo, estas últimas corresponden a los factores del ambiente laboral que enfrenta el individuo y que influyen de igual manera en su motivación.

Si bien no podemos generalizar la actuación que se debe tener ante estos factores si puede brindarnos las bases sobre las cuales fundamentaremos las medidas que pueden tomarse para mejorar el desempeño dentro de la organización y una mejor calidad en el servicio que presta.

El correcto conocimiento de lo que somos y lo que queremos ser, será la herramienta más efectiva para encaminar eficazmente nuestras acciones para el logro de nuestros propósitos.

Así como el enfoque que le demos a este autoconocimiento de nosotros como organización será el elemento clave para elegir el camino correcto a seguir y evitar desviar nuestra atención en aquello que carece de relevancia y que solo nos aleja de nuestro propósito.

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios donde se desenvuelve el mundo moderno; como consecuencia muchas organizaciones, no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también entienden que es necesario adoptar un nuevo enfoque sobre el elemento humano como activo indispensable y artífice del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y atención a las personas con las que trabajan, es necesario cambiar la forma de dirigir, de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos retos del entorno actual donde sobrevivirán solamente aquellas organizaciones con visión, enfoque y renovación constante; en tal situación los colaboradores son y serán la principal fuente de creatividad y estrategia de crecimiento, convirtiéndose en la verdadera riqueza de las organizaciones.

### **1.3 Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es un concepto recientemente utilizado para definir la respuesta de una organización ante los cambios de actitudes, valores, compromisos y la propia estructura de la organización.

Siendo esta su función podemos concluir que dentro de una organización dinámica y sujeta al constante cambio es de vital importancia que los cambios planeados o imprevistos sean objeto de evaluación y estudio, para darles seguimiento y dirección con medidas que sean pertinentes.

Ahora bien, es momento de hacer referencia al concepto de Cultura Organizacional el cual comúnmente es confundido con

el clima organizacional, aunque definitivamente tienen significados y repercusiones diferentes.

#### **1.4 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional está íntimamente ligada a la opinión que la sociedad tiene sobre nuestros actos, indica que las personas actúan de acuerdo a lo que los demás esperan de ellas, siendo este comportamiento socialmente aceptado.

Cada organización tiene su propia cultura organizacional; ya que este es un conjunto de conductas de significado común entre los miembros de una organización, lo que distinguen a ésta de cualquier otra.

##### **1.4.1 Características de la Cultura Organizacional**

Las principales características que componen la cultura organizacional son:

-La autonomía individual para ejercer iniciativa en la organización se refiere a que los colaboradores dentro de la organización deben poseer la autonomía suficiente para ser capaces de aportar nuevas ideas a la organización y para realizar de forma voluntaria y satisfecha las labores o actividades que le correspondan.

-Estructura de las normas y reglas de una empresa, toda organización tiene sus propios lineamientos, mismos que le permiten tener el control de cualquier situación que se presente, de manera que los colaboradores estén consientes de lo permisible y de aquello que esta fuera de la esencia de la organización.

-Apoyo de los miembros de la organización, la colaboración de los empleados y directivos de cualquier nivel jerárquico también es único en cada organización ya que no se podría generalizar,

que tanto compromiso se puede obtener de los colaboradores en una u otra organización.

-Identidad de los miembros con la organización, es la identificación que sienten los colaboradores con la organización, esta directamente relacionada con el conocimiento de la organización como sistema, como entidad con una misión, visión, valores, filosofía, políticas, etc.; siendo partícipes de esta, logrando una visión compartida.

-Desempeño-Premio, el método de motivación es determinante para captar la atención y compromiso de un colaborador, siendo muy conveniente el estudiar, analizar y determinar el más adecuado para nuestro personal; este puede ser económico, de ambiente laboral o emocional, de reconocimiento y de satisfacción personal.

-Tolerancia del conflicto entre compañeros, al existir, reglas, lineamientos y principalmente interacción entre los individuos en las organizaciones es normal que el conflicto este presente en muchas ocasiones, debido a los diversos puntos de vista y a un complejo o mal dirigido clima organizacional, por lo que lo importante en este caso seria el manejo y la manera en que encaminemos este conflicto, si estudiamos las diversas posibilidades y caminos que este conflicto pueda tener podemos determinar el curso de acción y la mejor manera de resolver este positivamente, si el personal esta satisfecho con su trabajo, se siente identificado con la organización y se encuentra en un entorno agradable (clima) será mas fácil que presente una alta tolerancia al conflicto además de un mayor conocimiento para resolverlo satisfactoriamente.

-Tolerancia del riesgo, Al tener un correcto conocimiento de quienes somos y cuales son nuestros propósitos, además de la tan importante identificación con la organización a la que pertenecemos nos permite ser mas tolerantes ante los cambios que puedan presentarse y los riesgos inherentes a estos que tendríamos que correr para alcanzar nuestros objetivos.

Cada una de estas características aquí mencionadas está presentes en toda organización pero están condicionadas a factores diferentes y en diferente medida en cada una de ellas ya que cada cultura organizacional es única para cada organización.

Esta cultura puede ser modificada siempre y cuando se encuentre la variable que debe ser mejorada y se cuente con el apoyo tanto de niveles jerárquicos altos como de los miembros del nivel operativo.

### **1.5 La Motivación**

Para conseguir la atención y apoyo de los miembros de la organización puede ser mediante la motivación que se refiere a los estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas; y estos estados que proporcionan la energía o la chispa que impulsa al logro de las metas esta directamente relacionado y determinado por las necesidades que los individuos poseen.

Existen dos tipos de motivación que es importante conocer para entender la manera en que se puede mejorar y cambiar la opinión que los individuos tienen sobre si mismos y sobre las actividades que están llevando a cabo, así como su correspondiente repercusión y los resultados que se obtienen de este esfuerzo.

Tenemos que la Motivación puede ser Intrínseca en la que el colaborador se siente motivado internamente derivado de la satisfacción de lo que hace, mientras que una motivación extrínseca no deriva de la satisfacción con sus acciones sino mas bien por la remuneración que obtiene por este y todo aquel beneficio económico o material resultado de su esfuerzo.

Estos tipos de motivación están presentes en las organizaciones en mayor o menor medida afectando o

influyendo sustancialmente en los resultados que se obtienen y en su propio desarrollo. Pero para lograr el compromiso de los colaboradores con la organización, se necesita de un gran esfuerzo conjunto y la disposición de todos los involucrados para lograr un cambio importante primero en su clima organizacional para posteriormente hacer un cambio también dentro de su cultura organizacional.

### **1.6 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la organización hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la organización se vaya al fracaso en el mercado. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a como hacer productivo los negocios en el término de un año.

Dentro de los objetivos de una empresa encontramos algunos ejemplos como los siguientes objetivos generales de una empresa:

- ❖ Consolidación del patrimonio.
- ❖ Mejoramiento de la tecnología de punta.
- ❖ Crecimiento sostenido.
- ❖ Reducción de la cartera vencida.
- ❖ Integración con los socios y la sociedad
- ❖ Capacitación y mejoramiento del personal
- ❖ Clara definición de cuales son las áreas que componen la empresa.
- ❖ Una solución integral encaminada a la excelencia.

#### Objetivos específicos de una empresa

- ❖ La distribución de los productos se de en forma oportuna a los clientes.
- ❖ Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- ❖ Realización de un programa de ventas promocional.
- ❖ Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- ❖ Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos necesarios para lograrlos, la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal.

#### **1.7 Visión**

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la organizacional, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los elementos que componen la organización, tanto internos como externos. Se refiere a lo que la organización quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la organización.

Una vez que se tiene definida la visión de la organización, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que

conozca bien la visión de la organización, puede tomar decisiones acorde con ésta.

### **1.7 Importancia de la Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la organización, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un propósito y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización.

El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la organización quiere ser.

En estos tiempos de continuo cambio, la visión organizacional ya no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción organizacional, recordando que las visiones personales son el cimiento de la visión compartida.

### **1.8 Misión**

Es la razón de ser de una organización, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la misma va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a obtener, productos y servicios a ofertar.

Entre las características que dan origen a ésta tenemos que debe ser: amplia, concreta, motivadora y posible.

Con la misión conoceremos la organización en la actualidad, y hacia qué actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

### **1.8.1 La Importancia de la Misión**

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- ❖ Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos sus miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- ❖ Da la oportunidad de que la organización conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de ésta; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- ❖
- ❖ Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la organización; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- ❖
- ❖ La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la organización.
- ❖
- ❖ Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación del servicio.

### **1.9 Valores**

En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las organizaciones, para que todo aquel

que tenga algo que ver con ésta (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

Los valores como formaciones motivacionales de la personalidad se forman y desarrollan a lo largo de la vida del ser humano en un complejo proceso educativo en el que intervienen, la familia, la escuela y la sociedad.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores son formas de conciencia social que sirven de referencia en el comportamiento de los individuos y que expresan sus intereses en forma ideal, para exigir su realización y aprobación o para pedir su eliminación mediante la reprobación.

Los valores de la organización son sus pilares más importantes. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

### **1.9.1 Importancia de los Valores en la Organización**

Los valores dentro de la organización son importantes porque permiten posicionar una cultura organizacional y marcan patrones para la toma de decisiones. Dichos valores promueven un cambio de pensamiento y sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas, evitando los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la organización.

La aplicación de estos valores trae como beneficio que los integrantes de la organización se adaptan más fácilmente, evitando conflictos entre ellos, a su vez puede lograr una baja

rotación de empleados y de esta manera alcanzar el éxito en los procesos de mejora continua.

### **1.10 La Identidad Como Parte de los Valores**

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la organización.

La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.

#### **1.10.1 Proceso Para la Determinación e Implementación de los Valores.**

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la organización entre el equipo directivo y con la mayor participación de todos los miembros de esta.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la organización en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la organización, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, proveedores y miembros de la organización.

### **1.10.2 Valores Compartidos**

Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la misma y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

### **1.10.3 Importancia de los Valores Compartidos**

Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica en la organización. Con ellos es más fácil organizarse ya que orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, promoviendo el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa, ayudando a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.

## **1.11 Ética**

Desde el punto de vista filosófico, la ética es una disciplina cuyo objeto de estudio es la moral, la esencia de los actos humanos que llevan al ser humano a encontrar sentido y rumbo, buscando elementos culturales como la libertad.

Por su complejidad, la ética exige una visión integradora, ya que involucra consideraciones de tres dimensiones diferentes:

- ❖ **Axiológica.** Que contempla a los valores como eje de la conducta humana,
- ❖ **Emocional.** Basada en una dimensión de amor, en el sentido de conciencia y de preocupación comprometida y responsable por los demás
- ❖ **Racional. Prescriptiva y Normativa.** Que señala el deber ser de las personas y las organizaciones en general.

Por otra parte, la ética es una necesidad de nuestros días, es un requisito para la sana convivencia entre las personas, y en las organizaciones, emana de las condiciones externas (crisis, corrupción, cambios políticos, económicos y sociales), pero también del propio auto-concepto de organización, en donde la dimensión cultural y social cobra mayor importancia.

Hoy en día, las organizaciones están obligadas a mostrar responsabilidad por todos sus actos y obviamente por sus decisiones, porque emergen de un contexto social al que tarde o temprano deben rendir cuentas.

Las organizaciones al estar integradas por personas son "Inevitablemente éticas". Deben tener y mostrar una conciencia que guíe sus decisiones para formar y consolidar una identidad, un carácter que las haga ser responsables de sus decisiones y de las consecuencias que deriven.

### **1.12 La conciencia corporativa**

Se refiere al modo en que una organización valúa la persecución de sus objetivos basada en la reflexión sobre los propósitos y valores que considera superiores.

Es un proceso en el que se articula una filosofía corporativa desde la que se toman decisiones, se asignan responsabilidades para transformar la filosofía en acción, se educa a los miembros de la organización, se auditan todas sus operaciones y se informa a la dirección, los resultados obtenidos para mantener y/o restablecer la congruencia y la comunicación.

Algunos de los componentes éticos que conllevan a crear y mantener la identidad e imagen de la organización, son:

- ❖ La integridad de la fuente que emite el mensaje
- ❖ La legitimidad de dicho mensaje

- ❖ Su impacto entre las diferentes audiencias
- ❖ La responsabilidad compartida. (Emisor-Receptor).

Un proceso de comunicación responsable y cimentado en la ética reconoce la igualdad y autoridad de ambos interlocutores (dirección y empleados) para opinar, detectar problemas, y expresar ideas, en un marco de respeto y bajo normas que garanticen que puede decirse la verdad sin poner en riesgo el empleo o sin recibir etiquetas sociales o represalias de cualquier tipo. Esto ayuda a generar una cultura de confianza. Aunque no todos tengan capacidad para decidir sobre todo, la comunicación interna debe ser un instrumento de aproximación entre personas distintas, procesos y prácticas diferentes.

Las condiciones indispensables de la comunicación ética, son:

- ❖ Diferenciar la comunicación de la información.
- ❖ Crear y desarrollar un lenguaje común y significados compartidos entre los miembros de la organización.
- ❖ Ejercer una participación responsable como condición para la conversación y el diálogo.
- ❖ Buscar siempre la congruencia entre el decir y el hacer como sustentos de la confianza y la credibilidad
- ❖

#### **1.12.1 Identidad e Imagen Corporativa**

En la sociedad actual la comunicación es el factor que actúa de forma determinante en las relaciones comerciales, políticas y sociales influyendo sobre la opinión de las personas, creando imágenes que fomentan el comportamiento del individuo hacia otras personas, empresas, instituciones o actividades.

Las organizaciones deben ejercer un control sobre sus mensajes e incidir sobre su aspecto y contenido, para crear y mantener una imagen acorde a sus objetivos corporativos.

La imagen es una prolongación de la propia personalidad, un lenguaje paralelo a lo que está dicho y escrito.

Las organizaciones buscan símbolos que inspiren sentimientos de confianza, bienestar y simpatía, quieren diferenciarse, les gusta ser modernas pero también quieren ser atemporales, suelen colocar un símbolo en el núcleo del proceso creativo. Si se acierta con él, el símbolo es capaz de resumir mágicamente la idea de toda la organización.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

El cambio cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía, enfoque, visión, misión, asumiendo esto como una verdadera función operativa de control de la calidad.

### **1.13 Comunicación Organizacional**

Un organismo o institución está formado por unidades, éstas por grupos y luego por personas. Las relaciones que entre ellos se establecen es lo que da vida a ese organismo. De ahí que las comunicaciones, que posibilitan esas relaciones, sean un elemento esencial.

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas. La habilidad de comunicarse eficazmente debe ser requisito fundamental de un buen liderazgo.

Una buena comunicación ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo. Lograr la aceptación de políticas, recibir la cooperación de otros, hacer que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad y producir los cambios

necesarios en el desempeño, dependen de una comunicación eficaz.

Muchas veces la mala organización es resultado de problemas en la comunicación, una acumulación de órdenes, contraórdenes y una falta de instrucciones claras y precisas.

La comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y sus miembros.

#### **1.13.1 Concepto e Importancia de la Comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

Es una actividad que implica la interacción y el significado compartido de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios, en el comportamiento de los demás y en la organización, así como el desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información.

La comunicación juega un papel importante en toda organización, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

#### **1.13.2 Elementos de la Comunicación**

Los elementos que intervienen en la comunicación son los siguientes:

<b>Emisor</b>	Sujeto del que parte la información.
<b>Receptor</b>	Destinatario de la información emitida por el emisor.
<b>Mensaje</b>	Información transmitida.
<b>Código</b>	Conjunto o sistema de signos (palabras, colores sonidos, etc.) que se combinan entre si, mediante reglas, para poder formular el mensaje. Emisor y receptor deben conocer el código para poder interpretarlo.
<b>Canal</b>	Medio físico a través del cual se transmite el mensaje.
<b>Contexto situacional</b>	Conjunto de circunstancias (lugar, momento, etc.) que rodean al acto comunicativo y lo condicionan.

### 1.13.3 Tipos de Comunicación

Existen tres puntos importantes que deben considerarse: primero, la comunicación abarca dos o más personas; segundo, es un intercambio de información de ida y vuelta; y tercero, implica entendimiento.

Se pueden señalar tres tipos de comunicación:

- ❖ **Comunicación Interpersonal** – aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.
- ❖ **Comunicación Masiva** – toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e Internet.
- ❖ **Comunicación Organizacional** – esta comprende la interna y la externa.

#### a) Comunicación Interna

La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima productividad del factor humano, es decir una imagen positiva y

un clima adecuado. La comunicación interna es un conjunto de dispositivos encaminados a promover la comunicación de una organizacional con su personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimiento.

Se puede entender que es la comunicación dirigida a los factores internos, es decir, a los miembros de la organización. Nace como respuesta a las necesidades de las compañías de motivar a su factor humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es constante

La comunicación interna presenta difíciles problemas en una compañía grande, ya que debe ser transmitida a través de varios niveles de autoridad. En la transmisión, el significado del mensaje con frecuencia presenta mal entendidos. En ocasiones los supervisores y operativos no interpretan la comunicación en el sentido de la intención de la gerencia.

Dentro de este tipo de comunicación existen:

- ❖ La comunicación formal descendente que procede de la Dirección y progresa hacia abajo, desde la mayor autoridad, por medio de varios niveles gerenciales hacia los trabajadores operativos, misma que proviene de directrices formales como: boletines, periódicos a empleados, intranet, videoconferencias, manuales de bienvenida, correo electrónico, memorándums y mensajes verbales. La finalidad es que los miembros de la organización estén informados en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe en la misma.
- ❖
- ❖ La comunicación formal ascendente es la que circula de la base de la organización hacia arriba partiendo de los empleados a través de varios niveles de autoridad hasta la alta gerencia. El objetivo que persigue es conocer las

opiniones, informaciones de la base y lo ocurre en la organización. Los canales que suele emplear son: buzones y programa de sugerencias, encuestas, entrevistas, acción sindical, etc.

- ❖
- ❖ La comunicación formal horizontal que se refiere a la comunicación entre ejecutivos, supervisores y jefes de grupo de un mismo nivel y autoridad, se lleva a cabo por medio de conferencias, juntas informativas y discusiones. Este tipo de comunicación también es conocida como lateral, existe dentro de una organización entre las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación atraviesa la línea jerárquica, es decir, se transmite sin que sea necesario utilizar los canales formales de autoridad, primero en sentido ascendente y luego descendente. Agilizan el funcionamiento de la estructura organizacional.
- ❖
- ❖ Generalmente la información horizontal está constituida por los informes y diversos contactos que se establecen entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico, pero de diferentes departamentos. Abarca juntas, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

#### **b) Comunicación Externa**

Esta tiene que ver con los factores externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc. Esta comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de estos. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

La comunicación puede ser verbal, que consiste de palabras habladas y escritas, o no verbal, expresada por medio de acciones, gestos, expresiones faciales, música y figuras.

La comunicación es fundamental en la existencia de la sociedad moderna. Es así como las Relaciones Públicas constituyen una actividad muy eficiente por medio de la cual, las empresas, las organizaciones y los individuos, logran este propósito.

### **1.14 Liderazgo**

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación para el logro de objetivos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo tiene una gran relación con las actividades administrativas y es muy importante para la organización, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo, pero con poca capacidad administrativa para transmitir la energía que poseen. Ante los desafíos del mundo actual, las organizaciones aprecian más a los gerentes que son líderes.

#### **1.14.1 Funciones del Liderazgo**

Dependen directamente de hacia donde este orientado, por ejemplo:

- ❖ El liderazgo concentrado en las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo.

