

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
POLÍTICAS Y SOCIALES**



**IMAGEN CORPORATIVA:  
ALGUNAS CONSIDERACIONES, RESULTADO DE UNA  
EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
P R E S E N T A :  
IVONNE KAREN CUEVAS VEGA**

**ASESOR DR. JUAN CARLOS LEÓN Y RAMÍREZ  
COASESOR: DR. RAFAEL RESÉNDIZ RODRÍGUEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2005**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

*“A revelation is more dangerous  
than a revolution”*

*Ada or Ardor  
by  
Vladimir Nabokov*

*A mi papá,*  
**Ricardo Cuevas Lozano,**  
*porque ahora más que nunca*  
*estás como el aire:*  
*etéreo y en paz.*

*A las mujeres de mi vida,*  
*por su amor, convicción y valentía:*  
**Mamá Rosy, Mamá Tía,**  
**Mamá Raquel, Josy,**  
**Eve y Tía Margarita.**

*A mi Maestro y amigo invaluable,*  
**Dr. Juan Carlos León y Ramírez,**  
*por compartir sus conocimientos,*  
*ser guía y darme fortaleza*  
*en los momentos difíciles.*

# Gratitudes

**Gracias, Dios, por obsequiarme grandes tesoros:  
profundas amistades, inteligentes maestros,  
entusiastas colegas, por ser parte de la UNAM,  
pero —sobre todo— gracias por mi familia.**

*Este trabajo, no sólo representa el último paso en mi camino como estudiante de licenciatura, sino la antesala de nuevas experiencias y derroteros; aunque sin la colaboración, el entusiasmo y la confianza de diferentes personas, jamás habría llegado a buen término.*

*En primer lugar, deseo agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por permitirme ser parte de ella, aprender en sus aulas y conocer a profesores, amigos y colegas, que han contribuido en mi formación personal, académica y profesional.*

*Sirvan estas líneas para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a los miembros del sínodo: al Dr. Juan Carlos León y Ramírez, por sus acertadas enseñanzas consejos y palabras de aliento; al Dr. Rafael Reséndiz Rodríguez, por invitarme a ser parte de su equipo de trabajo y así experimentar desde otro ángulo a la Universidad, además de fomentar con sus ingeniosas clases mi interés por la Imagen; al Dr. Jorge Lumbreras, por su implacable espíritu docente, incluso en los difíciles días de 1999; a la Lic. Esperanza Cabrera, porque más que una profesora, ha sido amiga y confidente; al Lic. Seymour Espinoza, cuyo ejemplo de superación es digno de ser imitado.*

*Gracias por siempre a mi familia: a mi mamá, Ma. del Rocío Vega Larios, por todo su apoyo, tanto en lo material como en lo espíritu al; a mi papá, Ricardo Cuevas Lozano, por siempre alentarme a ser mejor; a mi abue, Raquel Larios Reyes, por sus sabias palabras, contundente ejemplo y amor; a Mamá Tía, por todo su cariño, apoyo y procurar siempre por mi bienestar; a mis hermanas y amigas, la Lic. Dulce Cuevas (Josy) por ser mi primera lectora y mi más aguda crítica; a Eve, futura abogada, entusiasta y soñadora, porque su empeño y valentía para enfrentar las situaciones adversas me ha servido de ejemplo para seguir adelante.*

*En el IMP, Al Lic. César del Valle, por confiar en mí y asignarme la coordinación del proyecto Notigas; a Paulino Sabugal y a todos los amigos y compañeros del Instituto que colaboraron conmigo para hacer de esto una realidad.*

*A los amigos, el Ing. Adrián Armando (aunque para mí siempre será Nano) por auxiliarme en el diseño de las interfaces; a Carolina Santiago, por su profunda y azulosa amistad; al Lic. César Martínez Portillo excelente técnico informático y mucho mejor auditor; a Edwin Aguirre por ayudarme con las tareas más disímolas e invitarme a bucear y descubrir las entrañas del encantador mundo subacuático; a Vicente Caballero, por leer y comentar los primeros esbozos; a Wendy, Dick, y Rocky.*

**Karen Cuevas  
Cd. Universitaria, agosto de 2005**

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
ESTRUCTURACIÓN.....	15
CAPITULADO.....	18
<i>Capítulo 1. Organización.....</i>	<i>18</i>
<i>Capítulo 2. Imagen Corporativa.....</i>	<i>19</i>
<i>Capítulo 3. Organización.....</i>	<i>19</i>
<i>Capítulo 4. Petróleos Mexicanos.....</i>	<i>20</i>
<i>Capítulo 5. Pemex Gas y Petroquímica Básica.....</i>	<i>20</i>
<i>Capítulo 6: Notigas.....</i>	<i>21</i>
<b>1. ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>23</b>
1.1 EL PARADIGMA BUROCRÁTICO Y LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL.....	26
1.1.1 <i>Características y creencias del paradigma burocrático.....</i>	<i>27</i>
1.1.2 <i>Las áreas staff y las áreas operativas.....</i>	<i>29</i>
1.1.3 <i>Condiciones, no problemas.....</i>	<i>31</i>
1.2 EL PARADIGMA POSBUROCRÁTICO Y LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE.....	36
1.2.1 <i>Características del paradigma posburocrático.....</i>	<i>39</i>
1.2.2 <i>Principios de las dependencias enfocadas al cliente.....</i>	<i>41</i>
1.2.2.1 <i>Repartir la responsabilidad para economizar y cumplir.....</i>	<i>41</i>
1.2.2.2 <i>Conceptualizar el trabajo como prestación de servicios.....</i>	<i>42</i>
1.2.2.3 <i>Identificar a los clientes con cuidado.....</i>	<i>44</i>
1.2.2.4 <i>Rendir cuentas ante los clientes.....</i>	<i>45</i>
1.2.2.5 <i>Reorganizar para separar el servicio del control.....</i>	<i>47</i>

---

1.2.2.6 Permitir que el cliente financie a los proveedores.....	48
1.3 ¿HACIA DÓNDE VAMOS Y CON QUÉ CONTAMOS?.....	49
1.3.1 Preparando la travesía.....	51
1.3.2 Misión.....	53
1.3.3 Visión.....	55
1.3.4 Valores.....	56
1.4 LO PÚBLICO Y LO PRIVADO .....	57
1.4.1 Antecedentes.....	58
1.4.2 Las organizaciones públicas .....	61
1.5 EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO .	64
1.5.1 Organizaciones circulares y multidimensionales .....	65
1.5.1.1 La organización circular .....	67
1.5.1.2 La organización multidimensional .....	71
1.5.2 El futuro de las organizaciones.....	76
CONCLUSIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81
<i>Fuentes electrónicas</i> .....	83
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	84
<b>2. IMAGEN CORPORATIVA.....</b>	<b>85</b>
2.1 IMAGEN, TÉRMINO POLISÉMICO .....	85
2.2 IMAGEN CORPORATIVA, CONCEPCIONES PREDOMINANTES .....	87
2.2.1 Imagen Ficción.....	88
2.2.2 Imagen Ícono.....	89
2.3.3 Imagen Actitud.....	91
2.2 IMAGEN CORPORATIVA, ALGUNAS DEFINICIONES .....	93
2.3 LA CONSTRUCCIÓN MENTAL DE LA IMAGEN CORPORATIVA .....	97

---

---

2.3.1 <i>Imagen natural e Imagen controlada, fuentes de estímulo</i> .....	98
2.3.2 <i>La Gestalt</i> .....	100
2.3.2.1 Los principios básicos de la Gestalt .....	101
2.3.2.2 La Gestalt corporativa .....	104
2.3.3 <i>Los modelos de “proceso dual”</i> .....	108
2.3.3.1 Estrategias de procesamiento de la información .....	111
2.3.3.1.1 Ruta central.....	112
2.3.3.1.2 Ruta periférica .....	113
2.3.3.1.3 Motivación y habilidad, variables definitivas en el procesamiento de la información.....	114
2.3.3.2 El modelo continuo de formación de la impresión .....	116
2.3.3.2.1 La categorización inicial .....	119
2.3.3.2.2 La confirmación de la categorización .....	120
2.3.3.2.3 La recategorización .....	122
2.3.3.2.4 La integración gradual.....	123
CONCLUSIONES .....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
<i>Fuentes electrónicas</i> .....	130
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	131
<b>3. IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>132</b>
IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA .....	134
3.1. <i>Elementos de la Identidad Visual</i> .....	135
3.1.1 Nombre comunicativo .....	135
3.1.2 Símbolo corporativo .....	136
3.1.3 Logotipo .....	136
3.1.4 Logosímbolo o Imagotipo .....	137



---

---

3.1.5 Colores corporativos o gama cromática .....	137
3.1.6 Tipografía .....	139
3.2 <i>Tipos de Identidad Visual</i> .....	143
3.2.1 Identidad Monolítica o Unitaria .....	143
3.2.2 Identidad de Respaldo o Diversificada.....	146
3.2.3 Identidad de Marcas .....	149
3.3 <i>Principios de la Identidad Visual</i> .....	153
3.3.1 Principio simbólico.....	154
3.3.2 Principio estructural .....	155
3.3.3 Principio sinérgico.....	155
3.3.4 Principio universal.....	156
3.4 <i>Funciones de la Identidad Visual</i> .....	156
3.4.1 Función de identificación .....	157
3.4.2 Función de diferenciación .....	157
3.4.3 Función de memoria.....	158
3.4.4. Función de asociación .....	159
CONCLUSIONES .....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	162
<i>Fuentes electrónicas</i> .....	163
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	165

**4. PETRÓLEOS MEXICANOS, PEMEX .....** 167

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	168
4.2 MARCO JURÍDICO.....	170
4.2.1 <i>Leyes</i> .....	170
4.2.2 <i>Reglamentos</i> .....	171
4.2.3 <i>Decretos</i> .....	171

4.2.4 Disposiciones.....	172
4.2.5 Acuerdos.....	172
4.2.6 Planes y programas.....	173
4.3 CULTURA CORPORATIVA.....	173
4.3.1 Filosofía de trabajo.....	174
4.3.2 Misión.....	174
4.3.3 Visión.....	174
4.3.4 Valores de la Industria Petrolera Estatal.....	175
4.3.5 Principios de actuación.....	176
4.3.6 Principios de decisión.....	178
4.4 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA.....	179
4.4.1 Nombre Comunicativo.....	179
4.4.2 Símbolo corporativo.....	179
4.4.3 Logotipo corporativo.....	179
4.4.4 Logosímbolo corporativo.....	181
4.5 ORGANIGRAMA.....	183
4.6 SUBSIDIARIAS Y FILIALES.....	184
4.6.1 Pemex Exploración y Producción (PEP).....	184
4.6.2 Pemex Refinación.....	185
4.6.3 Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB).....	185
4.6.4 Pemex Petroquímica (PPQ).....	186
4.6.5 PMI Comercio Internacional.....	186
4.7 SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS A FUTURO.....	188
CONCLUSIONES.....	192
Fuentes electrónicas.....	194
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	195

<b>5. PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA.....</b>	<b>196</b>
5.1 FUNCIONES GENERALES .....	196
5.2 CULTURA CORPORATIVA .....	198
5.2.1 Misión.....	198
5.2.2 Visión.....	198
5.2.3 Objetivo .....	199
5.2.4 Política .....	199
5.2.5 Principios .....	199
5.3 ORGANIGRAMA .....	200
5.4 CADENA PRODUCTIVA DE PGPB .....	201
5.5 PROCESOS PRODUCTIVOS.....	201
5.5.1 Endulzamiento .....	201
5.5.2 Recuperación de azufre.....	202
5.5.3 Criogénico.....	203
5.5.4 Fraccionamiento .....	204
5.6 LOS PRODUCTOS DE PGPB .....	207
5.6.1 Gas natural.....	208
5.6.2 Petroquímicos básicos.....	210
5.7 INFRAESTRUCTURA, LOS COMPLEJOS PROCESADORES DE GAS (CPG) .....	211
5.7.1 Cactus.....	212
5.7.2 Nuevo Pemex.....	213
5.7.3 Ciudad Pemex.....	214
5.7.4 Área Coatzacoalcos (Pajaritos, Cangrejera, Morelos).....	215
5.7.5 Poza Rica.....	216
5.7.6 Reynosa.....	218
5.7.7 Burgos.....	219
5.7.8 La Venta.....	221
5.7.9 Matapionche.....	222

---

5.7.10 <i>Arenque</i> .....	224
CONCLUSIONES .....	226
BIBLIOGRAFÍA.....	228
<i>Fuentes electrónicas</i> .....	228
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	229
<b>6. NOTIGAS.....</b>	<b>230</b>
6.1 OBJETIVO GENERAL .....	232
6.2 DESCRIPCIÓN .....	232
6.3 BENEFICIOS .....	233
6.4 VERSIÓN ELECTRÓNICA: ALCANCE, VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....	234
6.5 ALTERNATIVAS: REVISTA IMPRESA, CARTELES Y TABLERO. ....	236
6.6 COMPARATIVO DE MEDIOS ALTERNATIVOS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....	239
6.7 PROPUESTA DE CONTENIDO .....	240
6.7.1 <i>Propuesta de contenido en función de la Visión de PGPB</i> .....	240
6.7.2 <i>Propuesta de contenido: Objetivo, Género y Observaciones</i> .....	241
6.8 LA COMPETENCIA: LAS PUBLICACIONES INTERNAS DE OTRAS COMPAÑÍAS... 244	
6.8.1 <i>Descripción de las secciones, temas y géneros de las publicaciones de la competencia</i> .....	245
6.9 PROPUESTA DE IDENTIDAD VISUAL .....	248
6.9.1 <i>Logotipo</i> .....	248
6.9.2 <i>Interfaz para la versión electrónica</i> .....	249
6.10 LANZAMIENTO .....	254
6.10.1 <i>Etapa I: Preventiva</i> .....	254
6.10.1.1 Objetivo .....	254
6.10.1.2 Tácticas.....	254
6.10.1.3. <i>Propuesta de carteles para el lanzamiento de Notigas</i> .....	255
6.10.2 <i>Etapa II: Anclaje</i> .....	256

---

6.10.2.1 Objetivo .....	256
6.10.2.2 Tácticas.....	256
6.10.3 <i>Etapa III: Lanzamiento</i> .....	256
6.10.3.1 Objetivo .....	256
6.10.3.2 Tácticas.....	256
6.11 EVALUACIÓN .....	257
6.11.1 <i>Sondeo</i> .....	257
6.11.2 <i>Encuesta I</i> .....	258
6.11.3 <i>Encuesta II</i> .....	258
6.12 COSTOS PROPUESTOS A PGPB POR EL IMP .....	260
6.12.1 <i>Revista electrónica</i> .....	260
6.12.1 <i>Revista electrónica más revista impresa o carteles</i> .....	261
CONCLUSIONES .....	262
BIBLIOGRAFÍA.....	264
<i>Fuentes electrónicas</i> .....	264
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	265
<b>CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>267</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL .....</b>	<b>279</b>
FUENTES ELECTRÓNICAS .....	286
<b>ÍNDICE GENERAL DE TABLAS Y GRÁFICOS .....</b>	<b>288</b>
CAPÍTULO 1 .....	288
CAPÍTULO 2.....	288
CAPÍTULO 3.....	289
CAPÍTULO 4.....	289
CAPÍTULO 5.....	290
CAPÍTULO 6.....	291

## **Introducción**

Durante la investigación para constituir el presente esfuerzo académico, las diferentes concepciones y perspectivas sobre la Imagen Corporativa que logré reunir generaron un cúmulo de información, documentos, citas y referencias no siempre con la misma afinidad; pues —como sucede en la mayoría de las Ciencias Sociales— cada autor tiene sus propios planteamientos y, a pesar de abordar el mismo tema, en algunas ocasiones las posturas son encontradas.

Lo anterior me ayudó a discernir que la principal discordancia en los diferentes estudios que abordan la Imagen es su concepción misma. A pesar de ello, se pueden distinguir dos posturas principales, la primera se relaciona sólo con los elementos gráficos de la organización, tales como el nombre, el símbolo, el logotipo, etcétera; y la segunda se concibe como un proceso de percepción integral en el cual la organización y los mensajes (explícitos o implícitos) que envía constituyen el referente a partir del cual el público (entendiéndolo como los receptores de tales mensajes) reciben, y procesan la información para, finalmente, conformar la Imagen Corporativa.

Es importante señalar que esta investigación se circunscribe en la segunda postura, por ello se define que la Imagen no se encuentra en la organización misma, sino en los receptores, quienes la configuran en sus mentes con base en experiencias pasadas y como resultado desarrollan actitudes favorables o desfavorables hacia la organización a partir del proceso de percepción. Por ende, la Cultura y la Identidad Corporativa —entendida como la materialización de los supuestos de la organización y de ella en sí misma— juegan un papel trascendental.

En cuanto a la organización, es importante resaltar que no es un referente inerte, sino sistémico, por tanto complejo y dinámico. Es decir, la organización es el origen de la Imagen, pero también es el destino de las actitudes de los receptores, generadas a partir del proceso de percepción con el cual se construye la Imagen Corporativa. Por ello, para entenderla, es necesario comprender a la organización *per se*.

En este sentido, las referencias, descripciones y propuestas para explicar a las organizaciones son bastas. Sin embargo, en este trabajo se retoman —entre otras— las propuestas de autores como Barzelay (1998), Bozeman (1998), Osborne y Gaebler (1994), León y Ramírez (2003), Arellano (2003), Ackoff (1999) y Rifkin (2000) cuyas obras y reflexiones abordan las nuevas formas organizacionales, aquellas surgidas como consecuencia del entorno dinámico, turbulento e incierto en el cual vivimos, derivado, entre otras situaciones, de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTI) que han transformado no sólo nuestra manera de vivir, sino de pensar y hasta de organizarnos.

Debo admitir que las referencias de tales autores no sólo me han permitido explicar las organizaciones, su comportamiento y las innovadoras formas que adoptan como resultado del vertiginoso transcurrir que ahora experimentamos; también me han otorgado la oportunidad de ampliar mis perspectivas en cuanto a la conformación y tipos de organizaciones, pues en el estudio de la Comunicación Organizacional tales propuestas —por lo general— no son referidas, ya que usualmente se alude sólo a las organizaciones privadas, sin tomar en cuenta que todas las organizaciones tienen una Cultura e Identidad propias, las cuales son los elementos esenciales para que el receptor constituya la Imagen Corporativa.

## **Estructuración**

La presente trabajo se compone de dos partes fundamentales, de ahí su nombre: *Imagen Corporativa: Algunas consideraciones, resultado de una experiencia profesional*. En la primera parte se abordan tres temas: Organización, Imagen Corporativa e Identidad Corporativa, los cuales constituyen el *corpus* teórico que sustenta la segunda parte, la experiencia profesional.

Al respecto, se decidió presentar los temas en ese orden, puesto que la Organización es el origen de la Imagen Corporativa y para comprenderla, es necesario entender —en primer lugar— qué son las organizaciones, cómo se comportan y desarrollan. En cuanto a la Imagen, se hace énfasis en las diferentes tipologías que conciernen al tema, así como al proceso de percepción que le da origen. Por último, pero no menos importante, se aborda la Identidad Corporativa pues al configurarse como la materialización de la organización y sus supuestos constituye un elemento tangible y factible de gestión, que a la vez coadyuva a la constitución de la Imagen en el receptor.

Posteriormente, en la segunda sección se presenta la propuesta de una revista interna en formato electrónico e impreso para Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB), empresa subsidiaria de Petróleos Mexicanos, Pemex. Es importante recalcar que tal proyecto se diseñó, a petición de PGPB, en la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas (GCSyRP) del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), organismo descentralizado de la Secretaría de Energía fundado en 1965, cuya finalidad es brindar apoyo científico y tecnológico a Pemex.



La petición expresa de una revista llamada *Notigas* estuvo a cargo de funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas de PGPB, encabezados por el Subgerente de Administración y Desarrollo, el Lic. René Yáñez Ortega y entre los que figuraban el Ing. Carlos Luna, el Ing. Raúl Sanabria y el Lic. Héctor Fernández.

De esta manera, en la GCSyRP del IMP, gestionada por Paulino Sabugal, se decidió que la Coordinación de Diseño Editorial, encabezada por el Lic. César del Valle, diera seguimiento a esta petición y generara un proyecto que cubriera las necesidades de PGPB.

Por lo anterior, durante mi estancia como becaria en el IMP me encomendaron desarrollar dicho proyecto, de ahí la frase “experiencia profesional” del título de este trabajo, pues a pesar de que sólo era becaria, el proyecto tenía el *status* de facturable y desde su concepción hasta la presentación ante los directivos se hizo siempre tomando en cuenta las necesidades del cliente, proyectando la satisfacción de tales necesidades y —sobre todo— aplicando los conocimientos adquiridos tanto en la academia como en el ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional.

Cabe mencionar que el valor de este proyecto radica en que no sólo se diseñó una revista interna tradicional, es decir que relatara lo sucedido de manera reactiva (pasado el hecho); sino que se pensó en un medio interno de comunicación que coadyuvara al fortalecimiento de la Cultura e Identidad Corporativa de PGPB, ya que siendo una empresa tan grande, ni siquiera los propios directivos que solicitaron el diseño de la revista conocían los datos más esenciales sobre la organización, como el número de colaboradores, su distribución de acuerdo con las áreas geográficas o si quiera el número de complejos procesadores de gas.

Es importante recalcar que este hecho fue decisivo para que la evaluación de dividiera en tres etapas. La primera conformada por un sondeo que permitiera definir el punto de partida del conocimiento de la empresa por parte de los trabajadores (Historia, Plan de Negocios, Centros de trabajo y productos o servicios) así como el posible interés e impacto de las secciones propuestas para la publicación. Posteriormente, se plantean dos evaluaciones más formales a través de encuestas con un mayor rigor metodológico que el sondeo, cuya finalidad radica en evaluar el impacto de la publicación en los trabajadores, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos y —en caso de ser necesario— rediseñar la estrategia.

Cabe mencionar que este proyecto se presentó ante los directivos el año pasado, un poco antes de que el anterior Director General de Pemex, el Ing. Raúl Muñoz Leos dejara la empresa. A partir de este hecho y de la designación del Ing. Luis Ramírez Corso como Director General, Pemex entró a una etapa de reestructuración organizacional en la cual varias Direcciones, Gerencias y Coordinaciones desaparecieron generando así una incertidumbre que ha impedido a las autoridades de PGPB aprobar definitivamente la revista.

Sin embargo, su conformación la hace susceptible de aplicarse en cualquier momento, haciendo las modificaciones pertinentes, puesto que si la empresa no emprende ninguna acción de comunicación formal orientada a fortalecer su Cultura e Identidad, difícilmente el *status* de estos ítems cambiará positivamente, al contrario, es posible que el desconocimiento de la empresa y sus acciones se agrave aún más debido a la reciente reestructuración. Por ello, se ha recomendado la implementación de alguna estrategia enfocada a alcanzar tal objetivo.

## **Capitulado**

Como se explicó con antelación, este trabajo comprende dos grandes secciones divididas en seis capítulos. Los que corresponden a la primera sección son: *Organización, Imagen Corporativa e Identidad Corporativa*. La segunda sección, que constituye el estudio de caso está conformada por: *Petróleos Mexicanos, Pemex; Pemex Gas y Petroquímica Básica*, y por último *Notigas*. En seguida se describe brevemente cada uno de ellos.

### **Capítulo 1. Organización**

Este capítulo se divide a su vez en cinco subcapítulos en los cuales se aborda, con base en la propuesta de Barzelay (1998), el Paradigma Burocrático y la Organización tradicional, así como el Paradigma Posburocrático con la Organización orientada el cliente. En el mismo sentido y retomando el texto de Osborne y Gaebler (1994) se hace referencia hacia la necesidad de una Misión, Visión y Valores que guíen y regulen el comportamiento tanto de la organización como de sus miembros y ayuden a delimitar el alcance de sus objetivos y metas. En el subcapítulo *Lo público y lo privado* se aborda la propuesta de Bozeman (1998) de las organizaciones públicas y para comprender la dicotomía entre lo público y lo privado se contextualiza con las aportaciones del Dr. Juan Carlos León y Ramírez (2003). Finalmente, en *El futuro de las organizaciones y las organizaciones del futuro* se mencionan las innovadoras configuraciones organizacionales (circulares y multidimensionales) propuestas por Ackoff (1999). De igual modo, se plantean los cambios que se avecinan en el contexto organizacional ante el extendido uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTI) expuesto por Jeremy Rifkin (2000).

## **Capítulo 2. Imagen Corporativa**

En este apartado se hace referencia a la polisemia del término *imagen*, así como a las tres concepciones predominantes expuestas por Capriotti (1999): Imagen ficción, Imagen Ícono e Imagen actitud. De igual manera se retoman diversas definiciones sobre la Imagen Corporativa. Posteriormente, en el último subcapítulo se retoman dos corrientes psicológicas para explicar el proceso de percepción y, por tanto, de la generación de la Imagen en el receptor, dichas corrientes son la *Gestalt* y los modelos de *Proceso Dual*.

## **Capítulo 3. Organización**

En el último capítulo de la primera sección se hace referencia a la materialización de la organización y sus supuestos a partir de la Identidad Corporativa. De igual manera, a pesar de las diferentes configuraciones que tiene este elemento, se retoma el de la Identidad Visual Corporativa porque constituye el más tangible y factible de categorizar. Al respecto se abordan sus elementos esenciales que son: nombre comunicativo, símbolo, logotipo, logosímbolo o imagotipo, colores corporativos o gama cromática y tipografía. Del mismo modo, se retoman los tres tipos de identidad visual propuestos por Olins (1989), así como los tipos, principios y funciones de la Identidad Visual.

## **Capítulo 4. Petróleos Mexicanos**

Este capítulo es el primero de la segunda sección y en él se presentan diferentes aspectos de Pemex, puesto que el caso práctico está diseñado para una de sus subsidiarias; se ha considerado oportuno mostrar los principales aspectos de la organización. Para tal efecto se hace una revisión de sus antecedentes históricos; del marco jurídico en el cual se encuentra circunscrito; de su Cultura Corporativa expresada en su Filosofía, Misión, Visión, Valores, Principios de actuación y Principios de decisión. Asimismo, se toma en cuenta su Identidad Visual, conformada por el nombre comunicativo, el símbolo, el logotipo y el logosímbolo corporativos. De igual manera se hace referencia a su organigrama, así como a las subsidiarias y filiales, es decir, Pemex Exploración y Producción (PEP), Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB), Pemex Petroquímica y PMI Comercio Internacional. Por último, se presenta la situación actual de la empresa, así como los retos que enfrentará a futuro.

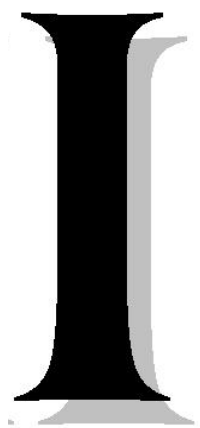
## **Capítulo 5. Pemex Gas y Petroquímica Básica**

Al igual que el capítulo anterior, este conforma el marco referencial sobre el cual se desarrolló el caso práctico, por tal motivo se describe a PGPB mostrando sus funciones generales, su cultura corporativa expresada en la Misión, Visión, Objetivo, Política y Principios. De igual manera, se presenta su organigrama, la cadena productiva de la empresa, así como sus procesos productivos y los productos derivados de ellos, específicamente el gas natural y los petroquímicos básicos. En cuanto a la descripción de su infraestructura, se toman en cuenta los complejos procesadores de gas (CPG): Cactus, Nuevo Pemex, Ciudad Pemex, Área Coatzacoalcos (Pajaritos, Cangrejera, Morelos), Poza Rica, Reynosa, Burgos, La Venta, Matapionche y Arenque.

## **Capítulo 6: Notigas**

Este capítulo está constituido por la presentación del caso práctico en el cual se detalla el proyecto presentado a PGPB, es decir, la propuesta de la revista denominada *Notigas*. Para tal efecto, se hace referencia a su Objetivo general, a la descripción de la revista y a los beneficios que traería en caso de implementarse. De igual manera, se hace un análisis de la versión electrónica en el cual se muestra su posible alcance, ventajas y desventajas. Asimismo, se presentan alternativas a dicha versión para comunicar y fortalecer la Cultura y la Identidad de PGPB, mediante una versión impresa o carteles y tableros distribuidos en los centros de trabajo. De igual manera se presenta la propuesta de contenido de la revista y un análisis de las publicaciones internas de otras compañías petroleras como Saudi Aramco, entre otras.

Posteriormente, se presenta la propuesta de Identidad Visual de la revista, es decir el logotipo y diferentes interfaces para la versión electrónica. En cuanto a la estrategia de lanzamiento, ésta se dividió en tres etapas: Preventiva, Anclaje y Lanzamiento, las cuales se describen en el apartado correspondiente. También, se plantea una evaluación para antes y después de la aparición de la publicación, a través de un sondeo (anterior a la aparición de la revista) y la Encuesta I, a seis meses de su publicación, y la Encuesta II a doce meses posteriores de su aparición. Por último, se hace referencia a los costos del proyecto presentados a PGPB y propuestos por el IMP.



# 1. Organización

Actualmente, la importancia de las organizaciones, así como su existencia en todos los ámbitos del quehacer humano son innegables. Es decir, desde que nacemos, crecemos, nos desarrollamos<sup>1</sup> y morimos, nos encontramos insertos en un contexto organizacional. En otras palabras, debido a nuestra naturaleza —que articula tanto lo privado como lo público— no podemos pensarnos fuera ellas; incluso se puede afirmar que su importancia radica en que son los elementos esenciales que conforman la evolución y el cambio.

En este sentido, una organización se puede definir como una entidad colectiva formalmente estructurada y socialmente establecida para alcanzar ciertas metas por la adquisición de recursos del medio ambiente y su encauzamiento hacia actividades que se corresponden con esas metas (Bozeman: 1998, 45).

Como es de pensarse, no todas las organizaciones son iguales y para comprenderlas diversos autores han creado una serie de tipologías que abarcan sus fines, sus formas de organizarse o incluso su origen, por mencionar algunas características. Por ejemplo, Bozeman (*dixit*, 43) distingue a las privadas o comerciales; las gubernamentales —más no públicas—, las híbridas, caracterizadas por ser en parte privadas y en parte públicas y por último las no lucrativas o del tercer sector.

---

<sup>1</sup> Ackoff (2000, 279) explica la diferencia entre crecimiento y desarrollo: el primero es el incremento en tamaño o número, el segundo se relaciona con el aprendizaje, además se caracteriza por el aumento en el deseo y la capacidad para satisfacer las propias necesidades y deseos legítimos, así como los de otros; al ser un proceso más mental que material, está cargado de valores.



Al respecto, el mismo autor explica que la realidad organizacional ha traspasado las construcciones y explicaciones teóricas pues cada vez más la ambigüedad conceptual y las características de un tipo de organización son adoptadas por otro tipo, usualmente encontrados. Es decir, las organizaciones gubernamentales y las comerciales se están volviendo cada vez más semejantes en cuanto a sus funciones, enfoques administrativos y presencia pública (Musolf y Seidam: 1980). Es decir, en palabras de Bozeman, las organizaciones privadas son cada vez más permeables a las políticas del gobierno, mientras que las gubernamentales se están viendo atraídas por enfoques casi mercantiles. (*Cfr. 1.3.2 Las organizaciones públicas*).

Como una consecuencia de la ambigüedad organizacional antes mencionada, y como resultado de los avances científicos y tecnológicos, así como de la turbulencia del mundo y del dinamismo hasta ahora inusitado en la historia de la humanidad, las organizaciones deben buscar nuevas formas, nuevos paradigmas que les permitan para enfrentarse a un entorno cuya principal característica es la incertidumbre.

En este sentido, Willis Harmon (1970) define a los paradigmas como la manera fundamental de percibir, pensar, evaluar y hacer vinculada a una particular visión de la realidad. Un paradigma dominante rara vez, de serlo, se plantea explícitamente; existe como entendido indiscutible y tácito que se transmite por medio de la cultura y a generaciones sucesivas y, más que enseñarse, se transmite por la experiencia directa.

Barzelay explica a los paradigmas con una metáfora, concibiéndolos como una *familia ampliada de ideas* (1998, 75) pues, citando al autor, aunque los miembros de cada generación tal vez no disfruten de los mismos puntos de

vista, sus relaciones no son jerárquicas. Todos los primos pueden ser compatibles en muchas situaciones, pero es probable que sus personalidades difieran marcadamente.

De esta manera, los hermanos y los primos tratan de demostrar que, individual y colectivamente son distintos de la generación de sus padres. Barzelay concluye que tanto en las familias ampliadas como en los paradigmas, las diferencias entre generaciones también reflejan cambios en los entornos sociales, económicos y políticos en que han vivido.

Con base en lo anterior, en este trabajo se distinguen dos tipos fundamentales de paradigmas, el Burocrático y el Posburocrático —como los concibe Barzelay— cuyas características son definidas por el entorno en el que se desarrollan. De la misma forma, también es necesario tomar en cuenta tanto la esfera pública y la privada de los individuos, ya que la relación entre ambas es el punto de partida para la constitución y desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, se debe comprender que —debido a su origen y naturaleza— las organizaciones no son entidades totalmente herméticas e inamovibles, por el contrario deben ser dinámicas y flexibles para asegurar su permanencia en un entorno tan turbulento e incierto como el que vivimos actualmente.

Por lo anterior, en este capítulo se aborda el paradigma burocrático y el posburocrático. Es decir, la organización tradicional y la enfocada al cliente, lo privado y lo público como origen y característica de las organizaciones, así como las características que deben tener éstas para constituirse y asegurar su permanencia en el siglo XXI, donde el cambio es lo único certero.

## **1.1 El paradigma burocrático y la organización tradicional**

De acuerdo con Barzelay (1998, 39) los orígenes del paradigma burocrático tuvieron lugar en los Estados Unidos a principios del siglo XX. Entonces, la sociedad era rural y se caracterizaba por ser descentralizada, pero las exigencias del entorno le apremiaban a convertirse en una sociedad urbana, industrial y de carácter nacional.

Entonces, para dar respuesta a esta necesidad de cambio, las organizaciones se caracterizaban por buscar la eficiencia, la economía, el estricto apego a las leyes y a los reglamentos, así como el ejercicio de una autoridad totalmente impersonal y jerárquica.

De esta forma, las organizaciones circunscritas a este paradigma resolvieron los problemas que en ese momento aquejaban a los administradores, tanto de organizaciones privadas, como de las gubernamentales. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo este paradigma en lugar de presentar alternativas y soluciones a los problemas, ha representado un dique para el cambio y la innovación debido a sus características: rigidez, verticalidad e insensibilidad ante las necesidades, tanto de los clientes internos como de los externos, entre otras.

A pesar de lo anterior, el paradigma burocrático sentó las bases para la creación de la organización del siglo XXI, una organización consciente de la necesidad de cambio e innovación. Empero, tanto en el sector gubernamental como en el comercial, las prácticas y características de las organizaciones burocráticas o tradicionales siguen efectuándose en menor o mayor medida.

Por ello, es necesario referirnos tanto a este paradigma como al tipo de organización que de él se desprende; pues su repaso no sólo es un esfuerzo contextual o histórico, sino que otorga las bases para comprender, tanto el dinamismo organizacional, como la necesidad de adaptación y solución de problemas de acuerdo con el contexto.

### **1.1.1 Características y creencias del paradigma burocrático**

En primer lugar, y siguiendo a Weber (1947) entendemos a la burocracia como un sistema eficiente de organización y control. Al respecto, Gouldner (1955) explica que sus principales características son el ser racional, legal, la imposición y el apego a las reglas; las cuales se describen en seguida:

- *Racional*: la burocracia es una forma de organización racional pues los medios son diseñados para alcanzar objetivos.
- *Legal*: la autoridad es ejercida por un sistema de reglas y procedimientos, de tal manera que las órdenes son obedecidas voluntariamente por aquellos que las reciben.
- *Reglas*: las cuales pueden ser impuestas por alguien externo a la organización; promulgadas por expertos cuya autoridad se reconoce y es aceptada; o bien, surgidas como una respuesta a las presiones de los administradores o trabajadores en las que se enfatiza la autoridad y la coerción.

Por su parte, Barzelay (1998, 47) distingue las siguientes características del paradigma burocrático:

- Se enfoca en sus propias necesidades y perspectivas.
- Se enfoca en las funciones y responsabilidades de sus partes.
- Se define por la cantidad de recursos que controla y por las tareas que desempeña.
- Controla los costos.

- Se aferra a la rutina.
- Lucha por ganar terreno.
- Insiste en seguir los procedimientos normales.
- Anuncia políticas y planes sin tener en cuenta la opinión de sus colaboradores o miembros.
- Separa el trabajo de pensar del trabajo de hacer.

Además, el mismo autor explica que las principales creencias arraigadas en el paradigma burocrático son:

- Los funcionarios que desempeñan cualquier función determinada sólo deben actuar cuando expresamente permitan hacerlo la regla o las instrucciones dadas por autoridades superiores en la cadena de mando.
- En el ejercicio de autoridad, los funcionarios deben aplicar las reglas y los procedimientos de manera uniforme. La falta de apego a las reglas debe recibir la sanción apropiada.
- Los expertos en materias sustantivas —como los ingenieros, el personal que aplica las leyes y los prestadores de servicios sociales— deben ser asignados a las dependencias operativas, en tanto que los expertos en presupuestos, contabilidad, compras, personal y métodos de trabajo deben destinarse a las funciones centralizadas de *staff*.
- Las responsabilidades clave de la función financiera consisten en preparar el presupuesto ejecutivo y evitar que el gasto real exceda las asignaciones. Las responsabilidades clave de la función de compras son reducir al mínimo el precio pagado por bienes y servicios e implantar reglas de compra. Las responsabilidades clave de la función de personal incluyen la clasificación de empleos, el examen de solicitantes y el llevar al cabo los nombramientos para ocupar plazas.
- Las dependencias *staff* deben ejercer un control unilateral sobre las acciones administrativas de las dependencias operativas.

Por último, es necesario destacar que en este modelo, debido a que la concentración de conocimiento se encuentra en los niveles más altos de la estructura (Ahrne: 1994), la comunicación es vertical y la interacción tiende a seguir líneas jerárquicas. En consecuencia, los problemas entre las áreas se solucionan refiriéndolos a los superiores, además se insiste en la lealtad y la obediencia a los superiores. Sin embargo, esta clase de estructuras generan problemas ante el cambio, la innovación y la incertidumbre (Mejía:1988).

### **1.1.2 Las áreas *staff* y las áreas operativas**

Barzelay distingue tres elementos esenciales en la gestión de las organizaciones: las áreas *staff*, las áreas operativas y las autoridades. Es decir, aquellas que gestionan, administran los recursos de la organización; las que llevan al cabo las tareas específicas que permiten definirla y, por último, los individuos que encabezan a la organización.

Por lo tanto, debido a sus características y funciones, las áreas *staff* y operativas suelen tener fricciones, pues las primeras al estar facultadas para controlar todos los insumos suministrados a los procesos de producción de las dependencias operativas (Barzelay: *dixit*, 49), y al ejercer su autoridad con base en estrictas y herméticas regulaciones, usualmente parecen insensibles ante las necesidades de las áreas operativas.

En este sentido, dentro del paradigma burocrático, las áreas *staff* representan un freno para el desarrollo, para la adaptación y el enfoque al cliente, porque se rigen por preceptos de eficiencia y eficacia enfocados sobre todo a cuestiones económicas,

Aunado a lo anterior, las áreas *staff* usualmente olvidan las necesidades de las áreas que llevan al cabo las tareas operativas en la organización, además —usualmente— no rinden cuentas de los resultados de las acciones que emprenden. Quienes reciben sus servicios (áreas o individuos) son concebidos como usuarios; condición que les impide ejercer influencia en la mejora de los procesos u acciones que dichas áreas llevan al cabo. En otras palabras, al ser usuarios no tienen voz, voto, o algún tipo de injerencia en el desempeño de las áreas *staff*.

Una particularidad de las áreas *staff* es que sólo piensan en gastos, en costos económicos; pero no toman en cuenta algún otro tipo de costos que no necesariamente se reflejan en los libros de contabilidad.

En otras palabras, las cuestiones incorpóreas y poco tangibles en primera instancia como la atención al cliente, la reputación, o la calidad en el servicio, entre otros conceptos no merecen —desde su perspectiva— la más mínima atención. Sin embargo, éstas son esenciales para las organizaciones del siglo XXI, porque las organizaciones que carezcan de un enfoque orientado al cliente enfrentarán más y mayores problemas en su desarrollo y sobrevivencia que aquellas que sí lo tienen.

Por último, es necesario precisar que el origen de estas situaciones se encuentra en las características propias de las áreas *staff* las cuales determinan su actuar y la forma de interrelacionarse con otras áreas, como las operativas o incluso con las autoridades que encabezan la organización. Al respecto, Barzelay (*dixit*, 53-ss.) sostiene que son cuatro las características esenciales de las áreas *staff* de una organización:

- Tienen facultades para controlar todos los insumos suministrados para los procesos productivos de las áreas operativas.
- Ejercen la autoridad según las leyes y regulaciones, los resultados no se evalúan.
- Carecen de sensibilidad ante las necesidades y propuestas de las áreas operativas.
- Presentan un gran temor al cambio, como consecuencia de su cultura corporativa.

### **1.1.3 Condiciones, no problemas**

Una razón por la cual las organizaciones tradicionales o burocráticas se comportan de esta forma lo encontramos, apunta Barzelay (*dixit*, 70), en su Cultura Corporativa pues ésta se caracteriza por ser estable.

Como explica Wilson (1989, 91), la Cultura Corporativa es para una organización lo que la personalidad a un individuo. Como ocurre generalmente con la cultura humana, se transmite de una a otra generación y en caso de hacerlo cambia lentamente<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Para Denison (1991,15), la Cultura Corporativa debe entenderse como el sistema normativo de una organización que se conforma por su sistema de valores y procedimientos gerenciales; la cual puede ser uno de los activos más importantes de una organización o de sus pasivos más destructivos.

El mismo autor explica que este término, a pesar de que comenzó a usarse en la década de los 80, tanto en las universidades como en la jerga profesional, tiene su origen 30 años antes con los estudios de Clima Organizacional que múltiples investigadores llevaron al cabo en diversas organizaciones.

Actualmente, en diversos espacios (ya sea académicos o profesionales) los términos *Cultura Corporativa* y *Clima Organizacional* pueden originar grandes discusiones pues hay quien los considera sinónimos, mientras que para otras personas son fenómenos diferentes. Denison explica que el origen de esta confusión se debe a los métodos que han usado tanto los investigadores del Clima Organizacional como los que han abordado la Cultura, ya que los primeros usan métodos



cuantitativos y tratan de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales (1991,20).

Por el contrario, los investigadores de la Cultura se han servido de técnicas cualitativas para entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros de las organizaciones agregaban al sistema social del cual formaban parte, así como la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Denison (1991, 22) explica que las raíces del concepto “Clima” se encuentran en Lewin pues él concibe el comportamiento como el “producto de individuos que actúan en un contexto”, asimismo —continúa— el estudio del Clima Organizacional tiene sus orígenes en estudios desarrollados a partir de los años 50 y 60 del siglo XX. Empero, las definiciones del Clima Organizacional tienen dos grandes vertientes, la primera que lo concibe como una “percepción o reacción común de individuos ante una situación” y la segunda que lo explica como el “conjunto de condiciones que existen y tienen impacto sobre el comportamiento del individuo”. Es decir, mientras la primera estudia estados psicológicos de los individuos, como la “satisfacción”; la segunda se refiere a un conjunto objetivo de características como la estructura organizacional. Por último, es importante hacer notar que el término y la literatura sobre Clima Organizacional está cayendo en desuso pues actualmente, tanto en la academia como la esfera profesional, la *Cultura Corporativa* lo ha suplido poco a poco.

Sin embargo, a pesar de que los investigadores sobre clima y cultura hacen uso de herramientas diferentes y al parecer los objetivos de sus investigaciones son distintos (*Cfr. Cuadro comparativo*); autores como Denison, así como Black y Stephens (1988), explican que el método y el enfoque deben ser de importancia secundaria para el fenómeno fundamental.

<b>Cuadro Comparativo</b>		
	<b>Cultura Corporativa</b>	<b>Clima Organizacional</b>
<b>Técnicas usadas</b>	<b>Cualitativas</b>	<b>Cuantitativas</b>
<b>Objetivos de las investigaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender los valores e hipótesis fundamentales que los miembros de la organización agregan al sistema del cual forman parte.</li> <li>Importancia del sentido o propósito para el funcionamiento de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.</li> </ul>
<b>Idea de progreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de las actitudes en la forma de hacer investigación del tema.</li> <li>Comprensión del desarrollo de sistemas significativos en las organizaciones.</li> <li>Impacto de estos sistemas en el comportamiento individual y los procedimientos gerenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.</li> </ul>

Es decir, a pesar de las diferencias de estilo, ambos investigadores han estudiado el mismo fenómeno. Cabe mencionar que esta situación no es única, apunta Denison (1991, 20). Por ejemplo, los psicólogos que estudian la personalidad de los individuos se encuentran en una situación semejante pues mientras unos hacen uso de herramientas racionales cuantitativas, como las pruebas psicológicas (muy socorridas en la selección de personal); otros como los psicoanalistas o los psicólogos clínicos basan su estudio en ítems como la historia del individuo, el

Es decir, los miembros de una organización se comportan de cierta manera porque la organización misma les otorga un marco de acción, ya sea explícito o implícito, el cual se transmite a los nuevos miembros. En otras palabras, las personas se conducen de cierta manera porque están acostumbradas a hacerlo de tal o cual forma.

Con base en lo anterior, la manera de afrontar las situaciones recurrentes también es un rasgo distintivo de la cultura de una organización, y en el caso de aquellas que se circunscriben al paradigma burocrático dichas situaciones son consideradas como condiciones, no como problemas.

Al respecto, es necesario apuntar que la diferencia esencial entre las situaciones concebidas como condiciones o como problemas se encuentra en la capacidad que tiene la organización y sus miembros para incidir en ella y modificarla. Es decir, en palabras de Barzelay (*dixit*, 61) sí se puede y debe mejorar.

---

subconsciente, los procesos de desarrollo, entre otros y los abordan a partir de métodos y técnicas cualitativas. Por último, a pesar de estas diferencias metodológicas, Denison (1991: 21,22) explica que existen tres puntos básicos a partir de los cuales se puede sustentar la similitud entre cultura y clima organizacional:

- *Ambos se concentran en características comportamentales a nivel organizacional:* sostiene — implícitamente— que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento. Lo cual supone que tienen cierta consistencia e integración comportamental y que las bases de tal consistencia (propósitos, creencias, patrones de conducta, etc.) son una forma útil de entender las reacciones y actitudes tanto de la organización como de los individuos que la componen.
- *Ambos conceptos se refieren a una amplia variedad de fenómenos:* sin embargo los investigadores del clima han estudiado los procedimientos y patrones de conducta, mientras que los investigadores de la cultura se han centrado en el estudio de hipótesis que dan como resultado tales patrones y procedimientos.
- *Ambos comparten un problema semejante:* explicar cómo las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, así como la incidencia de la conducta de los individuos en el sistema organizacional.

En el paradigma burocrático, las situaciones como las eternas disputas entre las áreas *staff* y las operativas debido a la insensibilidad de las primeras respecto a las segundas, o a la falta de voluntad para ahorrar y sujetarse a un presupuesto limitado de las áreas operativas, de acuerdo con la visión de las áreas *staff* son concebidas como condiciones pues ni la organización ni sus miembros tienen la capacidad de vislumbrarlas como situaciones susceptibles de mejora.

En otras palabras —en el paradigma burocrático— dichas situaciones se consideran naturales, situaciones sobre las cuales no se tiene ninguna injerencia, es decir, como condiciones de carácter inamovible.

En palabras de Barzelay (*dixit*, 62) las situaciones insatisfactorias se perciben perpetuamente como condiciones, por hallarse muy difundida la aceptación del argumento de que es posible que los esfuerzos por resolver el llamado problema sean inútiles o contraproducentes. De tal suerte, si una situación se considera condición, es probable que los esfuerzos por resolver el problema, resulten débiles o inexistentes, si se considera problema, es posible dedicarle una atención suficiente que marque la diferencia.

Los argumentos en los cuales los miembros de las organizaciones que corresponden al paradigma burocrático se basan —precisamente— en las características de este, pues al tener como prioridad cuestiones tales como la eficiencia y la economía, la satisfacción de las necesidades de los clientes y la solución de problemas quedan en segundo lugar.

Otro de los argumentos que impiden a los miembros de las organizaciones conceptuar a las situaciones recurrentes como condiciones y no como problemas se encuentra en su apego a la ley y a la regla, lo cual genera

comportamientos lineales, algunas veces incluso carentes de sentido común y hasta insensibles ante las necesidades de la clientela interna y externa. Además, aunado a lo anterior, la autoridad se guarda celosamente y no se delega, por ello los miembros no están acostumbrados a tomar decisiones propias ante situaciones no previstas en los reglamentos.

Ante este panorama, se podría argumentar que el cambio y la innovación no tiene cabida en este tipo de organizaciones, pues su cultura corporativa genera este tipo de comportamientos, además se transmite de una generación a otra creando una cadena aparentemente interminable.

Sin embargo, apunta Barzelay (*dixit*, 73), existen algunas situaciones a las cuales no puede sobrevivir esta cultura hermética, un ejemplo lo son las nuevas tecnologías de información y comunicación, pues típicamente la aplicación de tecnología de procesamiento de la información genera un nuevo enfoque en el comportamiento organizacional, en el cual las relaciones son intrincadas, se basan en la colaboración y están ligadas por las responsabilidades mutuas entre colegas. En consecuencia, las rutinas y la cultura caducas no pueden sobrevivir a la llegada de las computadoras y las redes de datos.

Finalmente, se puede decir que el paradigma burocrático fue útil y ayudó a solucionar los problemas que aquejaban a las organizaciones al momento de su surgimiento; empero el imparable desarrollo tecnológico, aunado a la necesidad de satisfacer las necesidades de una sociedad totalmente diferente a la de aquel entonces, lo ha vuelto cada vez más anticuado y, contrario a sus principios, menos eficiente.

## 1.2 El paradigma posburocrático y la organización orientada al cliente

Mientras que el modelo de organización tradicional se caracteriza por ser piramidal, altamente formalizado, estable y con papeles definidos (Culebro: 2003, 171) las organizaciones que responden al modelo posburocrático<sup>3</sup> se orientan al cliente.

Sin embargo, no se debe negar que este nuevo paradigma tiene su origen en el burocrático. Para explicarlo debemos retomar la metáfora de Barzelay que concibe a los paradigmas como una familia ampliada de ideas donde los miembros de cada generación reflejan los cambios en los entornos, sociales, económicos y políticos en los que han vivido. Por ende, el nuevo paradigma representa la evolución del anterior, pero no implica que sea tan multifacético como su antecesor.

Barzelay (*dixit*, 48) explica que, en nivel general, ambos paradigmas se comparan en sus respectivas afirmaciones de cómo se deben administrar los procesos de producción gubernamental, cómo hay que ejercer el control y qué ideas deben preocupar profundamente a los servidores públicos. En el nivel específico, ambos paradigmas se comparan en sus informaciones respecto a cómo se deben conducir las relaciones entre las dependencias *staff*, centralizadas, operativas y autoridades.

---

<sup>3</sup> El concepto de paradigma posburocrático fue introducido por Michael Barzelay y Babak J. Armajani en "Managing State Government Operations: Changing Visions of *Staff* Agencies", *Journal of Policy Analysis and Management* (verano de 1990) pp. 307-308. Barzelay explica que la palabra se escogió por el mismo tipo de razones de lo que fuera el término *sociedad posindustrial*. Es más, continúa, *paradigma de servicio* no es un término adecuado, porque se hace de una nueva idea de responsabilidad y control un nuevo paradigma y se desea establecer una clara diferencia entre los conceptos a menudo combinados para desarrollar una orientación hacia el cliente e introducir en el gobierno procesos semejantes a los del mercado.

Un punto de partida importante para el surgimiento de este nuevo paradigma fueron las reformas burocráticas que permitían al gobierno ponerse al servicio del interés público. Sin embargo, entonces, la idea de un gobierno se centraba en la honradez (libre de particularismos y del robo sin reservas del dinero de los contribuyentes), la eficiencia (mejoramiento de la infraestructura urbana, la educación y la salud pública) y el interés público.

Empero, la definición del interés público estaba a cargo de expertos contratados por las autoridades quienes decidían, con base en sus normas profesionales y conocimiento, las necesidades públicas. El autor explica que esta forma de definir el interés público satisfizo las necesidades y urgencias de los ciudadanos; sin embargo, ahora el gobierno a menudo deja de obtener los resultados deseados desde el punto de vista ciudadano, cuando —desde su interior— cada comunidad profesional está segura de que sus normas definen el interés público.

Por lo anterior, continúa Barzelay, en el paradigma posburocrático el *interés público* queda de lado para dar lugar a *los resultados que valoran los ciudadanos* idea que evoca a las organizaciones enfocadas en el cliente, resaltando los resultados sobre insumos y procesos que, dentro del gobierno, las comunidades profesionales no pueden presuponer lo que valoran los ciudadanos.

Otro de los puntos de partida para el surgimiento de este nuevo paradigma fue la experiencia que tenían los reformadores en la administración industrial eficiente en la cual la reorganización, los sistemas contables, el control de costos, la definición de funciones y responsabilidades, así como los presupuestos y compras centralizados, entre otros, fueron tópicos que

permearon a la Administración Pública. Sin embargo, el concepto clave, el producto no se filtró al igual que los demás.

Por el contrario, en la Administración Pública y en aras de la eficiencia, la centralización, la especialización de las funciones y el estricto control en los insumos impidieron que se generara una integración funcional en la cual el producto o servicio, la calidad y el valor fueran primordiales. Por ello, en el modelo posburocrático los problemas —concebidos como condiciones— parecen interminables.

Al respecto, Barzelay (*dixit*, 181) explica que, desde la perspectiva del cliente, debe tenerse un acuerdo mínimo sobre los siguientes términos:

- *Calidad*: adaptación a las exigencias del cliente.
- *Valor*: el valor neto debe distinguirse del valor, tomando en cuenta los costos. Conforme a esta regla, la pretensión de que es deseable la reducción de gastos debe estudiarse en términos del efecto en el costo y el valor de los productos y los servicios.
- *Costos*: deben tenerse en cuenta los costos no monetarios soportados por los clientes, cuando coproducen servicios o acatan las normas. Por esta regla, los costos medidos mediante sistemas contables convencionales deben ajustarse en contextos de servicio o cumplimiento.

En síntesis, el paradigma posburocrático surge a partir de las reformas a su predecesor y como respuesta a un entorno que demanda organizaciones flexibles donde la máxima sea el cliente y no la eficiencia mal entendida como la reducción máxima de gastos sin tomar en cuentas los costos o la afectación al valor del producto o servicio que se ofrece. Es decir, este paradigma propone organizaciones dispuestas al cambio y orientadas al cliente dentro de un entorno turbulento e incierto.

### **1.2.1 Características del paradigma posburocrático**

Dentro de las características que definen a este nuevo paradigma, Barzelay (*dixit*, 47) apunta las siguientes:

- Las organizaciones insertas en el paradigma posburocrático encuentran su impulso en el cliente y se enfocan en sus necesidades y perspectivas.
- Las organizaciones de este tipo, si bien se impulsan en el cliente, se enfocan a que la toda la organización funcione como un equipo.
- Además de impulsarse en su clientela, se definen por los resultados que logra en beneficio de ésta.
- Crea un valor neto de costo.
- El cambio en este tipo de organizaciones es primordial, es decir modifican sus operaciones como respuesta a las demandas cambiantes de sus servicios.
- Su competencia se enfoca en ampliar su negocio.
- Las organizaciones posburocráticas introducen la opción en sus sistemas operativos, cuando al hacerlo cumplen un propósito.



- La comunicación con los clientes en las organizaciones posburocráticas es bidireccional y su finalidad es evaluar y revisar su estrategia operativa.
- Se otorga autoridad de emitir juicios a los empleados operativos sobre el modo de mejorar tanto el servicio al cliente como su valor.

Paradigma burocrático	Paradigma posburocrático
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés público.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Administración.</li> <li>• Control.</li> <li>• Especificar funciones, autoridad y estructura.</li> <li>• Justificar costos.</li> <li>• Implantar responsabilidad.</li> <li>• Seguir reglas y procedimientos.</li> <li>• Operar sistemas administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados que valoran los ciudadanos.</li> <li>• Calidad y valor.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Lograr el apego a las normas.</li> <li>• Identificar misión, servicios, clientes y resultados.</li> <li>• Entregan valor.</li> <li>• Construir la rendición de cuentas.</li> <li>• Fortalecer las relaciones de trabajo.</li> <li>• Entender y aplicar normas.</li> <li>• Identificar y resolver problemas.</li> <li>• Mejorar continuamente los procesos.</li> <li>• Separar el servicio del control.</li> <li>• Lograr apoyo para las normas.</li> <li>• Ampliar las opciones del cliente.</li> <li>• Alentar la acción colectiva.</li> <li>• Ofrecer incentivos.</li> <li>• Evaluar y analizar resultados.</li> <li>• Enriquecer la retroalimentación.</li> </ul>
<p>■ <b>Tabla 1.</b> Comparación entre el paradigma burocrático y el posburocrático, propuesta por Barzelay (1998, 177).</p>	

### **1.2.2 Principios de las dependencias enfocadas al cliente**

Barzelay propone seis principios fundamentales que deben seguir las dependencias enfocadas al cliente:

- Repartir las responsabilidades para economizar y cumplir.
- Conceptualizar el trabajo como prestación de servicios.
- Identificar a los clientes con cuidado.
- Rendir cuentas ante los clientes.
- Reorganizar para separar el servicio del control.
- Permitir que el cliente financie a los proveedores.

Es necesario destacar que el autor identifica a las dependencias *staff* con dichos principios, sin embargo —a nuestra consideración— bien pueden aplicarse a todo tipo de dependencias, con las debidas adaptaciones, por ello se retoman como principios generales en este apartado.

#### **1.2.2.1 Repartir la responsabilidad para economizar y cumplir**

En las organizaciones complejas, a medida que aumentan las herramientas necesarias para administrarlas, también crecen proporcionalmente los insumos. Por ello, el paradigma burocrático propone que la responsabilidad para cuidar de dichos insumos, así como de la responsabilidad de ahorrar se encuentre en cada una de las unidades de trabajo de una organización.

En suma, la responsabilidad de economizar no sólo debe descargarse en las dependencias *staff* sino, en todas las unidades de trabajo gubernamentales, incluso en las dependencias operativas (Barzelay: *dixit*, 160).

En el mismo tenor, el proceso de cumplimiento —el cual implica la toma de decisiones frecuentes y congruentes sobre la forma de responder a múltiples controles— también debe estar presente en cada una de las unidades de la organización, pues las instrucciones estandarizadas se aplican a los contextos particulares de dichas unidades.

Por ende, las dependencias *staff* no están en posibilidad de emitir juicios sobre el modo en que las dependencias operativas deben cumplir mejor con las políticas administrativas, por las mismas razones de que no lo están para emitirlos respecto a cuánto deben consumir las dependencias operativas de cualquier insumo determinado en un solo año (Barzelay: *dixit*, 161).

#### **1.2.2.2 Conceptualizar el trabajo como prestación de servicios**

Mientras que en el paradigma burocrático, el trabajo se conceptualizaba como el ejercicio de la autoridad y el acatamiento de reglas, y a su vez se definía por las reglas, tareas, autoridad y presupuestos, según apunta Barzelay (*dixit*: 162); en el paradigma posburocrático, por trabajo se entiende la prestación de servicios, en oposición al desempeño de tareas.

Dicha concepción tiene dos consecuencias esenciales. La primera se encuentra en los logros significativos. Esto es, el resultado del trabajo es la entrega y consumo —por parte del cliente— de un producto intangible, de

un servicio. Sin embargo, a pesar de ser intangible es factible de medirse y analizarse bajo conceptos específicos como la calidad percibida en el servicio, entre otros. Además, explica el mismo autor, cuando los empleados entienden su trabajo como producción de logros, pueden examinar críticamente lo que en otras circunstancias se considera utilidad de los modos corrientes de trabajar.

La segunda consecuencia se encuentra en la participación de los clientes en el proceso de producción (prestación del servicio) la cual se materializa cuando llenan una forma, hacen una fila o solicitan información a las áreas determinadas para ello, etcétera. Cabe mencionar que si los empleados están conscientes de que ellos y los clientes se encuentran comprometidos en la coproducción del servicio, la atención puede focalizarse en optimizar la relación de trabajo interactiva en el proceso de producción.

Como una consecuencia más, los empleados de las dependencias *staff* pueden llegar a valorar el mejoramiento de las relaciones de trabajo y la optimización de los procesos de adaptación mutua, sustituyendo el valor atribuido convencionalmente en la definición de funciones y responsabilidades y a la adaptación unilateral de las dependencias operativas a las dependencias *staff* (Barzelay: *dixit*,164).

### 1.2.2.3 Identificar a los clientes con cuidado

Un error en el que se puede incurrir con facilidad es el confundir con clientes a las personas o unidades que reciben los servicios que otorgan las dependencias de una organización. Al respecto, deben distinguirse los clientes de los sujetos de cumplimiento.

Sin embargo, está confusión es muy común. Barzelay explica que la principal causa se encuentra, por lo general, en la nula distinción conceptual entre un enfoque de producción orientado hacia el servicio (por ejemplo, aplicar principios de administración de los servicios al proceso de cumplimiento), así como de la definición del propósito organizacional, como ponerse al servicio de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, concebirlos como beneficiarios de un proceso de cumplimiento bien administrado.

Al respecto, el autor explica que entre las posibles consecuencias de identificar como clientes a la gente obligada a cumplir con las normas se incluyen el planteamiento erróneo de los principales propósitos de las organizaciones de cumplimiento y el desvanecimiento de la fuerza conceptual de la palabra *cliente*, cuando se usa adecuadamente.

Entonces, la clave para impedir el desvanecimiento del concepto es —precisamente— definirlo. De esta forma, cada dependencia debe decidir cuáles o quiénes son sus clientes con base en la unidad básica de servicio que otorga a la organización, así como de argumentos y deliberaciones cautelosas que la justifiquen.

Por ello, los clientes de una organización son proporcionales a los servicios que suministra y cada unidad debe definirlos con base en el proceso de “producción” del servicio que prestan y no con base en los sujetos de cumplimiento que de alguna u otra forma se benefician del resultado generado, pero sin participar directa e implícitamente en dicho proceso.