- ❖ El liderazgo orientado a las tareas, estructura la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

La función central del liderazgo es inducir o persuadir a todos los seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad; actualmente se ha dado más importancia al "comportamiento" (habilidades y acciones); de las cuales se desprenden 3 tipos más usuales:

- ❖ **Habilidad técnica.-** Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- ❖ **Habilidad humana.-** Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en grupo.
- ❖ **Habilidad conceptual.-** Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y planes estratégicos a largo plazo.

Para que un grupo funcione debidamente el líder debe cumplir las 2 funciones centrales: las relacionadas con tareas o de resolución de problemas y, las funciones sociales o de mantenimiento del grupo; las primeras pueden incluir la difusión de información y opiniones, mientras que las segundas incluyen todo cuanto ayude al grupo a operar con mayor armonía.

#### **1.14.2 Liderazgo y Poder**

El liderazgo dentro de la administración no garantiza el logro de los objetivos, ya que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si se carece de una adecuada planeación provocando que el grupo avance en dirección equivocada, o por otra parte, una persona puede ser un líder débil y de cualquier manera ser un gerente relativamente eficaz, si administra a personas que

entienden claramente sus empleos y tienen un fuerte impulso para trabajar.

En muchos casos, los buenos gerentes tienen una habilidad de liderazgo elevada, aunque esta puede adquirirse mediante capacitación gerencial y experiencia laboral.

La relación entre el poder y el liderazgo se fundamenta en cinco tipos de poder que puede ejercer un líder:

- ❖ Poder de recompensa.
- ❖ Poder coercitivo.
- ❖ Poder legítimo.
- ❖ Poder de referencia.
- ❖ Poder experto.

Cuanto mayores sean las fuentes de poder disponibles para el líder, más grandes serán sus posibilidades de lograr un buen liderazgo, y con esto los objetivos.

### **1.14.3 Estilos de Liderazgo**

Algunos de los estilos de Liderazgo considerados actualmente son:

#### **1.14.3.1 Liderazgo Situacional**

Uno de los modelos del liderazgo más seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables del comportamiento del líder:

- ❖ La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- ❖ La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado aplicando los siguientes pasos:

- ❖ Decir (Alta Tarea - Baja Relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- ❖ Vender (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- ❖ Participar (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- ❖ Delegar (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo.

#### **1.14.3.2 Liderazgo de Creación de Roles**

Este estilo sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan "díada vertical". Es por ello que al enfoque de Graen "Creación de Roles" se le conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que se da de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, se desarrollarán relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

El modelo de Graen presenta la importancia del adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones idóneas, se hace posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

Este estilo ofrece las siguientes sugerencias para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

- ❖ Los empleados nuevos deben ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
- ❖ Si uno no es miembro del grupo debe aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debe marcharse.
- ❖ Los gestores deben tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
- ❖ Los gestores deben ofrecer a su personal amplias oportunidades de probar sus aptitudes.

#### **1.14.3.3 Modelo Camino – Meta**

La teoría del camino-meta es un modelo de liderazgo que establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar los objetivos proporcionándoles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Existen cuatro comportamientos de liderazgo identificados:

- ❖ El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- ❖ El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- ❖ El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- ❖ El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

#### **1.14.3.4 Liderazgo Transformador**

Este pretende que el líder considere al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse; para que éste pueda satisfacer sus necesidades y elevar sus valores, aumentar la conciencia sobre lo que es importante, incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, y perseguir los del grupo, de la organización y de la sociedad.

Tiene un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones, sino en la medida en la que el grupo lo reconoce como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo y frente a las personas con las que interactúa. Sus valores influyen en sus decisiones, familia y amigos.

El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- ❖ Haciéndolos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

- ❖ Haciéndolos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal y desarrollo.
- ❖ Motivarlos para que no piensen sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

#### **1.14.3.5 Liderazo Transaccional**

En este modelo el líder reconoce lo que se pretende conseguir con el trabajo y lo garantiza cuando se consiguen los resultados esperados.

Intercambia premios por esfuerzos, responde a los intereses de los colaboradores si estos responden con su trabajo, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y situaciones que se presentan de momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores y hace trascender sus propios intereses.

#### **1.15 Estrategia**

Conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo. Es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

##### **1.15.1 Características de las estrategias**

De este concepto de estrategia, se pueden entresacar algunas características o principios básicos que nos dan una pauta de cómo debe abordarse su diseño. Son estos:

- ❖ La característica principal de la estrategia es que se sitúa antes del inicio de la acción; es decir, lo esencial es tomar la iniciativa.
- ❖ Escoger el terreno, el momento y los recursos a utilizar para conseguir el objetivo. O lo que es lo mismo, no se debe emprender ninguna acción sin haber efectuado una concienzuda preparación y disponer de los medios necesarios.
- ❖ Concentrar los recursos disponibles en el objetivo que se quiere alcanzar; no disiparlos en diferentes objetivos simultáneos.
- ❖ Cómo no se puede tener garantía absoluta de éxito, antes de iniciar una acción, debe calcularse el riesgo y acotarlo.
- ❖ Si una vez iniciada la acción, se comprueba que no se va a alcanzar el objetivo perseguido, se debe reaccionar con rapidez y cambiar la estrategia inicial por otra alternativa, previamente determinada para este caso y, si fuere necesario, efectuar una retirada estratégica.

Pero para que la estrategia alcance esa eficacia a que acabamos de referirnos, además de tomársela en serio, requiere que se convierta en método; es decir, tanto su diseño.

#### **1.15.2 Estrategias de Comunicación**

- ❖ **La Estrategia de Franquiciamiento.-** consiste, pues, en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando-coordinador en un territorio-espacio definido.
- ❖ **La Estrategia de Adelantamiento.-** consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en Intracomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos.
- ❖ **La estrategia de Nominamiento.-** consiste en disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de

comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación hepática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente.

- ❖ **La estrategia del Acercamiento.-** trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso, “justo a tiempo”.
- ❖ **La Estrategia de Acompañamiento.-** consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un “guía” (un experto lo más objetivo y fiable posible) apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza.
- ❖ **Estrategia de facilitamiento.-** consiste en averiguar qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez detectados, proceder a su eliminación o, al menos, a apartarlos.
- ❖ **La Estrategia de Diseñamiento.-** consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en Intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir..

**Lo importante es transformar**

**la pasión en carácter.**

**- Kafka**

## **CAPITULO II**

# **ANTECEDENTES DEL SECTOR**

## **2.1 La Gran Fuerza de las Pymes**

### **2.1.1 Antecedentes**

Las PYMES surgieron años antes de que se manifestara el capitalismo industrial, tenían como fuente creadora cubrir las necesidades primarias del hombre, tales como: el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir, etcétera.

Así se formaron no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de los grupos productivos; y es básicamente en estas empresas de modestos recursos en donde se apoyó la Revolución Industrial y después en la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

Representan un papel fundamental en el entorno presente y futuro del país, ofreciendo diversas alternativas para el proceso de industrialización, comercialización y servicio; asimismo constituyen una opción de desarrollo económico, y social por su alta contribución a la generación de empleos, diversificación de la oferta de bienes y servicios, equilibrio en la distribución del ingreso y logro de mayores índices de competitividad al ser parte de cadenas productivas.

Estas pequeñas unidades productivas, comerciales y de servicios, ante los cambios que se han presentado durante la última década, para evitar que fracasen y logren una operación eficiente, requieren con urgencia realizar transformaciones, de administración, de actitud en sus propietarios y colaboradores, y principalmente de tecnología, que les permita mantenerse y crecer en un alto grado de competitividad.

### **2.1.2 Definiendo una Pyme**

Actualmente no existe un concepto universal que defina a la PYME, por que no es un término sencillo de explicar; varia constantemente en función de las regiones del mundo; y en términos generales, para ayudar a identificarla, se basa

tomando en cuenta el número de empleados y en algunos casos su volumen de ventas anuales.

Para efectos prácticos, se considera que las PYMES son: Una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo. Es decir, las micro, pequeñas y medianas son consideradas como “el motor que impulsa el crecimiento y desarrollo de un País”, siendo una de sus principales características la generación de empleos además de ser el sector que más plazas genera y el PIB que produce es el más representativo de nuestra economía.

### **2.1.3 Clasificación de las Pymes**

La siguiente clasificación se hizo para responder a una homologación de carácter internacional. Nacional Financiera (NAFIN) reestructuró a las empresas de referencia bajo los parámetros que a continuación se expresan, basándose exclusivamente en el grupo de trabajadores y eliminando el rubro de ingresos (vigente a partir de febrero 29 de 2009).

<b>MICROEMPRESAS</b>	
COMERCIO	HASTA 5 TRABAJADORES
INDUSTRIA	HASTA 30 TRABAJADORES
SERVICIOS	HASTA 20 TRABAJADORES
<b>PEQUEÑAS EMPRESAS</b>	
COMERCIO	HASTA 6 Y 20 TRABAJADORES
INDUSTRIA	HASTA 31 Y 100 TRABAJADORES
SERVICIOS	HASTA 21 Y 50 TRABAJADORES
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	
COMERCIO	HASTA 21 Y 100 TRABAJADORES
INDUSTRIA	HASTA 101 Y 500 TRABAJADORES
SERVICIOS	HASTA 51 Y 100 TRABAJADORES

Fuente: <http://www.nafin.com/portalfn/.html>

La siguiente clasificación se hace tomando en consideración los conceptos de varias instituciones de las cuales destacan:

- ❖ Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia (INSEE).
- ❖ Small Business Administración de Estados Unidos (SBA).
- ❖ Comisión económica para América Latina (CEPAL).
- ❖ Revista mexicana de ejecutivos de finanzas (EDF), y
- ❖ Secretaría de economía de México (SE).

Teniendo el siguiente cuadro:

<b>Institución</b>	<b>Tamaño de la Empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
CEPAL	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
SE	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymex.htm>

Otra clasificación de acuerdo con las micro, pequeñas y medianas empresas en base en la estratificación establecida por la Secretaria de Economía, y de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación, para mostrarse como sigue:

Estratificación por número de trabajadores

<b>MICROEMPRESAS</b>	
COMERCIO	DE 0 A 10 TRABAJADORES
INDUSTRIA	DE 0 A 10 TRABAJADORES
SERVICIOS	DE 0 A 10 TRABAJADORES
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	
COMERCIO	DE 11 A 30 TRABAJADORES
INDUSTRIA	DE 11 A 50 TRABAJADORES
SERVICIOS	DE 11 A 50 TRABAJADORES
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	
COMERCIO	DE 31 A 100 TRABAJADORES
INDUSTRIA	DE 51 A 250 TRABAJADORES
SERVICIOS	DE 51 A 100 TRABAJADORES

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa. Art. 3

Como se puede observar, existen algunas diferencias en estas clasificaciones en cuanto a número de trabajadores se refiere, de ahí la dificultad para definir adecuadamente las PYMES, pero finalmente se trata de identificarlas de manera sencilla por el número de trabajadores.

#### **2.1.4 Características Generales de las Pymes**

De manera habitual, todas las PYMES comparten casi siempre las mismas cualidades; por lo tanto, se podría decir que las características generales con las que cuentan las PYMES son:

- ❖ Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; pero su administración puede ser empírica.
- ❖ Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va desde 1 hasta 250 personas.
- ❖ Utilizan poca maquinaria y equipo, se siguen basando más en el trabajo que en el capital.
- ❖ Dominan o abastecen un mercado local o regional.
- ❖ Están en proceso de crecimiento; la pequeña empresa tiende a ser mediana y esta a su vez aspira a ser grande.
- ❖ Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera en el régimen de pequeños contribuyentes, dependiendo de sus ventas y unidades.

Para tener un concepto más claro, a manera de resumen se mencionan algunos de los elementos más importantes que afectan a éstas compañías:

Elemento	Descripción
Estructura	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa no son importantes. Su estructura orgánica es familiar.
Tecnología	La mayor parte de las empresas utilizan sistemas de producción tradicional, aún no están aplicando procesos automatizados.
Dirigente	Comúnmente el director es un hombre maduro, el cual cuenta con 14 años de estudios y especializaciones y es empresario por herencia. En su actitud de dueño-administrador, la simplificación de las operaciones es negativa para la empresa.
Medio Ambiente	Sostiene relaciones con: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y algunos despachos profesionales de consultoría.
Problemática a la que se enfrentan	Los problemas más difíciles a los que actualmente se enfrentan son: recursos humanos, deficiencias impositivas del gobierno, falta de seriedad de los proveedores, escasez de materias primas de calidad, mercados reducidos, falta de financiamiento, alta competencia y deficiente organización.
Valores y Objetivos	Para la mayoría de los directores, el objetivo principal es maximizar las utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
Crecimiento y planeación	No quieren crecer, la razón principal, se les escapa el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica), es casi inexistente.
Administración del Personal	Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. Para realizar el reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales.
Procesos informativos	Lo importante no es estar al día acerca de los productos y tecnología. Los datos los pueden obtener mediante: revistas especializadas, información de sus clientes, las técnicas administrativas las pueden adquirir por cursos, los aspectos financieros con otros industriales banqueros.

Fuente: Vega, Alicia y Urzua, Noe, *Administración*, México, UNITEC, colección didáctica II, 2001.

En consecuencia, se puede decir que el perfil actual de las PYMES es **conservador**, ya que a pesar de los avances tecnológicos y científicos siguen *careciendo de una adecuada administración, por falta de procedimientos y políticas previamente establecidas*.

## **2.2 Las PYMES en México**

Aunque son parte fundamental de la economía nacional y fuente principal de empleos, en México ha sido difícil ubicarlas correctamente a través del tiempo, puesto que las variables e indicadores que se han tomado en cuenta para clasificarlas cambian constantemente.

A pesar de ello, ha existido durante mucho tiempo el término denominado PYME, el cual ahora se ha actualizado por el de MIPYME que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo por medianas, a una buena parte de organizaciones de tamaño corporativo.

En nuestro país el criterio de MIPYMES, se establece con base al número de empleados y dependiendo del sector económico al que pertenezcan, así dentro del sector manufacturero se encuentran aquellas que tienen menos de 501 empleados y para los sectores de comercio, servicios y agropecuario menos de 101 empleados (Clasificación según el SBA). Las MIPYMES se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico.

Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, actualmente generan más empleos que las grandes empresas. A finales de la década pasada producían 62 % del total de empleos y participaban con el 63% del PIB, hoy en día, contribuyen con el 41 % de la inversión y del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 79% de los empleos.

Es el sector productivo con mayor capacidad para incrementar la competitividad global del País. Tiene la fuerza suficiente para reinvertir en la economía mexicana. De los tres millones formales de negocios que operan en México, más del 95% pertenece a las MIPYMES, lo que significa que, al menos en cantidad, representan una porción fundamental en la nómina empresarial mexicana.

Realmente, en ellas están las unidades productivas de mayor integración social y lo hacen en dos frentes: en el de *emprendedores de negocios* y en el de *generación de empleos*.

Por otro lado, se estima que las MIPYMES son menos eficientes que las grandes empresas. La producción de la mayoría de ellas es prácticamente de subsistencia, sus posibilidades de competir en el mercado interno han disminuido en los últimos años y en contados casos han podido ingresar en el mercado internacional. Gran parte de estas empresas se apoya en tecnologías artesanales y en otros casos para seguir subsistiendo, deben invertir excesivas sumas de dinero para adquirir otro tipo de conocimientos bajo la forma de paquetes tecnológicos. Son contadas las empresas que basan su proceso productivo en la innovación especializada cuyas características varían por sector y rama productiva.

Sin muchas posibilidades de ofrecer salarios altos, estas empresas por lo general proporcionan gran parte de la experiencia que el trabajador necesita para aspirar a mejores condiciones de contratación en otra empresa, lo cual es la razón principal por la que existe una gran rotación de personal.

La mayoría de los socios que participa en gestión directa de las PYMES se encuentra entre los 40 y 59 años de edad y 48% de los socios cuenta con grado de licenciatura, según estudio realizado por "Observatorio PYME" de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía (<http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>).

Además, estas “pequeñas grandes empresas” juegan un papel estratégico para que el País recupere la competitividad que a lo largo de los años se ha perdido, obviamente con un adecuado apoyo; por lo que, otorgarles créditos, significa invertir en productividad social, ya que con ello se destinarán a áreas con profundas raíces sociales: 65% de las PYMES son familiares y por su importancia social y productiva deben reinvertir en sus proyectos.

En México, el 30 de marzo de 1999, se llegó al acuerdo de tomar como indicador para clasificar a las MIPYMES, *el número de empleados* el cual varía de acuerdo al sector de que se trate (industrial, comercial, de servicios o agropecuario), a fin de establecer rangos acordes que apoyen y promuevan homologación con las tendencias mundiales.

Los rubros Industria, Comercio y Servicios incluyen los siguientes sectores económicos:

**1) Industria:** Minería, Manufactura, Electricidad y Agua y Construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos.

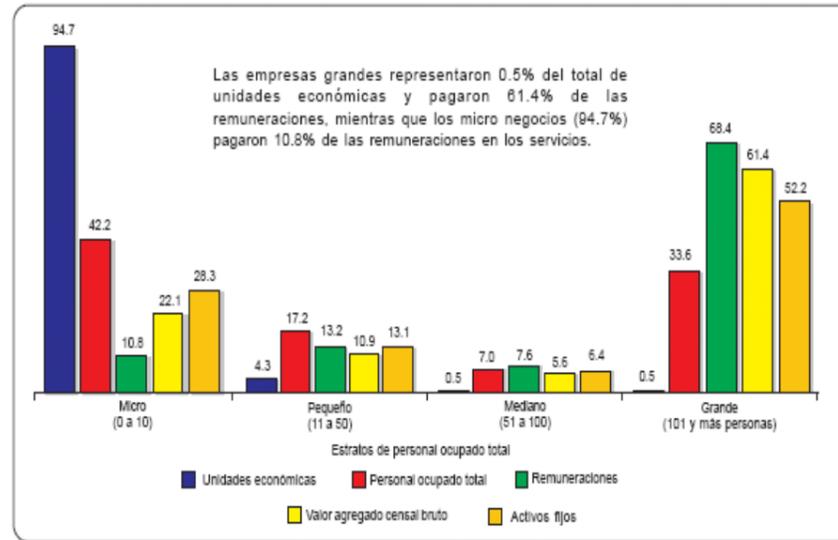
**2) Comercio:** Incluye un total de dos subsectores económicos.

**3) Servicios:** Servicios Financieros y de Alquiler, y servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes y profesionales. Incluye un total de trece subsectores Económicos.

**4) Agricultura:** Incluye tres subsectores, Agricultura, Ganadería y Caza, Silvicultura, y Pesca

Servicios  
Características principales por tamaño de los establecimientos, 2003  
(Porcentajes)

Gráfica 94



**Fuente:** "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos de 1999. Estratificación de los establecimientos", en INEGI, México, 1999, p. 12 [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

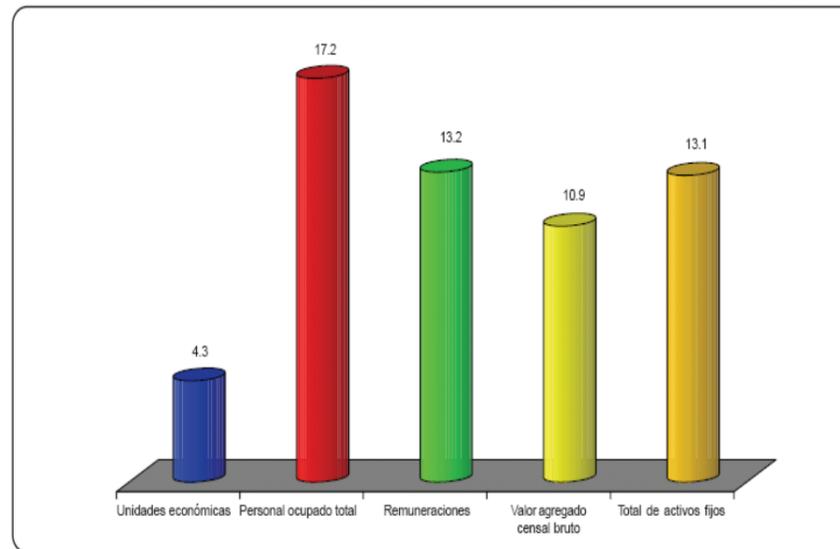
Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en documento publicado sobre Las Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresas, se destaca que del total de 1 millón 013 mil 743 unidades económicas registradas en los Censos del 2004, el 94.7% eran micro empresas, el 4.3 % eran pequeñas empresas, el 0.5% eran medianas y el restante correspondían a las grandes empresas.