#### **1.2.2.4 Rendir cuentas ante los clientes**

Después de definir quienes son los clientes de una unidad, los funcionarios, los administradores, los operadores, las autoridades y los clientes se tiene que deliberar acerca de lo que crean que debe implicar la relación entre el proveedor y el comprador. En este sentido, explica Barzelay si los participantes comparten una definición común de relación con el cliente, estas deliberaciones son más productivas que si no ocurre así.

Al respecto, cabe recordar que una relación de cliente es aquella relación de trabajo mutuamente ajustable, en la cual el principal propósito del proveedor es satisfacer —precisamente— las necesidades de sus clientes (previamente definidos). En este sentido, Barzelay (*dixit*, 167) explica que la mejor forma de saber si tales necesidades están siendo satisfechas plenamente por los proveedores es la aplicación de evaluaciones de calidad y de valor en el servicio. Dichas valoraciones le brindarán al proveedor una idea cuantitativa de su relación con el cliente, además le permitirán mejorar, si es el caso, sus procesos productivos.

Por último, el mismo autor explica que la rendición de cuentas no es otra cosa que basarse en los supuestos esenciales de la relación cliente-proveedor planteados con anterioridad, a menos que se presenten argumentos convincentes para cancelarlos o complementarlos.

De esta manera, cuando los proveedores rinden cuentas antes sus clientes y los resultados son satisfactorios, se tiene como consecuencia de esta retroalimentación una sensación de triunfo por parte de las personas que conforman la unidad proveedora, lo cual los alienta a seguir cumpliendo las expectativas de sus clientes. De lo contrario, si la retroalimentación es negativa, el proveedor sentirá la necesidad de mejorar las evaluaciones.

Por último, es importante apuntar que un elemento esencial para la rendición de cuentas es la comunicación, pues si se aplican las evaluaciones correspondientes a la relación cliente-proveedor pero no se comunican a todos los individuos que componen la unidad proveedora, será un esfuerzo inútil pues ellos, quienes dan vida y movimiento a la unidad, no tendrán idea de los resultados de sus procesos.

Además, si bien las consecuencias ideales son el sentimiento de triunfo y la necesidad de mejorar las evaluaciones, en el caso de una retroalimentación positiva y negativa, respectivamente, dichas conductas no se logran de un día al otro, sino que forman parte del proceso de cambio que las organizaciones deben seguir para pasar del paradigma burocrático al posburocrático, en el cual la comunicación es esencial.

### **1.2.2.5 Reorganizar para separar el servicio del control**

En el contexto del paradigma posburocrático, debe entenderse que el servicio y el control son responsabilidades antagónicas, por lo cual no deben asignarse al mismo grupo de trabajo (como usualmente sucede en las organizaciones burocráticas). Es decir, para evitar problemas de motivación y rendimiento ningún equipo o unidad de trabajo debe tener como clientes de sus servicios tanto a las autoridades como a las dependencias operativas.

Al respecto, Barzelay (*dixit*, 170) apunta que uno de los problemas de esta estructura organizacional es que el sistema de valores orienta la acción humana en una relación de control y reduce el sistema de valores que orienta el trabajo en una relación de servicio. Es decir —continúa el autor— cuando una cultura organizacional incorpora sistemas de valores antagónicos, lo más probable es que los empleados se sientan terriblemente confundidos acerca de la naturaleza y el propósito de su trabajo.

Empero lo anterior, en los niveles ejecutivos esta regla puede tener excepciones puesto que al tener mayor jerarquía en la estructura organizacional las responsabilidades antagónicas como el servicio y el control pueden hallar un mejor equilibrio a partir del poder para la toma de decisiones depositado, por ejemplo, en los jefes de departamentos. En suma, los argumentos para separar las responsabilidades del servicio y del control a esos elevados niveles no deben esgrimirse con base en esta regla, sino, más bien, de acuerdo con una interpretación contextual de este principio (Barzelay: *dixit*, 170).



### 1.2.2.6 Permitir que el cliente financie a los proveedores

El argumento que sustenta este principio expone que en una relación cliente-proveedor, en la cual el primero otorga algún tipo de pago al segundo, el cliente tiene el poder para solicitar al proveedor la rendición de cuentas sobre la satisfacción de sus necesidades. En otras palabras, en una relación de intercambio como la que existe entre el proveedor y el cliente, el pago que este último realiza por los servicios —además de proporcionarle poder— puede producir una serie de estimulantes efectos psicológicos.

Por ejemplo, cuando el cliente paga por el servicio se le otorga poder, además se genera cierto nivel de confianza para solicitar la rendición de cuentas y —si es el caso— la satisfacción de sus necesidades no cubiertas. Dicha situación impacta al proveedor del servicio le impacta en el aspecto económico, en tanto que sus recursos pueden aumentar si sus servicios son requeridos continuamente, o disminuidos si el cliente —por cualquier razón— prefiere usar los servicios de la competencia.

Respecto a esto último, Barzelay (*dixit*, 171) propone el cobro por los servicios aunque no exista tal competencia, pues con ello se genera valor, lo cual deriva en la prestación de un buen servicio y, por ende, tanto en la satisfacción como la preferencia del cliente.

En este sentido, el autor explica que —por regla general— las actividades de control deben financiarse mediante fondos generales, en tanto que las actividades de servicios deben hacerlo por medio de ingresos obtenidos prestando servicios a los clientes de las dependencias operativas.

### 1.3 ¿Hacia dónde vamos y con qué contamos?

En su libro *Un nuevo modelo de gobierno*, Osborne y Gaebler (1994) comparan, a través de una metáfora, al Estado<sup>4</sup> con un barco impulsado por remeros y dirigido por un timón<sup>5</sup>. Sin embargo, en dicha metáfora se explica, como lo hace Barzelay al enunciar las diferencias entre el paradigma burocrático y el posburocrático, la recurrencia en acciones de gestión que impiden otorgar soluciones satisfactorias a sus ciudadanos, a sus clientes.

En suma, Osborne y Gaebler argumentan —en el contexto de su metáfora— que el remar implica prestar los servicios que requieren los ciudadanos, lo cual no es un problema en sí, sino que algunos gobernantes piensan que *remar* es lo primordial, dejando de lado el *timonear*, es decir las decisiones políticas, así como promover y guiar el cambio para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y no sólo brindarles servicios.

Lo anterior se resume, en palabras de Drucker (1978, 233) en separar a la alta administración (gobierno) de las operaciones (prestación de servicios), lo cual permite a la alta administración concentrarse en la toma de decisiones y en la dirección, mientras que las operaciones deben estar a

---

<sup>4</sup> Estos autores aplican la metáfora al Estado, sin embargo, bien puede aplicarse a todos los tipos de organizaciones pues algunas ocasiones no sólo se pierde el rumbo, sino que también se confunden acciones secundarias con esenciales y éstas pasan a un segundo plano, lo cual a la larga puede generar problemas o incluso poner a la organización en peligro de desaparecer.

<sup>5</sup> Sobre la metáfora propuesta por Osborne y Gaebler, en la cual se compara al gobierno con el barco, al puerto con el objetivo a conseguir, a los remeros con lo que Barzelay distingue como áreas *staff* y al timón con el gobierno; respecto a este último término, León y Ramírez (2004) explica que —precisamente— *kybernetes* significa “timonel” o “gobernador” lo cual denota una idea de guiar. Cabe mencionar que en los últimos años el prefijo “ciber” derivado de la misma palabra, también se aplica para describir a una persona, cosa o idea como parte de la era de las computadoras y la información. (<http://www.fundacion.telefonica.com/museo/notis/diccio/pc.htm>, 2004).

cargo de equipos de trabajo independientes, cada uno con su propia misión y sus objetivos, así como con su propia esfera de acción y autonomía. Es decir, aplicando la terminología de Barzelay, cada área debe definir tanto sus responsabilidades como sus clientes, así como separar acciones antagónicas como el servicio del control.

En este sentido, y como se enunció anteriormente, las organizaciones burocráticas son herméticas, duras e impiden tanto el desarrollo de sus empleados como la satisfacción de las necesidades de sus clientes, evitando la anhelada eficacia y eficiencia a causa de los enortijados caminos que ellas mismas crean a través de reglamentaciones caducas.

Si tomamos como referente lo anterior, uno de los elementos que aporta Osborne para fomentar el tránsito de organizaciones burocráticas a posburocráticas es el sentido de Misión. Es decir, el sentido de un propósito fundamental, el puerto al cual debe llegar el barco, guiado por quienes timonean e impulsado por quienes reman.

Entre las ventajas que tienen las organizaciones impulsadas por un sentido de Misión, además de liberar a sus empleados para que cumplan el objetivo de la organización con los métodos más eficaces que puedan hallar, Osborne y Gaebler (*dixit*, 173-175) mencionan las siguientes:

- Son más eficaces que las impulsadas por las reglas.
- Producen mejores resultados.
- Son más innovadoras.

- Son más flexibles y dispuestas al cambio para sacar provecho de lo imprevisto.
- Tienen una moral más alta que las regidas por las reglas.

### **1.3.1 Preparando la travesía**

La transición del paradigma burocrático al posburocrático no es fácil para las organizaciones, por ello para generar una Misión que puedan seguir sus colaboradores se requieren de acciones específicas, es decir, de preparar el camino.

En primer lugar, se deben eliminar las normas, reglas y actividades obsoletas, lo cual no implica que las acciones no deban circunscribirse a un marco reglamentario, pero sí dejar sólo las reglas indispensables, aquellas que no impidan la oportuna atención del cliente y la satisfacción de sus necesidades.

Retomando la metáfora del barco, Osborne y Gaebler (*dixit*: 176) comparan la normatividad y los reglamentos como las capas de pintura que recubren el barco e impiden que el casco se oxide por el contacto permanente con el agua. Sin embargo, continúan, el exceso de capas impedirá el movimiento del barco. Por lo cual, sólo debe tener las capas necesarias para protegerlo y permitir que se mueva, evitando así las “costras” que no son otra cosa que las reglas y normas que impiden la capacidad de respuesta.

A pesar de que la eliminación de lo obsoleto parece lógica, en las organizaciones gubernamentales —continúan los autores— no es bien vista del todo, no así en las organizaciones con fines lucrativos, quienes año con

año deben descartar los productos o servicios que ya no se venden, es decir, que no satisfacen las necesidades de los clientes. Entre los métodos que los gobiernos han probado para deshacerse de lo obsoleto, Osborne y Gaebler (*dixit*, 177 y ss.) mencionan los siguientes:

- *Reglas con plazo de expiración.* Con esta medida, se fija una fecha en la cual el reglamento, normatividad o programa, caduca a menos que se vuelva a autorizar, lo cual implica su revisión y —si es el caso— la adecuación necesaria. Sin embargo, algunos han optado por una revisión excesiva de cada reglamento, comité, fideicomisos, juntas de asesoramiento, etc., por ello no debe perderse de vista que la finalidad de este método es evaluar los resultados, las reglas y las normas en cuestión.
- *Designación de comisiones revisoras.* Dichas comisiones tienen como objetivo examinar los reglamentos para suprimir lo obsoleto. Sin embargo, si esto es llevado al extremo, en lugar de velar por la adecuación óptima de las reglas, se genera un derroche innecesario por los costos causados por las múltiples comisiones revisoras.
- *Presupuestos sin antecedentes.* Diseñar presupuestos sin antecedentes implica que las dependencias deben justificar cada punto de su presupuesto todos los años. En teoría la idea es buena, pero en la realidad es poco práctica debido al tiempo que debe invertirse, el excesivo papeleo, así como a la posible manipulación por parte de los administradores. Por ello, Osborne y Gaebler proponen una modificación: cada administrador presenta anualmente una lista de recortes, ordenados por prioridades, que incrementen su presupuesto hasta en 10%. Entonces la instancia que aprueba los presupuestos, categoriza los recortes y los elimina.

Es importante resaltar que además de la Misión, también hay otros elementos que ayudarán al barco a llegar a su destino, estos son la Visión, y los Valores, los cuales se deben generar y reforzar a través de una Cultura Corporativa que los líderes construyan y fomenten en torno a estos, además de ejemplificar lo que desean con su comportamiento.

### 1.3.2 Misión

Retomando la metáfora del barco, cuando se han eliminado las costras que le impiden moverse, dicha eliminación no implica que la embarcación se encuentre en curso hacia su destino. Por ello, las organizaciones deben definir su Misión y estructurarse en torno a ésta. Al respecto, Osborne y Gaebler (*dixit*,197) explican que debe ser clara pues constituye el valor más importante de las organizaciones.

En este sentido, la declaración de los objetivos juega un papel primordial en la creación de la Misión, pues tiene por función concentrarse en el propósito de la organización, llamar la atención hacia lo más importante y fijar las metas de la identidad para alinear las prácticas con los valores (Couper y Lobitz: 1999, 24).

Para determinar el propósito fundamental de una organización es necesario llegar a un consenso respecto a su misión básica, además de discutir los diferentes supuestos y puntos de vista que alientan a sus miembros, de esta manera una misión bien diseñada debe auxiliar a todos los colaboradores — en todos los niveles— a decidir lo que se debe hacer o lo que debe dejar se hacerse.

Es necesario aclarar que las organizaciones deben tener **una** sola Misión, una misión integral que rijan a toda la organización. Sin embargo, en las organizaciones complejas esto pareciera difícil por las numerosas funciones y responsabilidades que las caracterizan. Por ello, explican Peters y Waterman (1982, 144) es necesario *desmenuzar* las organizaciones, dividir las en unidades pequeñas.

Al respecto, los autores explican, es importante estructurar la Misión de las organizaciones en torno de la satisfacción de las necesidades de los clientes y no sólo alrededor de un campo de trabajo o el ofrecer un servicio concreto.

En este sentido, y tomando como base la propuesta de Jagoe (1990, 4) la Misión de las organizaciones debe cumplir con cuatro puntos fundamentales:

- *Describir la organización*, contestando las preguntas: **¿Para qué fue creada?**, **¿Cuál es su objeto?**, **¿Por qué existe hoy?**
- *Definir las creencias* de la organización y fijar un patrón para que los demás tomen decisiones a partir de ellas.
- *Hacerla explícita*, esto implica escribirla y darla a conocer a toda la organización. En este punto es importante aclarar que la Misión debe ser corta, pero profunda. Es decir, debe recordarse fácilmente y tener el poder para evocar imágenes y acciones.
- *Comprensible*. En otras palabras, todos los individuos que conforman la organización deben conocerla y entenderla; desde la persona que limpia los ceniceros hasta los miembros de la junta directiva.

En suma, la Misión de la organización expresa su **razón de ser**, por ello se relaciona directamente con su propósito básico, establece su vocación para enfrentar retos determinados así como su objetivo primordial y la contribución que hace a la sociedad en la que actúa, especialmente a sus clientes. Por lo anterior, es necesario que todos los miembros de la organización la conozcan y apeguen a ella su toma de decisiones y parámetros de actuación. De esta forma, toda la tripulación de la embarcación sabrá el por qué de la travesía y esto les permitirá contribuir llegar a puerto.

### 1.3.3 Visión

Con la Visión, la organización indica **a dónde** quiere llegar (Capriotti: 1999, 143). Implica su perspectiva de futuro, su objetivo final, el anhelado puerto. La Visión tiene la capacidad de movilizar los esfuerzos e ilusiones de sus miembros para unir esfuerzos y llegar a ella, además representa la *ambición* de la organización, su reto particular.

Para Valdés (2005, 21), la Visión describe cómo desea ser la organización en el futuro, por lo tanto se le puede considerar como un producto formal de su estudio. Cabe mencionar que el horizonte temporal de la Visión se encuentra en función del entorno y de la organización misma. Por ello, en un entorno turbulento el horizonte, posiblemente, sea reducido a meses; mientras que en un entorno no tan turbulento, el tiempo será de cuatro a cinco años (Wendell y Bell: 1996).

La Visión de una organización se concibe a partir de la respuesta a la pregunta: *¿Qué deseamos crear?* De esta manera, al igual que las visiones personales, las visiones compartidas elevan las aspiraciones de los miembros de la organización y propician que el trabajo mismo se transforme en parte de un propósito mayor representando los bienes o servicios proporcionados por la organización, creando una identidad común (Senge:1996).

En este sentido, la Visión —al ser comprendida y llevada a la práctica por todos— genera un sentido de orgullo y pertenencia, además permite que los colaboradores de una organización, los tripulantes, la vean como *suya* y no como una entidad alejada.



### 1.3.4 Valores

Los Valores de una organización, explica Sáenz de la Tajada (1996, 262), representan los ejes de la conducta de la organización, por lo que están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma y con los valores dominantes aceptados por la organización. En suma, en palabras del autor, representan el *corazón de la cultura*, además se distinguen dos tipos:

- *Valores y principios profesionales*: representan el *cómo* se lleva al cabo el negocio, es decir, son el marco normativo a partir del cual se diseñan, producen o venden los productos o servicios de la organización. Como ejemplos tenemos la Calidad, el Respeto al medio ambiente, la Innovación, etc.
- *Valores y principios de relación*: son aquellos que se refieren a las interacciones entre las personas, ya sea al interior o al exterior de la organización. Entre los ejemplos se puede mencionar la Participación, el Respeto, la Colaboración, el Trabajo en equipo, etc.

Sobre los Valores, Valdés (*dixit*, 21) indica que deben promulgarse en términos de lo que se debe o no se debe hacer, en otros términos, son principios morales que sirven para la toma de decisiones y es la organización misma quien les otorga un contenido que no existe previamente.

Por ejemplo, las organizaciones con objetivos similares tienen diferentes concepciones de lo que está bien o mal, además son operativos porque actúan sobre la realidad cotidiana de la organización. Este autor reconoce tres tipos de valores:

- *Valores expresados:* Aparecen en documentos creados y generalmente están incluidos en el acta constitutiva. Se perciben como estrechamente ligados al comportamiento diario.
- *Valores aparentes:* Son aquellos que no se encuentran de manera explícita, pero que se perciben de manera implícita. Se correlacionan con los factores críticos de éxito organizacionales.
- *Valores operativos:* Se orientan por la actividad cotidiana. Por ejemplo, la valuación de resultados, el control, el reglamento interno, la contratación, etc.

En suma, los Valores representan el marco axiológico que indica cómo deben hacer las cosas, y deben estar presentes, tanto en las acciones de los miembros de la organización, como en la organización misma.

#### **1.4 Lo público y lo privado**

Para comprender mejor las organizaciones, es necesario referirse a la naturaleza misma de los seres humanos, la cual se caracteriza por una relación concomitante entre lo privado y lo público, relación que permite la asociación de los individuos que, consecuentemente, genera lo que se conoce por capital social. Es decir, un espacio coyuntural en el cual lo privado y lo público —lejos de eliminarse mutuamente— se complementan y manifiestan el carácter asociativo propio de la vida en sociedad, por ende, de las organizaciones.

En el esfuerzo por comprender lo público y lo privado, en seguida se hará una sintética revisión histórica de la concepción de ambos espacios, así como del por qué todas las organizaciones deben considerarse entidades públicas, más no gubernamentales.

### 1.4.1 Antecedentes

En la tesis de su segundo doctorado, León y Ramírez (2003) plantea la existencia de dos esferas concomitantes inherentes a la naturaleza humana<sup>6</sup>: la esfera de lo público y la esfera de lo privado. Al respecto, el Dr. León explica que todos los hechos son susceptibles de ser considerados indistintamente privados o públicos, dependiendo del contexto en el cual se inscriban: lo privado inherente, a la individualidad y que permite constituirnos como público; y lo público que tiene por objetivo preservar nuestra individualidad.

En su tesis, el Dr. León hace un análisis de la esfera privada y la pública, el cual parte de la Grecia donde existía una marcada distinción entre el dominio de la familia (*domus*) y el dominio de la política, entendida como espacio público, en el contexto de la Ciudad-Estado *Polis*.

En su trabajo, explica que durante el medioevo, el carácter público del Soberano —con anterioridad a la Revolución Francesa— provenía de la divinidad misma, legitimando al Príncipe, en una sociedad integrada por individuos cuya calidad de súbditos los restringía a una vida esencialmente privada, sin posibilidad de expresión y manifestación públicas. Entonces, la esfera pública estaba orientada a la dominación y al control, mientras que la privada se reducía a la marginalidad de la obediencia y aceptación, sin discusión, del orden divino de las cosas.

---

<sup>6</sup> El Dr. León (2003, 19) explica este término con base en Hannah Arendt y la *Condición humana*, en donde la pluralidad se muestra como parte esencial de la naturaleza humana, debido a que: 1) todos somos seres humanos y la acción no puede ser imaginada fuera de la sociedad de los hombres y 2) somos únicos, nunca nadie es el mismo ni ahora, ni en el pasado, ni en el futuro.

Posteriormente, durante el feudalismo, se generó la fragmentación y desintegración del poder público en su expresión de dominio local (Pirenne: 1975, 13) circunstancia que cambió radicalmente con el absolutismo que transformó a la aristocracia en individuos privados al despojarlos del poder local, destruir su capacidad y poderío militar, y restringir sus actividades al vasallaje y la sujeción al soberano a través de un juramento, de esta manera se restaura la naturaleza pública del soberano y de equivalencia con el Estado mismo.

Más adelante también retoma a Locke, quien propone la fundación de un estado basándose en el respeto de los derechos naturales del individuo, la condena de lo despótico, así como de la moralización de los presupuestos del contrato social. En suma, el primer intento por dar orden a los presupuestos teóricos del liberalismo moderno, propuesta ideológica — indica el Dr. León— en la cual se inscribe su trabajo.

En los apartados subsecuentes, se explica la aportación de Hobbes, quien propone la concepción de un Estado como unidad política, monopolizador de la fuerza pues lo concibe como la fuente misma del derecho, de la justicia y la legalidad. De esta manera, en Hobbes, la razón pública es inherente al soberano, quien tiene la facultad de decidir lo verdadero y lo falso, entonces, la razón privada se restringe al ámbito de la libertad interior.

La siguiente propuesta a la que hace referencia el autor es la de Habermas, quien explica que la socialización de la información, y el acceso de la *gente burguesa* a espacios antes destinados sólo a la nobleza, permitieron la construcción de la noción del *publicum* que representa la contraparte social de la autoridad pública. Entonces —continúa —el Estado deja de ser una comunidad en donde lo privado es equivalente a la condición de súbdito,

hecho con el que adquiere una nueva condición pública a través de la cual se otorga un poder general a la sociedad; el interés particular deja de ser el interés predominante, transformando al cuerpo social de una entidad que resume el interés general.

La siguiente propuesta analizada es la de John Rawls, quien propone la construcción de una concepción de justicia socialmente incluyente, resultado de la articulación libre y razonable de una diversidad de doctrinas filosóficas, religiosas y morales, lo que denomina *consenso traslapado*.

Por último, se hace alusión a los autores que han analizado la esfera pública y privada en la sociedad posmoderna (Vattimo, Lipovetsky, Castoriadis, entre otros) como resultado de la crisis del capitalismo, cuyas propuestas giran en torno a la concepción de Arendt, es decir, la preponderancia de una esfera pública en la cual se puede debatir con libertad, así como contribuir en la creación de un nuevo espíritu de participación, construcción y fortalecimiento de la democracia.

Entonces, explica el Dr. León (*dixit*, 54), la sociedad civil organizada como capital social, es el espacio articulador *par excellence* en donde las dimensiones privada y pública adquieren un nuevo significado y dan como resultado una nueva sociedad civil que se traduce en trabajo ciudadano y supera la deliberación y el sufragio característicos de la democracia. Es decir, potencia la capacidad de asociación e integración comunitaria libremente construida y legítimamente amparada por la ley, y fortalece las instituciones del Estado y la sociedad, de las cuales el ciudadano es en esencia sujeto y objeto. En suma, el verdadero protagonista de la democracia.

## 1.4.2 Las organizaciones públicas

Como resultado de las capacidades de asociación de los individuos en sociedad, las organizaciones no gubernamentales (las cuales se han incrementado desde las últimas décadas del siglo pasado hasta nuestros días) hacen imperativo un replanteamiento de las organizaciones dentro de la esfera privada, pero sobre todo dentro de la pública.

En este sentido, Barry Bozeman (*dixit*) explica que todas las organizaciones son públicas, por tanto, que lo público es el resultado de la suma de las voluntades individuales orientadas al alcance de fines específicos. Es decir, lo público son acciones privadas que tienen como consecuencia acciones públicas, por lo cual todas las organizaciones son tanto privadas como públicas en mayor o menor grado, de acuerdo con las actividades que realicen.

El mismo autor argumenta que la comprensión de las organizaciones públicas enfrenta cuatro obstáculos primordiales, estos son:

- *Analíticos*: Hace referencia a la polisemia del término *público*, lo cual deriva —explica el autor— en el intento de explicar diversos y diferentes problemas cuyo nombre es la única característica en común<sup>7</sup>. Al respecto, Bozeman indica que es necesaria una teoría que

---

<sup>7</sup> Bozeman (*dixit*, 75) distingue tres usos fundamentales de lo público. Estos son:

- *Público como gobierno*: El término de *organización pública* se usa frecuentemente para referirse a los organismos gubernamentales, por tanto describe la posición legal formal de una organización. Su problema fundamental radica en la nula distinción que hace sobre las organizaciones no gubernamentales, por tanto omite diferencias existentes —por ejemplo— entre organizaciones comerciales y no lucrativas. Asimismo, para el autor, esta conceptualización es inadecuada para referirse a organizaciones mixtas.
- *Público como carácter económico*: Los conceptos de este uso de lo *público* se basan en un *corpus* extraído de la Economía, por tanto su énfasis se encuentra en cuestiones como si es factible o no imponer tarifas a los bienes o servicios prestados por la organización (es decir, si su carácter es exclusionario), si hay un mercado para los bienes o servicios producidos, si el

aborde la confusión de sectores puesto que actualmente ninguna organización es totalmente privada o totalmente pública, y no sólo porque la relación de lo privado con lo público define su propia existencia, sino porque cada vez más las características y acciones de las organizaciones privadas aparecen en las gubernamentales y viceversa. Esto aunado a la continua aparición, desarrollo y fortalecimiento de organizaciones híbridas que conjuntan ambas características.

- *Metodológicos*: Dichos obstáculos se refieren a las barreras que enfrentan los investigadores para desarrollar métodos útiles de construcción, parámetros y mediciones. Algunos de estos problemas son el desarrollo de un esquema de clasificación organizacional de carácter universal; la selección del nivel de análisis (algunas veces se comparan indistintamente diferentes niveles o características entre las organizaciones sin tomar en cuenta que la discordancia entre las unidades seleccionadas puede derivar en resultados poco apegados a la realidad); y por último la medición del estado de la agregación en las organizaciones, es decir, si los estudios organizacionales se enfocan en lo singular encontrarán lo singular y si se centran en los grupos, reportarán patrones y comportamientos comunes.
- *Causales*: Se explican como aquellas que impiden brindar una explicación útil sobre la forma en que lo público afecta el comportamiento de las organizaciones. Es decir, no es suficiente comprender que el comportamiento de las organizaciones enfocadas a lo privado difiere del de aquellas que se centran en lo público, sino que es necesario abordar la disolución sectorial, así como agregar al

---

consumo individual de un bien afecta la cantidad disponible para otras personas, si hay externalidades o efectos de derrama significativos, y si el bien o servicio es financiado de manera más eficiente por una cooperativa que por individuos. Entre las ventajas de esta concepción se encuentra el hecho de que lo público no es visto como una variable separada, sino como una propiedad dimensional, por ende, las complicaciones planteadas por la ambigüedad sectorial y las formas organizacionales mixtas pueden abordarse con mayor facilidad. Dentro de sus desventajas se encuentra la exclusión de aspectos importantes que no tienen que no se relacionan con el carácter económico de los bienes y servicios de las organizaciones.

- *Público como interés común*: A pesar de la ambigüedad del término, generalmente las organizaciones públicas son concebidas como aquellas que trabajan en o para servir al interés público y se argumenta que sus rasgos distintivos y que las diferencian de las organizaciones privadas es la conciencia y el interés que el público tiene de sus actividades (Goodsell: 1983; Gusfield: 1981).

análisis las organizaciones híbridas y las interrelaciones entre los diversos tipos de organización.

- *Sintéticos*: La última concepción de los obstáculos a los que se refiere Bozeman son los sintéticos. Es decir, aquellos fenómenos de carácter efímero que afectan la comprensión de las organizaciones.

En suma, desde las últimas décadas del siglo pasado, algunos individuos han potenciado su capacidad organizativa, dando lugar a nuevas y distintas formas de organización. Entonces, las barreras que diferencian a un tipo de organización de otro se diluyen cada vez más. Empero, de acuerdo con la propuesta de Bozeman, todas las organizaciones tienen una característica en común, es decir, su carácter público. Sin embargo, no se debe confundir lo público con lo gubernamental, situación en extremo frecuente porque el gobierno se ha apropiado de lo público, haciéndolo un sinónimo de sus acciones.

Sin embargo, con las nuevas formas de organización, hasta ahora inusitadas (por ejemplo las organizaciones híbridas), el replanteamiento de lo público se apetece como algo natural puesto que estas nuevas formas organizacionales representan lo público como la suma de las voluntades privadas enfocadas a un objetivo común, y no como acciones gubernamentales. De esta manera, las nuevas formas de organización y el consecuente redimensionamiento de la participación individual (privada) enfocada a la consecución de objetivos compartidos (lo público) sitúan a los individuos ante una gama de posibilidades para transformar la realidad, puesto que pueden ejercer su libertad e incidir en el contexto en el cual se sitúan. Característica que, de acuerdo con la revisión del Dr. León, no siempre ha estado presente en todos, puesto que a lo largo de la historia esta capacidad de decisión y libertad de asociación y organización estuvo restringida —por mucho tiempo— sólo a algunos cuantos.



## 1.5 El futuro de las organizaciones y las organizaciones del futuro

El acelerado desarrollo científico y tecnológico que la humanidad ha experimentado desde el siglo pasado —sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial y la consecuente tecnología bélica que ha traspasado las fronteras militares para instalarse en la vida cotidiana— ha propiciado que las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTI) no solamente hayan aparecido, sino que ahora su uso parece imprescindible; pues los grandes volúmenes de información generados a partir de ellas no pueden gestionarse y muchas veces ni siquiera entenderse sin las NTI.

El surgimiento de las computadoras —aunado a otras tecnologías de comunicación y ahora las redes— han provocado nuevas características en las organizaciones, pues la dinámica de la vida actual en nada se compara con la que tenía lugar antes de la aparición y el uso común de las NTI, cuyo impacto ha generado —tanto en los individuos, las organizaciones y el mercado— nuevas formas de afrontar, pero sobre todo de adaptarse y vivir la realidad.

De esta manera, ahora vivimos en entornos inciertos, caracterizados, como explica Haeckel (2000, 24) por una *continua discontinuidad* donde lo único seguro es lo impredecible y la incertidumbre. Ante este horizonte —ni bueno, ni malo, sólo existente— las organizaciones deben generar estrategias de adaptación, y que la organización que no comprenda su entorno y las reglas del juego está destinada a la decadencia y eventualmente a la desaparición. Por ello —explica Haeckel— la adaptación organizacional se conforma por las respuestas adecuadas e imprescindibles ante entornos inciertos como el presente.