Las pequeñas empresas (11 a 50 personas) en Servicios reportaron como personal ocupado total a 17.2%, para ocupar el segundo lugar en importancia respecto a la generación de empleo, el primer lugar lo obtuvieron las micro empresas; en

unidades económicas reportaron 4.3% con lo que se ubicó también en segundo lugar, después de las empresas micro.

Servicios  
Unidades económicas pequeñas, 2003  
(Porcentajes)

Gráfica 102



[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

### 2.2.1 Obstáculos y Problemática Actual de las PYMES

Tanto la escasa operatividad de los programas del gobierno federal para el fomento de las MIPYMES, como el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que aquellas puedan crecer en forma dinámica y estable. Ello, debido a que las MIPYMES enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo.

De acuerdo con las investigaciones que se han realizado, existen seis áreas principales en las cuales las MIPYMES encuentran sus grandes obstáculos para su satisfactorio desarrollo dentro de la economía del país:

1. **Financiero:** Existen problemas para tener acceso a los créditos que otorga la banca por falta de antecedentes de crédito, es decir:
  - a. No cumplen con las garantías que pide el banco.
  - b. Solo otorga prestamos a corto plazo
  
2. **Comercio exterior:** En el mercado pequeño ante las crisis económicas que se presentan, para obtener mayores ingresos y crecer, se les invita a exportar sus productos hacia mercados internacionales, pero esta actividad manifiesta los siguientes inconvenientes:
  - a. Retraso del estado para liquidar la devolución de impuestos (Drawback).
  - b. Desconocimiento de la información disponible para la realización de trámites ante esta dependencia del gobierno.
  - c. Las normas de calidad que tienen que cumplir y no reunir los requisitos para satisfacerlos.
  
3. **Fiscal:** Los diferentes impuestos a los que están sujetas complica su situación de desigualdad de la base impositiva y niveles de rentabilidad, comparados con las grandes empresas. Así mismo, las dificultades que se presentan en su constitución formal como empresa.
  
4. **Laboral:** El sistema laboral Mexicano esta considerado como proteccionista de la clase trabajadora, la falta de contraprestación de servicios por parte del estado, crea una carga impositiva adicional para las empresas, ya que el incumplimiento del otorgamiento de beneficios como el Seguro Social e INFONAVIT, ocasiona que deba buscar otras alternativas de compensación y reducción del grado de inseguridad de los trabajadores.

Además, con la obligación que existe de brindar capacitación a sus empleados, se presenta otro gran problema, la deficiencia de los institutos técnicos encargados de brindarla, origina que gran parte de las empresas deban destinar una enorme cantidad de recursos para entrenar a sus empleados en otras instituciones.

**5. Infraestructura:** Los altos costos y baja calidad de los servicios públicos que existen:

- a. Sector energético: en algunas regiones del país se presentan constantemente fallas de energía.
- b. Comunicaciones: existe una buena red de carreteras, pero hacen falta otros medios alternativos para poder llevar sus productos a los diferentes mercados existentes.
- c. Educación: existe un alto índice de deserción escolar y el mal estado de los centros de enseñanza afecta la calidad con la que terminan sus estudios los alumnos. La educación superior se encarga de educar empleados y no empleadores, lo que obstaculiza el desarrollo de potenciales emprendedores.

**6. Jurídicos:** Las principales limitaciones en este nivel, se relacionan con:

- a. La sobrerregulación en el aspecto fiscal y laboral.
- b. La falta de una legislación adecuada que de certeza, garantice y fomente su crecimiento.
- c. La poca claridad sobre procedimientos, creando incertidumbre y falta de inversión.

Además de los obstáculos que se mencionaron, se encuentran los siguientes problemas o desafíos que deben enfrentar las PYMES:

1. Corrupción.
2. Burocracia.
3. Calificación insuficiente en la fuerza de trabajo
4. Carencia de cultura y ética de compromiso.
5. Inestabilidad gubernamental
6. Falta de calidad en los proveedores

Estos aspectos influyen de manera negativa en el clima empresarial y en su limitado crecimiento.

Las agencias de publicidad se ubican como unidades económicas dentro del sector servicios, representando el 0.7% (7,586) del total de establecimientos en México que se dedican a la prestación de servicios publicitarios en medios masivos.

### **2.3 Publicidad**

La vida es cambio y la publicidad es cambio permanente; hoy en día, uno de los principales problemas a los que se enfrentan todas las organizaciones en México y en el mundo, sin importar su tamaño o la actividad a la que se dediquen, es sin duda alguna, la comunicación.

El dirigente de una organización, pretende emitir un mensaje amigable, claro y oportuno a la comunidad de su empresa.

Los empresarios desean posicionar sus productos en el mercado y fortalecer su marca. Resulta vital, informar a sus consumidores sobre cuál es su producto, que características tiene y las ventajas respecto a los demás.

A través de la publicidad, se busca dar un mensaje generalizado para un público específico, con el fin de atraer la atención de ese público y vender una idea o un producto.

### **2.3.1 Evolución de la Publicidad**

Pero no siempre fue como lo conocemos en la actualidad, porque existen muchas historias al respecto, una de ellas describe que, los primeros anuncios se iniciaban en una sala de arte, pegando ilustraciones de revistas extranjeras a las que se les adaptaba un texto y el cliente no conocía el trabajo que se estaba realizando, sino hasta que se le entregaba el trabajo final.

Años más tarde se comenzó a preparar un boceto para someterlo a la aprobación del cliente. El hombre de cuentas solicitaba un texto a la sala de redacción, posteriormente la sala de arte se limitaba a ilustrar dicho texto y preparaba un boceto final.

Los años transcurrían junto con las necesidades, así que en los siguientes años el Departamento de Arte lo conformaba el ilustrador y el letrista, todo se hacía con lápiz o témpera porque en aquel entonces al utilizar fotografías no se lograba una reproducción con calidad.

Continuaron los avances, el trabajo que iban realizando los creativos de arte y redacción estaba en constante coordinación con el hombre de cuentas y a su vez con otras áreas como medios, producción, etc., logrando un mejor producto que se adaptaba a las necesidades y exigencias del cliente.

Algunos de los departamentos con los que cuentan las agencias en la actualidad son: Departamento de Atención de Cuentas, de Medios, de Producción Gráfica, de Medios Audiovisuales e Interactivos, entre otros.

Hoy en día las agencias de publicidad brindan servicios completos y son flexibles, dinámicas y eficientes, pero por sobre todo, innovadores, además honestos. Las descripciones o imágenes relativas a hechos verificables, deben estar sujetas a comprobación fehaciente y con bases científicas en el momento que se requiera. Debe tenerse especial cuidado en el

la publicidad dirigida a los niños y jóvenes, evitando aprovecharse de su credulidad o falta de experiencia.

Al ser prestadora de servicios, el principal activo de una agencia de publicidad es su personal, diseñadores, diseñadores Web, redactores, copys, ejecutivos de cuentas, etc.

#### **2.4 Agencias Publicitarias**

Las agencias de publicidad son organizaciones independientes que brindan servicios profesionales y resuelven eficazmente las necesidades de comunicación que tienen sus clientes. Son expertas en comunicar al público en general la gran diversidad de productos que se posicionan en el mercado, así como la información que el anunciante quiere dar a conocer.

##### **2.4.1 Servicios de las Agencias Publicitarias**

Los principales servicios que una agencia de publicidad ofrece son de diversa índole, como investigación y análisis de mercados, creatividad, medios y planificación, servicios Web y servicios al cliente, así como el desarrollo de campañas y su ejecución.

##### **2.4.2 Valores de las Agencias Publicitarias**

Para brindar confianza a los anunciantes es indispensable contar con valores como la rectitud en la profesión publicitaria, la verdad en los anuncios y fortalece la confianza en las marcas de los productos y servicios. A través del respeto busca no denigrar directa o implícitamente los productos, servicios o conceptos de un competidor ni copiar sus ideas publicitarias. Con la honestidad quiere que la publicidad se haga con rectitud e integridad, empleando siempre informaciones y documentaciones adecuadas. Promueve la decencia para las personas que intervienen en el quehacer publicitario actuarán o participarán respetando los valores morales y sociales de la comunidad, entendiendo por éstos al cuerpo de obligaciones entre los individuos y la sociedad, en el mismo lugar, tiempo y

espacio. Con una información veraz quiere lograr la libertad de expresar, a través de la publicidad, las características o bondades debidamente acreditados con que cuentan los bienes, servicios o conceptos, omitiendo cualquier expresión que contemple verdades parciales.

#### **2.3.4 Principales Problemas de las Agencias Publicitarias**

Uno de los principales problemas a los que las agencias de publicidad se enfrentan constantemente, es el despido masivo de una parte del personal de su plantilla. Esta es una consecuencia de los años de bonanza, cuando la agencia gana cuentas importantes y tiene que contratar a más personal del que ya tiene, para dedicarse a las nuevas cuentas, en estos años invierten en activos fijos, en tecnología, en mejorar las instalaciones.

Al perder una cuenta importante las consecuencias son claras y fatales, hay personal que sobra, normalmente en las agencias hay personal de primera y segunda categoría. En la primera encontramos a los dueños, altos directivos, personal administrativo y ejecutivos de cuentas. En la segunda categoría están los primeros en irse, como los copys y diseñadores,

A diferencia de cualquier otra organización, las agencias de publicidad no tienen un producto propio, por lo que sus ingresos los obtienen de la venta de ideas y estrategias que desarrolla su equipo de trabajo para un cliente o una campaña específica.

Carbono Consultores en Diseño, S. C. es una empresa dedicada a la publicidad y por sus características se ubica dentro del sector servicios. Considerada "pequeña empresa" ya que cuenta con 22 empleados que en conjunto, aportan innovación, compromiso y sobre todo calidad a sus clientes, es por ello que poco a poco se esta consolidando como una empresa líder en su ámbito.

***Solo quien se propone algo  
Lo puede lograr***

## **CAPITULO III**

# **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **3.1 Carbono**

Carbono es una agencia especializada en aplicar las nuevas tecnologías al campo de la imagen y comunicación de empresa. Hacemos posible una comunicación rápida, moderna y eficiente.

#### **3.1.1 Antecedentes**

Carbono Consultores se fundado en 1997 y nace de la necesidad de responder a los proyectos de comunicación gráfica de las cuentas que su fundador, Roberto Peralta, venía atendiendo a lo largo de su carrera profesional.

En los primeros años, Carbono se integró como una empresa especializada en desarrollo de Branding y Diseño Gráfico, siete años después, con el inminente crecimiento de sus cuentas, surge la necesidad de contar con una agencia de comunicación integral y con un equipo humano experimentado que sustentara el proyecto.

Carbono redefine sus servicios y se transforma en una agencia especializada en la creación y mantenimiento de marcas, con base en una filosofía que considera en primer lugar, la creación de estrategias efectivas e integradas para la marca y posteriormente para productos y servicios.

#### **3.1.2 Misión**

Conocer a nuestros clientes y sus públicos, con base a un profundo entendimiento de su negocio. Aportar nuestra experiencia y calidad en soluciones creativas que promuevan el desarrollo de su empresa, trabajando de la mano con ellos y formando parte importante de su equipo.

### **3.1.3 Visión**

Vemos la necesidad de plantear nuestra profesión de comunicadores con ideas responsables; profesionales y con propuesta para comunicar el beneficio de las marcas de nuestros Clientes, de forma estratégica y organizadamente frente a un entorno saturado de mensajes con poca planeación y sin compromiso.

### **3.1.4 Filosofía**

Creemos y sabemos que la marca (Branding) es el activo más importante de una empresa, por ello su imagen, al igual que la de sus productos o servicios, tiene que ser sólida y bien posicionada, con la finalidad de implementar estrategias de mercado (marketing) eficientes y dirigidas a sus diferentes públicos a través de los medios más convenientes (comunicación).

En Carbono nos esforzamos por crear y mantener las marcas de nuestros Clientes, desarrollando estrategias de comunicación integral, estructuradas con objetivos claros, siguiendo nuestra filosofía de forma honesta y responsable para llevar el mensaje directo al consumidor indicado.

Nos definimos como profesionales expertos en cada una de las distintas disciplinas relacionadas a la comunicación y trabajamos mediante un proceso de mejora continua, con el objetivo de mantener la eficiencia y la eficacia en “Servicios, Creatividad y Cumplimiento”.

### **3.1.5 Servicios**

- ❖ Planning
- ❖ Branding & Design
- ❖ Marketing Communications
- ❖ Interactive Marketing

**3.1.6 Principales Clientes**

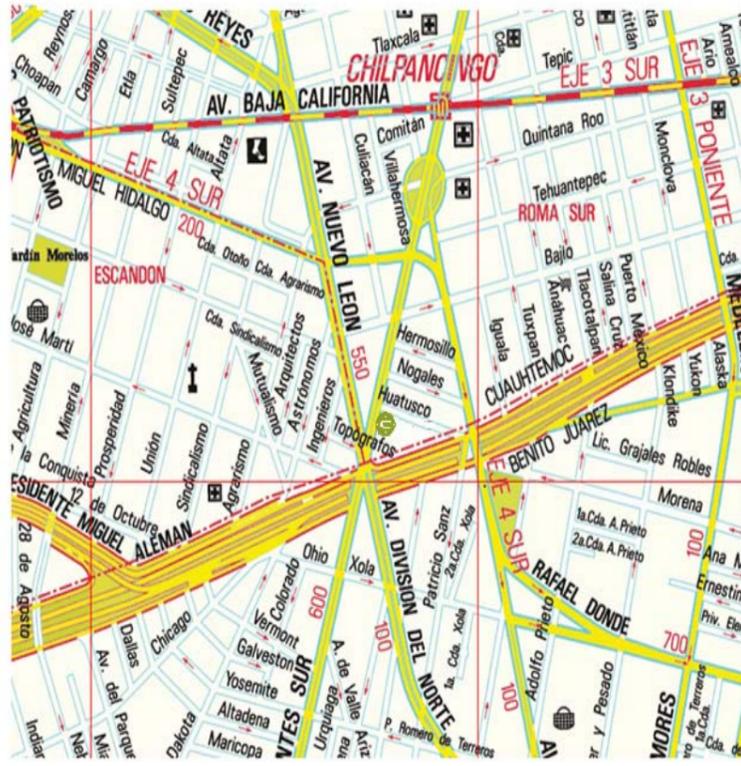
- ❖ AIG Vida
- ❖ American Express
- ❖ Bic Graphic
- ❖ Braun Oral B
- ❖ Cinemex
- ❖ Comercial Mexicana
- ❖ Do fiscal
- ❖ Gruindag
- ❖ Holcim Apasco
- ❖ Hospital Santa Fe
- ❖ INALI
- ❖ IPADE
- ❖ Levi's Strauss
- ❖ Martínez Brands, Inc.
- ❖ Mi Clínica
- ❖ Nancy Januzzi
- ❖ PRI Edo. de México
- ❖ Pepsico
- ❖ Quórum
- ❖ Reader's Digest
- ❖ Samsung
- ❖ San Emeterio
- ❖ Tequilera de Arandas
- ❖ Tower Records

**3.1.7 Principales Proveedores**

- ❖ RVG Images SA de CV
- ❖ Getty images
- ❖ Yuri Augusto Hedjan
- ❖ Jesús Roberto Gutiérrez Calvillo

3.1.8 Ubicación

Av. Insurgentes Sur No. 527 depacho 302. Colonia Hipodromo de la Condesa Delegación Cuauhtémoc C.P. 06170 México D.F.





### 3.2.1 Balance General

**CARBONO CONSULTORES EN DISEÑO, S.C.**

CCD-990504QF2

Insurgentes Sur 527-302 Col.Hipodromo Condesa

BALANCE GENERAL AL 31/05/2009

DESCRIPCIÓN	S. FINAL	DESCRIPCIÓN	S. FINAL
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	
FONDO FIJO DE CAJA	3,023	PROVEEDORES	82,455
BANCOS	<u>39,046</u>	ACREEDORES	39,024
TOTAL DE ACTIVO DISPONIBLE	42,069	I.V.A. TRASLADADO	232,488
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		IMPUESTOS POR PAGAR	<u>261,095</u>
CLIENTES	1,782,409	TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	615,062
REMANENTES DISTRIBUIBLES	522,995		
DEUDORES DIVERSOS	227,090	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
I.V.A. ACREDITABLE	11,857	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	<u>1,980,999</u>
IVA A FAVOR	70,107	TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	1,980,999
DEPOSITOS EN GARANTIA	<u>23,320</u>		
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	2,637,778	TOTAL DEL PASIVO	2,596,061
<b>ACTIVO FIJO</b>			
EQUIPO DE COMPUTO	485,144	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
DEPN DE EQUIPO DE COMPUTO	-383,345	CAPITAL SOCIAL	100,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	21,101	RESULTADO DE EJERCICIOS ANTER.	-908,977
DEPRECIACION DE MAQ. Y EQUIPO	-15,804	APORTAC. FUTUROS	
EQUIPO DE OFICINA	249,051	AUM. CAPITAL	200,000
DEPRECIACION DE EQ. DE OFICINA	<u>-133,041</u>	RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>932,429</u>
TOTAL DE ACTIVO FIJO	223,107	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	323,452
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
PAGOS ANTICIPADOS	<u>16,559</u>		
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO	16,559		
		<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<u><b>2,919,513</b></u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>2,919,513</b></u>		



### 3.2.2 Estado de Resultados

**CARBONO CONSULTORES EN DISEÑO, S.C.**

CCD-990504QF2

Insurgentes Sur 527-302 Col.Hipodromo Condesa

ESTADO DE RESULTADOS AL 31/05/2009

**INGRESOS**

Ingresos por ventas y servicios	+	4,667,368	100.00%
Costos de ventas	-	<u>2,441,049</u>	52.30%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		2,226,319	47.70%

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos de administración	-	876,120	18.77%
Gastos de ventas	-	<u>336,068</u>	7.20%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		1,014,130	21.73%

**COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO**

Gastos financieros	-	83,824	1.80%
Otros productos	+	<u>2</u>	0.00%
<b>UTIL. ANTES OTROS GASTOS Y PRODUCTOS</b>		930,308	19.93%

**OTROS INGRESOS**

Productos financieros	+	<u>2,121</u>	0.05%
<b>UTIL. CONTABLE ANTES DE ISR Y PTU</b>		<u><u>932,429</u></u>	19.98%



### 3.2.3 Razones Financieras

Razón Circulante	Activo Circulante	may-09 2,679,847	RESULTADO 4.36	Como podemos observar la compañía se encuentra trabajando con capital propio, y puede pagar sus pasivos circulantes 4.36 veces con sus activos circulantes.
	Pasivo Circulante	615,062		
Días cuentas por cobrar	Cientes	may-09 1,782,409	RESULTADO 57.28	Como podemos observar al mes de mayo de 2009 la compañía tiene un promedio de cobro de 57 días en las cuentas por cobrar a clientes.
	Ingresos	4,667,368		
Días cuentas por pagar a proveedores	Cuentas por pagar proveedores	may-09 82,455	RESULTADO 5.07	Durante el ejercicio de 2009, los días de pago a proveedores se encuentran entre 5 días.
	Costo de ventas	2,441,049		

*Carbano Consultores en Diseño, S. C.*

Razón Rápida	Efectivo + Valores realizables + Cuentas por cobrar	may-09 2,679,847	RESULTADO 4.36	Como ya se menciona anteriormente, la compañía cuenta con la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones si en determinado momento se hicieran exigibles.
	Pasivo Circulante	615,062		
Razón de Efectivo	Efectivo	may-09 42,069	RESULTADO 0.07	Con esta razón, podemos observar que en este momento la compañía no tiene la liquidez inmediata suficiente para hacerle frente a sus obligaciones si a la fecha estas se hicieran exigibles.
	Pasivo Circulante	615,062		
Cobertura de Intereses	Utilidad + Gastos por Intereses	may-09 848,605	RESULTADO 10.12	La compañía tiene 10.12 pesos para hacer frente a su deuda por intereses.
	Gastos por Intereses	83,824		
Intereses a deuda a Largo Plazo	Gastos por Intereses	may-09 83,824	RESULTADO 0.04	Tal y como se muestra los intereses por pagar derivados del préstamo que se tiene a largo plazo son razonables ya que presentan una tasa del 4%.
	Deuda a Largo Plazo	1,980,999		

*Carbano Consultores en Diseño, S. C.*

<b>ACTIVIDAD</b>				
Rotación capital de Trabajo	Ingresos Activo circulante - Pasivo circulante	may-09 4,667,368 2,064,785	<b>RESULTADO</b>  2.26	La compañía tiene un capital de trabajo positivo, puesto que sus activos circulantes son mayores a sus pasivos circulantes, lo que indica que todas sus operaciones se realizan con capital propio, y que en un determinado momento si se hicieran exigibles todas sus obligaciones podría cubrirlas.
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas Inventario Promedio	may-09 N/A N/A	<b>RESULTADO</b>  N/A	N/A
<b>RENTABILIDAD</b>				
Margen de utilidad bruta	<b>X 100%</b> Utilidad Bruta Ingresos	may-09 2,226,319 4,667,368	<b>RESULTADO</b>  0.48	El margen de utilidad bruta representa un 48% respecto la totalidad de las ventas.