### 1.5.1 Organizaciones circulares y multidimensionales

Ante el actual panorama descrito en los párrafos precedentes, las organizaciones han adoptado y generado diversas estrategias que les han permitido afrontar el cambio en esta nueva y vertiginosa era de la información. Empero, en este trabajo retomaremos la propuesta de organizaciones circulares y multidimensionales de Ackoff (1999), pues comparte el mismo punto de vista que Barzelay (y su propuesta del paradigma posburocrático) sin embargo mientras el primer autor se enfoca más a organizaciones privadas, el segundo hace lo propio con organizaciones gubernamentales, aunque finalmente ambas propuestas son muy semejantes.

Por ejemplo, una de las similitudes entre ambos se encuentra en lo que Barzelay identifica como *Autonomía de gestión* de las dependencias; mientras que Ackoff nombra a su propuesta como *Economía interna de mercado*, es decir que las unidades o dependencias —como las nombra Barzelay— tengan la libertad de comprar lo necesario (con los proveedores que consideren adecuados con base en su experiencia en el proceso productivo) para generar su producto o servicio. De la misma forma, ambos proponen que el producto o servicio resultante de las unidades sea factible de venderse tanto al mercado interno de la organización o al externo.

Ackoff explica que estas medidas impiden una planeación central, además de evitar la burocratización, los monopolios subsidiados e insensibles a las necesidades particulares de cada unidad de la organización, así como el crecimiento desmedido y la estratificación excesiva de la función administrativa pues lo único que ésta genera es la nula retroalimentación de los clientes (internos o externos) con los proveedores del producto o servicio en cuestión.

Sin embargo, para comprender en la totalidad la propuesta de Ackoff es necesario mencionar que este autor concibe a las organizaciones como sistemas<sup>8</sup>, específicamente sistemas sociales cuyas partes y el todo tienen un propósito específico.

---

<sup>8</sup> Ackoff (*dixit*, 4-29) explica que un sistema es un todo que consta de dos o más partes y satisface cinco condiciones: 1) El conjunto posee uno o más atributos que lo definen; 2) Cada parte del conjunto puede modificar el comportamiento o las propiedades del todo; 3) Existe un subconjunto de partes que, en uno o más ambientes, bastan para realizar y definir funciones básicas del conjunto; consideradas por sí solas, estas partes son necesarias, pero insuficientes, para llevar al cabo las funciones básicas; 4) La forma en que cada parte esencial de un sistema afecta su comportamiento o propiedades depende, al menos, del comportamiento o las propiedades de otra parte esencial del sistema; 5) El efecto de cualquier subconjunto de partes esenciales sobre el sistema como un todo depende del comportamiento de al menos un subconjunto. Asimismo, Ackoff distingue cuatro tipos de sistemas:

- *Sistemas deterministas*: estos sistemas, al igual que sus partes carecen de un propósito propio y no tienen capacidad de elección. Como ejemplos se puede mencionar a las máquinas, los automóviles, los relojes, entre otros. Cabe mencionar que aun cuando las partes de este tipo de sistemas carecen de propósitos propios, desempeñan funciones que contribuyen a su vez a la función del todo, por tanto, sus subsistemas también serán deterministas. Asimismo, se habla de sistemas abiertos cuando el comportamiento o las propiedades o el sistema se ven afectados por sus ambiente; por el contrario, el sistema es cerrado cuando no le afecta el ambiente.
- *Sistemas animados*: el todo tiene un designio propio, no así sus partes. Es importante recalcar que todos los sistemas animados son organismos vivos capaces de autoorganizarse y autorrenovarse (autopoiesis). También es importante apuntar que el comportamiento de las partes de un organismo está determinada por su estructura, así como por el estado y la actividad del organismo.
- *Sistemas sociales*: tanto el sistema como sus partes (otros sistemas sociales y organismos animados) tienen propósitos propios y generalmente forman parte de sistemas sociales más generales como las corporaciones o las naciones.
- *Sistemas ecológicos*: este tipo de sistemas contiene sistemas mecanicistas, orgánicos y sociales, aunque a diferencia de los sistemas sociales, no tiene un propósito propio, empero, contribuyen a conseguir los propósitos de los organismos y sistemas sociales que lo conforman, al mismo tiempo que proporcionan los insumos necesarios para la supervivencia de los sistemas animados que contiene (como las plantas). Por tanto su función radica en tal servicio y apoyo. Como ejemplo tenemos a la naturaleza misma.

Tipos de sistemas		
Sistema	Partes	El todo
Determinista	Sin propósito	Sin propósito
Animado	Sin propósito	Con propósito
Social	Con propósito	Con propósito
Ecológico	Con propósito	Sin propósito

### 1.5.1.1 La organización circular

Desde esta perspectiva, las organizaciones circulares son jerarquías democráticas caracterizadas por un diseño organizacional que permite la solución de los problemas de la organización con base en las interacciones de sus partes y no en las acciones consideradas por separado.

En cuanto a las interacciones, el autor explica que si éstas son horizontales se necesita *coordinación*, y si son verticales, *integración*. Entonces la finalidad de las organizaciones circulares es favorecer la administración de ambos tipos de interacciones, evitando los *silos* representados por la incapacidad de las partes para interactuar de forma horizontal.

Anteriormente —explica Ackoff— la supervisión era una de las tareas esenciales de los administradores; sin embargo, los altos niveles de instrucción que alcanza hoy día la fuerza de trabajo han hecho que esta función quede relegada puesto que los subordinados tienen la capacidad de cumplir con su trabajo sin la necesidad de ser supervisados. Entonces, los administradores actuales tienen dos funciones esenciales:

- Generar un ambiente en el que se estimule y se permita a los subordinados realizar sus mejores esfuerzos.
- Permitir a los subordinados que se desempeñen mejor en el futuro respecto a lo mejor que lo hacen en el presente.

Sin embargo, continúa Ackoff, para alcanzar dichos propósitos es necesario —entre otras cosas— proporcionar una calidad de vida laboral que represente un reto y un interés especial, al igual que una educación que haga factible un desarrollo continuo. Por último —en el caso de los empleados más instruidos— permitirles ejercer su libertad de elegir, lo cual

se relaciona con el *poder sobre* (es decir la capacidad para ejercer autoridad en términos de recompensar o castigar a quienes se someten o no a los propios mandatos) y el *poder para*, definido como la capacidad para inducir a otros a hacer voluntariamente lo que se desea.

Con base en lo anterior, el elemento fundamental de las organizaciones circulares —tal como las concibe el autor— radica en que cada administrador cuente con una *junta* o *consejo* que emule la dinámica de los consejos administrativos donde los integrantes conforman una pluralidad y cuyas opiniones o decisiones son tomadas en cuenta, con base en lo límites preestablecidos por el mismo consejo; lo cual evita la unidireccionalidad en la toma de decisiones.

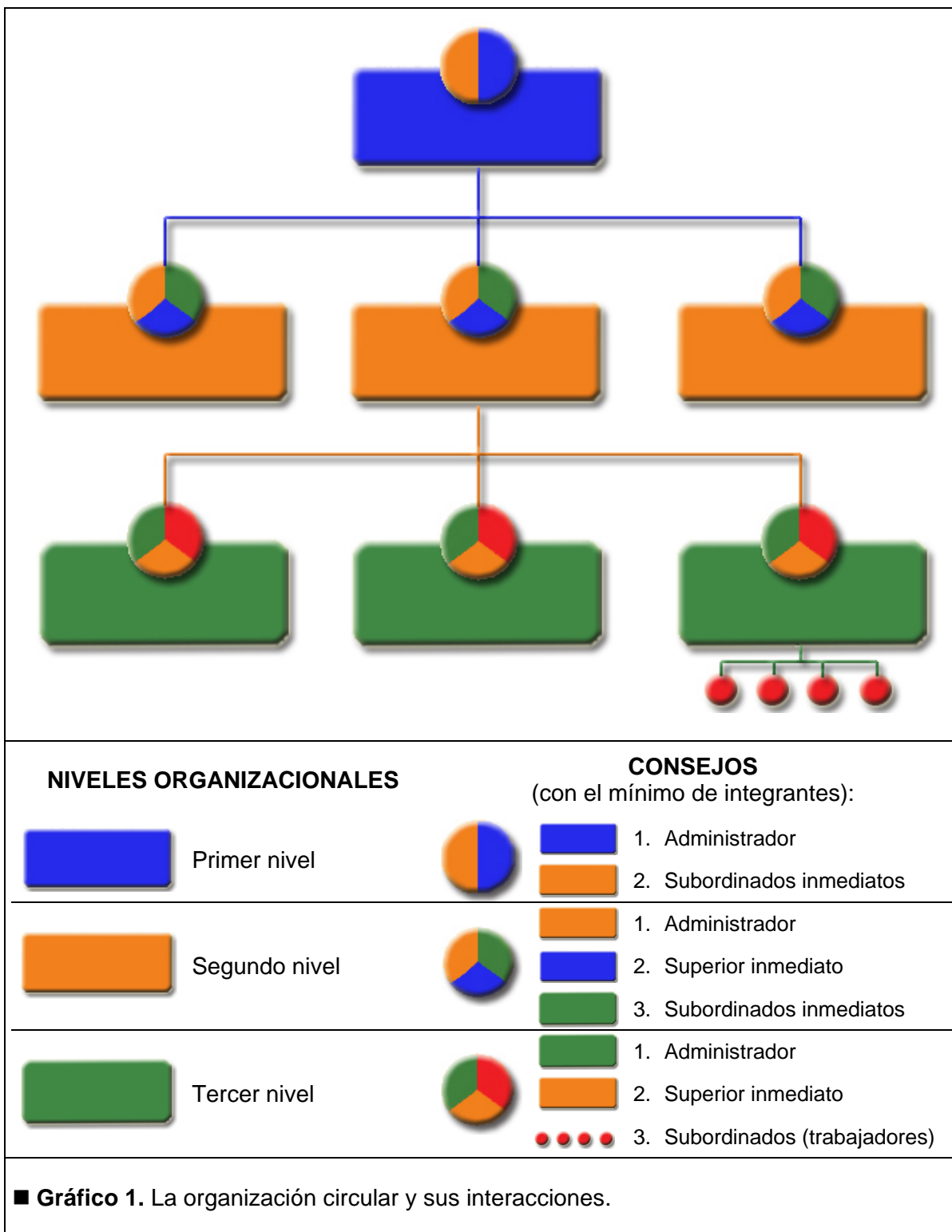
Dicho consejo debe conformarse por integrantes insertos en distintos niveles de la organización; al menos un nivel superior y otro inferior al del administrador. Además, se pueden incorporar otras partes, ya sea del interior o del exterior de la organización, como clientes o proveedores de la unidad. En aras de hacer las organizaciones más flexibles y dispuestas al cambio, también se pueden agregar como miembros de cada consejo a expertos en el área específica de cada unidad; sin embargo su número —al igual que el de los miembros que representen a los clientes o proveedores ya sea internos o externos— no debe exceder al de los representantes del nivel inferior (subordinados). De igual forma, la naturaleza de su participación debe ser definida por el propio consejo que decidió su incorporación (*Cfr. Gráfico 1*).

Al respecto, Ackoff hace explícitos los requisitos mínimos de una junta o consejo:

- *Administrador*: Indispensable para la buena comunicación entre él y el consejo. Por ello, usualmente los presidentes de las corporaciones son miembros del consejo de administración, además casi siempre presiden.
- *Superior inmediato* (al administrador): Evita los conflictos entre el consejo de administración y su superior.
- *Subordinados inmediatos* (al administrador): Es la participación más necesaria, pero no suficiente para conformar organizaciones democráticas.

En cuanto a las dimensiones de los consejos internos, el autor explica que el número ideal de integrantes en cada consejo interno es de ocho a diez miembros (el administrador más nueve o siete personas), lo cual no implica que los consejos de mayores dimensiones no funcionen, pero si se corre el riesgo de que la participación y las actividades propias del consejo no sean equitativas.

En el **Gráfico 1** se ejemplifica a las organizaciones circulares con el diseño de una organización de tres niveles, en donde cada administrador tiene un consejo propio compuesto por el superior inmediato y los subordinados, lo que da como resultado la participación del gerente en consejos ubicados en tres diferentes niveles organizacionales: el propio, uno superior y otro inferior.



Por consiguiente —explica Ackoff (*dixit*, 187)— los administradores interactúan con cinco niveles administrativos, cuatro diferentes al propio, dos arriba y dos abajo [puesto que] el nivel más alto con el que interactúan tiene acceso, a lo más, a dos niveles superiores; el nivel más bajo, por su parte, sólo puede interactuar a lo más con dos niveles inferiores. Cabe recalcar que este grado de interacción y acceso no es frecuente en las organizaciones convencionales [a pesar de] reducir de forma significativa la cantidad de intensidad de los problemas generados desde el interior.

### **1.5.1.2 La organización multidimensional**

De acuerdo con lo expuesto en los apartados precedentes, las organizaciones actuales se encuentran insertas en entornos complejos y vertiginosos, lo cual las obliga a tener ciertas características para poder adaptarse al cambio y así evitar sucumbir ante la incertidumbre y la competencia.

Las estrategias para enfrentar estas nuevas situaciones han sido diversas, desde los programas de Administración de Calidad Total, hasta la Reingeniería de procesos, pasando por los famosos Círculos de Calidad originados e inspirados en la Cultura Japonesa. Empero, a pesar de que el abanico de opciones para enfrentar el cambio es bastante amplio, las organizaciones de cualquier tipo suelen seguir un comportamiento específico ante situaciones inesperadas: la reorganización continua, lo cual implica una gran inversión de recursos como tiempo, dinero, ánimo y energías, entre otros.



Es decir, cuando una organización se encuentra ante una situación no programada —ante un cambio— suele generarse un proceso que implica la reorganización de sus unidades. Entonces el reacomodo, la designación de nuevas responsabilidades, y la redirección de recursos, en suma, la reorganización se convierte en una experiencia desconcertante que puede incidir en el ánimo de los miembros de la organización y generar una baja en la productividad y la calidad o producto o servicio que se ofrece, puesto que usualmente las reorganizaciones se asocian con medidas extremas como los recortes masivos de personal.

Entonces, ante los permanentes cambios internos y externos que experimentan las organizaciones de cualquier tipo, se necesita de un diseño organizacional que se estructure permanentemente, sin la necesidad de generar un proceso específico de reestructuración y así evitar sus consecuentes efectos negativos.

La solución a este problema son las organizaciones multidimensionales, concepto creado en 1974 por Dow Corning, Director General y Presidente del Consejo de W.C. Goggin. Empero, Ackoff (*dixit*) la retoma, además explica que antes de emprender tal diseño es necesario comprender que hay sólo tres formas de dividir el trabajo, por tanto, sólo tres tipos de unidades organizacionales:

- *Unidades definidas por sus funciones (insumos)*: los productos o servicios de estas unidades son consumidos de manera predominante o usados internamente, es decir, actúan sobre el comportamiento no operativo de otras unidades. Como ejemplos tenemos los departamentos de compras, finanzas, jurídicos, personal, investigación y desarrollo, edificios y terrenos, fabricación de partes, entre otros. En una economía interna de mercado, este tipo de unidades gozan de la libertad de adquirir lo que necesiten y para

vender lo que produzcan o suministren, de manera interna o externa. Sus decisiones de compra y venta están condicionadas a intervenciones por parte de los niveles superiores, así como compensación siempre que se considere apropiado. Reciben el ingreso generado por sus ventas y pagan el costo de todo aquello que adquieran.

- *Unidades definidas por producto o servicio:* se encargan de proveer u organizar todas las actividades requeridas para poner sus productos o servicios a disposición de sus clientes. Cabe mencionar que en una economía interna de mercado estas unidades son centros generadores de utilidades. Empero, no todas las unidades tienen que ser por fuerza rentables, puesto que algunas pueden ocuparse de productos o servicios recién introducidos o líderes de pérdidas. Además, son libres de adquirir todos los insumos que necesiten (bienes o servicios) con la fuente interna o externa de su elección, pero siempre condicionados a la intervención por parte de una autoridad superior.
- *Unidades definidas por mercado:* éstas suelen identificarse por la clasificación de los clientes externos a quienes la organización intenta vender los productos de sus unidades de servicio y producto. Por ejemplo, unidades por categorías de usuarios, como consumidores finales, mayoristas o minoristas. Es importante recalcar que este tipo de unidades son definidas por los clientes para quienes trabajan y desempeñan dos funciones complementarias:
  - Venden todos los productos de cualquier unidad de la organización que desee usar sus servicios, también tienen la libertad para vender sus servicios al exterior, con sujeción a una intervención ejecutiva, por ejemplo el comercializar productos de compañías menores a cambio de una comisión.
  - Sirven como defensores de los usuarios en los mercados de los que se encargan. Su trabajo consiste no sólo en representar a la compañía en el mercado, sino también en representar al mercado dentro de la compañía.

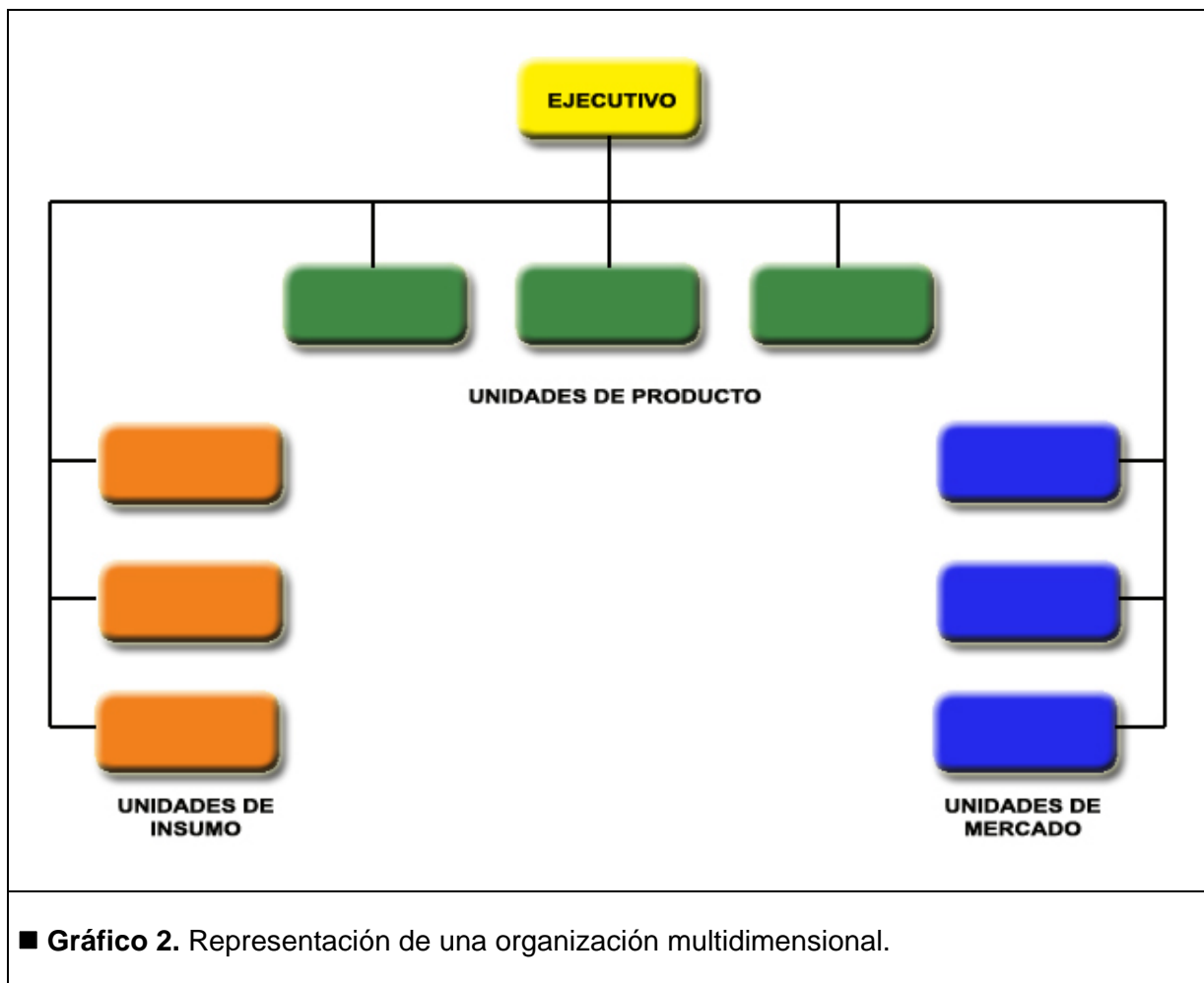
Al respecto, Ackoff explica que a pesar de que en la mayoría de las organizaciones existen los tres tipos de unidades, no siempre se les otorga la misma importancia. Aun más, elementos como la Cultura Corporativa o los intereses propios de la organización originan que el diseño resultante refleje la importancia relativa que la organización en cuestión atribuye a cada criterio (función, producto o servicio y mercado).

Es así como, usualmente, en las organizaciones tradicionales el criterio o los criterios de mayor importancia para la empresa se encuentran con suma frecuencia en los niveles superiores de la organización, relegando a niveles inferiores el resto de los criterios.

Por tanto, cuando es necesario adaptarse al cambio que implican los vertiginosos contextos organizacionales, una reorganización implica un cambio en la importancia otorgada a los tres criterios empleados para dividir el trabajo, lo cual puede dar como resultado despidos masivos, desaparición de unidades y subunidades organizacionales, reasignaciones presupuestales —entre otras acciones— generando así una desconfianza generalizada en los individuos que conforman la organización, lo cual impedirá que cooperen aportando sus mejores esfuerzos para afrontar el cambio.

Una respuesta ante este problema son las organizaciones multidimensionales, en las cuales —explica Ackoff (*dixit*, 232)— en cada nivel organizacional se establecen unidades de los tres tipos de división del trabajo (función, producto o servicio y mercado), por ende, todo lo que se requerirá de ese nivel a medida que cambie la importancia relativa de las unidades será una reasignación de recursos entre éstas.

Entonces, las organizaciones multidimensionales están permanentemente estructuradas y afrontan los cambios externos o internos con mayor facilidad que las organizacionales tradicionales, puesto que en lugar de reorganizar todo el diseño organizacional haciendo movimientos verticales y horizontales; sólo reasignan sus recursos según el cambio que deban afrontar, ya que en cada nivel organizacional se encuentran los tres tipos de unidades. De esta forma, con este innovador diseño, se evitan las aparatosas reorganizaciones tradicionales (*Cfr. Gráfico 2*).



■ **Gráfico 2.** Representación de una organización multidimensional.

### 1.5.2 El futuro de las organizaciones

Las NTI han incidido, como se mencionó, en distintos ámbitos. Sin embargo, Rifkin (2000) explica que uno de los cambios más importantes originados por las NTI es el desarrollo de la *realidad virtual* y la “mudanza” de nuestras actividades a ésta misma.

Uno de los factores que ha jugado un papel determinante dentro de esta nueva situación, es el cambio en el sentido de propiedad. Rifkin explica que mientras en el Capitalismo tal sentido se expresaba en la acumulación de bienes, actualmente el acumular bienes no es del todo funcional puesto que el cambio y la incertidumbre constante han generado que el *leasing* o arrendamiento sea una estrategia más adecuada para las organizaciones.

Es decir, en lugar de adquirir un bien, las organizaciones pagan por tener acceso a tal bien. Por ejemplo, si una organización adquiere equipos de cómputo, estos quedan obsoletos ante la aparición de nuevos modelos, situación en extremo frecuente. En cambio, si la organización arrenda los equipos, en lugar de invertir en su compra, puede cambiarlos cada que aparezca un modelo nuevo, de tal forma que la organización siempre estará a la vanguardia en este aspecto.

Lo mismo sucede con los inmuebles, Rifkin explica que organizaciones como IBM han vendido sus inmuebles y han fomentado el *teletrabajo*. Es decir, sus empleados laboran desde sus casas y si requieren una oficina, la organización arrenda alguna e incluso puede personalizarla de acuerdo con sus gustos y preferencias particulares, datos que se archivan con anterioridad en sus bases de datos y se convierten en información.

Ante estas nuevas prácticas, el mercado también ha cambiado y si antes las transacciones se hacían en la realidad física, ahora la realidad virtual también representa un espacio económico. Un claro ejemplo lo tenemos en el comercio electrónico o *e-commerce* que posibilita a una persona ubicada en un extremo del mundo, adquirir los productos de algún otro individuo que se localiza a miles de kilómetros. El único requisito es pagar con una tarjeta de crédito o hacer un depósito en una institución financiera.

De acuerdo con este innovador panorama, las organizaciones —ahora más que nunca— deben diseñar estrategias que les permitan no sólo adaptarse tanto a la realidad física, sino también a la virtual, puesto que el mundo se desmaterializa a pasos agigantados.

Entonces, las organizaciones también deben desarrollar acciones que les permitan mantener su cohesión, generar un sentido de orgullo y pertenencia que sobrepase a los inmuebles y oficinas, y se encuentre en cada uno de los colaboradores y telecolaboradores, (aquellos que no están físicamente en sus instalaciones pero trabajan para ella) para que se sientan parte de la organización.

En este contexto, es posible que en un futuro seamos testigos de la *virtualización* de los ritos de las organizaciones y las ahora presenciales reuniones anuales se lleven al cabo mediante videoconferencias, o los colaboradores o integrantes de equipos de trabajo se encuentren a miles de kilómetros de distancia pero trabajen “en línea” a través de programas de mensajería instantánea, sin importar la distancia entre ellos.

Sin embargo, tanto las organizaciones como sus miembros deben estar conscientes que la “materialidad” en algunos casos es insustituible, pues definitivamente es mucho más agradable recibir algún premio o incentivo de manos del Director General de la organización que sólo recibir un paquete por correo o un depósito bancario.

De tal forma que, las organizaciones se enfrentan al reto de generar diseños que guarden un equilibrio entre la realidad física y la virtual, es decir, entre lo que existe y tiene un referente corpóreo o material y lo que existe pero sólo en el ciberespacio, que no es otra cosa que información codificada y descodificada a través de programas de cómputo.

En otras palabras, tanto las organizaciones como los individuos deben aprender a vivir en cada una de estas realidades y no traspasar las reglas de una a la otra, pues a pesar de que la realidad virtual tiene su referente en la realidad física, las reglas de la primera no son las mismas que las de la segunda.

Cabe mencionar que a pesar de todas las consecuencias positivas que han generado las NTI, tanto en la vida organizacional como en la de los individuos, la brecha entre quienes tienen acceso a tales tecnologías y quienes no parece agudizarse aún más. Entonces, en el futuro la diferencia no estará entre quienes tienen la mayor acumulación de bienes, sino entre quienes tienen acceso no sólo a las NTI sino a sus consecuentes elementos y factores.

## **Conclusiones**

La continua discontinuidad, como la nombra Haeckel, en la cual se encuentran insertas las organizaciones las ha orillado a generar estrategias de adaptación para sortear los múltiples cambios que origina la vertiginosa realidad en la cual se desenvuelven.

Es así como las organizaciones tradicionales —caracterizadas por ser herméticas, verticales, unidireccionales e inamovibles— se están quedando atrás para dar lugar a las organizaciones posburocráticas, flexibles, dispuestas al cambio, adaptables y conscientes de que el capital social contenido en ellas representa no sólo un gran valor, sino también un factor de cambio y adaptación para enfrentarse a circunstancias inciertas.

Del mismo modo, hemos sido testigos de la aparición de nuevas formas organizacionales, las organizaciones híbridas como las llama Bozeman; las cuales disuelven poco a poco los límites entre los diferentes tipos de organización. De esta manera, ahora se pueden encontrar organizaciones privadas con objetivos netamente sociales, actividades que anteriormente se encontraban sólo en el actuar de los gobiernos. Igualmente, han surgido organizaciones gubernamentales con fines comerciales, de tal modo que las fronteras entre un tipo y el otro van desapareciendo cada vez más.

De igual forma, las organizaciones actuales desarrollan estrategias y diseños que les permiten adaptarse y afrontar la realidad con el mínimo de esfuerzos. La clave se encuentra en la interacción entre sus partes tanto de forma vertical como horizontal; así como en la comprensión de la organización como un todo; y en el entendido de que aunque las partes obtengan buenos resultados en lo individual, éstas deben estar conscientes



de que conforman un todo y sus esfuerzos deben orientarse a cumplir con el objetivo del todo y a partir de él lograr el objetivo de cada parte y —a su vez— el de cada individuo que conforma dicha parte.

En este sentido, para que la organización alcance todas sus metas, es necesario que la organización tenga un propósito fundamental, un sentido de Misión que tome en cuenta al todo sin disgregar a sus partes, para que en el proceso de toma de decisiones sirva como una pauta de lo que debe hacerse o evitarse.

Al respecto, es necesario apuntar que las organizaciones deben tener una sola Misión, una Misión integral, enfocada a cubrir las necesidades de los clientes y no sólo ofrecer un producto o servicio. Es decir, la Misión debe contribuir a la generación de valor.

Además de la Misión, las organizaciones también deben contar con una Visión que indique los retos a futuro, el puerto a alcanzar (si retomamos la metáfora de Osborne y Gaebler). Asimismo, también deben poseer una serie de valores que son el marco axiológico dentro del cual se deben llevar al cabo las acciones y las decisiones de la organización.

De igual forma, es necesario apuntar que a partir del extendido uso de las NTI, las organizaciones han modificado sus hábitos, “mudándolos” de la realidad física a la virtual, lo cual implica un gran reto a futuro pues es necesario mantener un equilibrio entre ambas realidades, ya que a pesar de la innegable necesidad de estar *on line* (conectado), tampoco debe olvidarse que las personas, los individuos son la parte más importante de las organizaciones y sin ellas, éstas no existirían.

## Bibliografía

- ACKOFF, Russell L. *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press, 1999.
- AHRNE, Göran. *Social Organizations, Interaction Inside, Outside and between Organizations*. London: Sage, 1994.
- BARZELAY, Michael. *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Fondo de Cultura Económica (FCE), 1998.
- BLACK, J.S. y STEPHENS, G.K. *Two paradigms of organizational culture: A review of definitions, methods, and findings*. Irvine: Graduate School of Management, University of California, 1988.
- BOZEMAN, Barry. *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública- FCE, 1998.
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel, 1999.
- COUPER, David C. y LOBITZ, Sabine H. *Quality Policing: The Madison Experience*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1991.
- CULEBRO, Jorge. E. "Cambio estructural" en ARELLANO, David *et. al.* Coords. *Reformando al Gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México: Centro de Investigación y Docencia Económica, CIDE- Miguel Ángel Porrúa, 2003.
- DENISON, Daniel, R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá, Colombia: Legis, 1991.
- DRUCKER, Peter F. *The age of discontinuity*. Nueva York: Harper Torchbooks, 1978.

- GOODSELL, C. T. "Bureaucratic Manipulation of Physical Symbol: An Empirical Study", en *American Journal of Political Science* No. 21, 1977.
- GOULDNER. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Routledge and Kegan Paul, 1955.
- GUSFIELD, J. R. *The Culture of Public Problems*. Chicago: University of Chicago Press, 1981.
- HAECKEL, Stephan H. *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill, 2000.
- HARMON, Willis. *An incomplete Guide to the Future*. New, York: Norton, 1970. en BARKER, Joel Arthur. *Discovering the Future: The Business of Paradigms*. Saint Paul, Minnesota: ILI Press, 1985.
- JACKSON, W. M., edit. *Diccionario Hispánico Universal Tomo II*. México: W. M. Jackson, Inc. Editores, 1959
- JAGOE, A. L. *Empresas triunfadoras. Prácticas gerenciales efectivas*. Bogotá, Colombia: Legis, 1990.
- LEÓN Y RAMÍREZ, Juan Carlos. *Apuntes inéditos de la materia "Teoría de la Organización" Semestre 2005-I – UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. México: 2004.
- —————. *La construcción de espacios públicos en la democracia*. Tesis de Doctorado en Ciencia Política - UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México : El autor, 2003
- MEJÍA LIRA, José. *La estructura organizacional, principales enfoques*, Material Docente No. 15. México: CIDE; 1988.
- MUSOLF, L. y SEIDAM, H. "The Blurred Boundaries of Public Administration", *Public Administration Review*. No. 40. 1980. pp.124-130.
- OSBORNE, David y GAEBLER Ted. *Un nuevo modelo de gobierno*. México: Gernika, 1994.

- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert Jr. *In search of excellence*. New York: Warner Books, 1982.
- PIRENNE, Henry. *Historia económica y social de la edad media*. 1975.
- RIFKIN, Jeremy. *La era del acceso*. Barcelona: Paidós, 2000.
- SANZ de la TAJADA, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la Imagen*. Madrid: Síntesis, 1996.
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica, 1996.
- VALDÉS, Luis Alfredo. Apuntes del curso: "Planeación estratégica con enfoque sistémico". México: UNAM-FCA-DGAPA, 2005.
- WEBER, Max. "Legitimaty Authority and Bureaucracy" en PUCH, D. S. *Organization Theory*. New York: Penguin Books, 1947.
- WENDELL, French y BELL, Cecil. *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- WILSON, James, Q. *Bureaucracy: What Goverment Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books, 1989.

### **Fuentes electrónicas**

- TELEFÓNICA, Fundación. Documento en línea (20 de mayo de 2005)  
<http://www.fundacion.telefonica.com/museo/notis/diccio/pc.htm>

## Índice de Tablas y Gráficos

- Tabla 1. Comparación entre el paradigma burocrático y el posburocrático, propuesta por Barzelay (1998, 177)..... 40
- Gráfico 1. La organización circular y sus interacciones..... 70
- Gráfico 2. Representación de una organización multidimensional..... 75

## 2. Imagen Corporativa

### 2.1 Imagen, término polisémico

El término imagen proviene de la raíz latina *imāgo*, cuyas acepciones, según la Vigésima Segunda Edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE)son<sup>1</sup>:

- Figura, representación, semejanza y apariencia de algo.
- Estatua, efigie o pintura de una divinidad o de un personaje sagrado.
- (*Ópt.*) Reproducción de la figura de un objeto por la combinación de los rayos de luz que proceden de él.
- (*Ret.*) Representación viva y eficaz de una intuición o visión poética por medio del lenguaje.
- ~ accidental: (*Biolg.*) La que, después de haber contemplado un objeto con mucha intensidad, persiste en el ojo, aunque con colores cambiados.
- ~ pública: Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.
- ~ real: (*Ópt.*) Reproducción de un objeto formada por la convergencia de los rayos luminosos que, procedentes de él, atraviesan una lente o aparato óptico, y que puede ser proyectada en una pantalla.
- ~ virtual: (*Ópt.*) Conjunto de los puntos aparentes de convergencia de los rayos luminosos que proceden de un objeto después de pasar por un espejo o un sistema óptico, y que, por tanto, no puede proyectarse en una pantalla.
- ser la viva ~ de alguien: Parecerse mucho a él.

---

<sup>1</sup> RAE. Diccionario de la Lengua Española. <http://www.rae.es>

Como se puede constatar, el término imagen es polisémico<sup>2</sup>, es decir tiene distintos significados. Sin embargo el que atañe a este trabajo es el que se refiere a la Imagen Corporativa.

En este tenor, la Imagen Corporativa comparte la característica medular de las concepciones antes mencionadas, la cual es la abstracción. Por que si bien, la imagen tiene una estrecha relación con su referente (objeto, organización, persona, etc.), la imagen no es dicho referente, es decir, la imagen es una abstracción de algo, una referencia.

Al respecto, entendemos a la Imagen Corporativa como un fenómeno presente en las organizaciones (independientemente de su tipología o funciones) y su público<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> La polisemia se refiere a la relación que un solo significante tiene con varios significados.

<sup>3</sup> Tradicionalmente, en los estudios de comunicación, *marketing* y algunas disciplinas afines, el concepto de "público" ha sido explicado "desde la perspectiva sociológica de los grupos de una forma descriptiva, reconociendo aquellos grupos que se relacionan con la empresa, con lo cual la investigación se ha centrado principalmente en las características demográficas, sociales, culturales o económicas propias de los grupos" (Capriotti: 1999, 36). Sin embargo, algunos autores como Gruning (1992, 124-127) y Dowling (1994, 22-24) han propuesto el término de *stakeholders*, es decir, "personas vinculadas con una organización porque ellas y la organización generan consecuencias mutuas" (Gruning, *dixit*, 124-127). Es importante anotar que este término destaca la relación de vínculo entre las personas y las organizaciones, por lo que su uso parece más conveniente que el de "públicos", empero en este trabajo se usará la palabra "público" para referirnos a esta relación puesto que es más común en los estudios publicados en Español.

Es decir, la concebimos como el resultado de un proceso de percepción integral que toma en cuenta todos los mensajes enviados por la organización (tanto conscientes como inconscientes), a través de los cuales los destinatarios (el público) se forman, con base en sus experiencias pasadas y en los tipos ideales de cómo debe ser una organización, una idea general y dinámica de la organización (referente).

Con base en lo anterior, para comprenderla y estudiarla, es necesario definirla; por ello, en un apartado consecuente se expondrán algunas definiciones.

## **2.2 Imagen Corporativa, concepciones predominantes**

Antes de exponer las definiciones propuestas por algunos estudiosos de la Imagen Corporativa, nos parece oportuno hacer mención de la tipología propuesta por Capriotti (1999, 29), para quien las definiciones de Imagen Corporativa pueden agruparse en tres “grandes concepciones o nociones predominantes”:

- La Imagen Ficción.
- La Imagen Ícono.
- La Imagen Actitud.



### 2.2.1 Imagen Ficción

Dicha concepción plantea a la Imagen como un acontecimiento ficticio, un reflejo manipulado de la realidad. Es decir, una situación en la cual no hay correspondencia entre la realidad y la Imagen. En otras palabras, para las definiciones incluidas en esta concepción, la Imagen se conforma por estímulos irreales basados en —como los denomina Capriotti— *pseudoacontecimientos* que se caracterizan por ser eventos naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel. Situación que a la larga representa un peligro para la propia Imagen, puesto que al crear expectativas que no corresponden con la realidad, ésta pierde credibilidad.

Las características de la Imagen Ficción, según Boorstin (1977, 185-194) son:

- *Sintética*: está planeada y creada especialmente para servir al propósito de formar una impresión determinada en los sujetos acerca de un objeto.
- *Creíble*: la credibilidad de la imagen es factor fundamental para lograr el éxito de la misma.
- *Pasiva*: la imagen no se ajusta a su objeto, sino que el objeto busca adecuarse a la imagen preestablecida.
- *Vívida y concreta*: recurre frecuentemente y cumple mejor su objetivo si es atractiva a los sentidos.
- *Simplificada*: sólo incluye algunos aspectos de la persona u objeto que representa (generalmente se resaltan los positivos y se excluyen los negativos).
- *Ambigua*: fluctúa entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad puesto que debe acomodarse a los deseos y gustos del usuario.

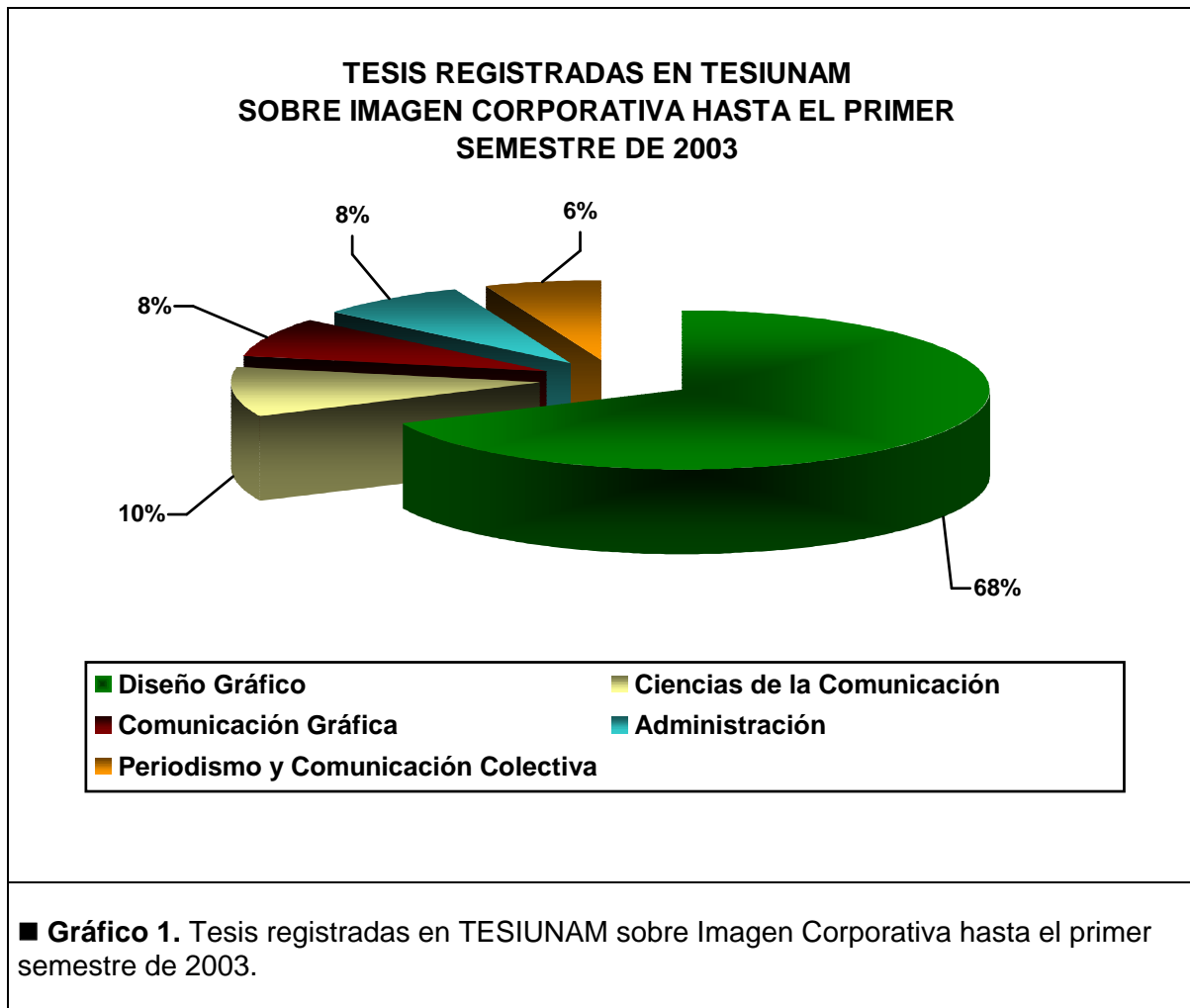
### 2.2.2 Imagen Ícono

Esta idea se refiere a la Imagen como la representación icónica de un objeto. En este sentido, Moles (1975, 339) explica que la imagen es “un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo”.

En nuestro país, esta concepción es la más extendida, sin embargo — desde nuestro punto de vista— esta manera de entender la Imagen de una organización; ya desde la academia, desde el sector privado o incluso desde una concepción más individualista y personal; dista mucho de ser una visión inclusiva, pues el hecho de reducir la imagen a las cuestiones gráficas no sólo la limita, sino que impide el pleno aprovechamiento de todos sus elementos constitutivos.

Es importante señalar que esta concepción se encuentra sumamente arraigada, no sólo entre personas no especializadas en el tema, incluso entre académicos y estudiosos del Diseño Gráfico, de la Administración, y la Comunicación. Así lo demuestran las tesis incluidas hasta el primer semestre de 2003 en el *Catálogo de Tesis de la UNAM, TESIUNAM*, puesto que la mayoría han sido escritas por diseñadores o comunicadores gráficos; tanto de la UNAM, como de escuelas incorporadas.

Por formación o deformación profesional, dichos trabajos de investigación, se refieren a estudios parciales, ya que solamente abordan el aspecto de la Identidad Visual y a ésta la conciben —equivocadamente— como Imagen Corporativa. Véase en el gráfico siguiente la distribución de tesis sobre Imagen Corporativa en función de los estudios cursados por los autores.



El extendido uso de esta concepción puede tener múltiples causas, sin embargo, para Chaves (1992, 23) esta situación puede originarse por tres aspectos esenciales:

- “La natural polisemia de los términos en los usos espontáneos del discurso técnico-profesional.
- “La diversidad de las concepciones ideológicas y de aportaciones teóricas que se producen en dicho contexto.
- “Las variantes interpretativas desarrolladas por el mercado [...] auténticas «versiones libres».”

Por ejemplo, en el caso de nuestro país, las traducciones de los textos en inglés que versan sobre temas de Identidad Visual (cuestiones gráficas) se han traducido, en su mayoría, como *Imagen Corporativa*. A dicha situación se suma referencia gráfica implícita en el término, lo cual ha generado la extendida relación de la Imagen Corporativa con lo puramente gráfico (*Cfr. Tabla 1*).

En síntesis, tenemos que el uso de esta concepción se encuentra sumamente arraigado, sin embargo la Imagen Ícono no es otra cosa que la Identidad Visual de la empresa, es decir, aquellos elementos gráficos con los cuales se identifica a una organización y si bien estos no son toda la Imagen Corporativa, juegan un papel decisivo en este proceso (*Cfr. Cap. 3*).

### **2.3.3 Imagen Actitud**

La última concepción sostiene que la Imagen es *una representación mental, concepto o idea* que tiene un público acerca de una organización, marca o producto y se caracteriza por ser una *evaluación* de la misma, por lo cual se le otorgan ciertos atributos con los cuales se le definen y diferencian de las demás entidades del mismo sector (en el caso de las organizaciones) o segmento (en el caso de las marcas y productos).

En este sentido, es importante apuntar que esta concepción de la Imagen está íntimamente relacionada con la elaboración de estereotipos por parte del receptor, estereotipos que él construye con base en la experiencia adquirida anteriormente a partir de su relación con otras organizaciones o productos.

Dicha evaluación implica una valoración y una toma de posición: una actitud. Al respecto, Vander Zarden (1989, 199) define la actitud como “una tendencia o predisposición adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación”.

Con base en algunos autores del campo de la psicología social como Katz (en Aronson y Pratkanis: 1993), Krech (1978), Brecker (en Aronson y Pratkanis: 1993) y Vander Zarden (1989) los elementos fundamentales de la Imagen Actitud son:

- *Componente cognitivo:* cómo se percibe una organización. Es decir, los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.
- *Componente emocional:* son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. Es el componente irracional.
- *Componente conductual:* es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. Es el componente conativo.

A su vez, Capriotti explica las características de la Imagen Actitud:

- *Dirección:* El público puede tener una imagen favorable o desfavorable. Es decir, citando a Villafañe, positiva o negativa.
- *Intensidad:* La dirección (positiva o negativa) puede tener diferentes intensidades, para algunos elementos que conforman el público, la imagen de una organización puede ser más positiva o menos positiva.
- *Motivación:* Es la característica fundamental, ya que determina la variación cualitativa de la Imagen Corporativa en las personas y está constituida por el interés o los intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y una intensidad determinada de la Imagen de la organización.

## 2.2 Imagen Corporativa, algunas definiciones

En los siguientes párrafos, tomando como referente la concepción Imagen Actitud de la tipología anterior, se presentan algunas de definiciones representativas.

Es importante apuntar que para este trabajo —como se ha mencionado anteriormente— entendemos a la Imagen como un todo, como el resultado de un proceso de percepción integral que toma en cuenta todos los estímulos enviados por la organización (tanto conscientes como inconscientes), a través de los cuales el receptor (público) se forma, con base en sus experiencias pasadas y en los tipos ideales de cómo debe ser una organización, una idea general y dinámica de la empresa.

En este sentido, algunos autores como Villafañe (1993, 28,55,69,70) han definido a la Imagen Corporativa como “la representación isomórfica de la Identidad de la empresa”; además, explica que la Imagen Corporativa tiene tres dimensiones:

- *Autoimagen*: es la Imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.
- *Imagen intencional*: es la manifestación intencional de la personalidad corporativa de la organización.
- *Imagen pública*: es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa.

Título en Inglés	Título en Español	Autor	Traductor	Editorial	Lugar y Año	Tema <sup>4</sup>
Manual for Corporate <b>Identity</b>	Manual de <b>Imagen</b> Corporativa	Cees de Jong Ernst Schilp	Eugeni Rosell I. Miralles	Gustavo Gili	México, 1991	Imagen Corporativa
How to Build a Corporation's <b>Identity</b> and Project its Image	<b>Imagen</b> Corporativa: Como crearla y proyectarla	Thomas F. Garbett	Teresa Niño Torres	Legis	Bogota, 1991	Imagen corporativa
The Best in Restaurant Corporate <b>Identity</b>	Diseño e <b>Imagen</b> Corporativa	Stafford Cliff	Santiago Castan I. Gómez-Salvo	Gustavo Gili	México, 1992	Restaurantes - Diseño y Construcción
The Corporate Image	La Imagen Corporativa: Estrategias para desarrollar programas de <b>Identidad</b> eficaces	Nicholas Ind	Diorki, S.A.	Díaz de Santos	Madrid, 1992	Imagen Corporativa
International Corporate <b>Identity</b>	<b>Imagen</b> corporativa Internacional	Wally Olins		Gustavo Gili	México, 1996	Imagen Corporativa
Improving your Company Image	Cómo mejorar su Imagen Corporativa: Creando una primera impresión positiva	Sylvia Ann Blishak	Jaime Schlittler	Grupo Editorial Ibero América	México, 1998	Imagen Corporativa
Redesigning <b>Identity</b>	Rediseño de <b>Imagen</b> Corporativa	Catharine Fishel	Eugeni Rosell I. Miralles	Gustavo Gili	México, 2000	Imagen corporativa

■ **Tabla 1.** Traducciones de libros incluidos en el catálogo LIBRUNAM, cuyo tema principal es la Imagen Corporativa.

<sup>4</sup> El tema fue asignado por la Dirección General de Bibliotecas, lo cual nos confirma el extendido uso de la concepción Imagen Icono.

Por su parte, Paul Capriotti (*dixit*, 29) la define como “la estructura mental de la organización que se forma el público, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. De esta manera [...] es un concepto basado claramente en la idea de recepción”. En el mismo tenor, Chaves (*dixit*, 14) la concibe como “el efecto público de un discurso de identidad”

Asimismo, para Dowling (2001, 19-23) la Imagen Corporativa es “la apreciación global que una persona tiene sobre una organización [y consta] de un componente lógico (creencias) y uno emocional (sentimientos) cuya función es generar una respuesta hacia la compañía”.

En la opinión de Nicholas Ind (1992, 5-7) “la Imagen Corporativa no es más que la que un determinado público recibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”.

Los autores españoles, Álvarez y Caballero (1997, 21y63) indican que las organizaciones [...] comunican con todos sus aspectos externos: actos, tratamiento de personal, aspecto exterior de los edificios, publicidad, escritos a los clientes, etc. [Sin embargo] hasta los factores ajenos contribuyen a formar una imagen de la misma, especialmente cuándo ésta deja un *vacío de imagen*, por falta de política comunicativa propia.

Es así como —continúan— la institución llega al público a través de distintas fases. La primera es la identificación visual; luego está el comportamiento y el trato personal de todos los implicados en la actividad misma, desde los altos directivos al resto de empleados.



En este sentido, Cees de Jong (1991, 41) explica que “la Imagen Corporativa es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa [...] es una mezcla de estilo y estructura, afecta lo que se hace, dónde se hace, y explica cómo lo que hace. Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la Imagen Corporativa [...] no son sólo logotipos y símbolos.

Otros autores, como Carter (1982, 8) explican que la imagen de una compañía puede o no ser igual a la realidad de la situación. Es decir, cuando la identidad no tiene una base clara, es confusa o se comunica mal, es probable que los empleados no tengan una dirección y un objetivo (Aarker: 1996, 207).

Al respecto, Regouby (1989, 57) aclara que la Imagen Corporativa, es el sistema de expresión de la legitimidad económica, social, política y cultural de la corporación, a través de la articulación de los diferentes medios y formas de comunicación. Para David Berstein (1986, 24), “la Imagen Corporativa es el resultado de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa.”

Por su parte, Sanz de la Tajada (1996, 21-22) explica que es “el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupos de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la Cultura de la organización en las percepciones del entorno”.

## 2.3 La construcción mental de la Imagen Corporativa<sup>5</sup>

La Imagen Corporativa es el resultado de un proceso integral de percepción, es decir, el público que circunda a la organización (*stakeholders*) desarrolla una idea general de la empresa —una estructura mental— en la cual inciden todos los mensajes (tanto conscientes como inconscientes) que envía la organización, por ello la organización, su Cultura e Identidad son fundamentales y decisivos en este proceso.

Para explicar el proceso de construcción de la Imagen Corporativa existen diferentes modelos y teorías, todos ellos basados en la Psicología y sus diferentes corrientes y escuelas, sin embargo en este apartado describiremos el modelo usado por Villafañe que remite a la escuela gestáltica, cuya explicación de la construcción de la Imagen ha sido bastante socorrido por la relación que ya hemos visto entre la Imagen Icónica y la Imagen Corporativa.

Además, se presentan dos modelos de los llamados *procesos duales* (cuyo origen se encuentra en la corriente cognitiva): el *Modelo de la probabilidad de elaboración* (ELM, por sus siglas en inglés) propuesto por Richard E. Petty y John T. Cacioppo (1990, 1984) que explica el uso indistinto de las

---

<sup>5</sup> A lo largo de este apartado se describen los procesos a través de los cuales los *stakeholders* o público (receptores) de una organización se forman la Imagen de ésta. Sin embargo la mayoría de las fuentes se refieren al “receptor” y no a los “receptores” en plural, es decir el público que tiene contacto con la organización. Por tanto, para no generar una discordancia entre lo propuesto por los autores citados, también se usará el término en singular, pero es importante apuntar que si bien el proceso de creación de la Imagen Corporativa es de carácter individual, cada uno de esos individuos que recibe los mensajes de la organización pertenecen a uno o más sectores del público relacionados con ella.

estrategias de procesamiento de la información, así como el *Modelo continuo de formación de la impresión* o Continuum Model of Impresión Formation, publicado en 1990 en la revista *Advances in experimental Social Psychology* (Vol. 23) y propuesto por los psicólogos estadounidenses Susan Fiske y Steven Neuberg.

Sin embargo, antes de abordar estos modelos que explican la construcción mental de la Imagen Corporativa, es necesario tener en cuenta que las organizaciones emiten mensajes tanto conscientes como inconscientes, los cuales a pesar de no estar planificados o ser susceptibles de gestión inciden en la formación de la Imagen por parte de los receptores, por ello primariamente se tomará en cuenta la Imagen natural y la Imagen controlada.

### **2.3.1 Imagen natural e Imagen controlada, fuentes de estímulo**

En primer lugar, se deben diferenciar, como las denomina Sáenz de la Tajada (*dixit*, 22-23), la Imagen natural y la Imagen controlada.

La Imagen natural es aquella que surge junto con la organización, por tanto el desarrollo y crecimiento de la organización es paralelo a esta Imagen. Se caracteriza por adolecer de un proceso de control de los mensajes y acciones de la organización.

Es decir, una organización desde el momento de su constitución envía mensajes a través de sus acciones, los cuales son recibidos por el público, que construye la imagen de dicha organización. En otras palabras, a pesar

de que una organización no esté consciente de que comunica, esto no impide el envío de sus mensajes e interpretación por parte del receptor.

En el lado opuesto, está la Imagen controlada que surge a partir de la voluntad de la organización y el control ejercido en sus acciones y mensajes. Sin embargo, este control puede presentar diferentes gradaciones: desde un control aleatorio, que proviene de una intervención no programada, hasta el verdadero control que nace del diseño y ejecución de un Plan Estratégico de Imagen Corporativa, a través de la adecuada comunicación con sus diferentes receptores.

Por tanto, es importante considerar los dos tipos de situaciones de control-intervención de la Imagen Corporativa: las acciones esporádicas (no sistémicas) y las acciones planificadas (sistémicas)

- *Acciones esporádicas (no sistémicas)*: son acciones de comunicación desestructuradas y sin continuidad en el tiempo, carentes de un Plan Estratégico. Sus efectos son asistemáticos y difícilmente controlables para la organización en términos de imagen.
- *Acciones planificadas (sistémicas)*: dichas acciones se caracterizan por presentar resultados controlables para la organización que diseña su actuación estratégica al servicio de la Imagen, integrando los aspectos técnicos y logísticos de la manera más conveniente. Es importante señalar que sus efectos pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la capacidad estratégica de la empresa para definir sus objetivos, diseñar las acciones de comunicación y acertar con el planteamiento más adecuado.

En los apartados subsecuentes se expondrán los tres modelos que pertenecen a dos corrientes psicológicas diferentes, pero que permiten explicar —cada una desde su perspectiva— la construcción de la Imagen Corporativa en el receptor.

### 2.3.2 La Gestalt

La palabra *gestalt* se refiere a una entidad específica, concreta, existente y organizada que posee un modelo o forma definida (Salama: 1996, 25). Esta escuela psicológica centra su estudio en la percepción visual y surgió en Alemania durante la segunda década del siglo XX como una reacción a las teorías reduccionistas y atomistas que empezaban a imperar en el ámbito psicológico. Sus precursores fueron Max Werthamer (1880-1943), Wolfgang Köhler (1887-1967) y Kurt Koffka (1886-1941).

El principio general de esta corriente manifiesta que "el todo es más que la suma de las partes", sin embargo a esta escuela también se le conoce como Teoría del Campo (Lewin) debido a que considera que la conducta tiene lugar en un medio ambiente que consiste en un sistema organizado de tensiones y fuerzas, análogos a las que se dan en un campo gravitacional o magnético<sup>6</sup>.

Para la *Gestalt*, las necesidades están determinadas por la naturaleza del organismo, su esencia, que se actualiza a través de los cambios en el ambiente que actúan sobre él, distinguiendo lo que permanece en primer término (Figura) sobre lo que estaría en último término (Fondo).

En este sentido, la Figura destaca del Fondo, siendo más substancial y más estructurada, por tanto, suele ser el foco de atención. Mientras que el Fondo sirve de marco para la Figura, la cual carece de detalles y puede ser ajeno a la atención. (Salama: *dixit*, 25-27)

---

<sup>6</sup> Universidad de Barcelona. <http://www.ub.es/dppss/psicamb/2222.htm>

### 2.3.2.1 Los principios básicos de la Gestalt

La Gestalt ha sido de gran importancia en el estudio de la percepción debido a sus contribuciones pues definió una serie de principios de organización perceptiva que permiten captar de forma integral las totalidades o *gestalts*. Estos principios se estructuran primordialmente en dos leyes: la *Ley de la figura-fondo* y la *Ley de la pregnancia*, llamada también Ley de la buena forma o del agrupamiento. (Cfr. *Tabla 2*)

- *Ley de la figura-fondo*: el proceso perceptivo remite a un mecanismo básico según el cual tendemos a focalizar nuestra atención sobre un objeto o determinado grupo de objetos (figura) destacándolos del resto de los objetos que los envuelven (fondo).
- *Ley de la pregnancia*: remite a un principio de organización de los elementos que componen una experiencia perceptiva y que los gestaltistas llamaron pregnancia (*Prägnanz*). Este mecanismo permite reducir posibles ambigüedades o efectos distorsionadores, buscando siempre la forma más simple o la más consistente. En definitiva, nos permite ver los elementos como unidades significativas y coherentes.

En este sentido, es necesario apuntar que la *Ley de la buena forma* se rige por los siguientes principios (Cfr. *Tabla 3*):

- *Proximidad*: permite relacionar elementos que están unos cerca de los otros.
- *Semejanza*: permite relacionar elementos en función de su similitud.
- *Continuidad*: permite agrupar diversos elementos en una fila o curva uniforme.
- *Cierre*: permite ignorar determinados "vacíos" para completar una figura.

### Ley de la figura-fondo



En esta figura, por ejemplo, se puede, ver según se juegue con esta ley de una forma o de otra, una cara con una vela delante o dos caras separadas por una vela.

### Ley de la pregnancia

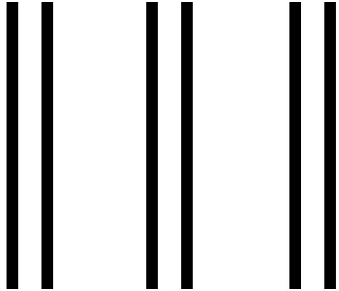
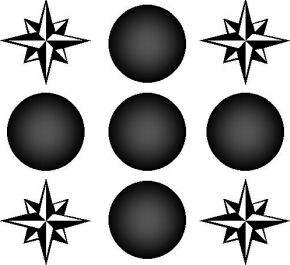

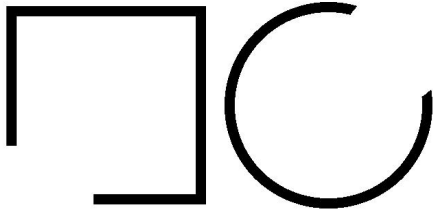


Esta casa se percibe como una estructura integral, aunque imposible. Este es un efecto de la aplicación de la ley gestáltica de la pregnancia o del agrupamiento.

■ **Tabla 2.** Los principios gestálticos: La ley de la figura-fondo y la Ley de la buena forma (Myers: 1999, 166 y 180).

Sin duda, la contribución más importante y significativa de la escuela gestáltica es el hecho de considerar la percepción como un proceso global, un proceso holístico (aportación que fue retomada por la Psicología Ambiental). Además, la Gestalt introdujo la idea de las personas como agentes activos estructuradores del entorno, por tanto distingue procesos internos que funcionan como mediadores entre el mundo de los estímulos y la experiencia sobre ellos (Universidad de Barcelona: 2004).

Es importante apuntar que esta contribución, en un primer momento, estaba en contra de la tradición conductista, pero posteriormente fue retomada por la escuela cognoscitiva o cognitiva.

Principios de la Ley de la pregnancia	
<p><b>Proximidad</b></p>  <p>¿Seis líneas o tres pares de líneas?</p>	<p><b>Semejanza</b></p>  <p>¿Círculos y estrellas o una cruz de círculos?</p>
<p><b>Continuidad</b></p>  <p>¿Las huellas van en alguna dirección?</p>	<p><b>Cierre</b></p>  <p>¿Formas sin sentido o un cuadrado y un círculo?</p>
<p>■ <b>Tabla 3.</b> Los principios de la Ley de la Pregnancia.</p>	



### 2.3.2.2 La Gestalt corporativa

Como se puede corroborar en los párrafos anteriores, la Gestalt se ha ocupado de explicar la percepción y sus procesos, por tanto la imagen icónica ha sido uno de sus objetos de estudio por excelencia.

En este sentido, dentro de la Imagen Corporativa, la Gestalt ha desempeñado un papel de gran trascendencia pues sus principios han servido para explicar su proceso de creación como estructura mental, como un proceso integral de percepción.