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*

Margen de utilidad de operación	<b>X 100%</b> Utilidad de operación Ingresos	may-09 1,014,130 4,667,368	<b>RESULTADO</b>  0.22	El margen de utilidad de operación representa un 22% respecto la totalidad de las ventas.
Margen de utilidad Neta	<b>X 100%</b> Utilidad antes de impuestos Ingresos	may-09 932,429 4,667,368	<b>RESULTADO</b>  0.2	El margen de utilidad antes de impuestos representa un 20% respecto la totalidad de las ventas.
Rendimiento sobre Activo Total	<b>X 100%</b> Utilidad antes de impuestos + Gtos x Intereses Ingresos	may-09 1,016,253 4,667,368	<b>RESULTADO</b>  0.22	El margen de utilidad antes de impuestos sin considerar gastos por intereses, representa un 22% respecto la totalidad de las ventas.
Rendimiento sobre Capital Contable	<b>X 100%</b> Utilidad antes de impuestos	may-09 932,429	<b>RESULTADO</b>  2.88	La utilidad antes de impuestos del ejercicio representa 2.88 veces el capital contable de la misma.

*Carbano Consultores en Diseño, S. C.*

	Capital Contable	323,452		
<b>APALANCAMIENTO</b>				
Deuda total a Capital Contable	Pasivo Total Capital Contable	may-09 2,596,061 323,452	<b>RESULTADO</b> 8.03	La compañía esta financiada 8.03 veces mas por capital externo que por capital propio.
Deuda total a Activo total	<b>X 100%</b> Pasivo Total Activo Total	may-09 2,596,061 2,919,513	<b>RESULTADO</b> 0.89	El pasivo total de la compañía representa el 89% de sus activos.
Capital contable a Activo circulante	<b>X 100%</b> Capital Contable Activo Circulante	may-09 323,452 2,679,847	<b>RESULTADO</b> 0.12	El capital contable representa solo un 12% de los activos circulantes de la compañía.
		may-09	<b>RESULTADO</b>	La compañía esta financiada 6.12 veces

*Carbano Consultores en Diseño, S. C.*

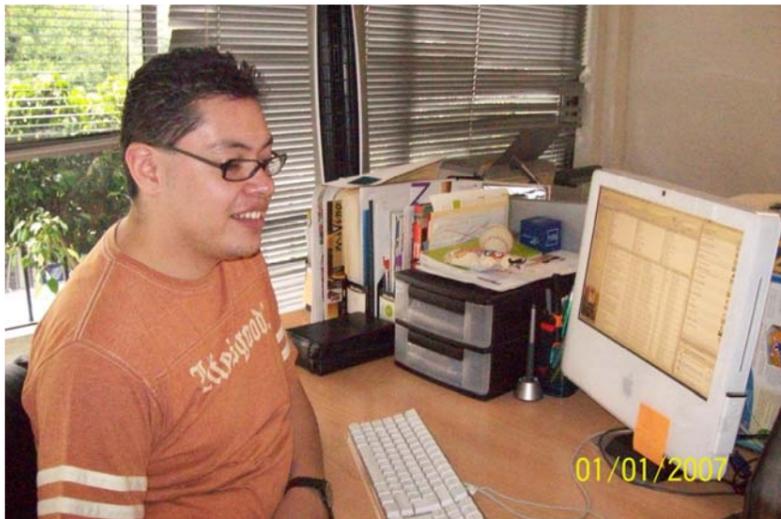
Deuda a LP a Capital Contable	Deuda a Largo Plazo Capital Contable	1,980,999 323,452	6.12	mas, por capital externo a largo plazo que por capital propio.
Deuda total a Capital Contable Tangible	Pasivo Total Capital Contable - Activos Intangibles	2,596,061 323,452	<b>may-09</b> 8.03	<b>RESULTADO</b> La compañía esta financiada 8.03 veces mas por capital externo que por capital propio.
Deuda a LP a Activo total	Deuda a Largo Plazo Activo total	1,980,999 2,919,513	<b>may-09</b> 0.68	<b>RESULTADO</b> La deuda total alargo plazo representa el 68 del activo total de la compañía.
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
Costo de ventas a Ventas	Costo de ventas Ventas	2,441,049 4,667,368	<b>may-09</b> 0.52	<b>RESULTADO</b> El costo de ventas representa el 52% de las ventas.
Costo de Distribución y Administración a Ventas	Gastos de Operación Ventas	1,212,189 4,667,368	<b>may-09</b> 0.26	<b>RESULTADO</b> Los gastos de distribución administración y ventas, representan en 26% de la totalidad



3.2.4 Un Poco de Carbono

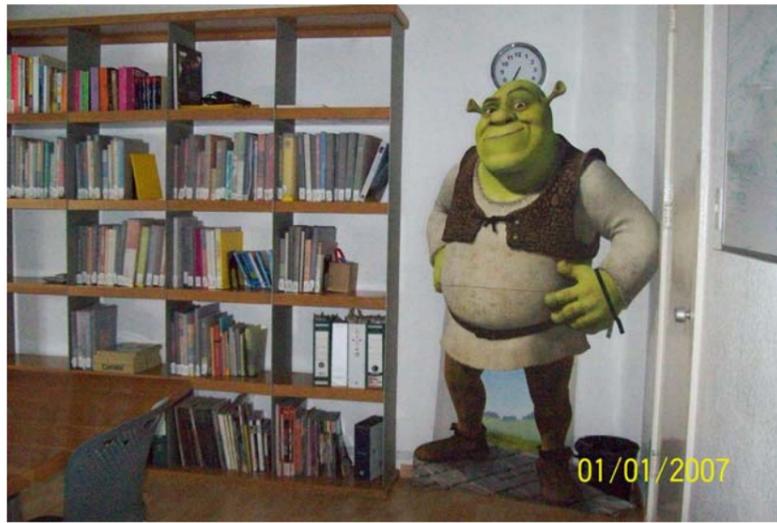


















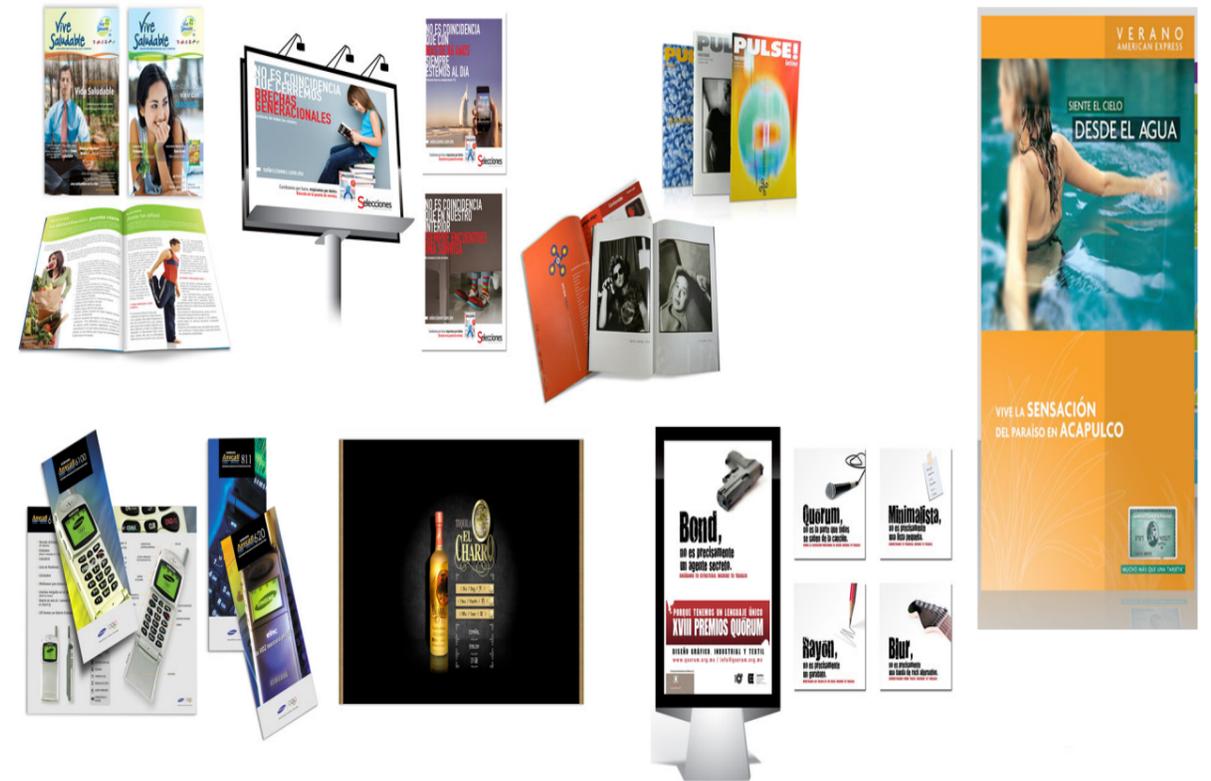
*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*  
**3.2.5 Lo que Ofrece:**



*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*



*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*



**Toda noble empresa parece  
imposible al principio.**

## **CAPITULO IV**

# **DIAGNOSTICO**

#### **4.1 Analisis**

El 6 de mayo del presente año, se realizó la primera visita en las instalaciones de la compañía Carbono Consultores en Diseño, S. C., el objetivo principal de dicha visita fue la presentación del equipo de investigación y análisis de comunicación empresarial ante la dirección general, describiendo el plan que llevará la investigación, así como los objetivos, tácticas y alcances de la misma.

En dicha visita, se realizaron entrevistas al Director General y a la Directora de Finanzas las cuales fueron grabadas y con el objetivo de conocer el punto de vista de los directivos hacia los posibles conflictos y puntos de quiebre en la comunicación interna y en la cultura organizacional de la entidad.

##### **4.1.1 Analisis de cuestionarios**

Después de analizar las respuestas que otorgó la Dirección, el equipo identificó los siguientes puntos de quiebre en la comunicación interna.

- ❖ La falta de comunicación de los cambios organizativos en la empresa, de los directivos al personal de todas las áreas, provoca inseguridad a los empleados.
- ❖ El alto nivel de rotación en el personal de la empresa, sin que se comuniquen los motivos de dicha rotación, provoca en la organización un ambiente de constante tensión e inseguridad.
- ❖ La falta de una política de marketing dentro de la empresa como fomento interno de la marca Carbono, se refleja en la organización como falta de pertenecía

- ❖ La deficiencia en el flujo de la información ocasiona atrasos en los procesos productivos y faltas administrativas.
- ❖ La falta de comunicación entre todas las áreas provoca en la organización, distracciones, información incompleta, duplicidad en la información y el trabajo, etc
- ❖ La falta de seguimiento de los procesos establecidos cuando la carga de trabajo es muy alta provoca deficiencia en la información que consultan las otras áreas de la empresa, arrojando datos incompletos y se trabaja con información no real
- ❖ La falta de comunicación ente el área de cuentas y el área administrativa provoca información deficiente, duplicidad de la información, bloqueos en el flujo normal de los procesos de trabajo, etc
- ❖ Es necesario contar con una política de comunicación interna que se pueda llevar a cabo.
- ❖ La falta de comunicación interna en toda la empresa, causa que el rumor sea muy alto.

Con el objetivo de conocer puntos de vista y sobre todo medir el grado de sentimiento de pertenencia y conocimiento de la cultura organizacional del personal subordinado que labora en la compañía, el equipo, diseño y aplicó un cuestionario previamente autorizado por la dirección.

BUSCAR BLOG MARCAR BLOG Siguiente blog» Crear un blog | Acceder

## Carbono | Consultores

Ya no somos tan verdes.

Friday, May 15, 2009

### ¿Problemas de comunicación?



Para identificar dificultades de comunicación dentro de nuestra compañía es necesaria la participación de toda la comunidad Carbono a través de una dinámica. El proceso es muy sencillo, lo único que debe hacer, cada integrante de la empresa, es lo siguiente:

1. Descargar los formatos de Word que contienen los cuestionarios 1 y 2, para hacerlo sólo haz clic [aquí](#).
2. Contestarlos sin importar si conocen la respuesta o no, ya que el objetivo es identificar los puntos débiles en los que Carbono debe prestar mayor atención.
3. Imprime el cuestionario y entrégalo en recepción sin firmarlo ya que la información que proporcionas será confidencial.

Tienes hasta el miércoles 20 de mayo para entregar los cuestionarios.

Carbono | Consultores

#### Blog Archive

▼ 2009 (7)

▼ May (4)

[¿Problemas de comunicación?](#)

[Nuevos integrantes](#)

[Más bloggers](#)

[Blogs que sigo](#)

► April (3)

#### Followers

Followers (2)



Already a member? [Sign in](#)

#### About Me

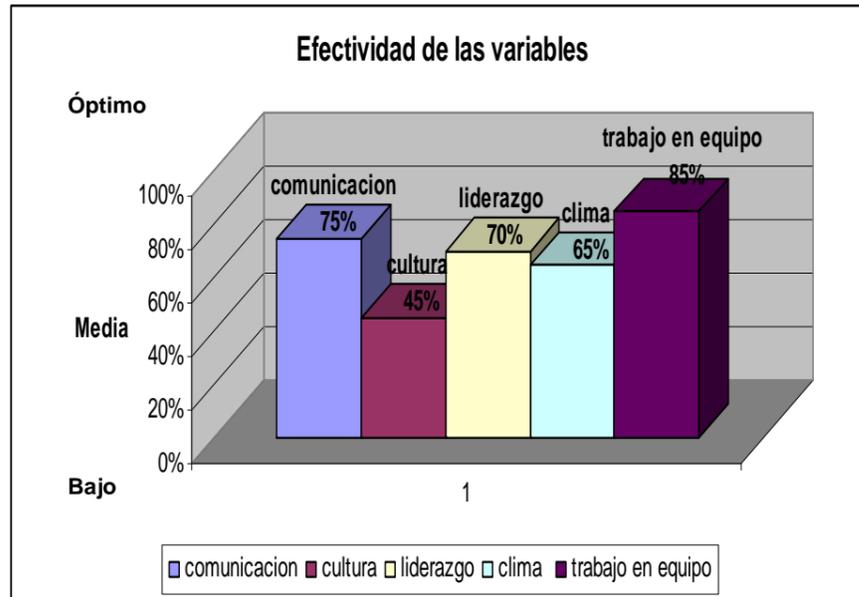
Carbono Consultores

[View my complete profile](#)

A continuación presentamos una grafica para representar el resultado de los cuestionarios aplicados a los empleados.

Es importante resaltar que del total de 20 empleados únicamente 14 contestaron el cuestionario representando el 70%. (Ver anexo 1)

#### 4.2 Analisis de cuestionarios



Para tener una visión general de la empresa se realizó el análisis FODA para delimitar sus áreas de crecimiento y riesgo como se presenta a continuación:

Las encuestas arrojaron importantes puntos de quiebre en lo referente a liderazgo como son:

- ❖ Falta de apoyo de los directivos que repercute en apatía por parte de los trabajadores.

- ❖ Falta de comunicación, que se refleja en los trabajadores con poco compromiso,
- ❖ Falta de congruencia en el actuar de los directivos, provocando que los trabajadores mantengan una impresión de molestia y descontento.
- ❖ Falta de agentes motivacionales que crean en el trabajador un desánimo en su trabajo.

Puntos de quiebre:

- ❖ Falta de trabajo en equipo
- ❖ Problemas de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.
- ❖ Aislamiento de las áreas administrativas en el proceso productivo.
- ❖ Falta de coordinación y claridad en la comunicación interna que provoca que se vuelvan más lentos los procesos productivos
- ❖ Falta de comunicación por parte de la dirección general
- ❖ Falta de comunicación descendente de los directivos a los subordinados de las áreas. Ya que provoca confusión al dar una orden y hacer otra cosa.
- ❖ La mala comunicación conduce a errores constantes y tardanza en la entrega de resultados.

Sugerencias:

- ❖ Fomentar el trabajo en equipo.
- ❖ Promover las juntas eficientes de trabajo.
- ❖ Involucrar al área administrativa en el proceso productivo de la empresa.
- ❖ Empapar a todas las áreas de los proyectos para hacer más participativo el trabajo.
- ❖ Mayor claridad en las ordenes que dictan los directivos.
- ❖ Mayor apertura a la comunicación directa.
- ❖ Mayor comunicación y conocimiento de la empresa y compañeros.

Deficiencias

- ❖ Selección de cuentas y negociación con los clientes.
- ❖ Rotación del personal
- ❖ Indiferencia de los problemas
- ❖ No respetar los procedimientos
- ❖ Conocimiento del personal.
- ❖ Mayor relación jefe empleado.
- ❖ Trabajo monótono, falta de motivación.

- ❖ Falta de definición y delimitación de los puestos.

Posibles soluciones

- ❖ Mantener la comunicación descendente.
- ❖ Honestidad por parte de los directivos.
- ❖ Conocer al equipo de trabajo con el que se cuenta.
- ❖ Fomentar la comunicación sin rodeos.

**4.2 MATRIZ FODA**

INTERNO	EXTERNO
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>F1 La compañía cuenta con una administración y estructura viable para cualquier plan estratégico.</p> <p>F2 Los miembros pertenecientes a la dirección son dinámicos y con apertura al cambio.</p> <p>F3 El personal operativo es creativo, innovador y con amplias expectativas de crecimiento y superación.</p> <p>F4 La empresa hoy en día es una entidad sólida, confiable y con un desempeño productivo.</p> <p>F5 Se tiene una cartera de clientes importantes y reconocidos a nivel nacional e internacional tales como: American Express, Braun, Comercial Mexicana, Holcim Apasco, Pepsi, etc.; a los cuales brinda atención personalizada.</p> <p>F6 La compañía esta en condiciones de ampliar la oferta de servicios a sus clientes.</p> <p>F8 Actualmente se encuentra afiliada a la AMAP.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>O1 La Compañía, dado que se encuentra en un mundo globalizado, puede diversificar la oferta de sus servicios.</p> <p>O2 La compañía se puede apoyar en herramientas tecnológicas y paquetería innovadora</p> <p>O3 En el mercado hay una gran variedad de cursos especializados, que de ser aprovechados y transmitidos a todos los integrantes de la compañía, otorga el beneficio de mantener a la vanguardia a la compañía.</p> <p>O4 La compañía puede utilizar el reconocimiento de los clientes con los que cuenta para ofertar sus servicios a nuevos clientes.</p> <p>O5 Por las características del giro, le permiten a la compañía incursionar en la creación de un producto. Que establezca la economía de empresa abatiendo la alta rotación de personal.</p> <p>O6 La compañía puede ofrecer sus servicios a empresas mypes, permitiendo la expansión de su mercado.</p> <p>O7 La compañía puede obtener la certificación de la AMAP, agregándole valor y calidad a sus servicios.</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <p>D1 La empresa tiene un escaso fomento de Cultura Organizacional reflejado en todas las áreas de desarrollo de la compañía.</p> <p>D2 Muestra una falta de motivación de Liderazgo.</p>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <p>A1 El mercado de publicidad a nivel nacional e internacional se encuentra en creciente competencia.</p> <p>A2 Las condiciones que se aceptan a la firma de los contratos provocan en la empresa inestabilidad económica, tal situación orilla a la</p>

<b>D3</b> Presenta una alta rotación de personal, a distintos niveles jerárquicos ocasionando tener un organigrama desactualizado.	<b>A3</b> La crisis económica dentro de nuestro país afecta a todas las compañías e incluso puede llegar a desestabilizarla.
<b>D4</b> Manifiesta la carencia de Valores corporativos.	<b>A4</b> El 75% de publicidad en nuestro país se emite a través de la televisión, por lo anterior se generan monopolios de publicidad lo cual podría dificultar y minimizar el campo de acción de la compañía.
<b>D5</b> Requiere el reforzamiento del trabajo en equipo y la comunicación entre las áreas.	<b>A5</b> Para conseguir la certificación de la AMAP se requiere cubrir una serie de requisitos que de no ser cumplidos adecuadamente impedirán la obtención de ésta.
<b>D6</b> Por las características del giro, la compañía se encuentra en un proceso de cambio constante.	

Donde hay una empresa de éxito,  
alguien tomó alguna vez una  
decisión valiente.

*Peter Drucker*

## **Capitulo V**

**"Construyendo el Futuro  
3C + 2V = Carbono Consultores"**

### **Plan Estrategico de Comunicación Interna**

Con el objetivo de que Carbono Consultores en Diseño, S. C de el primer paso para iniciar su proceso de certificación con la AMAP (Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad) la cual le daría dentro de las agencias de publicidad el prestigio de ser una agencia que cuenta con personal capacitado que sabe trabajar bajo procedimientos contribuyendo a elevar los conocimientos del personal y en consecuencia su nivel de competencia; tomando en cuenta lo detectado se propone la implantación de las siguientes estrategias:

#### **5.1 “12 Escalones”**

**Objetivo:**

Para tener una cultura mas sólida se requiere que la empresa tenga valores propios, con los cuales se pueda identificar a la organización en su conjunto y a cada uno de los miembros de ésta, creando una imagen sólida ante clientes y competidores.

**Procedimiento:**

Por lo anterior, con el conocimiento que se tiene de la empresa y las sugerencias de los trabajadores se proponen 12 valores; 1 por cada año desde el surgimiento de Carbono, uno por cada escalón superado para llegar a lo que es hoy en día:

- ❖ **Valor a las ideas.-** Respetar las ideas de todos, ser escuchados, propiciar el entusiasmo para dar mejores ideas y mas creativas
- ❖ **Profesionalismo.-** nuestra conducta sea profesional y ética en nuestro trabajo y fuera de el, así como con nuestros compañeros, clientes y competidores

- ❖ **Competencia justa.-** Creemos en el libre mercado permitiendo un mejor desarrollo; promoviendo la libre competencia dentro de los parámetros de respeto y justicia.
- ❖ **Responsabilidad social.-** Preocuparnos por nuestros compañeros y medio ambiente respetando todo con lo que convivimos
- ❖ **Innovación y creatividad.-** Buscar, imaginar, crear, enseñar y deleitar a nuestros clientes con libertad para expresar las ideas
- ❖ **Identidad.-** Sentirse en familia formando parte de la organización, estando orgulloso del lugar de trabajo.
- ❖ **Confianza.-** Actuar con transparencia, confianza e igualdad con clientes y compañeros creando un ambiente agradable para trabajar
- ❖ **Calidad.-** Lo que hacemos, lo hacemos bien. Brindar la mejor calidad, servicio y atención al cliente
- ❖ **Confidencialidad.-** Al promover el secreto profesional, para que toda la información que llega a nuestras manos sea manejada cuidadosamente y resguardada al término de su utilización
- ❖ **Trabajo en equipo.-** Promover la unión, trabajar como equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar metas comunes.
- ❖ **Ética.-** Asumir las consecuencias de nuestras acciones, conducirnos conforme a nuestros valores

- ❖ **Pasión.-** Hacer las cosas con amor y cariño. Dar el 100% de nuestro esfuerzo, con compromiso en cuerpo, mente y alma

**Resultado Esperado:**

Promover y difundir valores que fortalezcan la cultura dentro de Carbono.

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**

Dirección de Administración y Finanzas. Programar un evento para la difusión de los valores.

**Lugar de aplicación:**

Instalaciones de Carbono.

**Costo:**

Sin Costo

## **5.2 “Y Donde Estamos”**

### **Objetivo:**

Tener un organigrama estructurado y actualizado en cualquier momento.

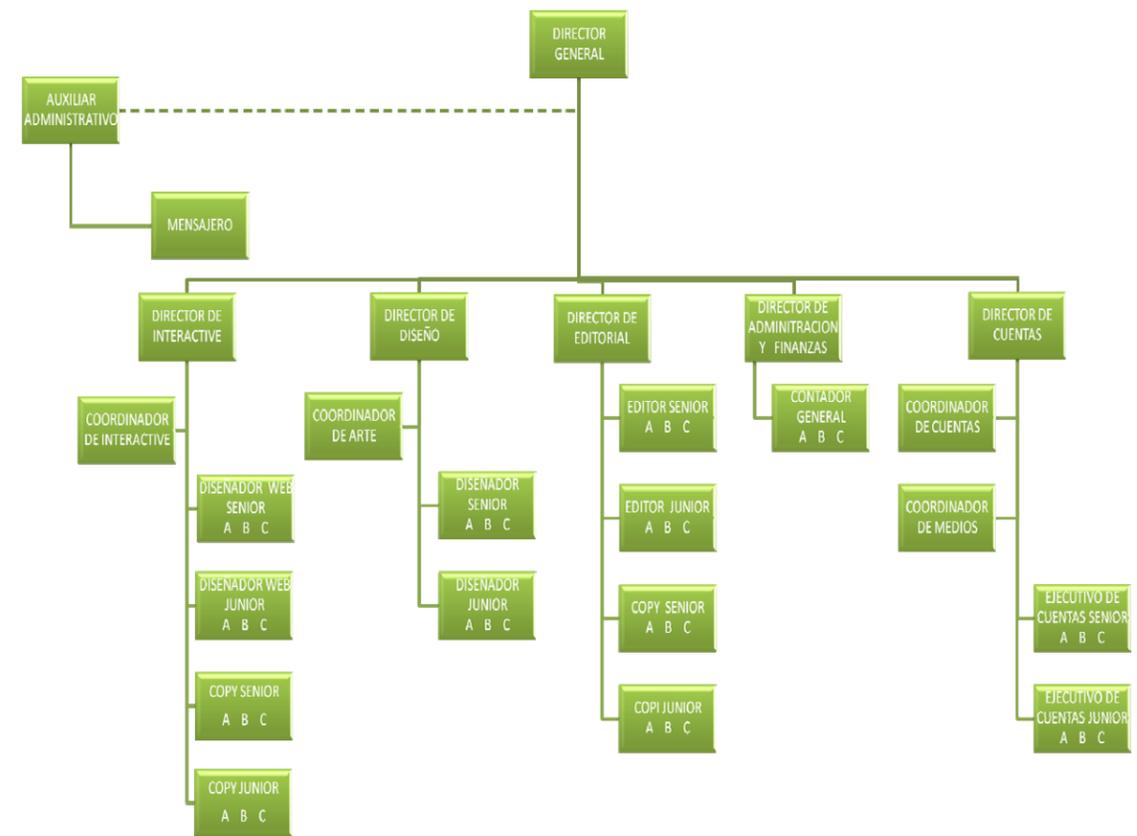
Cabe resaltar que con la propuesta de este organigrama, la dirección mantendrá una herramienta actualizada y además, estará cumpliendo con uno de los requisitos para la certificación que marca la AMAP.

### **Procedimiento:**

Hoy en día, tener un organigrama completo y actualizado, resulta prácticamente imposible, en ocasiones, los movimientos por cambios de puesto, ascensos, renunciaciones y despidos se presentan a diario, lo que hace más complicada esta tarea.

Es por lo anterior, que el equipo propone el siguiente organigrama:

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*



**Resultado esperado:**

Este organigrama, permitirá a cada integrante de la empresa percibir de manera grafica la estructura general de la agencia, en el mismo, podrán identificar los departamentos que la conforman y en su conjunto se apreciarán todos los puestos que la integran.

Así mismo, a los colaboradores de Carbono se les facilitará la localización de su puesto y el lugar que ocupará dentro de la estructura organizacional.

Por la estructura particular de la empresa, éste esquema presenta los escalafones que conforman un mismo puesto, lo cual es de gran ayuda, ya que permitirá al trabajador de la agencia, conocer los peldaños que representarán el crecimiento que puede lograr en Carbono.

Esta herramienta también muestra la jerarquía de los puestos y señala a mandos medios y superiores sobre los cuales recae la dirección y administración de Carbono.

**Personal a cargo de la estrategia:**

Dirección de administración y finanzas.

**Costo:**

Sin costo

### **5.3 “No Pierdas de Vista el Objetivo”**

**Objetivo:**

Con esta estrategia se busca definir y difundir el objetivo y principios de Carbono.

La transmisión de los objetivos generará en todos los colaboradores de Carbono un sentido de pertenencia.

Dando a conocer los objetivos y haciendo partícipes a todos sus colaboradores, los directivos también se beneficiarán, ya que lograrán que la actuación de la agencia sea encaminado en una misma dirección, haciendo más sencillo el trabajo dentro de la empresa.

**Procedimiento:**

En una primera etapa, se pretende dar a conocer el objetivo general de Carbono.

“Ser líder en el mercado al dar soluciones creativas a nuestros clientes”

Proponemos que el objetivo general de la agencia sea impreso en un cubo anti-estrés, para entregarlo a cada integrante de la agencia este artículo de escritorio propicia que se tenga presente y a la mano.

De manera periódica, se requiere dar seguimiento con la finalidad de que no se quede en el olvido.

Si a los colaboradores de Carbono se les mantiene actualizado en este sentido, crearemos cohesión en los equipos de trabajo destacando la importancia de cada uno de ellos al ser piezas indispensables para la realización de objetivos organizacionales.

Los principios servirán de guía a los trabajadores para el logro del objetivo general.

- ❖ Brindar calidad y profesionalismo en cada servicio
- ❖ Ser competitivos, innovadores y creativos.
- ❖ Crear ideas con responsabilidad
- ❖ Dar solución a las necesidades de los clientes.
- ❖ Hacer del trabajo una actividad divertida.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo.

**Resultado esperado:**

Definir y difundir los objetivos y principios de Carbono, en todo el personal de la agencia.

Fomentar la integración del personal.

Dirigir los objetivos personales a lograr el objetivo organizacional. Ver anexo 4

**Personal a cargo de la estrategia.**

La dirección general.

Costo:

\$17.00 Cubo

\$25.00 impresión

#### **5.4 “Hacia una nueva cultura organizacional “**

**Objetivo:**

Modelar los comportamientos del personal de Carbano Consultores en Diseño, S. C. y desarrollar el compromiso necesario para una implementación efectiva de la cultura organizacional (misión, visión y valores organizacionales).

**Procedimiento:**

La estrategia “Hacia una nueva cultura organizacional” se divide en las tres fases siguientes:

**1. Sensibilización:**

En esta etapa se pretende hacer partícipes a todos los miembros de la agencia a fin de que todos sean parte importante del cambio y de los beneficios generales. Todos los integrantes deben mantenerse cooperativos, de manera que se sientan a su vez motivados de ser tomados en cuenta en un aspecto tan importante como ser parte fundamental del aprendizaje organizacional, que les permita sentirse valorados por la organización para la cual son valiosos.

Se debe preparar a los empleados haciéndoles saber con anticipación lo que está sucediendo. Describa el cambio de la manera más completa posible. Explique ¿cómo afectará a cada uno de los empleados en lo personal y al grupo de trabajo en su totalidad? Por lo que se refiere a su habilidad para manejar el cambio, ¿el grupo de usted tiene una historia positiva, o el último cambio le resultó desfavorable?

Aprenda de la experiencia pasada, y permita que estos antecedentes influyan en sus acciones actuales. Considere la preparación de su equipo. ¿Están sus integrantes listos para

afrontar un cambio? Una organización o grupo que no se encuentre mental y emocionalmente preparado mantendrá una actitud negativa, que imposibilitará la aceptación del cambio y no continuará adelante. Durante un cambio, las personas necesitan toda la estabilidad que esté a su alcance.

## **2. Enculturación:**

En la segunda etapa se desarrollara una campaña en pro del fomento de la cultura organizacional, la cual se llamara "Rescatando nuestra Cultura Organizacional", la cual iniciara el 01 de septiembre de 2009 y tendrá una duración de cinco meses a partir de la fecha de inicio.

La campaña consistira en que todos los empleados de la agencia deberan utilizar el lunes de cada semana una playera tipo polo, la cual tendrá bordado el logotipo de Carbono, para los miercoles de cada semana deberan utilizar una playera de algodón que llevara gravada la misión o visión de Carbono en la parte de atrás y adelante tendra el logotipo de la agencia.

También se les proporcionara una "taza magica" de color negro que llevara grabada los valores organizacionales propuestos como son: etica, calidad, profesionalismo, identidad, trabajo en equipo, calidad, pasion, competencia justa, confianza y responsabilidad social, esta taza cambia de color con los liquidos calientes y poco a poco se van visulizando los valores antes mencionados para que cause mayor impacto .

La taza magica la utilizarán en la oficina a la hora del café o te.

### **3. Consolidación:**

Para la última etapa, los directores deberán reunirse frecuentemente con el personal de Carbono para vigilar lo imprevisto, dar retroalimentación y ver los avances, preguntarse continuamente: ¿El cambio está funcionando como queremos? Estarán al pendiente de cualquier “oportunidad” debida al cambio. Realizarán encuestas para determinar cómo responden al cambio los empleados.

También establecerán incentivos para esfuerzos especiales. Celebrarán a quienes dirijan el cambio. Se realizarán bonificaciones únicas a los grupos que hayan realizado el cambio con fluidez. Finalmente llevaran acabo el reconocimiento público a las personas y grupos que hayan ayudado a lograr que las cosas funcionaran.

La propuesta de pasos, acciones y procedimientos en cada fase, esta abierta a un perfeccionamiento continuo, de acuerdo a las peculiaridades del entorno en que se va a aplicar, en aras de alcanzar un fortalecimiento en la cultura organizacional.

#### **Resultado Esperado:**

Los empleados sabrán exactamente que se espera de ellos no perderderan el tiempo tratando de descubrir que hacer o como hacer, ya que la cultura les proporciona un sistema de reglas informales y de influencia de los compañeros en cuanto a como comportarse la mayor parte del tiempo.

La cultura sólida transformara el trabajo en una forma de vida, proporcionara estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar además, promoverá una fuerte identificación entre compañía y empleados. Como resultado de ello, los empleados se sentirán mejor con lo que hacen y en la mayoría de los casos trabajaran más para que la compañía tenga un mayor éxito. Ver anexo 3

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**

- ❖ El cambio de Cultura se debe iniciar en los niveles superiores de la Compañía. Máximo compromiso y alineamiento de los ejecutivos superiores acelerará el proceso y minimizará conflictos
- ❖ El cambio de cultura debe ser un proceso top-down. Los ejecutivos superiores son los responsables de impulsar y mantener el esfuerzo de cambio.
- ❖ El marco del cambio cultural debe ser flexible para adaptarse a las realidades de las diversas Áreas. Cada Área puede adecuar el proceso y el contenido del cambio cultural a las condiciones propias de su operación

**Lugar de aplicación:**

Se realizaran en las instalaciones de la agencia.

**Costo:**

\$4,700.00

### **5.5 “Presentando a Carbono”**

**Objetivo:**

El video de Bienvenida es una poderosa herramienta de comunicación, este programa representa un mensaje sintetizado y efectivo de la compañía por consiguiente, genera resultados de motivación en el nuevo personal.

Este, tiene como objetivo, difundir la imagen de Carbono, su actividad y objetivos además de generar un sentido de pertenencia, conocimiento y aplicación de la cultura organizacional en los trabajadores que ingresen a la empresa así como los que actualmente labora en la misma.

**Procedimiento:**

Basándose en características de la cultura organizacional de Carbono tal como misión, visión, filosofía, objetivos y valores, se filmará un video con la colaboración de la Dirección que muestre una descripción histórica y general de la entidad así como aspectos que el personal de la misma deben tener presente en todo momento. Incluye testimonios de empleados y colaboradores quienes con sus palabras destacan el orgullo, alta motivación, orientación al logro, al trabajo en equipo y el compromiso que guía su desempeño en esta empresa.

Considerando una fecha estipulada por la compañía se proyectara el video a todo el personal activo y de nuevo ingreso.

A todo nuevo elemento se le proyectara la cinta con la misma finalidad además de darle una cordial bienvenida.

**Resultado Esperado:**

El personal de reciente ingreso y el ya existente, comprenderá de manera general la historia, los procesos y los beneficios que

representa el trabajar en Carbono de una forma motivacional gracias a las técnicas audiovisuales aplicadas en el video.

Además, se pretende entre los trabajadores de la misma:

- ❖ Promover la cultura organizacional.
  
- ❖ Generar sentido de pertenencia.

Como resultado secundario de los dos puntos anteriores se combatirá por una parte la rotación de personal y por otra se lograra intensificar en la compañía el conocimiento y la aplicación de la cultura organizacional.

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**

Dirección General. Presentación de los componentes de la cultura organizacional.

Personal externo especializado en audio y video. Grabación y edición del Video.

**Lugar de aplicación:**

Tanto la proyección como la grabación del video se realizaran en la sala de capacitación de la compañía.