Un ejemplo de esta relación entre la Gestalt y la Imagen Corporativa , tanto en el campo profesional como académico, lo tenemos en el mismo Justo Villafañe, quien antes de iniciarse en la consultoría en Comunicación e Imagen Corporativa era (y lo sigue siendo) profesor de Teoría de la Imagen (icónica) en la Universidad Complutense de Madrid; por tanto esas bases previas le han servido para explicar —tanto a clientes como estudiantes— el proceso de creación de la Imagen Corporativa.

En este tenor, para Villafañe, la concepción gestáltica de la Imagen Corporativa supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de mensajes o *inputs* transmitidos por una empresa (*dixit*, 24).

Sin embargo —aclara el autor— en la construcción de la Imagen Corporativa el receptor juega un papel trascendente, pues contribuye decisivamente en el resultado final a través de proceso conceptualizador del individuo.

Es decir, si la organización envía sus mensajes (ya sea desde la Imagen natural o desde la Imagen controlada) el receptor los recibirá y con base en sus experiencias pasadas se creará una imagen de dicha organización. Villafañe lo ejemplifica con el diagrama de la circunferencia que no lo es.

La figura de la Tabla 4 usualmente es conceptualizada como una circunferencia, pero ateniéndonos a la concepción vertida en la 22ª Edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua, una circunferencia es una “curva plana cerrada cuyos puntos son equidistantes de otro, el centro, situado en el mismo plano”. Por tanto la figura de la Tabla 4 sólo es algo semejante a una circunferencia.



La explicación del porqué conceptualizamos la figura del Diagrama 1 como una circunferencia se apetece sencilla y tiene su origen en la Ley de la pregnancia (*Cfr. 2.3.2.1 Los principios básicos de la Gestalt*). Es decir, los receptores de este diagrama tienen “almacenados” varios patrones (*patterns*) derivados de su experiencia perceptiva (en este caso el de una circunferencia) así de manera automática y aunado al trabajo de recepción, los receptores eliminarán las diferencias entre el estímulo (la figura de la Tabla 4) y el patrón (*pattern*).

El resultado en términos perceptivos es que conceptualizamos aquel estímulo que induce una estructura de la que poseemos un equivalente estructural en nuestro cerebro (Villafañe: *dixit*, 25). Sin embargo —apunta el autor— es necesaria la existencia de un grado de similitud satisfactorio entre el estímulo y el patrón (*pattern*) para que pueda suceder este proceso cuyo origen está en la Ley de la pregnancia.

Al respecto, y teniendo como base la explicación anterior, Villafañe explica que la formación de la Imagen Corporativa tiene un proceso semejante y propone los siguientes puntos para explicar dicha analogía:

- La Imagen Corporativa es un concepto construido en la mente del público (circunferencia).
- A partir de un estímulo no necesariamente real (circunferencia que no lo es).
- Que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo).
- Cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que se parece a una circunferencia) y la experiencia real (lo que conceptualizamos, una circunferencia).

En cuanto al hecho corporativo, continúa Villafañe, lo anterior implica los siguientes ámbitos:

- La Identidad de la organización, es decir, el estímulo o circunstancia ficticia.
- La imagen, o concepto que el público se forma de dicha empresa. (En el ejemplo, la circunstancia).
- Un trabajo corporativo, que explica la diferencia fenoménica entre los dos anteriores.

Por último, el autor lo resume en el siguiente esquema:

Identidad + Trabajo corporativo → Imagen
--

Sobre el concepto de *Trabajo Corporativo*, Villafañe explica que este término se refiere a la noción de trabajo —físico, perceptivo o corporativo— que representa las posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la Imagen y la Identidad de la empresa, es decir, el ámbito de actuación profesional. Por tanto, lo que el Trabajo Corporativo persigue es crear la Imagen Intencional de la empresa, su personalidad pública o corporativa, a partir de la optimización de su identidad. (*dixit*, 26-27).

Al respecto, el autor explica que en el proceso de la formación de la Imagen Corporativa de las empresas, la identidad, **su** identidad, funciona como el estímulo a partir del cual se generará la experiencia (la Imagen) en el receptor quien la procesará con base en su *background* (experiencias, prejuicios, expectativas, actitudes y valores, etcétera; entonces, el receptor tratará de hacer coincidir el patrón (*pattern*) estimular (la Identidad) con el conceptual (su referente o *background*).

Es así como Villafañe explica, a través de la Teoría de la Gestalt, la formación de la Imagen Corporativa en tanto estructura mental. Es importante destacar que para él, la Identidad de la empresa juega un papel fundamental y funciona como el estímulo a partir del cual el receptor se formará la Imagen Corporativa.

A esta explicación de la formación de la Imagen Corporativa se le puede nombrar “clásica” pues a partir de los conceptos aportados por esta corriente se han hecho analogías entre la Imagen Icónica y la Imagen Corporativa. Sin embargo, no es la única escuela a partir de la cual se puede explicar el proceso de formación de la Imagen, por ello en el apartado siguiente retomamos dos modelos de *proceso dual* pensados desde la moderna psicología cognitiva que nos ayudarán a explicar este proceso de formación.

### **2.3.3 Los modelos de “proceso dual”**

El *Modelo de la probabilidad de elaboración (ELM)* y el *Modelo continuo de formación de la impresión* son parte de los modelos y teorías de *proceso dual*, herederos de la corriente y metodología de la Gestalt, (aplicada a los procesos de percepción social) pero hijos directos de la moderna psicología cognitiva, los cuales se presentan en este apartado con el fin de explicar cómo surge la Imagen Corporativa en la mente de los receptores.

Sobre este tipo de modelos, Moskowitz (1999, 20) explica que el rasgo distintivo de estos y las teorías que les dan origen es el estudio de los procesos a través de los cuales el receptor genera los juicios e imágenes sobre los otros (e.g. cuando se conoce a una persona se determina si es

amigable, si genera confianza, etcétera) a partir de la formación de inferencias sobre la identidad de los elementos del mundo social, las cuales se originan en la recepción sensorial y concluyen con el tratamiento de la señal sensorial recibida.

Sin embargo, para que el receptor de estos estímulos pueda procesar la información es necesario que haga uso de alguna de las dos estrategias de procesamiento propuestas por este tipo de modelos.

Estas estrategias son conocidas como *mindless*, en la cual el receptor hace un esfuerzo cognitivo mínimo; y la segunda conocida como *mindful* en la cual el receptor contrasta el estímulo recibido con información previa o a partir de una nueva búsqueda de información que corrobore lo que ha recibido en el estímulo.

Precisamente, es a partir de esta dualidad y del uso indistinto que hace el receptor de estas estrategias de procesamiento de la información, que a los modelos y teorías cognitivas que explican la formación de imágenes y juicios se les llame de *proceso dual*. En seguida se explican las características generales de cada una de ellas:

- *Estrategias superficiales o mindless*: se caracterizan por que los individuos que reciben los estímulos, y la información que deriva de ellos, hacen un esfuerzo cognitivo mínimo. Es decir, no contrastan la información recibida con alguna otra; además su capacidad de pensar el mundo social es reducida.

Aunado a lo anterior, los receptores que hacen uso de este tipo de estrategias se basan en el conocimiento adquirido anteriormente, estereotipos, guiones y esquemas previos para explicar nuevas experiencias (Moskowitz: 1999, 13).

Es por ello que se le conoce como superficiales, pues los receptores que hacen uso de ellas no buscan más allá de sus conocimientos previos para explicar o contrastar las nuevas experiencias y la información que de ellas se deriva.

- *Estrategias profundas o mindful*: Al contrario de las estrategias superficiales, las profundas o *mindful* implican que el receptor que las usa para procesar la información, generada a partir de los estímulos que recibe, debe invertir más tiempo, esfuerzo cognitivo y energía mental para construir sistemáticamente decisiones y creencias que le otorguen un sentido de conocimiento (Moskowitz: *dixit*, 13).

Debido a lo anterior se les conoce como “*profundas*” puesto que los receptores contrastan la información recibida con algunas otras fuentes, es decir, se examina el estímulo y se corrobora la información.

Al respecto, es necesario apuntar que el uso de estas estrategias por parte del receptor es indistinto, y representan un camino bifurcado para llegar a una misma meta: la construcción de la imagen, que consecuentemente genera actitudes por parte del receptor hacia el estímulo o su fuente.

Sin embargo, algunos autores aseguran que las estrategias profundas tienen ventajas sobre las superficiales, por ejemplo éstas últimas tienen a ser menos resistentes si se les expone a argumentos que contrarios (Petty y Cacioppo: 1986, 175). En seguida se presenta el Modelo ELM que explica las diferencias y motivaciones para el uso de estas estrategias de procesamiento de información.

### **2.3.3.1 Estrategias de procesamiento de la información**

La Imagen Corporativa de una organización tiene su origen en los mensajes que emite (tanto desde su Imagen natural como de la Imagen controlada) y en el procesamiento de estos por parte de los diferentes públicos con los cuales se relaciona. Es decir, el receptor recibe los mensajes emitidos por la organización, los procesa y a partir de este procesamiento genera una estructura mental: la Imagen Corporativa de la organización.

Sin embargo, es necesario apuntar que para llevar al cabo este procesamiento de información, los públicos que rodean a las organizaciones pueden hacer uso de diversas estrategias, en las cuales inciden o pueden incidir diferentes y múltiples condicionantes. En este sentido, para explicar dichas estrategias se partirá del *Modelo de la probabilidad de la elaboración* o ELM por sus siglas en inglés (Elaboration Likelihood Model) propuesto por Richard Petty y John T. Cacioppo en 1986.

Dichos autores explican que, a pesar de la múltiples escuelas, modelos y terminologías que explican la persuasión, todas proponen (implícita o explícitamente) dos rutas de persuasión o cambio de actitud: la ruta central y la ruta periférica (*Cfr. 2.3.3 Los modelos de proceso dual*).

Así pues, desde nuestra perspectiva de análisis de la Imagen Corporativa, consideraremos las dos rutas de la persuasión (...) como estrategia aplicada por los miembros del público al procesamiento de la información disponible sobre una organización (Capriotti: *dixit*, 115) cuya elección depende —entre otras cosas— de la capacidad de procesamiento y del tiempo del cual disponen los miembros de dichos públicos.



### 2.3.3.1.1 Ruta central

Como se mencionó en el párrafo precedente, las diferentes orientaciones teóricas que explican la persuasión y el cambio de actitud proponen lo que Petty y Cacioppo denominan *ruta central* y *ruta periférica*, es decir estrategias de procesamiento de la información empleadas por los receptores, en este caso de los *stakeholders* que reciben los mensajes de las organizaciones.

En este sentido, la *ruta central* se caracteriza por el análisis detallado y cuidadoso de los mensajes, lo cual implica una gran cantidad de tiempo y esfuerzo cognitivo que el receptor (miembro del público) debe invertir para el análisis de los argumentos contenidos en los mensajes emitidos por la organización (emisor). La elección de esta ruta también implica el recuerdo de la información previa y su relación con los argumentos existentes en los mensajes. Por lo cual, la calidad de los mensajes influye fuertemente en el procesamiento de la información.

Por ejemplo, si una persona debe someterse a una intervención quirúrgica delicada, puede sentir la necesidad de informarse sobre los hospitales en los cuales dicha intervención pueda llevarse al cabo. Entonces, es factible que dicha persona busque información sobre el currículo de los médicos que laboran en dichos hospitales, además de los servicios que prestan, su historia, si tienen o no reconocimiento, así como si cuentan con los permisos de ley o no; incluso puede investigar sobre las posibles demandas o procesos que se le siguen por negligencia médica, etcétera. Entonces, a partir de dicha investigación minuciosa se formará una Imagen Corporativa sobre la organización.

### 2.3.3.1.2 Ruta periférica

La *ruta periférica* se caracteriza porque el receptor hace un esfuerzo mínimo pues procesa la información por una serie de pautas o señales superficiales o irrelevantes en relación con los argumentos presentados por los mensajes. Estas pautas pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Las características superfluas del propio mensaje (e.g. la cantidad de argumentos existentes en el mensaje).
- Las características de la fuente (e.g. la pericia de la fuente).
- Las características de los sujetos (e.g. las reacciones negativas o positivas).

Es importante apuntar que la mayor parte de estas pautas son procesadas mediante esquemas o reglas de decisión que son asociaciones e inferencias que las personas han aprendido sobre la base de experiencias pasadas y de la observación. (Eagly y Chaiken: 1984, 296).

Por ejemplo, en el caso anterior en el cual una persona debe elegir un hospital en el cual deban intervenirlo, dicho individuo puede formarse una imagen con base en los argumentos contenidos en los mensajes disponibles, sin embargo también puede formarse una Imagen con base en la atención que ha recibido por parte del personal, porque las instalaciones le inspiran confianza, incluso porque alguien cercano le ha dado una buena referencia. De esa forma, la persona no necesita iniciar un proceso de análisis intensivo de los argumentos relevantes referidos al tema.

### 2.3.3.1.3 Motivación y habilidad, variables definitivas en el procesamiento de la información

Es importante apuntar que el receptor de los mensajes que emite la organización puede usar —indistintamente— alguna de las estrategias mencionadas con antelación (la *ruta central* o la *ruta periférica*), sin embargo dichas estrategias no son excluyentes, de hecho el límite entre una y otra es bastante difuso.

Con base en lo anterior, es necesario identificar que la elección entre una ruta y la otra se debe a variables como la *motivación* que tiene una persona para buscar y recibir información sobre alguna organización y así formarse una imagen, además de la posible *habilidad* que pueda tener para procesar dicha información.

De esta manera, cuando la motivación y la habilidad son relativamente altas, el sujeto procesará la información por la ruta central, mientras que cuando sean relativamente bajas utilizará la ruta periférica. En este sentido, parece importante enumerar algunas de las diferentes variables que condicionan la motivación o la habilidad para procesar la información. Éstas son:

- *Conocimiento previo*: Es una variable fundamental para la formación de la Imagen corporativa puesto que el conocimiento previo sobre una organización facilita que el público recuperen la información que cada miembro tiene almacenada en su memoria o *background*, independientemente si ésta es positiva o negativa.
- *Implicación personal*: Esta variable se caracteriza porque es directamente proporcional al nivel del esfuerzo cognitivo que realizarán los receptores para conocer más sobre la organización. Es decir, entre más contacto se tenga un individuo con la fuente emisora de los mensajes —en este caso una organización— buscará más información porque se siente motivada para hacerlo.

- *Repetición*: dicha variable es muy útil cuando la motivación o la capacidad de los receptores es baja ante una sola exposición, entonces la repetición de los mensajes aumenta la probabilidad de recepción, en este caso de los receptores que tienen relación con la organización.
- *Advertencias previas (forewarnings)*: son las referencias que llegan al receptor antes de que busque o le sea presentada la información las cuales lo motivan a adoptar una posición determinada. Estas advertencias previas se caracterizan por tener dos fuentes esenciales: la misma organización o terceras entidades, quienes le referirán al receptor su experiencia con el emisor (la organización).
- *Necesidad de conocimiento*: los sujetos que tienen un alto grado de esta variable estarán más motivados a realizar una tarea de conocimiento de mayor esfuerzo que aquellos que no la presentan.
- *Responsabilidad personal*: esta variable es proporcional a la motivación que pueden presentar los sujetos para procesar la información sobre el tema de su interés.

Con base en lo anterior, es importante apuntar las conclusiones a las cuales llegaron los creadores del modelo ELM referentes al uso de las rutas y sus posibles consecuencias en la conducta de los sujetos receptores de los mensajes, además de la propuesta de Capriotti:

- Las actitudes elaboradas a través de la ruta central tienden a ser más predictivas de la conducta del sujeto que aquellas actitudes similares formadas por medio de la ruta periférica. (Petty y Cacioppo: 1981, 357-404).
- Las actitudes formadas por medio de la ruta periférica tienden a ser menos resistentes si se las expone a argumentos contrarios o contradictorios que las obtenidas por medio de la ruta central, debido a que esta última ruta motiva o habilita a las personas a establecer un esfuerzo cognitivo tendente a la búsqueda de las razones o argumentos que apoyen sus actitudes. (Petty y Cacioppo: 1986, 175-182).

- Si aplicamos lo anterior al estudio de la Imagen corporativa, [entonces tenemos que] la imagen de una organización basada en la elaboración de argumentos relevantes con relación a la empresa —uso de la ruta central— llevará al individuo a tener una imagen de la organización más resistente a la información contradictoria y una mayor probabilidad de relación entre la imagen y la conducta del sujeto, que si la imagen corporativa se forma con base en pautas de asociación o inferencia (uso de la ruta periférica).

### **2.3.3.2 El modelo continuo de formación de la impresión**

El *Modelo continuo de formación de la impresión* fue propuesto por los psicólogos estadounidenses Susan Fiske y Steven Neuberg en 1990. A su vez, Capriotti (*dixit*, 118) lo retoma para explicar cómo surge la Imagen Corporativa en el público receptor, pues desde su punto de vista dicho modelo explica las propuestas obtenidas en las investigaciones sobre la categorización y la cognición social con las de las teorías tradicionales de la percepción de los atributos individuales de las personas.

Sin embargo, en su origen este modelo fue propuesto para explicar la impresión que causan las otras personas sobre los receptores, por ello Capriotti lo adapta a partir de la premisa de que “las organizaciones son consideradas por los miembros del público como sujetos o individuos que conviven en la sociedad” (*dixit*, 119).

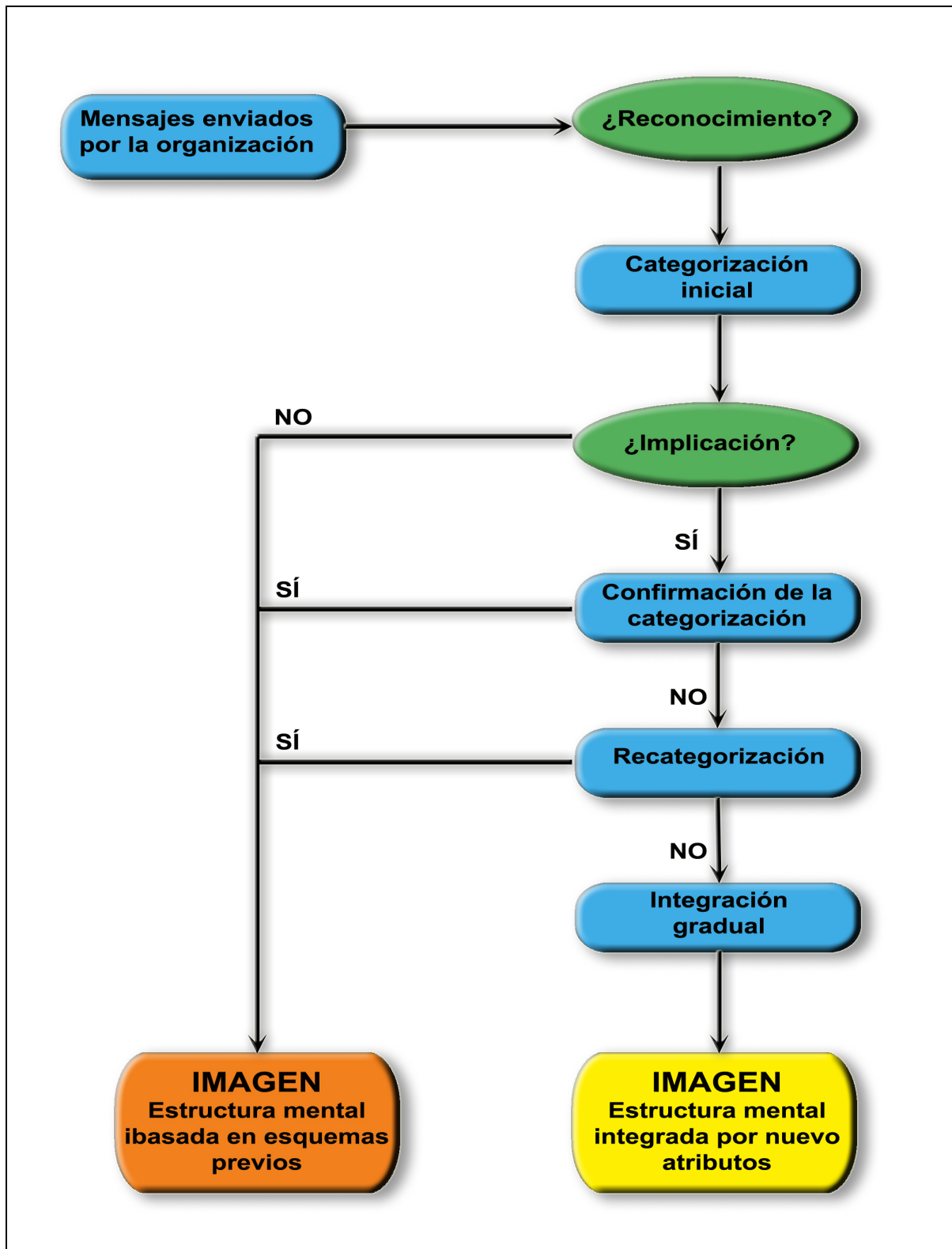
Con base en lo anterior, en los apartados subsecuentes se explican las diferentes etapas a partir de las cuales el receptor crea la Imagen de las organizaciones, siguiendo tanto a los autores originales y a la revisión de su modelo, como la adaptación de Capriotti publicada el mismo año. Dichas etapas son las siguientes:

- Categorización inicial.
- Confirmación de la categorización.
- Reestructuración.
- Integración gradual.

Es decir, el receptor se formará, en primera instancia, la Imagen de una organización con base en las imágenes previas que tiene almacenadas en su memoria y si la relación entre los mensajes recibidos y la imagen previa son correspondientes, entonces no seguiría el análisis de los atributos o mensajes presentes.

Sin embargo, si no se produce una correlación adecuada entre los mensajes recibidos y las imágenes almacenadas, entonces el receptor realizará un proceso individualizado de la información para completar la imagen almacenada o formarse una nueva.

Es importante aclarar que también podrá usar, como estrategia de procesamiento de la información, la *ruta central* o la *ruta periférica* en cada una de las etapas del proceso. No obstante, el predominio de alguna estará condicionado por el nivel de atención prestado a los atributos individuales de la organización que facilitaría un procesamiento más detallado de la información [sin embargo] la probabilidad de predominio de la ruta periférica será mayor en la primera parte del proceso, mientras que la ruta central tendría un mayor protagonismo en la última parte del mismo (Capriotti: *dixit*, 121).



■ **Tabla 5.** Etapas en el proceso de construcción de la Imagen Corporativa basado en el Modelo continuo de formación de la impresión (Friske y Neuberg, 1990).

### 2.3.3.2.1 La categorización inicial

La *categorización inicial* es la primera etapa del proceso, en la cual el receptor realiza una primera construcción mental de una organización a partir de la información mínima disponible sobre dicha entidad en el momento de la percepción inicial. Al respecto, Friske y Neuberg (1990, 23-24) explican que esta percepción inicial puede producirse con base en:

- El uso de una etiqueta categorial (*label*), como “hospital”, “escuela” “empresa de seguros”, etc.
- La existencia de una serie de atributos fácilmente categorizables, tales como “diseño de interiores y exteriores”, “limpieza de las instalaciones”, “atención por parte de los empleados, entre otras.

Entonces, a partir de la propuesta de los autores, esta construcción inicial de la Imagen es inminentemente perceptual, la cual está sumamente ligada a la Imagen Natural de las organizaciones (*Cfr. Imagen Natural e Imagen Controlada, fuentes de estímulo*).

Empero, en esta etapa también debe considerarse que los sujetos pueden haber tenido algún contacto previo con la organización, el cual genera en su memoria un precedente. Por tanto, cuando tienen un contacto posterior con dicha organización, se recupera la imagen existente; pero si la organización no es lo suficientemente importante o significativa, entonces no se llevará al cabo ningún proceso adicional y mantendrá la Imagen Corporativa previamente establecida.

En otras palabras, la *categorización inicial* se conforma tanto por la caracterización perceptual inicialmente realizada, como por el precedente existente en la memoria relacionada con la organización.



### 2.3.3.2.2 La confirmación de la categorización

Cuando los receptores o públicos han obtenido información adicional sobre la organización, entonces esta información se puede interpretar como consistente o adaptable al esquema o imagen inicial, es decir se confirmará o no la categorización que se hizo en la primera etapa del proceso.

Para Fiske y Neuberg (*dixit*, 24-27) la etapa confirmatoria tendrá éxito:

- Si la información es consistente (similar o de refuerzo) con el esquema o imagen previa, puesto que corroborará los atributos existentes.
- Si la información es mixta (consistente e inconsistente), puesto que se confirmará con los argumentos presentados como consistentes.
- Si la imagen inicial está fuertemente establecida y la información adicional es inconsistente pero considerada como irrelevante.

En esta etapa, el esfuerzo cognitivo de los receptores se caracteriza por ser relativamente bajo, pues sólo se confirma la información adicional con la imagen inicial o previa, por tanto los receptores pueden usar tanto la *ruta central* como la *ruta periférica* para confirmar o corroborar la información recibida.

Por ejemplo, si alguien decide corroborar la información obtenida a través de la *ruta central*, entonces hará una investigación detallada sobre las variables que atañen a la organización, pero si decide confirmar la información mediante la *ruta periférica*, entonces preguntará a algún amigo o conocido que tenga cierta relación con dicha organización o con organizaciones de la misma categoría.

Posteriormente, cuando la confirmación ha sido satisfactoria (imagen inicial/información adicional obtenida), los receptores no procesarán más información. Por tanto, tampoco profundizarán en la indagación de los argumentos relevantes de la información usada; sin embargo presentarán tendencias de conducta, cogniciones y afectos basados en la imagen resultante.

Una de las características de esta etapa, sumamente importante e incluso estratégica para las organizaciones, es la creación de tipos ideales por parte de los receptores a partir de la relación entre la confirmación satisfactoria de la información en diversos momentos y la generación de un esquema (Imagen) que se convierte en un referente dentro de toda la categoría.

Es decir, cuando los receptores —en diferentes momentos— obtienen una confirmación satisfactoria entre la imagen previa y la información adicional, entonces el esquema generado (Imagen Corporativa) servirá como un referente dentro de la categoría en la cual se encuentra inserta la organización.

Este hecho representa una ventaja para las organizaciones que logren ser referentes puesto que a los receptores les será más fácil recordarlas que al resto de las organizaciones de la misma categoría (segmento). Por tanto, las empresas deberán tener como meta, a nivel de Imagen Corporativa, lograr convertirse en *referentes* de su categoría (es decir, en el tipo ideal) para obtener una ventaja competitiva con respecto al resto de las organizaciones.

### 2.3.3.2.3 La recategorización

Esta tercera etapa representa un intento —por parte del receptor— de establecer, como apunta Capriotti, una variación del esquema o imagen inicial que permita integrar la información inconsistente. Sin embargo, para que esta etapa pueda llevarse al cabo, es necesario que el receptor tenga motivación suficiente, es decir, recursos de atención (Fiske, *et. al.*: 1999, 234).

En otras palabras, la recategorización representa un intento por encontrar diferentes categorías que puedan ser consideradas como adecuadas para interpretar la información principal o más representativa (Fiske y Neuberg: 1990, 7) y se produce cuando:

- La información es inconsistente con la imagen previa.
- La información inconsistente no es relevante, pero el esquema o imagen inicial está débilmente establecido.

Los resultados de la *recategorización* pueden variar según la información previa que tenga el receptor, sin embargo los resultados de esta etapa permitirán:

- El establecimiento de una *subimagen* que dependerá de la imagen previa. Es decir, si la información que recibe el receptor es mínimamente inconsistente con la imagen previa que tenía de la organización, entonces éste creará una nueva estructura que dependerá directamente de la imagen previa.
- La generación de una *nueva imagen* que remplazará la imagen previa. En otras palabras, si la información recibida por el receptor no concuerda y es disonante con la imagen previa, entonces éste creará una nueva imagen. Cuya formación hará que se necesite mayor

esfuerzo de análisis e integración de los argumentos relevantes, por lo que el esfuerzo cognitivo será mayor.

Es importante apuntar que el resultado y desarrollo de esta etapa dependerá directamente de la experiencia previa de cada receptor, por tanto, la creación de una subimagen o una nueva imagen dependerá de la información previa y la consistencia o inconsistencia que haya con la nueva información.

Tampoco hay que dejar de lado las estrategias que cada receptor pueda usar para hacer menos disonante la imagen previa con la nueva información, o definitivamente la creación de la nueva imagen. Es decir, el receptor puede usar tanto la ruta central como la ruta periférica para llegar a cualquiera de estos resultados (*Cfr. 2.3.3.1 Estrategias de procesamiento de la información*).

#### **2.3.3.2.4 La integración gradual**

Si la etapa de *recategorización* da como resultado la creación de una nueva imagen, entonces, el receptor entrará a la siguiente fase: la integración gradual, la cual se llevará al cabo si:

- La información no puede ser claramente atribuida a la imagen inicial.
- Si la información significativa o importante no se adecua a ninguna categoría en particular (Fiske y Neuberg: 1990, 31-32)

La característica esencial de esta parte del proceso es el esfuerzo, motivación y capacitación que el receptor debe tener para no sólo procesar, sino crear una nueva imagen que se incorporará a la memoria como una nueva estructura mental; la cual dará lugar a un nuevo conjunto de cogniciones, afectos y tendencias de conducta basadas en esa nueva Imagen de la organización (Capriotti: *dixit*, 127).

Otro rasgo distintivo de esta etapa es la creación de una nueva categoría por parte del receptor, la cual será su referente a partir del momento de su creación y con base en ella establecerá los atributos que espera de las otras organizaciones, es decir será un referente.

El proceso de creación de la imagen terminará si el receptor se siente satisfecho con la nueva imagen, de lo contrario seguirá buscando información, ajustándola o recategorizándola hasta que sus necesidades queden satisfechas, de esta manera se iniciará un nuevo proceso.

Al respecto, es necesario destacar la importancia de esta etapa pues si la organización envía nueva información al receptor y éste llega a esta etapa, entonces la información enviada se convertirá en referente principal dentro de las organizaciones agrupadas en la misma categoría (competencia) lo cual hará una diferencia sustancial entre la organización que envía la información y las otras. Esto se puede traducir en actitudes positivas como la elección de los productos de ésta sobre los de las otras.

Por último, es importante recalcar que la información que envía la organización y la cual es recibida por el receptor no es otra cosa sino la Cultura y la Identidad de dicha organización en forma de mensajes, tanto corpóreos (la publicidad, los interiores, etc. ) como incorpóreos (la actitud de

servicio, la respuesta a solución de problemas, la satisfacción de necesidades, etc.)

Entonces la elementos esenciales para que el receptor genere la Imagen de una organización se encuentra la organización misma, expresamente en su Cultura e Identidad y cómo las comunica pues éstas serán el referente a partir del cual el receptor creará la Imagen de esa organización, teniendo como base sus experiencias previas.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que este proceso de construcción de la Imagen es dinámico —nunca estático— y lo llevan al cabo tanto los receptores que se encuentran fuera de la organización (externos) como los que están dentro (internos). Entonces, a partir de la Imagen que generen las actitudes derivadas de ellas tendrán el mismo matiz (positivas o negativas) las cuales pueden afectar de manera sustancial a las organizaciones impidiendo o fomentando su crecimiento, desarrollo o adaptación. Es por ello que las organizaciones deben ser en extremo cuidadosas no sólo con lo que dicen, sino también con lo que hacen.

## **Conclusiones**

De acuerdo con lo expuesto en este capítulo, la Imagen Corporativa no es sólo la Identidad Visual de una organización, sino el resultado de un proceso de percepción integral que toma en cuenta todos los estímulos enviados por ella, ya sea desde su Imagen Natural o desde la Controlada. Entonces, a partir de estos estímulos, el público es receptor y se forma, con base en sus experiencias pasadas y en sus tipos ideales, una idea general y dinámica de la organización.