**Costo:**

\$30,000.00

## 5.6 “Día de Cine”

### **Objetivo:**

Esta iniciativa tiene la finalidad de crear un tiempo de esparcimiento donde los empleados de Carbono puedan romper con la monotonía de su trabajo, reduzcan los niveles de estrés, recobren ánimos después de comer y que se den la oportunidad para interactuar con sus compañeros de trabajo, en especial con los de aquellas áreas donde se tiene poca comunicación.

Se busca fomentar y fortalecer la comunicación Inter e intra departamental de tal forma que, los trabajadores no solo se conozcan por el cargo que ocupan dentro de Carbono, sino que se tome en cuenta el lado humano-afectivo para generar la identificación de los miembros con la organización y de esta forma propiciar un clima organizacional más agradable.

### **Procedimiento:**

El “Día de Cine” consiste en proyectar una película diferente 2 veces por mes, la elección del tema podrá someterse a la votación del personal vía e-mail. La Dirección de Administración y Finanzas, notificará a toda la comunidad Carbono, mediante correo electrónico, los detalles del “Día de Cine”.

La cinta será proyectada a la hora de la comida (a partir de las 14:00 hrs.) en el área de comedor, ofreciendo un paquete de comida a bajo costo y permitiendo la entrada de alimentos al gusto.

Dado que el horario para esta actividad es de 1 hora y generalmente las películas duran un poco más, se deja a consideración de los empleados quedarse a ver la totalidad de

la misma (según la carga de trabajo) o una vez terminada su hora de comida retirarse a continuar sus labores.

En caso de alguna emergencia laboral, la ventaja que presenta esta iniciativa al desarrollarse en las instalaciones de Carbono, es que el individuo se mantiene cerca del área de trabajo por lo que puede atender cualquier requerimiento, sin mayor problema en caso de presentarse una emergencia.

La empresa por un momento cambia su perspectiva hacia los miembros de la organización enfocándose al lado humano de las personas y dejando de lado por un momento el papel que juegan como profesional dentro de la misma.

**Resultado Esperado:**

El constante estrés al que esta sometido el individuo genera agotamiento y en ocasiones una baja en el rendimiento laboral, por lo que esta actividad pretende crear un tiempo de relajación, fomentar el buen ánimo entre los trabajadores, reducir los niveles de estrés y lograr un buen desempeño laboral.

De esta forma se espera generar entre los integrantes de Carbono un sentido de compañerismo y pertenencia al grupo ya que los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros por lo que fomentar una buena relación laboral es de suma importancia.

Además de conocer a todos los miembros de la organización en un sentido humano; si en determinado momento se necesita la ayuda de alguna persona de otra área, esta actividad es ideal para “romper el hielo” con aquellos individuos con los que no se trata cotidianamente.

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**  
Dirección de Administración y Finanzas

**Lugar de aplicación:**  
Área de comedor

**Costo:**  
Sin costo

### **5.7 “Historias de Éxito”**

**Objetivo:**

Por medio de esta estrategia se pretende conocer a todo el personal que labora en Carbono, así como el fomento de la comunicación grupal.

Además, tiene la finalidad de difundir un nuevo mensaje de motivación y mejora continua en el personal, considerando que en Carbono existe la posibilidad de obtener un crecimiento profesional y personal integral.

**Procedimiento:**

Cada mes se envía un documento electrónico (entrevista) que el empleado de Carbono llenará con la finalidad de hacer una pequeña reseña de éste, enfocada en aspectos como saber de que manera ha repercutido en su vida trabajar en Carbono, en que puesto empezó y que actividades desempeñaba, que función desempeña actualmente, que cualidades tiene, que le gusta de Carbono y cuales son sus pasatiempos fuera de la empresa.

El personal de la Dirección de Administración y finanzas recibe dicha entrevista para elaborar un documento el cual en primera instancia, contiene una pequeña fotografía del empleado (elegida y enviada por este) seguida de su nombre en la parte superior. En la siguiente parte contendrá la leyenda “el elemento más valioso de Carbono” y el título “Historias de éxito”.

Finalmente el desarrollo en breve de dicha entrevista. Es importante destacar las cualidades y valores que posee el entrevistado.

Este documento se dará a conocer a todo el personal por medio del blog de Carbano. Ver anexo 4

**Resultado Esperado:**

Para mejorar el liderazgo y la comunicación dentro de la organización hay que conocer las ideas y aportaciones que los empleados puedan proporcionarnos por lo que desarrollar una técnica que permita el conocimiento de éstos así como fomentar una familiarización del personal con la organización es una herramienta efectiva para estos fines.

Se espera que exista mayor comunicación entre los empleados de Carbano además de generar un sentido de pertenencia entre los mismos.

Así mismo se busca motivar al personal mediante el desarrollo profesional para que este se sienta valorado por la empresa y de su mayor esfuerzo.

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**

Dirección de Administración y Finanzas.

Empleados de Carbano.

**Lugar de aplicación:**

Cubículo u Oficina del personal.

**Costo:**

Sin costo

### **5.8 “Hoy es el Día De...”**

**Objetivo:**

Ésta estrategia organizacional tiene por objetivos:

- ❖ Motivar al empleado.
- ❖ Mejorar el clima organizacional
- ❖ Crear mayor compromiso, responsabilidad y disposición del empleado con Carbono.
- ❖ Difundir una cultura organizacional con un compromiso mutuo.
- ❖ Integrar a la familia del empleado con la empresa.

**Desarrollo:**

“Hoy es el día de...” consiste en emplear una serie de acciones en momentos importantes que repercuten en el estado de animo del trabajador y son las siguientes:

Cumpleaños del personal: Elaborar una tarjeta de felicitaciones de la empresa hacia el empleado que será dada por el gerente o jefe inmediato. En el caso de los altos directivos, se propone que un jefe de otro departamento haga la entrega.

Atención por nacimiento de hijos del personal: Tarjeta de felicitaciones de la empresa, agregando un presente floral para la nueva mamá.

Atención por fallecimiento de familiares directos: Envío de un presente floral adecuado. El jefe inmediato deberá acercarse al empleado y familia, dando las condolencias de la empresa. Se

podría agregar una tarjeta anunciando este acontecimiento vía correo electrónico a todo el personal.

Fallecimiento del trabajador: Ante este hecho lamentable se contemplara el envío de un presente floral, el acompañamiento del personal de Carbono a la familia y la notificación de este suceso, mediante un comunicado vía correo electrónico. También es importante disponer un minuto de silencio en memoria del fallecido.

Atención por celebración de matrimonio: Enviar un presente alusivo y que el mismo resulte de utilidad para la nueva pareja. Se podría agregar una tarjeta anunciando este acontecimiento vía correo electrónico.

Atención en las fiestas de fin de año: resulta agradable para estas celebraciones entregar un presente alusivo.

Bono de titulación: Al personal que concluya sus estudios superiores se le otorgara un bono del 10% de su sueldo o en su caso una moneda personalizada alusiva a este logro.

**Resultado Esperado:**

Motivación es una palabra clave para una empresa. Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad y la competitividad, por lo que con este plan además de lo anterior se espera sea fuente de motivación para el empleado con la finalidad de que realice su trabajo eficientemente, se desenvuelva en un ambiente de su agrado y mejore el clima organizacional dentro de Carbono.

Se espera que con las atenciones brindadas por Carbono, el trabajador adquiera mayor compromiso y se genere un sentido

de pertenencia, en otras palabras que “se ponga la camiseta” sintiéndose orgullosos de formar parte de esta empresa.

Además, se pretende mejorar la cultura organizacional a través de un ambiente cordial fomentando una mejor comunicación, sentido de compañerismo y dando valor a los aspectos importantes en la vida de los trabajadores.

**Personal encargado de realizar la estrategia:**  
Dirección de Administración y Finanzas.

**Lugar de aplicación:**  
Sala de juntas o área de comedor.

**Costo:**  
\$250.00 a \$400.00 arreglo floral  
Sin costo Tarjeta de Felicitación

### **5.9 “Si tu Aprendes, Todos Aprendemos”**

**Objetivo:**

Uno de los requisitos que marca La AMAP para la certificación, es la capacitación del personal; en el caso de Carbón, actualmente no cuenta con un programa que establezca un plan de capacitación que incluya a todos los miembros de la organización.

Por ello se propone que sean tomados cursos especializados en todas las áreas de la agencia; los cuales además contribuirán de manera considerable a la convivencia entre los trabajadores, mejorando la comunicación.

Esta herramienta ayudará a fomentar un intercambio de conocimientos entre todos los trabajadores, haciendo del trabajo diario una actividad en la que la participación de todos, conducirá a la agencia a obtener mejores resultados; tomando como base técnicas de estudio que establecen que el conocimiento cuando es transmitido, incrementa el nivel de retención de la información, se asimila y se completa el proceso de aprendizaje.

**Procedimiento:**

Los cursos serán programados por cada departamento, de acuerdo con las necesidades de actualización de cada una y tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo de los miembros de la organización.

Con la finalidad de que el conocimiento recibido por el asistente a la capacitación, no quede solo en él; Aquellos que asistan a los cursos especializados tendrán la encomienda de compartir lo aprendido con los demás integrantes de la agencia.

Esta estrategia, contempla que en algún momento cualquier trabajador, sin importar su rango, puede ser candidato para asistir a los cursos, así la retroalimentación será efectiva.

**Resultado Esperado:**

Lo principal es que las actividades realizadas en la agencia se efectúen con mayor calidad y profesionalismo al ser generados con conocimientos específicos del área, cumpliendo además con otro requisito para la certificación; así mismo crear en los trabajadores incentivos que mejoren su desempeño al ser tomados en cuenta en su desarrollo profesional, generando una mejor comunicación entre ellos y al explicar a sus compañeros lo aprendido en el curso reforzar el conocimiento.

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**

Dirección de Administración y Finanzas. Programar a todos los trabajadores por área para los cursos.

**Lugar de aplicación:**

Primera etapa: Instalaciones de los Proveedores del servicio.

Segunda etapa: Instalaciones de Carbono

**Costo:**

\$3,500.00 en adelante. Depende del curso elegido.

### **5.10 “Reconociendo la Trayectoria”**

**Objetivo:**

Otorgar un reconocimiento a los miembros de la organización por el tiempo que han permanecido en la compañía.

Esta es una herramienta valiosa para lograr un sentido de pertenencia e identidad en los elementos de la empresa, ya que al sentirse parte de ésta y de su desarrollo, comparten también los objetivos, misión, visión e ideales de la organización.

**Procedimiento:**

Por medio de un análisis de la antigüedad de los colaboradores, se ubicará el parámetro para el otorgamiento de este reconocimiento, que proponemos sea de dos años contados a partir de su ingreso, debido a que la compañía presenta un alto nivel de rotación de personal y no es factible por el momento extender este lapso.

La entrega de estos reconocimientos se realizará en la fecha en que se cumplan los aniversarios de cada empleado, en caso de que esta fecha se presente en un día inhábil, se recorrerá a la fecha mas próxima para evitar que pase desapercibida.

Después de que cumplan su segundo aniversario, el siguiente reconocimiento se otorgara al quinto año de servicios en Carbono y así sucesivamente.

La primera entrega de reconocimientos proponemos que sea en el mes de septiembre, cuando Carbono celebra su propio aniversario, entregando reconocimientos a aquellos que por su antigüedad lo ameritan.

Se busco un diseño de reconocimiento creativo y que pueda contener todos los datos que se requieren, además del logotipo de Carbón.

Nuestra propuesta es un reconocimiento en acrílico grabado en láser, montado en base imitación piedra , medidas 17 X 12 cms.

**Resultado esperado:**

Por medio de esta motivación se pretende infundir en el personal una actitud renovada hacia la organización, un sentido de pertenencia y la satisfacción de haber logrado permanecer en Carbón como un elemento valioso y eficiente, todo esto para impulsarlo a ser mejor cada día y seguir siendo parte de la empresa; al mismo tiempo se tendrá un control del personal que ha tenido un buen desempeño y que por lo tanto sigue siendo parte de la compañía.

Los colaboradores que aun no han recibido un reconocimiento se esforzaran por tener un buen desempeño y mantenerse dentro de Carbón.

**Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**

Dirección de Administración y Finanzas. Determinar la antigüedad de los colaboradores de Carbón, adquisición y entrega de los reconocimientos.

**Lugar de Aplicación:**

La entrega de los reconocimientos será en la sala de juntas, previa convocatoria de todo el personal.

**Costo:**

El costo por reconocimiento es de: \$130.00 M.N.

### **5.11 “Renovando la Bienvenida”**

**Objetivo:**

El manual de bienvenida es un documento que se entrega cada vez que se incorpora un nuevo empleado en la empresa, en él se incluyen todas las cosas que el nuevo colaborador debe saber respecto a la empresa en su conjunto y a sus funciones, por eso es importante que este contenga la información necesaria y actual.

El principal objetivo es contar con un manual adecuado para brindar la más cordial bienvenida, que a su vez hará que se sienta parte de la organización explicando en forma clara y concisa la estructura y el funcionamiento, la historia de cómo se creó, los factores fundamentales de su cultura y explicar el organigrama, el programa de prestaciones y servicios (vacaciones, días de descanso obligatorios, uniformes, capacitación, utilidades, prima dominical, prima vacacional etcétera). Además de difundir la imagen de Carbono, su actividad y objetivos, generar un sentido de pertenencia, conocimiento y aplicación de la cultura organizacional en los trabajadores que ingresen a la empresa así como los que actualmente laboran en la misma.

**Procedimiento:**

Carbono cuenta con un manual de bienvenida el cual contiene una introducción general a la empresa, iniciando con información tal como lo es: ¿qué es carbono?, distribución de oficinas, procedimientos comunes, área de trabajo, actividades diarias, evaluaciones, dirección, directorio telefónico, etc., de esta manera el trabajador nuevo recibe la bienvenida, además le son dadas a conocer de manera resumida, las políticas y la reglamentación general. Lo que se pretende es realizar cambios en la información que en algún momento fue plasmada en dicho manual y anexar la que falta, ya que

Carbono cuenta con elementos importantes que su personal debe de conocer y aplicar en sus actividades diarias, estos harán que desde su llegada a carbono se sientan parte de ella, que la nueva etapa laboral la inicie motivado.

Por esto, es importante anexar información básica como es: misión, visión, filosofía, objetivos y valores, aspectos con los que actualmente no cuenta el manual y que es básico que los trabajadores conozcan para un mejor desarrollo laboral. A su vez se pretende que estos mismos puntos se publiquen en el blog de Carbono con la finalidad de que la información siempre este presente del empleado. Ver anexo 5

**Resultado Esperado:**

Los colaboradores comprenderán y resolverán sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con este manual de inducción se pretende fomentar la pertenencia y permanencia dentro de la empresa.

**Personal a cargo de la estrategia:**

Dirección General.  
Personal de la empresa.

**Lugar de aplicación:**

Dentro la empresa

**Costo:**

Esta actividad no genera ningún costo ya que todas las actividades a las que se refiere son propias del giro y se realizaran dentro de la empresa por el personal de la misma.



### **Conclusión**

En base al estudio y trabajo realizado a Carbono detectamos que aunque presenta un déficit de cultura organizacional, visión compartida y clima organizacional, es una empresa sumamente comprometida con la calidad en el servicio prestado a sus clientes pese a su corta vida, lo que fácilmente podría posicionarla dentro de las empresas de publicidad más reconocidas, además podrá lograr la certificación ante la AMAP dando seguimiento a las situaciones antes mencionadas.

Adicionalmente se observó que es de vital importancia la plena identificación de sus trabajadores con los principios, valores y objetivos de Carbono; con la finalidad de alcanzar las metas propuestas exitosamente, en beneficio del empleado y de la empresa lo que traerá consigo una mayor calidad en los servicios que se prestan actualmente.

Es importante para Carbono atender los puntos de quiebre anteriormente presentados, por lo cual, proponemos estrategias encaminadas a la mejora de cultura, clima, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, además de difundir la misión, visión, valores, e historia, mismas que sirven para que el personal conozca los principios y lineamientos de la organización, fortalezca su cultura y genere un clima organizacional óptimo para el desarrollo profesional de sus empleados.

Para apoyar el proceso de certificación y cumplir los criterios que establece la AMAP, propusimos un organigrama global conjuntamente con un video de iniciación para su personal, todo ello, con el previo estudio de los lineamientos establecidos por la AMAP.

Tenemos la certeza de que Carbono se encuentra listo para alcanzar sus objetivos de certificación, así como de mejora continua y de cultura organizacional, porque es una empresa que presenta apertura al cambio y una visión emprendedora de sus líderes y colaboradores.

### **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo está basado en un estudio realizado a la compañía Carbono Consultores en Diseño, SC., la cual por el número de trabajadores se encuentra clasificada como MIPYME y ubicada dentro del sector comercial de servicios, dedicada a fortalecer las marcas por medio de branding + marketing + communication.

Fue elegida debido a que la publicidad es un sistema de comunicación que ha desarrollado una actividad empresarial reconocida dentro de la economía, además representa un sector clave muy sensible a las circunstancias económicas y con rasgos muy particulares.

Nuestra investigación consistió en primera instancia en entrevistas realizadas al Director General y a la Directora de Administración y Finanzas, con el objetivo de conocer su punto de vista respecto a los posibles conflictos y puntos de quiebre en la comunicación interna y en la cultura organizacional presente en la entidad.

Posteriormente al análisis de estas entrevistas, se elaboró un cuestionario con la finalidad de obtener información que nos permitiera conocer y sobretodo medir el grado de pertenencia y conocimiento de la cultura organizacional del personal de Carbono.

Con la previa autorización de la Dirección General este cuestionario fue aplicado a los miembros de Carbono por medio del blog de la empresa, de manera anónima para su entrega en un plazo máximo de tres días; después de los cuales se efectuó su revisión y el diagnóstico pertinente.

Las acciones desarrolladas anteriormente, demostraron que Carbono necesita fortalecer aspectos internos como la cultura organizacional, fomentar la comunicación y participación de

*Carbono Consultores en Diseño, S. C.*

todos sus colaboradores, motivar el liderazgo y propiciar que se trabaje en un clima organizacional agradable.

Por medio de un Plan Estratégico de Comunicación Interna lograremos integrar las visiones individuales en una visión compartida, generando un sentido de pertenencia e identificación de los miembros de Carbono, al conocer la visión, misión y valores de la empresa, motivando a los empleados a que enfoquen su trabajo diario en conseguir el objetivo organizacional, teniendo presentes los principios que se promueven dentro de la agencia y fomentando una buena comunicación en el personal.

Con lo anterior, reforzará las bases necesarias para cumplir el objetivo a mediano plazo de obtener la certificación que ofrece la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, lo que dará prestigio a la firma y mejorará la calidad de sus servicios.