Con base en lo anterior, entonces la Imagen Corporativa se encuentra en la mente del receptor/público, por lo tanto no se puede modificar tal cual, ni tampoco se puede planear *per se*; pues la organización no tiene control sobre las estructuras mentales de los individuos con quienes tiene contacto, sin embargo si puede ejercer control sobre sí misma y darles los estímulos necesarios para que se formen una Imagen Positiva.

Por lo tanto, la Cultura y la Identidad son de suma trascendencia en el proceso mental de la creación de la Imagen pues son los elementos esenciales para que el receptor genere la Imagen Corporativa de la empresa, la representación del todo, de la organización.

Es importante recalcar que este proceso también se da al interior de la organización, por ello es de vital importancia que las organizaciones sean coherentes con lo que hacen y con lo que dicen, tanto al exterior como al interior.

En suma, la Imagen se encuentra en el público (receptor) y no en la organización (emisor); por ende no puede incidir en ella cuando ésta se ha

formado en la mente del receptor. Sin embargo, si puede darle los elementos necesarios —los cuales se originan a partir de la Cultura y la Identidad— para que, como resultado de un proceso de percepción, genere una Imagen Corporativa positiva, una imagen mental deseada por la organización que además genere actitudes que le ayuden a cumplir con sus metas.



## Bibliografía

- AARKER, David A. *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.
- ÁLVAREZ, Tomás y CABALLERO, Mercedes. *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós, 1997.
- ARONSON, E. y PRATKANIS, A. *Social Psychology*. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1993.
- BERNSTEIN, David. *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Plaza Janés, 1986.
- BOORSTIN, D. *The Image*. New York: Atheneum, 1977.
- CAPRIOTTI, Paul. *La imagen de empresa*. Barcelona: El Ateneo, 1992.
- —————. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ariel, 1999.
- CARTER, David E. *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*. New York: Art Direction Book Co, 1982.
- CEES de JONG, Ernst Schilp. *Manual de Imagen Corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili, 1991.
- CHAVES, Norberto. *La Imagen Corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili, 1992.
- DOWLING, Grahame. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press, 2001.
- EAGLY A. y CHAIKEN, S. "Cognitive Theories in Persuasion", en L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental and Social Psychology*. Vol. 17: 1984. pp. 268-344.

- FISKE Susan, T. y NEUBERG, Steven L. "A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation" en L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental and Social Psychology*. Vol. 23: 1990. pp. 1-74.
- FISKE Susan, T., LIN, Monica y NEUBERG, Steven L. "The Continuum Model. Ten years later" en Chaiken, Shelly y Trope Yaacov (eds.) *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press, 1999. pp. 231-254.
- GRUNING, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.
- IND, Nicholas. *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- KRECH, D. *et. al. Psicología Social*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1978.
- MOLES, Abraham. *La comunicación y los mass media*. Bilbao: Mensajero, 1975.
- MOSKOWITZ, Gordon B., *et. al.* "The History of Dual-Process Notions and the Future of Preconscious Control" en Chaiken, Shelly y Trope Yaacov (eds.) *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press, 1999. pp. 12-36.
- MYERS, David. G. *Psicología*. Mexico: Médica Panamericana, 1999.
- PETTY, Richard y CACIAPPO, John T. "Central and Peripheral Routes to Persuasion: Application to Advertising" en L. Percy y A. Woodside (eds.) *Advertising and Consumer Psychology*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1984. pp. 3-23.
- —————. "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion" en L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental and Social Psychology*. Vol. 19: 1990. pp. 123-205.
- REGOUBY, Christian. *La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1989.

- SALAMA PENHOS, Héctor. *Gestalt. De persona a persona*. México: Instituto Mexicano de Psicoterapia Gestalt, S.C, 1999.
- SANZ de la TAJADA, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la Imagen*. Madrid: Síntesis, 1996.
- VANDER ZARDEN, J. *Manual de Psicología Social*. Barcelona: Paidós, 1989.
- VILLAFAÑE, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 1993.

### **Fuentes electrónicas**

- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*.  
<http://www.rae.es>
- Universidad de Barcelona  
<http://www.ub.es/dppss/psicamb/2222.htm>

## **Índice de Tablas y Gráficos**

- Gráfico 1. Tesis registradas en TESIUNAM sobre Imagen Corporativa hasta el primer semestre de 2003..... 90
- Tabla 1. Traducciones de libros incluidos en el catálogo LIBRUNAM, cuyo tema principal es la Imagen Corporativa..... 94
- Tabla 2. Los principios gestálticos: La ley de la figura-fondo y la Ley de la buena forma (Myers; 1999, 166 y 180).....102
- Tabla 3. Los principios de la Ley de la Pregnancia..... 103
- Tabla 4. La circunferencia que no lo es. (Villafañe: 1999, 25).....105
- Tabla 5. Etapas en el proceso de construcción de la Imagen Corporativa basado en el Modelo continuo de formación de la impresión (Friske y Neuberg: 1990).....118

### **3. Identidad Corporativa**

Para Wally Olins (1989,7) la Identidad Corporativa de cada organización es única y debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles (...) ha de ser visible, tangible y omnipresente.

En efecto, la Identidad materializa la Cultura, pues surge a partir de ella y se expresa —como explica Olins— mediante nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos que la organización usa para distinguirse y diferenciarse.

Por lo tanto, la Identidad de las organizaciones aparece con ellas y cambia a la par, tanto por el medio ambiente en el cual se desarrollan, como por los individuos que la conforman o encabezan. De esta manera, la Identidad, proporciona un referente tangible, y da vida a una idea colectiva de pertenencia y finalidad.

En otras palabras, la importancia de la Identidad radica en la materialización de la organización a partir de símbolos. De esta manera, la Identidad es el elemento más tangible, por consiguiente más controlable a través del cual y a partir de su percepción (categorización) por parte del receptor/público, se conforma la Imagen Corporativa.

Es importante apuntar que este proceso puede generar tanto actitudes positivas como negativas —ya sea a nivel interno o externo de la organización— por ende, tanto la gestión de la Identidad como su cuidado recae en quienes colaboran, pero sobretodo en quienes encabezan la organización; no sólo en los despachos de diseño gráfico o las agencias de publicidad.

De hecho, este proceso es tan importante que también funge como estrategia de comunicación y su aparición no compete sólo a las organizaciones o corporaciones contemporáneas, de hecho, es más antiguo. Al respecto, explica Olins (*dixit*, 19)., ninguna nación ni ningún siglo se han visto libres de la invención de tradiciones

Como ejemplos de dichos procesos o estrategias tenemos las pinturas que Napoleón mandaba a hacer para representar sus batallas y victorias, la heráldica y los escudos de armas, así como los gritos de guerra que usaba el ejército romano o el griego. De esta forma, la materialización puede llevarse al cabo a través de elementos lingüísticos, gráficos (visuales) y sonoros.

La Identidad Corporativa es de suma importancia para las organizaciones, pues al ser un elemento de cohesión y fortalecimiento (a nivel interno) les permite enfrentar en el exterior tanto las vicisitudes como las oportunidades que ofrece un entorno dinámico, turbulento y de incertidumbre como el actual (*Cfr. Capítulo 1. Organización*).

Al respecto, es necesario no olvidar que todas las organizaciones tienen una Identidad y deben decidir si desean controlarla o si están dispuestos a dejar que la Identidad les controle y a proyectar imágenes radicalmente distintas, porque —explica Olins (*dixit*, 35)— las organizaciones con buenos productos o servicios e identidades poderosas y bien coordinadas dominarán a las que ofrezcan productos igual de buenos pero que tengan una Identidad más débil.

## Identidad Visual Corporativa

Como se mencionó al principio de este capítulo, los elementos a través de los cuales se materializa la Cultura pueden tener naturalezas diversas, al respecto, Costa (1994, 118) explica que dichos elementos pueden ser:

- Lingüísticos: Como el nombre y otras nomenclaturas con las que se identifica a la organización.
- Visuales: Formas y colores que representan ópticamente a la organización.
- Sonoros: por ejemplo, los *jingles* promocionales.

De esta manera, la Identidad puede adquirir distintas formas, sin embargo una de las más socorridas es la Identidad Visual pues a través de ésta la organización se “presenta” al receptor/público ya sea desde un empaque, una página *web* o su papelería corporativa.

La Identidad Visual Corporativa es de gran trascendencia para las organizaciones pues, mediante elementos gráficos, la organización puede distinguirse de las demás. En suma, podríamos compararla con la firma de las personas, cada quien tiene la propia pero hay unas más bellas, atractivas o significativas que otras.

Por lo tanto, en los siguientes apartados se hará una breve descripción de los elementos, tipos, principios y funciones de la Identidad Visual.

### 3.1. Elementos de la Identidad Visual

Los elementos que conforman la Identidad Visual son el nombre comunicativo, el símbolo corporativo, el logotipo, el logosímbolo o imagotipo y los colores corporativos o gama cromática; los cuales se describen en los siguientes apartados.

#### 3.1.1 Nombre comunicativo

El nombre comunicativo es la denominación breve a través de la cual la organización se autodesigna y se presenta a los demás (puede coincidir o no con el nombre jurídico o razón social).

El nombre comunicativo de una organización debe contemplar al menos las siguientes características (Costa: *dixit*, 30): brevedad, eufonía, recordabilidad y sugestión. Es decir, en palabras de Tejada (1987, 40) cuanto más corto mejor; cuanto más agradable sea su sonido, mejor; cuanto más pronunciable sea en cualquier lengua, mejor; cuanto más recordable sea y sugiera, mejor.

Al respecto, Chaves (*dixit*, 42) distingue cinco tipos de nombres comunicativos:

- *Descriptivos*: Enuncian sintéticamente los atributos de la identidad de la organización (e.g. Petróleos Mexicanos, Museo Universitario de Ciencias y Artes, Banco Nacional de México).
- *Simbólicos*: Aluden a la organización mediante una imagen literaria (e.g. Nestlé, Camel, Pelikan).




- *Patronímicos*: Aluden a la organización mediante el nombre propio de una personalidad clave de la misma como el dueño, fundador, etc. (e.g. Luis Vuitton, Lacoste, Johnson & Johnson).
- *Toponímico*: Muestran el lugar de origen o área de influencia de la organización. (e.g. Mexicana de Aviación, Banco Santander-Serfin).
- *Contracciones*: construcción artificial mediante iniciales, fragmentos de palabras, etc. (e.g. IBM, FAO, JVC).

### **3.1.2 Símbolo corporativo**

Representa a la organización de forma gráfica, Este elemento de la Identidad debe expresar las cualidades que la organización desea como suyas. Costa (*dixit*, 118) explica que es de carácter convencional pues está en lugar de una cosa no presente a la cual representa, donde la “cosa no presente” es la organización misma.

### **3.1.3 Logotipo**

Forma tipográfica que representa el nombre comunicativo, puede presentarse bajo alguna de las tres formas siguientes (Costa: *dixit*, 33):

- *Anagrama*: palabra que nace de la combinación de algunas letras o sílabas del nombre comunicativo. (e.g. Pemex, Telmex).
- *Monograma*: Forma gráfica que toma una palabra escrita cuando se construye enlazando rasgos de unas letras con otras. (e.g. Louis Vuitton  o los Yankees de New York).
- *Sigla*: conjunto de iniciales que no permiten su lectura en secuencia, sino que tienen que ser deletreadas (e.g. RCA, ATT).

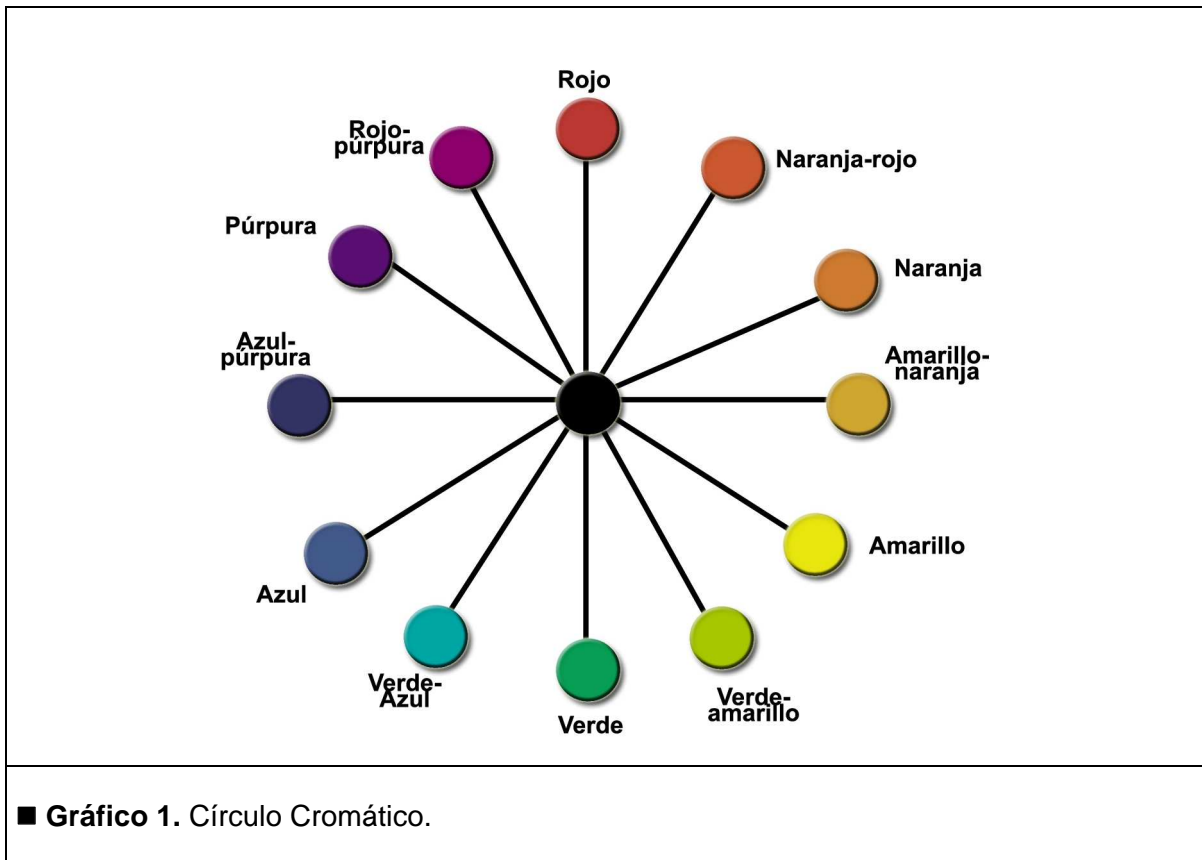
### 3.1.4 Logosímbolo o Imagotipo

Es la integración del logotipo y el símbolo corporativo (Villafañe: *dixit*, 336). Dentro de la Identidad Visual Corporativa, estos dos elementos integrados son el caso más frecuente, sin embargo, dicha identidad puede basarse en el logotipo (Coca-Cola) o en el caso menos frecuente, en el símbolo (e.g. Pura lana virgen). Los imagotipos, como los define Chaves, deben tener dos requisitos genéricos: memorabilidad y capacidad de diferenciación respecto del resto.

### 3.1.5 Colores corporativos o gama cromática

Son la combinación distintiva de colores que identifica a una organización, por tanto, es un eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y psicológica (Costa: *dixit*, 94) puesto que representa una experiencia visual en común, ya que relacionamos el color con la naturaleza misma: el azul del cielo o el mar, el verde de los árboles, el rojo de la sangre, etc. Respecto al color, Donis A. Dondis (2000, 64) refiere que tiene tres dimensiones que pueden definirse y medirse:

- *Matiz (hue)*: Es el color mismo o croma, hay más de cien, pero son tres los fundamentales y cada uno representa algo: amarillo (más próximo a la luz), rojo (más emocional y activo) y azul (pasivo y suave). En el círculo cromático (*Cfr. Gráfico 1*) se muestran las combinaciones entre los colores primarios (rojo, amarillo, azul), los terciarios que representan la combinación de los primarios (naranja, verde y violeta) y así sucesivamente.



- *Saturación:* se refiere a la pureza de un color respecto al gris, carece de complicaciones, es muy explícito y está compuesto de matices primarios y secundarios. Los colores saturados apuntan a una neutralidad cromática e incluso a un acromatismo y son sutiles y tranquilizadores. Al respecto, cuanto más intensa o saturada es la coloración de un objeto visual o un hecho, más cargado está de expresión y emoción.
- *Brillo:* esta dimensión es acromática y va de la luz a la oscuridad, es decir, al valor de las gradaciones tonales. Es importante mencionar que la presencia o ausencia de color no afecta al tono, que es constante. Por tanto, el color y el tono coexisten en la percepción sin modificarse el uno al otro.

### 3.1.6 Tipografía

Es el conjunto de caracteres de un mismo diseño, tamaño y peso, es decir, mayúsculas, minúsculas, números y símbolos, que pueden variar en su orientación, valor o proporción (redondas, cursivas, negras o finas). Es importante anotar que en el diseño editorial a la tipografía también se le conoce como *fuentes* o *familias de fuentes* (Picón Bottaro: 2001) las cuales tienen sus propias características y personalidad, que permiten expresar diferentes cualidades.












Al respecto, la Asociación Tipográfica Internacional (ATYPI), creada en 1957 para asesorar los trabajos editoriales de la UNESCO (De Buen: 2000) propone la siguiente clasificación:

- *Humanas*: Familias del siglo XV, cuyos caracteres se apartan del esquema gótico. Sus principales características se encuentran en los remates gruesos, inclinados y cortos; el ligero contraste en las astas; la modulación oblicua; las mayúsculas presentan la misma altura que los trazos ascendentes; la “e” minúscula tiene la barra inclinada. Por último, presentan un abundante espacio entre los caracteres. Ejemplos: Centaur, Cloister, Erasmus, Jenson, Schneidler.
- *Garaldas*: Deben su origen a la unión de los nombres de Claudio Garamond y Aldo Manuzio, creadores del siglo XVI, quienes partieron de formas antiguas, alejándose aún más del gótico. Sus grafías se caracterizan por: remates cóncavos, puntiagudos y bastante pronunciados; marcado contraste en sus trazos; modulación ligeramente oblicua; mayúsculas más pequeñas que los trazos ascendentes; la “e” minúscula tiene una barra recta y elevada, por último, la altura de la “x” es menor a la de las Humanas. Ejemplos: Bembo, Garamond, Palatino, Times.

- *Reales*: Surgen a consecuencia de los caracteres encargados por Luis XIV, en 1692, que bajo principios matemáticos y con algunos de los mejores tipógrafos de la época, para la Imprimerie Royale, la cual marca un cambio considerable alejándose cada vez más de los tipos góticos y de los trazos producidos por la pluma. Entre sus principales características tenemos: remates cóncavos y no tan puntiagudos, marcado contraste entre sus trazos, sin modulación oblicua; eje casi recto; mayúsculas menores a los trazos ascendentes; la “e” minúscula tiene una barra recta y elevada; espacio estrecho entre los caracteres; rasgos de los descendentes más cortos que los de las Garaldas. Ejemplos: Baskerville, Bell, Caslon.
- *Didonas*: Nombre formado por la unión de Firmin Didot y Giambattista Bodoni, creadores de finales del siglo XVIII. Sus formas se alejan de cualquier rasgo que recordara el trazo caligráfico. Sus principales características se encuentran en: remates filiformes, rectos y delgados; no existe transición entre los trazos; contraste bastante exagerado entre sus trazos; modulación vertical; ejes totalmente verticales; mayúsculas ligeramente inferiores a los trazos ascendentes; la “e” minúscula tiene una barra recta y fina; por último, presentan un espaciado estrecho entre los caracteres. Ejemplos: Basilia, Bodoni, Didot, Madison, Tienman, Walbaum.
- *Mecánicas o Egipcias*: Influenciadas por la Revolución Industrial, entre el siglo XVIII y el comienzo del XIX, así como por el desarrollo de la publicidad y de la necesidad de crear trabajos con caracteres impactantes. Sus principales características son los remates triangulares o rectangulares con un espesor cercano al de los trazos; contraste bajo o nulo entre los trazos, modulación vertical, ejes totalmente verticales, mayúsculas con la misma altura de los ascendentes, la “e” minúscula tiene barra recta y centrada; el espaciado entre los caracteres es ancho y constante. Ejemplos: Clarendon, Egyptian, Memphis, Rockwell, Serifa, Volta.
- *Lineales*: Se basan en los caracteres griegos y romanos más antiguos, los cuales fueron retomados a principios del siglo XX por la vanguardia Europea y la escuela Bauhaus en Alemania. Sus principales características son: ausencia de remates y ornamentos; carencia de contraste entre trazos; uniones ligeramente estrechas;

modulación vertical; ejes rectos y verticales; las mayúsculas ligeramente más pequeñas que los trazos ascendentes; la “e” minúscula tiene barra recta y centrada, y la altura de la equis es elevada. Ejemplos: Futura, Folio, Helvética, Kabel, Metro, Tempo, Univers.

- *Incisas*: En este tipo de familias se encuentran desde los caracteres basados en la escritura manual, hasta los experimentos tipográficos; letras adornadas, sombreadas, deformadas, fileteadas, ligeras o muy pesadas, donde la legibilidad puede quedar oculta en el símbolo gráfico. Por su amplio espectro no se pueden establecer sus principales características.  
Ejemplos: Bremen, Broadway, Brush script, Graphia, Saphir, Trajan.
- *Caligráficas*: En este tipo se incluyen los caracteres de aspecto caligráfico que parten de la escritura formal o inglesa, las cuales se hicieron notables a partir del año 1800. Entre sus características se encuentran: inclinación muy marcada; rasgos descendentes pesados y ascendentes finos; la altura de las “x” es muy reducida, mientras que las mayúsculas son adornadas.  
Ejemplos: Bank script, Commercial script, Coronet, English 157, Excelsior.
- *Manuales*: De la raíz latina *manus*, se caracterizan por la imitación que ciertas letras tipográficas hacen de la escritura anterior a la imprenta.  
Ejemplos: Benguiat, Contact, Frisky, Script.
- *Fracturas*: Este grupo se asocia con las familias que presentan un parentesco con las góticas, también conocidas como Fraktur, Blackletters o Textura Quadrata. Entre sus principales características tenemos: remates muy historiados; letras condensadas, altura considerable de la “x”, ascendentes y descendentes muy reducidos; trazos relativamente constantes.  
Ejemplos: Bistream fraktur, Diploma, Old English.
- *Extranjeras*: Abarcan todas las grafías distintas a las latinas, como el caso de la escritura del árabe, el sánscrito o los símbolos chinos, por citar sólo algunos.

Clasificación Tipográfica de la ATYPI	
<p>Humanas</p> 	<p>Garaldas</p> 
<p>Reales</p> 	<p>Didonas</p> 
<p>Mecánicas o egipcias</p> 	<p>Lineales</p> 
<p>Incisas</p> 	<p>Caligráficas</p> 
<p>Manuales</p> 	<p>Fracturas</p> 
<p>Extranjeras</p> 	

■ **Tabla 1.** Clasificación Tipográfica de la ATYPI. Con imágenes de Henry Picón Bottaro.

## 3.2 Tipos de Identidad Visual

En su libro “Identidad Corporativa” Olins distingue tres tipos de Identidad Visual de acuerdo con su estructura y las divide en tres categorías básicas: Monolítica, de Respaldo y de Marcas. Por su parte, Nicholas Ind también distingue estas tres categorías, aunque les nombra de manera diferente: Unitaria, Diversificada, o de Marcas.

### 3.2.1 Identidad Monolítica o Unitaria

Este tipo de Identidad se caracteriza porque la organización usa un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones (Olins: *dixit*, 78). Entre las organizaciones que tienen este tipo de identidad se encuentran, sobre todo las petroleras como *Shell* o *Saudi Aramco*, pero también se presenta en otros sectores por ejemplo en el de *IBM*, *LG*, *Green Peace*, entre otros. En México, *Liverpool*, *Alpura*, *Pemex*, el *IMSS*, son organizaciones con Identidad monolítica o unitaria.

Para Olins (*dixit*, 88) las organizaciones con este tipo de Identidad se caracterizan por:

- Su gran crecimiento orgánico.
- Orientación estratégica hacia la calidad de sus productos (prestigio).
- Operan en un sector poco diversificado.
- Gran capacidad prescriptiva y de liderazgo en sus mercados.
- Sus estrategias de diferenciación comercial se basan en su Identidad y no tanto en la diferencia real de sus productos.





■ **Tabla 2.** Ejemplos de organizaciones con una Identidad Visual Monolítica o Unitaria.

Es importante hacer notar que ni Olins (1989), Villafañe (1993) o Ind (1992) toman en cuenta a otros tipos de organizaciones que no sean las privadas o con fines comerciales.

Sin embargo, los estados nación, así como la mayoría de las organizaciones gubernamentales y sociales hacen uso de esta Identidad, porque el hecho de tener un solo nombre y estilo visual únicos es la forma más efectiva de crear lealtades, pues los miembros de una organización la reconocen y se identifican con ella, independientemente, como explica Olins (*dixit*, 82) del lugar donde vivan o trabajen y de cuáles sean sus características sociales, culturales o religiosas.

Entre las ventajas de este tipo de Identidad, como se mencionó en los párrafos precedentes, se encuentra el generar —al interior de las organizaciones— cohesión, lealtad y una idea clara de lo que es la organización; mientras que al exterior brinda a los clientes una idea clara de lo que pueden esperar en términos de producto, servicio y precio para lograr que permanezcan fieles a una organización que respeta sus necesidades y con la cual están familiarizados.

Entre algunas de las características de la Identidad monolítica o unitaria, se encuentran:

- *Longevidad*: la mayoría de las organizaciones usan por largo tiempo sus símbolos de identidad (algunas más de un siglo).
- *Adaptabilidad*: Aunque estos símbolos se supervisan y modifican de vez en cuando, su esencia expresada en el nombre, los colores y la tipografía permanece a lo largo del tiempo.

Finalmente, para Ind (*dixit*, 113) entre las desventajas que las organizaciones con este tipo de identidad deben enfrentar se encuentran:

- La asociación de la organización con cualquier producto nuevo (lanzamiento de producto), la presión para evitar el fracaso será mayor, lo que llevará a este tipo de organizaciones a asumir el menor número de riesgos.
- El grado de uniformidad que implica la Identidad monolítica o unitaria puede actuar como una barrera ante cualquier innovación que deseara realizar la dirección de la organización.

### **3.2.2 Identidad de Respaldo o Diversificada**

Este tipo de identidad es sumamente frecuente entre las organizaciones que en un principio desarrollaron una marca central y, posteriormente, se diversificaron hacia otros mercados con base en adquisiciones o nuevos proyectos, cada uno con su nombre, cultura, tradiciones y prestigio dentro de sus ámbitos de influencia.

Es decir, la organización consta de un grupo de actividades o empresas a las que respalda con el nombre e identidad del grupo (Olins: *dixit*, 78). Como ejemplos tenemos *General Motors*, *Nestlé*, *Lóreal* y *Volkswagen*, entre otras. En México, *Cemex*, *Televisa* y la *UNAM* se encuentran dentro de las organizaciones con una Identidad de respaldo o diversificada.

La característica fundamental de esta identidad se encuentra en su estructura, pues se forma a partir de una serie de partes individuales claramente identificables, pero también percibidas como parte de un todo más amplio.



■ **Tabla 3.** La UNAM y General Motors, ejemplos de organizaciones con una Identidad Visual Diversificada o de Respaldo.

Para Villafañe (*dixit*,125) las organizaciones con una identidad de respaldo se caracterizan por:

- Un crecimiento basado frecuentemente en absorciones o adquisiciones de otras compañías.
- Una gran diversificación en distintos sectores y actividades comerciales.
- Aprovechan la reputación de una organización introduciendo la cultura del grupo.
- Introducción de productos competitivos.

El lado positivo de la Identidad de respaldo o diversificada, como explica Ind (*dixit*, 114), radica en las posibilidades que ofrece a la organización el equilibrar las ventajas de una única Identidad con las que derivan de contar con varias compañías operativas, lo que dota a la empresa de mayor flexibilidad.

Es decir, en los niveles superiores de la organización se pretende crear una idea clara de organización única, con muchas facetas, pero con un objetivo común. Además, quieren que las identidades de las numerosas empresas y marcas que han adquirido sigan floreciendo para beneficiarse de sus virtudes, tanto en el mercado como entre los propios empleados (Olins: *dixit*, 102).

Sin embargo, este equilibrio es un tanto difícil de lograr pues las personas usualmente no están dispuestas al cambio, lo cual puede derivar en una reticencia a aceptar la cultura de la empresa controladora.

Por tanto, cuando una organización decide usar este tipo de Identidad, debe tener en cuenta a las personas y buscar estrategias, tanto organizacionales como de comunicación para hacerle frente a las posibles resistencias.

Sin embargo, cuando la Identidad de respaldo o diversificada se torna consistente, puede generar grandes beneficios para la organización, pues se cuenta con un nombre que respalda la calidad de sus productos, además de la flexibilidad que otorga la diversificación, por tanto puede incursionar en muchos más negocios con menos riesgo que las organizaciones con una Identidad monolítica o unitaria.

### **3.2.3 Identidad de Marcas**

Las organizaciones con este tipo de identidad operan por medio de una serie de marcas, que pueden ser independientes entre sí y con respecto a la sociedad (Olins: *dixit*, 78) por ende, basan toda su estrategia en la competitividad de sus productos aisladamente. Como ejemplos tenemos *Beiesdorf* (BDF), *Unilever*, *Procter & Gamble*, entre otras. En México, *Grupo Carso* es el caso más palpable.

Este tipo de Identidad —explica el citado autor— surgió a mediados del siglo XIX, cuando la tecnología, el retroceso del analfabetismo y el aumento continuo del nivel de vida crearon el primer mercado de masas. Este tipo de Identidad se basa —continúa— en dotar a un artículo o mercancía (esencialmente igual a la de otro fabricante) de características especiales por medio del uso imaginativo del nombre, el envase y la publicidad.



■ **Tabla 4.** Beiersdorf, empresa alemana con Identidad Visual de Marcas.

# GRUPOCARSO



■ **Tabla 5.** Grupo Carso, conglomerado mexicano con Identidad Visual de Marcas.



Por tanto, es el modelo típico de las empresas que operan en el área de consumo de los bienes extremadamente móviles (BCEM), como los denomina Ind (*dixit*, 114). La ventaja de las organizaciones con este tipo de Identidad (en su mayoría con fines comerciales) radica en el poder de lanzar al mercado una marca que compita con las suyas sin que el consumidor se dé cuenta, lo que permite a la compañía segmentar los mercados de forma favorable. Es decir, las organizaciones pueden vender variaciones sobre el mismo producto o servicio a una gran diversidad de personas

Al respecto, Olins (*dixit*,116) comenta que atribuirle una marca a un producto es la forma más eficaz de promocionarlo, pues su principal ventaja radica en atraer a un concreto grupo de personas en un momento determinado a través de la creación deliberada de los productos, los cuales cuentan con un poderoso simbolismo, complejo e inmediato, orientado a un mercado específico. Por ende, si la estrategia es efectiva, entonces la marca tendrá una vida ajena, por completo, a la empresa que la produce.

Sin embargo, una de las más grandes desventajas de este tipo de Identidad es la pérdida de la integridad, de la coherencia; pues si no se cuida al máximo de estos dos elementos fundamentales entonces la marca está destinada a debilitarse y morir irremediabilmente.