*Carbón Consultores en Diseño, S. C.*

RESUMEN DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIA	PERSONA QUE LA DIRIGE	COSTO ESTIMADO	FECHA PROPUESTA	DESCRIPCION	SEDE
<b>Organigrama</b>	Dirección General y Dirección de Administración y Finanzas	Sin Costo	1 de septiembre de 2009	Propuesta de organigrama	Oficina de Carbón
<b>12 Escalones</b>	Dirección General y Dirección de Administración y Finanzas	Sin Costo	1 de septiembre de 2009	Propuesta de valores	Oficina de Carbón
<b>No pierdas de vista el objetivo</b>	Dirección General y Dirección de Administración y Finanzas	510.00	1 de septiembre de 2009	Propuesta de objetivos y principios	Oficina de Carbón
<b>Hacia una nueva cultura organizacional</b>	Dirección de Administración y Finanzas	3,200.00	1 de septiembre de 2009	Propuesta para promover los aspectos fundamentales de la cultura	Sala de juntas de Carbón
<b>Presentando a Carbón</b>	Dirección General y Dirección de Administración y Finanzas	2,000.00	1 de septiembre de 2009 y cada vez que ingrese nuevo personal	Video de bienvenida	Sala de capacitación de Carbón
<b>Día del Cine</b>	Dirección de Administración y Finanzas	Sin Costo	1 vez por mes a partir del mes de octubre de 2009	Propuesta de convivencia por medio de la proyección de una película	Comedor de Carbón
<b>Historias de éxito</b>	Dirección de Administración y Finanzas	Sin Costo	1 de septiembre de 2009	Propuesta de las historias personales dentro de Carbón	Sala de juntas de Carbón
<b>Cartas de felicitación</b>	Dirección de Administración y Finanzas	Depende del motivo de la felicitación	1 de septiembre de 2009	Propuesta de entrega de cartas de felicitación por un evento importante	Sala de juntas de Carbón
<b>Reconociendo la trayectoria</b>	Dirección de Administración y Finanzas	130.00 c/u.	1 de septiembre de 2009	Propuesta de entrega de reconocimiento por antigüedad	Sala de juntas de Carbón
<b>Si tu aprendes, todos aprendemos</b>	Dirección General y Dirección de Administración y Finanzas	Dependiendo del curso	1 de octubre de 2009 cada dos meses aprox.	Propuesta de cursos de capacitación	Instalaciones del Proveedor del curso
<b>Nuevo manual de bienvenida</b>	Dirección General y Dirección de Administración y Finanzas	Sin Costo	1 de septiembre de 2009	Propuesta de actualización del manual de bienvenida	Oficina de Carbón



Dirección de Carbóno.

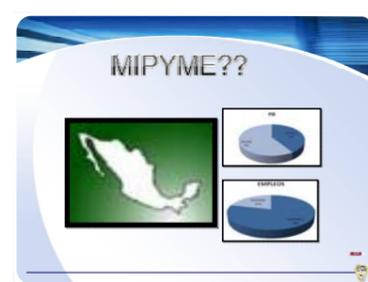
- ❖ LIC. JUAN CARLOS AGUILAR ESCAMILLA EN AUSENCIA DE LIC. ROBERTO PERALTA ARCE.
- ❖ ARQ. AMANDA GARZA BRAVO.

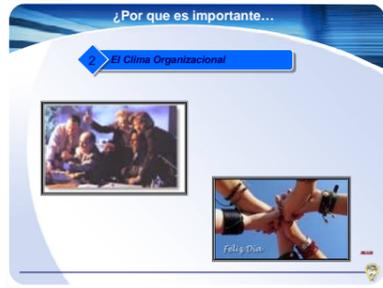
Conductora

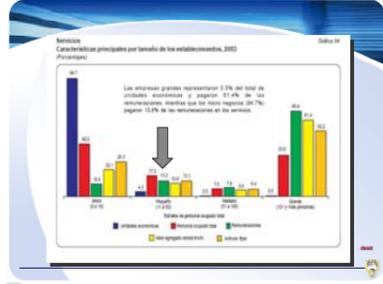
- ❖ LIC. MARIA DEL CARMEN FONSECA GARCIA

Equipo de Trabajo.

- ❖ LUIS ARGENIS BARRERA MARTINEZ
- ❖ DIANA ENCISO ESCOBEDO
- ❖ MARIA GUADALUPE OCHOA LOPEZ
- ❖ REBECA TINOCO GOMEZ
- ❖ VERONICA VAZQUEZ ALQUICIRA
- ❖ MARIA DEL ROCIO JUÁREZ TÉLLEZ
- ❖ JOSE EDUARDO DOMINGUEZ TOVAR

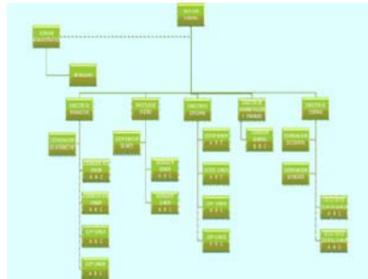






- Acciones realizadas:**
- Entrevista al Director General y a la Directora de Administración y Finanzas.
  - Cuestionarios realizados al personal de Carbono.





Consiste en proyectar una cinta de interés general en el comedor de la empresa.

La finalidad es crear un momento lúdico donde el principal objetivo es la convivencia de los empleados logrando que se rompa el hielo y la monotonía del trabajo.

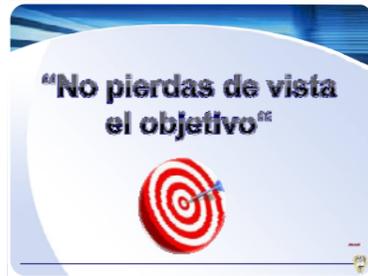


"Día de cine"

Personal a Cargo: Dirección de Administración y Finanzas

Lugar de aplicación: Comedor

Costo: Sin costo



La finalidad de esta estrategia es dar a conocer el objetivo general y los principios que guían la conducta de cada trabajador.

La estrategia consiste en entregar un cubo anti-estrés a cada trabajador, que contenga impreso el objetivo general y los principios.



**Principios**

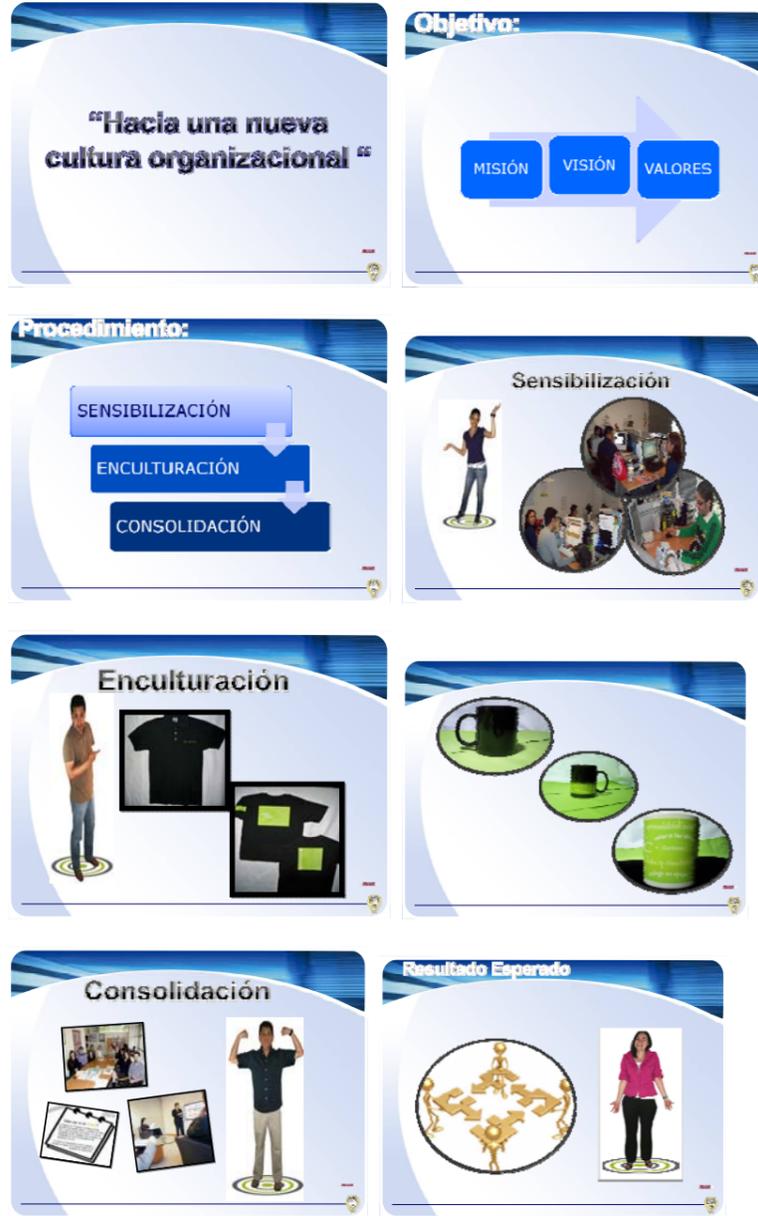
- Brindar calidad y profesionalismo en cada servicio.
- Ser competitivos, innovadores y creativos.
- Crear ideas con responsabilidad.
- Dar solución a las necesidades de los clientes.
- Hacer del trabajo una actividad divertida.
- Fomentar el trabajo en equipo.

"No pierdas de vista el objetivo"

Personal a Cargo: Dirección de Administración y Finanzas

Lugar de aplicación: No aplica

Costo: \$ 20.00



<p><b>Personal a cargo de la estrategia</b></p> 	<p><b>“Hoy es el día de...”</b></p>
<p>Esta estrategia consiste en poner en marcha acciones que influyan en el estado de ánimo de los empleados, por medio de atenciones en momentos importantes como son:</p>	
	<p>➤ <b>Encargado de la Estrategia:</b> Dirección de Administración y Finanzas.</p> <p>➤ <b>Lugar de aplicación:</b> Instalaciones de Carbón En el caso de las defunciones sería en el lugar en el que los funerales tengan lugar.</p> <p>➤ <b>Costo:</b> Arreglo Floral: de \$250 a \$400 Tarjeta de Felicitación: Sin costo.</p>
<p><b>“Reconociendo la trayectoria”</b></p>	<p>Consiste en otorgar un reconocimiento a los miembros de la organización por el tiempo que han permanecido en la compañía.</p>



➤ **Personal a cargo de la estrategia y actividades a realizar:**  
Dirección de Administración y Finanzas.  
Determinar la antigüedad de los colaboradores de Carbón, adquisición y entrega de los reconocimientos.

➤ **Lugar de Aplicación:**  
La entrega de los reconocimientos será en la sala de juntas, previa convocatoria de todo el personal.

➤ **Costo:**  
El costo por reconocimiento es de: \$130.



<p><b>Resultado esperado</b></p>  <p>Fomentar la permanencia y permanencia dentro de la empresa.</p>	<p><b>Costo</b></p>  <p>No genera.</p>
<p><b>"Historias de éxito"</b></p> 	<p><b>¿Cómo se Desarrollará?</b></p> 
<p>1 "Rusmary Gutiérrez Grajales"</p> <p>2 El recurso más valioso de Carbono</p> <p>3 HISTORIAS DE ÉXITO</p> <p>4 Su vida en...</p> 	<p><b>Resultado Esperado</b></p> 
<p><b>"Presentando a Carbono"</b></p> 	<p><b>Objetivo</b></p> <p>Branding+Marketing+Communication</p> 



**ANEXO 1**

**Criterios para Certificación de la  
Norma Mexicana de Agencias de Publicidad  
NMX-R-051-SCFI-2006**

**A continuación se presentan los criterios de evaluación para cada uno de los puntos incluidos en la Norma NMX-R-051-SCFI-2006. Estos criterios deben servir de base durante la Auditoría de Certificación.**

**En negro se encuentra el texto de la Norma NMX-R-051-SCFI 2006 y posteriormente en el recuadro gris los criterios y el puntaje que aplicarán los certificadores para cada punto.**

**4.1.1 Estructura Legal**

La agencia de publicidad debe estar legalmente constituida, esto es:

- 4.1.1.1 Contar con un domicilio fiscal y estar debidamente registrada ante la Secretaría de Hacienda.
- 4.1.1.2 La agencia de publicidad debe estar registrada como persona moral ante Notario Público
- 4.1.1.3 Debe contar con las debidas declaraciones fiscales.
- 4.1.1.4 Debe estar registrada ante el Instituto Mexicano de Seguro Social e Infonavit y cumplir con sus obligaciones.
- 4.1.1.5 La agencia de publicidad debe contar con instalaciones físicas y con domicilio comercial que le permita desarrollar adecuadamente su operación.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	No se cuenta con alguno de los requisitos legales exigidos en la sección 4.1.1. En este caso, no se otorgará la certificación aunque la empresa cuente con los requisitos de las demás secciones de la norma.
1	Se han encontrado desviaciones no graves (no conformidades) en alguno de los puntos de la sección 4.1.1. Ejemplo: desviaciones menores no legales, último pago bimestral de IMSS o Infonavit vencido.
2	La empresa cumple con todos los puntos de la sección 4.1.1 o demuestra ser miembro activo de la AMAP.

#### 4.1.2 Responsabilidad de la Alta Dirección de la Agenda

La Alta Dirección debe definir, implementar y mantener vigentes la misión, los valores, los objetivos, las metas y las políticas de calidad de la agencia para garantizar la excelencia en el servicio.

La Alta Dirección es responsable de:

- 4.1.2.1 Definir los objetivos estratégicos generales y por área, asegurándose que cada objetivo se cumpla mediante revisiones periódicas de resultados. Para ello

es necesario que cada objetivo tenga metas alcanzables y medibles.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	No se cuenta con alguno de los requisitos 4.1.2.1. Esto constituiría una "No Conformidad Mayor" y sería motivo de no otorgamiento de la certificación.
1	Se han encontrado desviaciones no graves ("No Conformidades" menores). Se anotarán las inconformidades y se acordará con los directivos de la empresa (dependiendo de la naturaleza de las mismas) el tiempo de solución.
2	La empresa cumple con todos los puntos de la sección 4.1.2.1

4.1.2.2 La empresa cuenta con una estructura organizacional clara para atender las necesidades de cada cliente en particular.

La empresa cuenta, ejerce y controla un presupuesto anual.

La empresa cuenta con una infraestructura material (equipos, espacios, insumos etc.) adecuada para cumplir con los objetivos planteados.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	No se cuenta con ninguno de los requisitos 4.1.2.2.
1	La empresa cumple parcialmente los requisitos 4.1.2.2. Se han encontrado desviaciones no graves ("No Conformidades" menores). Se anotarán las inconformidades y se acordará con los directivos de la empresa (dependiendo de la naturaleza de las mismas) el tiempo de solución.
2	La empresa cumple con todos los puntos de la sección 4.1.2.2

4.1.2.3 Se revisan y actualizan las políticas de la empresa periódicamente.  
Se comunican las políticas vigentes de la empresa a todo el personal.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con políticas definidas por la Alta Dirección de la empresa.
1	No se comunican las políticas definidas por la Alta Dirección de la empresa.
2	La empresa cumple con el punto de la sección 4.1.2.3

4.1.2.4 La organización cuenta con un “brief” (antecedentes, objetivos y metas) de comunicación para cada marca, enviado por el cliente y acordado con la agencia.  
La empresa cuenta con un alcance de trabajo acordado entre el cliente y la agencia.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con un “brief” para cada marca acordado con el cliente.
1	La empresa no cuenta con un alcance de trabajo por marca acordado entre el cliente y la agencia.
2	La empresa cumple con el punto de la sección 4.1.2.4

4.1.2.5 La empresa aplica a todos sus clientes encuestas periódicas que permitan evaluar su satisfacción.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa aplica encuestas a menos del 30% de sus clientes o no tiene un sistema de encuestas periódico acordado con el cliente.
1	La empresa aplica encuestas entre 30 – 60 % de sus clientes y cuenta con un sistema de evaluación periódico y acordado con clientes.
2	La empresa aplica encuestas a más del 60% de sus clientes y cuenta con un sistema de evaluación

periódico y acordado con clientes.

Nota: Se debe demostrar que se cuentan con evaluaciones de los clientes, por lo menos en un periodo de 4 meses antes de iniciar la certificación.

4.1.2.6 Implementar las acciones correctivas necesarias para lograr un mejor servicio a través del tiempo.

**Criterio de Evaluación:**

<u>Puntos</u>	<u>Justificación</u>
0	La empresa no identifica áreas de oportunidad derivadas de los resultados de sus revisiones internas y de sus encuestas de servicio.
1	La empresa identifica áreas de oportunidad derivadas de los resultados de sus revisiones internas y de sus encuestas de servicio pero sus acciones correctivas no son sistemáticas.
2	La empresa identifica e implementa acciones correctivas sistemáticas.

4.1.3 Procesos Operativos (Requisitos mínimos)

Deben estar identificados los procesos y procedimientos necesarios para garantizar la eficiencia en la prestación de los servicios y definida la secuencia e interacción de los mismos.

Los elementos de entrada, las actividades y los elementos de salida deben estar claramente definidos y controlados.

Deben existir indicadores para medir los resultados de los procesos para implementar mejoras.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no tiene identificados sus procesos o procedimientos necesarios.
1	La empresa identifica sus procesos y las interacciones de los mismos pero no tiene indicadores para medir su desempeño.
2	La empresa identifica sus procesos y procedimientos así como sus indicadores y los controla.

Como mínimo una agencia de publicidad debe poder ofrecer los siguientes servicios:

4.1.3.1 Servicio Creativo y Producción

4.1.3.1.1 Contar con áreas responsables para satisfacer las necesidades creativas de los clientes a través de personal especializado en dirección de arte, redacción, diseño gráfico y producción.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con un proceso relacionado a servicio creativo y de coordinación de producción o no cuenta con personal propio especializado en dirección de arte, diseño gráfico y de coordinación de producción. El no contar con esta área sería motivo de no certificación.
1	-No aplica-
2	La empresa cumple con todo lo relacionado al punto 4.1.3.1.1

- 4.1.3.1.2 Que proponga ideas y soluciones acordes a los problemas o situaciones de la marca o producto, definidas de mutuo acuerdo con el cliente.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con los mecanismos de control para demostrar que existe la aprobación documentada del cliente en las soluciones acordadas con él.
1	La empresa cuenta con un proceso de aprobación del cliente documentado pero no es sistemático.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.3.1.2

- 4.1.3.2 Servicio de Planeación Estratégica
- Que cuente con personal capacitado para brindar servicios de planeación estratégica
  - Que obtenga información y datos relevantes del mercado y el consumidor para soportar una estrategia
  - Que pueda interpretar investigaciones de mercado y proponer soluciones adecuadas para cada cliente.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con personal capacitado ni desarrolla la planeación estratégica en sus campañas. No basa su desarrollo creativo en una planeación estratégica.
1	No tiene documentado ni sistematizado el proceso de planeación estratégica, pero cuenta con la información y con personal capacitado.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.3.2

4.1.3.3 Servicio al Cliente

- Contar con un departamento o área que ofrezca servicios al cliente a través de personal capacitado en mercadotecnia, comunicación y todas aquellas especialidades y o disciplinas inherentes al trabajo de cuentas, con el objeto de dar seguimiento y control eficientes, a los trabajos realizados por la agencia para alcanzar los objetivos de la marca.
- El proceso de servicio al cliente debe contar con evaluaciones periódicas para garantizar la satisfacción del mismo con respecto a los servicios prestados.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con el área de servicio al cliente ni con el personal capacitado, ni con evaluaciones periódicas.
1	No tiene documentado ni sistematizado el proceso de servicio al cliente.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.3.3

4.1.3.4 Administrativo/Financiero

Debe contar con un departamento o área responsable de cuidar los procesos administrativos y financieros para que la agencia de publicidad opere rentable y eficientemente.

- Que verifique que todo trabajo solicitado por el cliente, se desarrolle de acuerdo al presupuesto previamente autorizado.

- Que establezca las responsabilidades y los estándares de negociación de los contratos, ordenes de trabajo u ordenes de compra con clientes y proveedores.
- Que garantice el cumplimiento de las obligaciones legales que apliquen a la agencia
- Que establezca procesos efectivos para: control de gastos, control de cobranza, presupuesto anual, control de inventarios, contabilidad, control financiero, etc.
- Que mantenga procesos para el control de pagos a proveedores.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con procesos administrativos y financieros documentados que establezcan responsabilidades y controles sobre: contratos, órdenes de trabajo y órdenes de compra. La empresa no demuestra cumplimiento con las obligaciones legales. El no contar con esta área sería motivo de no certificación.
1	La empresa cuenta con procesos documentados pero no cuenta con registros que demuestren que sus controles se están aplicando.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.3.3

- 4.1.4 Infraestructura  
La agencia de publicidad debe contar con la tecnología y el equipo suficiente y adecuado para realizar su trabajo.
- 4.1.4.1 Sistemas (software y hardware)

- Infraestructura tecnológica para controlar el flujo de información recibida y creada así como para el almacenamiento y respaldo de la misma.
- Contar con claves y sistemas de seguridad que garanticen la confidencialidad de la información
- Debe contar con un plan de continuidad de operaciones para contingencias y un lugar alternativo para resguardo de la información de la agencia.
- Deben existir programas de mantenimiento para cada elemento de su infraestructura.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con infraestructura tecnológica legal ni programas de mantenimiento de esa infraestructura, sistemas para salvaguardar la información y su confidencialidad así como sistemas de seguridad que garanticen la operación continua de la agencia.
1	No aplica.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.4.1

4.1.4.2 Instalaciones Físicas

- Debe contar con el espacio necesario para la realización de servicios publicitarios que contemplen condiciones adecuadas para el buen desempeño de cada actividad.
- Contar con las licencias del software que se utilice en la agencia.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con un espacio ordenado que evite pérdidas de información o no cuenta con todas las licencias del software utilizado.
1	La agencia no cuenta con todo el espacio necesario y no cuenta con un plan de mejora para lograr el buen desempeño de cada actividad.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.4.2

#### 4.1.5 Recursos Humanos

- Debe existir un organigrama de la empresa, perfiles o descripciones de puesto. El personal debe conocer su función y responsabilidades y puede identificarse dentro del organigrama general de la empresa.
- Debiera existir un manual de políticas generales de la organización
- Personal legalmente contratado.
- Personal debidamente capacitado para ofrecer servicios de calidad en cada área operativa.
- Debe existir un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de cada empleado, para garantizar un servicio de calidad, así como el alcance de los objetivos estratégicos de la agencia.
- La agencia debe contar con un programa de inducción y capacitación para su personal, orientado a garantizar un servicio de calidad.
- Debe contar con políticas de selección y contratación.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta y no cumple con alguno de los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Organigrama general de la empresa</li><li>• Personal permanente o temporal legalmente contratado.</li><li>• Manual de políticas generales.</li><li>• Programa de inducción y capacitación.</li><li>• Política de selección y contratación.</li><li>• Sistema de evaluación del desempeño.</li></ul>
1	La agencia cuenta con los puntos anteriores pero se ha encontrado que no se aplica alguno de ellos de manera continua y robusta o que no mantiene registros que demuestren que los programas o políticas tienen más de 6 meses de aplicación.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.5.

**4.1.6** Sistemas de Calidad de la Empresa

Las agencias de publicidad deben de contar con lo siguiente:

4.1.6.1 Procesos de supervisión internos que verifiquen que el trabajo fue desarrollado con base a la solicitud/brief del cliente y reportes de conferencia.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con un “brief” acordado con el cliente o reportes de conferencia.
1	No aplica
2	La empresa cumple con el punto 4.1.6.1

4.1.6.2 Contar con un sistema de evaluación y aprobación de proveedores.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con un sistema de evaluación y aprobación de proveedores.
1	No aplica
2	La empresa cuenta con un sistema de evaluación y aprobación de proveedores y lo aplica de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

4.1.6.3 Contar con un proceso de evaluación anual que determine el nivel de satisfacción de sus clientes.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa aplica un proceso de evaluación anual para determinar el nivel de satisfacción a < 30% de sus clientes
1	La empresa aplica encuestas entre 30 – 60 % de sus clientes y cuenta con un sistema de evaluación periódico y acordado con clientes.
2	La empresa aplica encuestas a más del 60% de sus clientes y cuenta con un sistema de evaluación periódico y acordado con clientes.

4.1.6.4 Debe implementar acciones correctivas y eficientes, cuando la situación lo amerite mismas que servirán para evitar errores futuros.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no identifica áreas de oportunidad derivadas de los resultados de sus revisiones internas y de sus encuestas de servicio.
1	La empresa identifica áreas de oportunidad derivadas de los resultados de sus revisiones internas y de sus encuestas de servicio pero sus acciones correctivas no son sistemáticas.
2	La empresa identifica e implementa acciones correctivas sistemáticas.

4.1.6.5 Procesos de mejora continua para ofrecer un mejor servicio al cliente

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con un proceso de mejora continua.
1	No aplica
2	La empresa cuenta con procesos de mejora continua tales como: Revisiones periódicas entre clientes y agencia, revisiones de resultados contra objetivos con líderes de áreas operativas, revisión de políticas etc.

4.1.6.6 Procesos claramente definidos y estandarizados para el manejo de todos sus clientes.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con procesos definidos.
1	No aplica
2	La empresa cuenta con procesos o procedimientos que describen la operación o diagramas que muestren los puntos de control y evidencias de su seguimiento en donde aplique.

4.1.6.7 Indicadores de desempeño para cada proceso.

<b>Criterio de Evaluación:</b>	
<b><u>Puntos</u></b>	<b><u>Justificación</u></b>
0	La empresa no cuenta con indicadores de desempeño para procesos ligados a los objetivos estratégicos de la empresa. Ver punto 4.1.2.1 (objetivos estratégicos generales y por área)
1	La empresa cuenta con indicadores medibles pero no los mide o les da seguimiento con la regularidad establecida.
2	La empresa cuenta con indicadores de desempeño para procesos ligados a los objetivos estratégicos, los mide y les da seguimiento.

4.1.6.8 Debe contar con políticas de selección y contratación.

**Criterio de Evaluación:**

<b>Puntos</b>	<b>Justificación</b>
0	La empresa no cuenta con políticas de selección y contratación de personal.
1	La agencia cuenta con la política de selección y contratación pero se ha encontrado que no se aplica de manera continua y robusta o que no mantiene registros que demuestren que la política tiene más de 6 meses de aplicación.
2	La empresa cumple con el punto 4.1.6.8

**Criterio de Certificación:**

Para lograr la certificación es necesario que la empresa obtenga un mínimo de 38 puntos en total (80%), y no debe haber obtenido ninguna calificación de cero en los puntos evaluados.

Si la empresa no logra cubrir lo establecido en el punto anterior, tendrá un tiempo de resolución de inconformidades de 6 meses. Si transcurre ese tiempo y la empresa no da respuesta a las inconformidades, tendrá que iniciar el proceso de certificación completo para obtener la Norma.

Se deberá realizar un periodo de mantenimiento cada 6 meses, y en éste sólo se revisará una muestra representativa de la Norma. Si durante el periodo de mantenimiento se encontraran desviaciones o no conformidades se dará un periodo de 60 días para que la empresa resuelva la no conformidad. Si en ese lapso de tiempo no se elimina o resuelve la no conformidad el auditor tendrá la autoridad de retirar la certificación.

**Re-certificación:**

La re-certificación deberá realizarse cada 3 años.

**ANEXO 2**

OBJETIVO: Este cuestionario que se presenta a continuación es con el fin de detectar un problema de comunicación interna, la información proporcionada será confidencial.

Preguntas dirigidas a la Dirección General

1. ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la agencia?
2. ¿Dan a conocer los cambios organizativos de la agencia?
3. Los resultados de éxito, ¿cómo se comunican?
4. ¿Qué actitudes son las más valoradas dentro de la organización?
5. ¿Qué valores se promueven dentro de la agencia?
6. El sentido de pertenencia de los empleados a la empresa es...
7. ¿Se da seguimiento a los planes de carrera y/o desarrollo profesional?
8. ¿Se comunican los motivos de rotación del personal?
9. ¿Consideras que es importante motivar al personal?
10. ¿De qué forma motivas al personal de la agencia?

11. ¿Cómo enrolas a un nuevo elemento a la agencia?
12. ¿Existe una política de marketing interno en la agencia?
13. ¿Existe gestión interna de la marca?
14. ¿Todos los departamentos actúan igual y al unísono en política de comunicación interna?
15. ¿Se informa a los empleados del futuro y tendencias del mercado?
16. Dentro de la agencia ¿En qué áreas consideras que existen puntos de quiebre para que se dé un eficiente flujo de la comunicación interna?
17. ¿A qué tipo de problemas de comunicación, prestas mayor atención y cuáles consideras que no son de tu jurisdicción?
18. ¿De qué manera fomentas el compromiso y la integración del personal al proyecto corporativo?
19. ¿Cuáles son los retos para mejorar la comunicación interna?
20. Frente a la información oficial de la agencia. ¿Qué valor se le da al rumor?
21. ¿Cómo se maneja el estrés dentro de la organización?
22. ¿Qué necesidades se plantean habitualmente los empleados?

**OBJETIVO:** Este cuestionario que se presenta a continuación es con el fin de detectar un problema de comunicación interna, la información proporcionada será confidencial.

**INSTRUCCIONES:** Contesta el siguiente cuestionario de acuerdo a lo que se te solicita

1. ¿Has detectado alguna falla dentro de la comunicación de Carbono Consultores en diseño, S. C.?
2. Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿cual crees que sea su principal repercusión dentro de Carbono Consultores en diseño, S. C.? ¿Con tu conocimiento de Carbono Consultores en diseño, S. C. que recomiendas para repararla?
3. ¿Con el conocimiento de Carbono Consultores en diseño, S. C. cual es la deficiencia más importante en la misma y cual crees que podría ser una solución, practica, sencilla y factible?
4. ¿Conoces la misión de Carbono Consultores en diseño, S. C. cual es?
5. ¿Conoces la visión de Carbono Consultores en diseño, S. C., cual es?
6. ¿Conoces los valores con los que se conducen Carbono Consultores en diseño, S. C., cuáles son?

7. ¿Conoces los objetivos de Carbono Consultores en diseño, S. C., cuáles son?
8. ¿De qué manera se difunden los planes y las acciones que Carbono Consultores en diseño, S. C. desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos?
9. Frecuentemente ¿has notado, si los mandos medios y superiores hacen o dicen algo diferente a lo que se comunica institucionalmente?
10. ¿Qué imagen tienes de Carbono Consultores en diseño, S. C. y sus actividades?

**OBJETIVO:** Este cuestionario que se presenta a continuación es con el fin de detectar un problema de comunicación interna, la información proporcionada será confidencial.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta que a usted más convenga

1. ¿Como parte importante de Carbono Consultores en diseño, S. C., sientes que existe una adecuada comunicación entre las áreas que lo integran?

SI	NO
----	----

- 2.- ¿Te sientes cómodo y seguro al expresar alguna inconformidad con la manera de trabajo en Carbono Consultores en diseño, S. C.?

SI	NO
----	----

3.- ¿Conoces las herramientas tecnológicas que maneja Carbono Consultores en diseño, S. C. para facilitar la comunicación interna?

SI	NO
----	----

4.- ¿Consideras que tu valiosa opinión es tomada en cuenta para la resolución de problemas y/ o conflictos dentro de Carbono Consultores en diseño, S. C.?

SI	NO
----	----

5.- ¿Has detectado alguna falla dentro de la comunicación de Carbono Consultores en diseño, S. C.?

SI	NO
----	----

6.- ¿Consideras que el ambiente de trabajo en Carbono Consultores en diseño, S. C. es cómodo y permite la libertad de expresarte, respetando tanto tu opinión como las de los demás?

SI	NO
----	----

7.- ¿Existen programas de integración entre el personal de Carbono Consultores en diseño, S. C. donde se realicen actividades independientes al ámbito laboral?

SI	NO
----	----

8.- ¿Existen evaluaciones periódicas donde puedas medir tu desempeño laboral y se platiquen tus fortalezas y oportunidades?

SI	NO
----	----

9.- ¿Existe algún método de retroalimentación ascendente, en el cual puedas evaluar el desempeño de tus jefes?

SI	NO
----	----

10. ¿Hacen partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos?

SI	NO
----	----

**ANEXO 3 MODELO “HACIA UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL”**









Anexo 4 Modelo  
"Historias de Éxito"

## Héctor Jiménez Retana

El recurso más valioso de Carbono

### HISTORIAS DE EXITO

Don Héctor tiene ya 14 años de Le agradan los cambios que han trabajar en la compañía y es una ocurrido en la compañía y de su boca de esas personas que cuando testifica lo buena que es su jefatura hablas con él te ayudan a valorar actual y la consciencia de trabajo que lo que tienes. posee.

Él trabajó en una compañía Don Héctor nos regala como consejos bananera por muchos años y le para que logremos un paso exitoso, el recomendaron trabajar en CAIL. tener responsabilidad de su trabajo, En ese momento ingresó siendo el siempre realizar lo humanamente responsable de cobrar, recoger posible porque todo salga bien, ser facturas y documentos y realizar puntual, respetar a sus jefes y los depósitos bancarios. Cosas compañeros trabajando arduamente en que realiza un buen mensajero. compañerismo.

En aquel entonces las rutas no Por último agradece a .XXXX por el estaban tan bien distribuidas, así trato que ha tenido durante todo este que sus ojos eran testigos en un tiempo, su compromiso es tanto, que mismo día de las montañas de don Héctor se pensionó el 30 de marzo Tierra Blanca de Cartago, hasta las del 2002 pero decidió seguir a nuestro concurridas calles de Alajuela y lado. Heredia.

Muchas gracias don Héctor por ser un Después de CAIL estuvo en ejemplo a seguir para todos en....XXX Cormar Tournón y ahora trabaja en el TLC, La Aurura.

Actualmente, debido a una condición de salud, se dedica a trabajar en las zonas francas y cumple labores como búsqueda/entrega de certificaciones, estudios de planos, cartas a la embajada, trámites bancarios, entre otros.



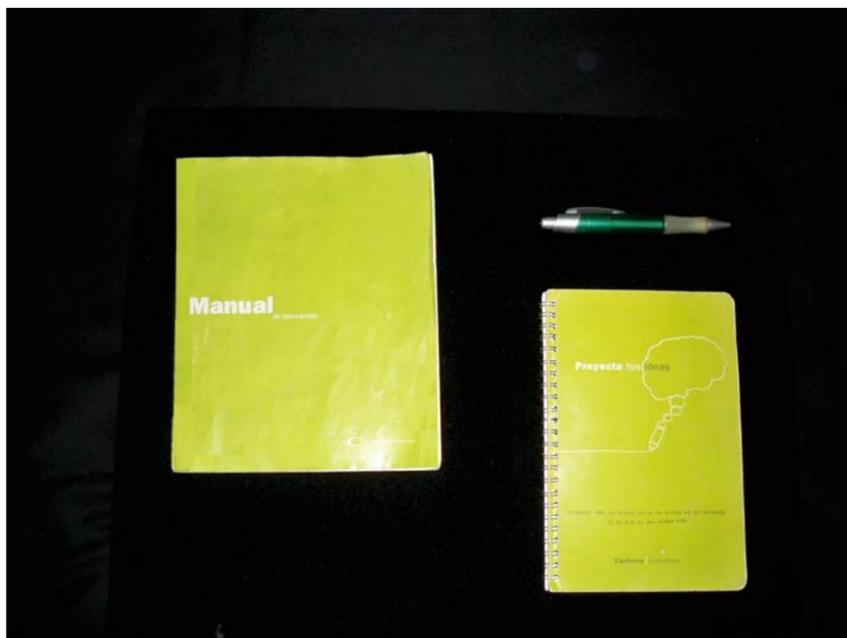
**U**n poquito más de don Héctor, para conocerlo mejor...

**Casado por 42 años, tiene 2 hijos, 1 hija y 2 nietos**  
**Fecha de cumpleaños:** 07 de Octubre

Anexo 5 Modelo "Reconociendo la Trayectoria"



**Anexo 6 Modelo “Renovando la Bienvenida”**



## **Glosario**

**AMAP:** Siglas de Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad. Institución que Agrupa a las agencias con mayor integridad y profesionalismo en México, cuyo trabajo destaca por su pensamiento estratégico, creatividad y profundo conocimiento de la sociedad.

**Blog:** ( abrev. de Weblog ) es un tipo de página web con una serie de artículos ordenados cronológicamente desde el más reciente, situados al principio de la página, al más antiguo situado hacia el final o la parte de abajo. En español también una bitácora, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

**Certificación.** Se entiende la acción de acreditar, por medio de un documento fiable, emitido por un organismo independiente y autorizado para la emisión de Marcas y Certificados de Conformidad, que un determinado producto o servicio cumple los requisitos o exigencias definidas por una norma o específica técnica,

**Condolencias:** Pérsame, expresión con que se hace saber a otro que se comparte su dolor ante la muerte de un ser querido. Manifestación del dolor o pesar por una pena de otra persona, especialmente la muerte de alguien querido.

**Consolidar.-** Dar firmeza y solidez a cosas materiales o inmateriales.

**Diagnostico.** Es un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de

conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

**Escalafón.-** Consiste en la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en una institución. Dichos rangos pueden definir funciones jerárquicas, administrativas, operativas, o ser tan solo un elemento honorario. Cada rango o cargo dentro de un escalafón puede ir acompañado de títulos, símbolos y distinciones, que dependerán siempre de la organización que lo defina.

**Filosofía.** Es el conjunto de ideas y principios con que una persona define teórica o prácticamente su actitud frente a la vida.

**Misión.** Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. Es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

**Implantación.-** Hacer que entren en vigor o empiecen a funcionar leyes, costumbres, sistemas políticos, Etcétera.

**Peculiaridad.-** Propio o característico de una persona o cosa

**Peldaño.-** Cada una de las partes de un tramo de escalera.

**Plan Estratégico** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

**Ponerse la camiseta:** Término coloquial alusivo al ser comprometido con la causa cualquiera que ésta sea, es ir un poco más allá de hacer exactamente lo que debemos, tratar de dar lo mejor, aunque no nos paguen muy bien por hacerlo logrando crear conciencia de la importancia del trabajo, encaminar las energías para hacer bien las cosas y fortalecer el amor por su empresa(camiseta).

**Retroalimentación.-** Es, en una organización, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización. La realimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible, en el escalafón jerárquico, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

**Rotación de personal:** Es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Término utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

**Sand balst:** Decorado mas directo que se puede hacer sobre una pieza ya sea de vidrio o cerámica. En el grabado no es posible reproducir símbolos ni letras menores de seis milímetros de altura.

**Vision.** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

**Valores.** Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

### **Bibliografía**

- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional**, México: Prentice Hall
- Werther, y Davis (1995). **Administración De Personal Y Recursos Humanos**, México: Mc Graw Hill.
- Ferraro, E. (1995). **Administración De Personal: Funciones Fundamentales Para El Desarrollo Del Área**. Buenos Aires: Primo Editora.
- Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**, México: Mc Graw Hill.
- Selman, J. Evered, R. (1993) **“Coaching y el Arte del Management”**  
<http://www.coachingempresarial>
- C.P. Javier Angeles Hernandez. (Agosto 2007) Pymes: Modernización tecnológica o quiebra. Grupo Editorial ISEF  
<http://www.ideativa.com.mx/>  
<http://html.rincondelvago.com/agencias-publicitarias.html>  
[http://www.copernicusmarketing.com/copernicus-es/agencias\\_publicitarias.shtml](http://www.copernicusmarketing.com/copernicus-es/agencias_publicitarias.shtml)
- [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodepublicidad/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodepublicidad/)
- <http://www.doschivos.com/trabajos/Economia/242.htm>