Lamentablemente para las marcas, este error es frecuente en los jefes de marca o en los mercadólogos a cargo de ellas, quienes usualmente son jóvenes y usan sus puestos como un escalafón en su ascenso profesional dejando en segundo plano a la marca y en su afán de posicionarla mejor y demostrar con ello tanto su brillantez como su habilidad, dejan a un lado su Identidad en aras de la obtención de beneficios económicos.

Actualmente —explica Olins— el poder de las marcas ha sido descubierto por grandes consorcios de ventas al menudeo (o de autoservicio) pues empresas como *Wal-Mart* compiten directamente, a través de marcas propias como *Equate*, con grandes y tradicionales productores de BCEM.

Por último, es importante anotar que este tipo de Identidad ha sido sumamente útil para aquellas organizaciones que teniendo negocios diferentes se combinan provisionalmente a través de alianzas estratégicas para dar lugar a diferentes productos o servicios con una marca específica que plantean soluciones y respuestas a problemas o necesidades que les habría sido imposible cubrir de forma independiente.

### **3.3 Principios de la Identidad Visual**

Para Villafañe (*dixit*,117), la Identidad Visual tiene dos principios fundamentales: el normativo y el integrador. El primero se materializa, sobre todo, en los Manuales de Identidad Visual<sup>1</sup> pues en ellos se determinan y se hacen homogéneas las aplicaciones corporativas sobre cualquier soporte empleado.

Por su parte, el principio integrador se refiere al resultado que tiene en la mente del receptor/público los mensajes (estímulos) que la organización les envía y que ellos reciben y procesan a partir de sus experiencias (*Cfr. Cap. 2. Imagen Corporativa*).

---

<sup>1</sup> Un Manual de Identidad Visual o Diseño Corporativo es un documento en el cual se recogen los elementos gráficos de la organización y sus diferentes formas de uso (internas y externas) como culminación del proceso de creación de la Identidad Visual Corporativa. Debe incorporar las normativas de aplicación de los elementos base de la identidad de la organización. (Sáenz de la Tajada: *dixit*, 244)

Villafañe también explica que de estos principios generales (el normativo y el integrador) se desprenden a su vez cuatro principios específicos de la Identidad Visual:

- El simbólico.
- El estructural.
- El sinérgico.
- El de universalidad.

### **3.3.1 Principio simbólico**

El Principio simbólico expresa la necesaria relación entre la empresa y su Identidad Visual. Es decir, los rasgos más distintivos de la Cultura y la Identidad de la organización se “traducen” y se expresan a través de símbolos, más no de signos<sup>2</sup>.

En otras palabras, a través de este principio, la organización debe expresar mediante símbolos lo que es, lo que hace y lo que pretende. La forma de plasmar los atributos más representativos de la organización que, en algunas ocasiones, suelen ser incorpóreos a pesar de ser perceptibles.

---

<sup>2</sup> Un signo es un estímulo cuya imagen mental está asociada en nuestra mente a la imagen de otro estímulo que ese signo tiene por función evocar con el objeto de establecer una comunicación (Guirad: 2000, 33), mientras que un símbolo es un signo sin semejanza ni contigüidad, sino solamente con un vínculo convencional entre su significante y su denotado, además con una clase intencional para su designado (Sebeok: 1996, 49).

### 3.3.2 Principio estructural

Este principio guarda una estrecha relación con la Teoría de la Imagen pues se refiere a una de sus cuestiones fundamentales: la simplicidad. Al respecto, Villafañe (*dixit*, 118) explica que la simplicidad depende, en sentido absoluto, del número de rasgos estructurales genéricos (ángulos, distancias, etc.) que posee la estructura y, en sentido relativo, de la correspondencia estructural entre lo representado y el medio de representación, de la unificación de los agentes plásticos, así como de la limitación del repertorio de elementos visuales de la representación. Por tanto, la aplicación de este principio supone el uso de una Identidad Visual simple, puesto que es más fácil de memorizar.

### 3.3.3 Principio sinérgico

Este principio se refiere a la coherencia que debe existir entre la Cultura de la organización con su Identidad Visual. Es decir, ésta última debe representar lo que la organización es y hace. Por lo tanto debe ponerse especial atención en lo que Villafañe denomina *Comunicación de marketing* (publicidad impresa o electrónica, empaques, artículos promocionales, *displays*, etc.).

El resultado material de este principio lo conforma un documento que se conoce como “Manual de Identidad Visual”, el cual abarca y organiza la totalidad de los elementos constitutivos de la Identidad Visual y dirige a todos los usuarios eventuales que deben conocer las reglas que han de asegurar un uso racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibilidades y aplicación (Costa: 2004, 107).

### 3.3.4 Principio universal

Este principio toma en cuenta tres aspectos de la “universalidad”:

- *Universalidad temporal*: implica concebir una Identidad Visual evitando planteamientos coyunturales que puedan ser efímeros y provocar su rápida obsolescencia.
- *Universalidad espacial*: debe tomar en cuenta la proyección de la Identidad de la empresa en diferentes soportes, como impresos, inmuebles, vehículos, artículos promocionales o utilitarios, etc.
- *Universalidad cultural*: Se refiere al uso de códigos culturales que no sean excesivamente localistas, a no ser que lo local constituya un atributo diferenciador sobre el que se base la Identidad en su conjunto.

### 3.4 Funciones de la Identidad Visual

La función genérica de la Identidad Visual es la de contribuir a la configuración de la personalidad corporativa de una organización. En este sentido, como acota Villafañe (*dixit*, 123) es la expresión o traducción visual de la Identidad de la organización. De esta función genérica se derivan, continúa el autor, cuatro funciones pragmáticas de:

- Identificación.
- Diferenciación.
- Memoria.
- Asociación.

### **3.4.1 Función de identificación**

Esta función juega un papel primario para la Identidad Visual, en este sentido, la necesidad de identificar clara y concisamente la Identidad de la organización abarca cuatro grandes áreas:

- *Productos y servicios:* Sirven como instrumentos identificadores de la organización.
- *Comunicación gráfica:* Incluye los soportes gráficos estables, la publicidad, los soportes de promoción y el resto de los medios visuales.
- *Entorno:* Comprende la arquitectura, el interiorismo y el equipamiento ligero.
- *Equipo humano:* Se refiere al comportamiento y la Imagen que proyectan los miembros de la organización, las relaciones públicas y la atención personalizada al cliente.

### **3.4.2 Función de diferenciación**

Es la clave de las organizaciones inmersas en contextos sumamente competidos y saturados con productos o servicios semejantes. En este sentido, la Identidad Visual, además de traducir la Cultura y la Identidad de la empresa, debe diferenciarla de las demás.

Con referencia a lo anterior, la Identidad Visual deberá asumir a mediano y largo plazo factores de diferenciación estratégicos, ya sea asociando o distinguiendo su Identidad Visual a la del sector.

### 3.4.3 Función de memoria

Villafañe (*dixit*, 125) explica que esta función depende de cinco factores esenciales:

- *Simplicidad estructural*: Tanto en el sentido absoluto (cuantos menos rasgos estructurales genéricos posean los elementos de la Identidad Visual, más simples serán), como en el sentido relativo (una gama reducida de agentes plásticos es la mejor garantía de simplicidad).
- *Originalidad/redundancia*<sup>3</sup>: El grado de originalidad de un logotipo deberá ser superior al grado de redundancia en la escala inversa, a pesar de que la repetición (la cual origina la redundancia) es necesaria para que el símbolo pueda alojarse en la memoria del receptor.
- *Carácter simbólico*: Aporta emotividad a la Identidad Visual. Es muy útil para memorizar la marca o el logotipo, porque produce — aunque levemente— una implicación psicológica por parte del observador.
- *Pregnancia*: Garantiza el efecto de totalidad necesario para favorecer la memorización del logotipo.
- *Armonía*: Entre los distintos componentes visuales y tipográficos del logotipo, el uso de colores compatibles, el equilibrio entre la estabilidad de la Identidad Visual y su dinámica, etcétera. También facilita su recuerdo.

---

<sup>3</sup> Villafañe (*dixit*, 125) explica que en la Teoría de la Información, la originalidad y la redundancia son variables opuestas relacionadas con la trivialidad e inteligibilidad de los mensajes. Por lo tanto, un mensaje trivial es inteligible y uno original lo sería menos aún. Todo esto conforme a una escala en cuyos extremos se encuentran los valores absolutos de las dos variables. La eficacia de los mensajes sitúa los valores de originalidad y redundancia en el centro de esta escala, lo cual es válido sólo hasta cierto punto para la Identidad Visual si se toma en cuenta que debe mantenerse inalterable durante un largo periodo de tiempo.

#### 3.4.4. Función de asociación

Expresa el último requisito que debe poseer una marca o logotipo para garantizar la adscripción de esa Imagen a su referente corporativo. Para Costa (*dixit*, 60) esta función se produce por:

- *Analogía*: Cuando la marca o logotipo posee un parecido intrínseco al producto. Este es el caso de *Michelin*.
- *Alegoría*: Se usan elementos reconocibles de la realidad combinados de forma original y nueva. Por ejemplo, la marca de pintura *Sherwin Williams* cubriendo el globo terráqueo.
- *Lógicamente*: Mediante una correspondencia unívoca entre la imagen y su referente. Por ejemplo, *Telmex*.
- *Emblemáticamente*: La marca o identidad se asocia a determinados “valores” de forma emblemática, es decir, usando convenciones positivas. Tal es el caso de *Svelty* o de *Special K* que refieren a la salud y la delgadez.
- *Simbólicamente*: Como ejemplo tenemos el *I love NY* de Milton Gleiser.
- *Convencionalmente*: Cuando la asociación es arbitraria.



## **Conclusiones**

Si la Cultura Corporativa es la esencia, el espíritu de la organización; la Identidad es el sistema de elementos a través de los cuales se materializa dicho espíritu. Estos elementos pueden ser lingüísticos, visuales (gráficos) o sonoros y su intención es generar significados específicos tanto al interior como al exterior de la organización.

Por ejemplo, las ceremonias de inicio o fin de año en las que se reúnen a todos o la mayor parte de los miembros de una organización (para aclarar cuales son las metas o los resultados, según sea el caso), también son parte de la Identidad porque generan significados, pero se diferencia de la Cultura porque no se quedan sólo en el planteamiento, en el espíritu; sino que trascienden a la acción, se materializan; pero se encuentran acotados por la Cultura misma.

Al respecto, merecen especial atención los elementos visuales o gráficos, constitutivos de la Identidad Visual Corporativa, la cual a su vez se conforma de seis elementos fundamentales: el Nombre comunicativo, el Símbolo corporativo, el Logotipo, el Logosímbolo o Imagotipo, los Colores corporativos o gama cromática, y por último la Tipografía.

La Identidad Visual Corporativa es de vital importancia pues su naturaleza permite tener mayor control sobre ella, es decir, la organización puede modificar el símbolo corporativo y todos los demás elementos de acuerdo con sus necesidades, sin embargo también se debe prestar especial atención a las normas a las cuales se debe apegar dicha acción.

De lo contrario, se corre el riesgo de obtener un efecto negativo, pues si — por ejemplo— el logotipo no se usa adecuadamente o no se apega a reglas específicas cada miembro de la organización podrá usarlo según sus propias interpretaciones, esto a su vez generaría una gran confusión y consecuentemente no se cumplirían con las principales funciones de la Identidad.

En síntesis, la Identidad Corporativa *materializa* la Cultura, la hace más tangible, por lo tanto más controlable; por ello las organizaciones deben prestarle una atención especial, pues juega un papel decisivo en el proceso de creación de la Imagen Corporativa.

## Bibliografía

- COSTA, Joan. "Métodos de hallazgo de nombres de marca" en *Documentos Internacionales de Comunicación*. No. 15. Marzo-Abril. España: 1982.
- —————. *Identidad Corporativa*. México: Trillas, 2004.
- —————. *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: CEAC, 1994.
- CHAVES, Norberto. *La Imagen Corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. 4ed. México: Gustavo Gili, 1996.
- De Buen, Jorge. *Manual de Diseño Editorial*. México: Santillana, 2000.
- DONDIS, A. Donis. *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. 14ª. ed. México: Gustavo Gili, 2000.
- GUIRAUD, Pierre. *La Semiología*. México: Siglo XXI, 2000.
- IND, Nicholas. *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- OLINS, Wally. *Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones, 1989.
- PICÓN BOTTARO, Henry A. *Tipografía interactiva*. Trabajo de tesis para optar por la Lic. en Artes Visuales y Diseño. Universidad de Los Andes. Facultad de Arquitectura y Arte. Escuela de Arte y Diseño Gráfico: Mérida, Venezuela, 2001. En:  
<http://www.mipagina.cantv.net/tipointeractiva/>
- RIFKIN, Jeremy. *La era del acceso*. Barcelona: Piados, 2000.
- SANZ de la TAJADA, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis, 1996.
- SEBEOK, Thomas, A. *Signos: una introducción a la semiótica*. Barcelona: Paidós, 2000.

- TEJADA PALACIOS, Luis. *Imagen Corporativa. Creación y transmisión de la Identidad de la empresa*. Colombia: Norma, 1987.
- VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, 1993.

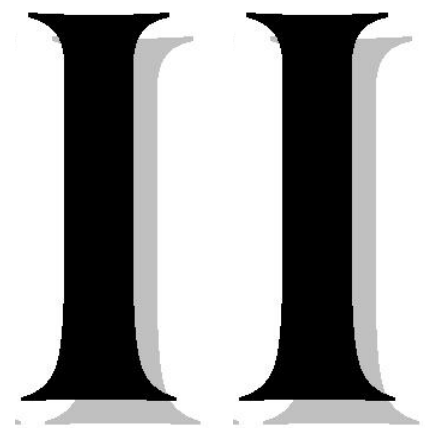
### **Fuentes electrónicas**

- Alpura.  
<http://www.alpura.com.mx>
- Beiersdorf, BDF.  
<http://www.beiersdorf.com/>
- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.  
<http://www.politicas.unam.mx/>
- Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.  
<http://server.contad.unam.mx/>
- Facultad de Derecho, UNAM.  
<http://www.derecho.unam.mx/>
- Facultad de Economía, UNAM.  
<http://herzog.economia.unam.mx/>
- Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM.  
<http://www.acatlan.unam.mx/>
- Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM.  
<http://www.iztacala.unam.mx/>
- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM.  
<http://www.zaragoza.unam.mx/>
- Facultad de Ingeniería, UNAM.  
<http://www.ingenieria.unam.mx/>

- Facultad de Medicina, UNAM.  
<http://www.facmed.unam.mx/>
- Facultad de Odontología, UNAM.  
<http://www.odonto.unam.mx/>
- Facultad de Química, UNAM.  
<http://www.fquim.unam.mx/>
- Facultad de Veterinaria, UNAM.  
<http://www.veterin.unam.mx/>
- General Motors.  
<http://www.gm.com/>
- Greenpeace.  
<http://www.greenpeace.org/>
- Grupo Carso.  
<http://www.gcarso.com.mx/>
- IBM.  
<http://www.ibm.com/>
- Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS.  
<http://www.imss.gob.mx/>
- Liverpool.  
<http://www.liverpool.com.mx/>
- Petróleos Mexicanos, Pemex.  
<http://www.pemex.com/>
- Saudi Aramco.  
<http://www.saudiaramco.com/>

## Índice de Tablas y Gráficos

- Gráfico 1. Círculo Cromático..... 138
- Tabla 1. Clasificación Tipográfica de la ATYPI. Con imágenes de Henry Picón Bottaro..... 142
- Tabla 2. Ejemplos de organizaciones con una Identidad Visual monolítica o unitaria..... 144
- Tabla 3. Ejemplos de organizaciones con una Identidad Visual diversificada o de respaldo..... 147
- Tabla 4. Beiersdorf, empresa alemana con Identidad Visual de marcas..... 150
- Tabla 5. Grupo Carso, conglomerado mexicano con Identidad Visual de marcas..... 151



## 4. Petr6leos Mexicanos

Pemex es una entidad descentralizada del gobierno federal, creada por decreto el 7 de Junio de 1938, con personalidad jur6dica y patrimonio propios, cuya finalidad es ejercer la conducci3n central y la direcci3n estrat6gica de todas las actividades que abarca la industria petrolera nacional. Por ello, Pemex es la empresa m1s grande e importante de M6xico, en 2002 sus ingresos totales ascendieron a los 51,344 millones de d3lares (Shields: 2003, 33) adem1s ocupa el s6ptimo lugar como compa1a integrada del petr6leo en el mundo (*Cfr. Tabla 1*).

<b>Las 10 empresas petroleras m1s importantes del mundo</b>					
		<b>Propiedad</b>	<b>Producci3n*</b>	<b>Ingresos**</b>	<b>Empleados</b>
1	Saudi ARAMCO	Estatal	8,301	no disponible	54, 077
2	Exxon Mobil	Privada	2,542	191,201	97,900
3	Petr6leos de Venezuela	Estatal	3,000	46, 250	46,425
4	NIOC (Ir1n)	Estatal	3,773	no disponible	114,602
5	Royal Dutch/Shell	Privada	2,220	138,252	91,000
6	BP Amoco	Privada	1,931	176,551	110,150
7	Pemex	Estatal	3,560	39,617	134,852
8	Chevron Texaco	Privada	1,959	99,699	67,569
9	Total Fina Elf	Privada	1,454	95, 677	122,025
10	PetroChina	Estatal (90%)	2,092	28, 903	422,554

■ **Tabla 1.** Con informaci3n del *PIW*, 2002.  
 \*Hidrocarburos l6quidos en miles de barriles diarios (mbd).  
 \*\*Totales en millones de d3lares.



#### 4.1 Antecedentes históricos

El 18 de marzo de 1938, el gobierno de México decretó la expropiación petrolera de las propiedades pertenecientes a compañías extranjeras que controlaban la explotación y aprovechamiento de los recursos petroleros del país.

La expropiación penalizó el desacato a las autoridades, a las leyes y a las instituciones del país, cometido por un grupo de empresas extranjeras, que públicamente se pusieron de acuerdo para incumplir una decisión de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mediante la cual se les obligaba a mejorar las condiciones económicas y sociales de los trabajadores a su servicio; asimismo, puso en manos del gobierno la responsabilidad de satisfacer adecuadamente las necesidades del mercado nacional en materia de petróleo y sus derivados.

El 19 de marzo del mismo año, se creó el *Consejo Administrativo del Petróleo* para el manejo provisional de los bienes expropiados de las compañías. Asimismo, el 31 de ese mes, se fundó la *Exportadora Nacional del Petróleo*, a la que se le encomendó la venta de los productos petroleros al exterior.

El 7 de junio de 1938, se decretó la creación de *Petróleos Mexicanos*, como órgano descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con el objeto de manejar en definitiva los bienes muebles e inmuebles expropiados, desapareciendo así el Consejo Administrativo del Petróleo.

Cabe mencionar que en esta misma fecha también desapareció la *Exportadora Nacional del Petróleo* y se creó la *Distribuidora de Petróleos Mexicanos*, dependiente del Ejecutivo Federal, para distribuir los productos petroleros.

El 8 de agosto de 1940, se decretó finalmente la liquidación de la *Distribuidora de Petróleos Mexicanos*, así como de la *Administración General del Petróleo Nacional* (organismo creado desde antes de la expropiación de las propiedades de las compañías extranjeras, para explotar las reservas petroleras nacionales, regular el mercado y fomentar la industria), unificando en *Petróleos Mexicanos* toda la industria petrolera nacional.

Con el objetivo de dar cumplimiento a las metas contempladas en los Programas Nacionales de Modernización de la Empresa Pública y Modernización Energética 1990-94, el 16 de julio de 1992, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Orgánica de *Petróleos Mexicanos* y Organismos Subsidiarios. En la realización de esta reestructuración se partió de dos premisas:

- “El Estado Mexicano mantendrá la propiedad y el control sobre los hidrocarburos”.
- "Se conservará la conducción central de *Petróleos Mexicanos* sobre cada una de las áreas en que se estructuren las actividades de la industria, que van desde la exploración hasta la comercialización de los productos”.

Con base esta transformación, se crearon los cuatro organismos subsidiarios descentralizados: Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica y Pemex Petroquímica.

## **4.2 Marco Jurídico**

Petróleos Mexicanos, al ser una organización gubernamental, está acotada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, específicamente por el marco regulatorio establecido en los artículos 25, 27 y 28.

De esta manera, sólo Pemex puede explorar, explotar, transportar y procesar petróleo crudo en territorio nacional. Además, tiene la obligación del suministro de los combustibles y el gas LP en todo el país.

Además de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la actuación de Pemex está delimitada por leyes, reglamentos, decretos, disposiciones, acuerdos, planes y programas.

### **4.2.1 Leyes**

- Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Diario Oficial de la Federación, 29 de noviembre de 1958).
- Ley Federal de Entidades Paraestatales (Diario Oficial de la Federación, 14 de mayo de 1986).
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios (Diario Oficial de la Federación, 16 de julio de 1992).

#### **4.2.2 Reglamentos**

- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Diario Oficial de la Federación, 25 de agosto de 1959).
- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, en Materia de Petroquímica (Diario Oficial de la Federación, 9 de febrero de 1971).
- Reglamento de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 10 de agosto de 1972).
- Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (Diario Oficial de la Federación, 26 de enero de 1990).
- Reglamento de Distribución de Gas Licuado de Petróleo (Diario Oficial de la Federación, 25 de noviembre de 1993).

#### **4.2.3 Decretos**

- Decreto que crea la Institución Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 20 de julio de 1938).
- Decreto por el que los Titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Servidores Públicos hasta el nivel de Director General en el Sector Centralizado o su equivalente en el Sector Paraestatal, deberán rendir un informe de los asuntos de sus competencias, al separarse de sus empleos, cargos o comisiones, y entregar los Recursos Financieros, Humanos y Materiales que tengan asignados para el ejercicio de sus atributos legales, a quienes los sustituyan en sus funciones (Diario Oficial de la Federación, 2 de septiembre de 1988).

#### **4.2.4 Disposiciones**

- Disposiciones de la ley Orgánica de la Administración Pública Federal que tienen relación con Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1976).
- Disposiciones de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y su Reglamento en Materia de Responsabilidades (Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1976 y 18 de noviembre de 1981).
- Disposiciones de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servicios Públicos que tienen relación con Petróleos Mexicanos (Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 1982).
- Resolución que Clasifica los Productos Petroquímica que se indican, dentro de la Petroquímica Básica o Secundaria (Diario Oficial de la Federación, 17 de agosto de 1992).
- Disposiciones de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestales del Presupuesto de Egresos de la Federación para 1994 (Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 1993).

#### **4.2.5 Acuerdos**

- Acuerdo mediante el cual se establecen las disposiciones que se aplicarán en la entrega y recepción del despacho de los asuntos a cargo de los titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, y de los Servidores Públicos hasta el nivel del Director General en el sector centralizado, Gerente o sus equivalentes en el sector paraestatal (Diario Oficial de la Federación, 5 de septiembre de 1988).
- Acuerdo que faculta a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación a establecer los lineamientos necesarios para que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal efectúen las acciones pertinentes para la transición de la administración 1988-1994, a la siguiente gestión gubernamental (Diario Oficial de la Federación, 24 de agosto de 1993).

#### **4.2.6 Planes y programas**

- Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006.
- Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía 1995-2000.
- Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.
- Presupuesto de Egresos de la Federación (ejercicio fiscal correspondiente).

#### **4.3 Cultura Corporativa**

En la publicación interna *Cultura Organizacional. Documento para administradores*, editado por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Administración (DCA) de Pemex, la Cultura Organizacional se define como “la manera particular de ser y hacer las cosas (...), enfrentar y reaccionar ante las nuevas condiciones”.

Con base en dicho documento y en el Plan Estratégico 2001-2010 de Pemex, así como en el Código de Conducta, editado también por la DCA; en los apartados subsecuentes se presenta la Filosofía de Trabajo, la Misión, la Visión, así como los Principios de Actuación y Decisión de Pemex.

### **4.3.1 Filosofía de trabajo**

“La empresa pública es producto de las políticas nacionales y debe subordinarse a ellas, sin perder de vista su carácter empresarial, en consecuencia, sus actividades deben encaminarse a lograr eficiencia, productividad y rentabilidad financiera”.

### **4.3.2 Misión**

“Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal integrada, cuya finalidad es maximizar la renta petrolera, contribuir al desarrollo nacional y satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, en armonía con la comunidad y el medio ambiente”.

### **4.3.3 Visión**

“Convertirse en la mejor empresa petrolera del mundo, operada por personal altamente caflificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios energéticos y petroquímicos de calidad, y con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno”.

#### 4.3.4 Valores de la Industria Petrolera Estatal

De acuerdo con el Código Conducta de Petróleos Mexicanos, los valores institucionales que requiere Pemex para alcanzar sus objetivos estratégicos son:

- *Integridad*: congruencia entre lo que se dice y se hace. Sus atributos son: justicia, credibilidad, respeto, dignidad, equidad, confianza, honestidad, sinceridad, transparencia, pertenencia, compromiso con la verdad.
- *Innovación*: significa generar nuevos conocimientos, productos, tecnologías o servicios. Es poner en marcha y concretar o relacionar la creatividad con la inteligencia para cubrir necesidades cambiantes. Sus atributos son: creatividad, riesgo, entusiasmo, audacia, cambio, visión, imaginación, tecnología, estrategia, espontaneidad, propósito, pasión y mejora.
- *Competitividad*: es aprovechar, de la mejor manera, las fortalezas únicas de cada uno de los individuos. Es decir, lograr sinergia de manera que la organización muestre un desarrollo exitoso y de vanguardia. Sus atributos son: liderazgo, compromiso, profesionalismo, eficiencia, calidad, flexibilidad, capacidad técnica, habilidad, interdisciplina, orientación al propósito, rapidez, responsabilidad, eficacia, inteligencia, trabajo en equipo, libertad, sentido práctico, mejora continua y visión.
- *Sustentabilidad*: puede entenderse como la visión del futuro y el compromiso con el mismo. En el caso de Pemex, la organización se reconoce en una vinculación estratégica con la sociedad y el medio ambiente de manera integral y se compromete a establecer con los mismos, una relación de beneficio mutuo en el largo plazo. Los atributos de la sustentabilidad son: diversidad, naturaleza, seguridad, respeto al entorno, continuidad, ecología, conciencia, beneficios e inversión.



- *Compromiso Social:* Es aceptar los compromisos que se establecen con las comunidades del país, a fin de fortalecer los vínculos entre la organización y los mexicanos. Es transferir la riqueza petrolera que se ha generado, bienes, servicios y productos de calidad, para contribuir al desarrollo del país y de la sociedad mexicana. Sus atributos son: nacionalismo, sociedad, tradición, fortaleza, bien común, lealtad, servicio, orgullo, triunfo, grandeza y solidaridad.

#### **4.3.5 Principios de actuación**

De acuerdo con el documento *Cultura Organizacional. Documento para administradores*, los Principios de actuación de Pemex son “los preceptos que dan pauta a las conductas y actitudes de los integrantes de la organización”. Los cuales son:

- *Integridad:* como miembros de la Industria Petrolera Estatal, asumimos un compromiso con la sociedad, con la empresa y con nuestro equipo de trabajo, que se manifiesta en la adecuada utilización de los recursos que se nos han asignado y en la consistencia entre el pensar, decir y actuar.
- *Logro de objetivos:* todas las actividades laborales se orientan en función del logro de los objetivos de la empresa, con base en los valores, apego a las políticas, normas y reglamentos, y una clara conciencia de resultados.
- *Orientación al cliente:* Pemex tiene la obligación de conocer y comprender los requerimientos de sus clientes internos y externos para, con espíritu de servicio, lograr su satisfacción y así afianzar la competitividad.
- *Respeto:* El respeto y el reconocimiento de la dignidad del personal constituyen las bases de las relaciones con los jefes, colaboradores y compañeros, así como con clientes y proveedores. De esta forma, se asegura un clima interno sano y con una excelente imagen al exterior.

- *Iniciativa:* La iniciativa surge del compromiso y el interés de todos por hacer las cosas bien y oportunamente; favoreciendo el flujo permanente de ideas orientadas hacia la mejora continua de los productos, servicios, sistemas y procedimientos de trabajo en la empresa.
- *Comunicación:* Es la base de toda la organización. Se debe promover el intercambio constante de ideas que favorezcan la óptima coordinación de las actividades y la satisfacción derivada del mantenimiento de un clima de trabajo agradable y propicio para el logro de resultados.
- *Participación:* La participación, a través del trabajo en equipo y orientada en función de los valores y objetivos comunes, permite sumar experiencia, conocimientos y habilidades para lograr resultados en un ambiente de identificación y compromiso.
- *Desarrollo:* El desarrollo sostenido de la empresa sólo es posible aunado al crecimiento personal y profesional de todos sus integrantes, por ello, es responsabilidad compartida el máximo aprovechamiento de los conocimientos, habilidades, energía y creatividad de todos.
- *Prevención:* Las actividades cotidianas de todos tienen como factor clave la preservación de la salud de los trabajadores y de la integridad física de las instalaciones, así como de su entorno social, a través de identificar, evaluar y controlar los riesgos y de mejorar las condiciones y sistemas de trabajo, dentro de lo factible, así como los costos reales.
- *Conciencia ecológica:* Los trabajadores de Pemex aceptan su responsabilidad como miembros de las comunidades donde operan y, por tanto, se comprometen activamente con las tareas de protección del medio ambiente.

#### 4.3.6 Principios de decisión

En el mismo documento se explica que los Principios de decisión son “enunciados de las prioridades que terminan la toma de decisiones en cualquier área y en todos los niveles de la organización.

Asimismo, también se hace explícito que el *Compromiso Social* es “buscar que los esfuerzos de todos se inscriban en un marco de responsabilidad hacia la sociedad, contribuyendo al desarrollo económico y social del país, procurando preservar el equilibrio ambiental. Con base en lo anterior, se presentan los cuatro principios de decisión publicados:

- **Clientes:** Proporcionar oportunamente a los clientes internos y externos, productos y servicios de calidad a precios competitivos en un ambiente de servicio óptimo, de forma que se asegure su satisfacción.
- **Colaboradores:** Asegurar que todos conozcan y compartan los compromisos, metas y éxitos de la empresa en un ambiente que propicie el desarrollo y el reconocimiento.
- **Rentabilidad:** Orientar las acciones cotidianas a la utilización óptima de los recursos encomendados, asegurando la generación de utilidades que apoyen el desarrollo y la competitividad.
- **Estilo de trabajo:** Fomentar la iniciativa, creatividad e innovación, permitiendo libertad de acción para lograr los objetivos bien definidos, trabajando en equipo, con interdependencia funcional y comunicación abierta y consistente.

## 4.4 Identidad Visual Corporativa

La Identidad Visual de Petróleos Mexicanas es del tipo monolítica o unitaria pues usa el mismo nombre y elementos gráficos, tanto para el corporativo como las subsidiarias, al igual que en sus productos o servicios (*Cfr. 3.2 Tipos de Identidad Visual*).

### 4.4.1 Nombre Comunicativo

El nombre comunicativo de Pemex es *Petróleos Mexicanos* y de acuerdo con la tipología propuesta en el Apartado 3.1 *Elementos de la Identidad Visual* es un nombre descriptivo porque enuncia los atributos de la organización; además, también es toponímico pues se refiere a su lugar de origen.

### 4.4.2 Símbolo corporativo

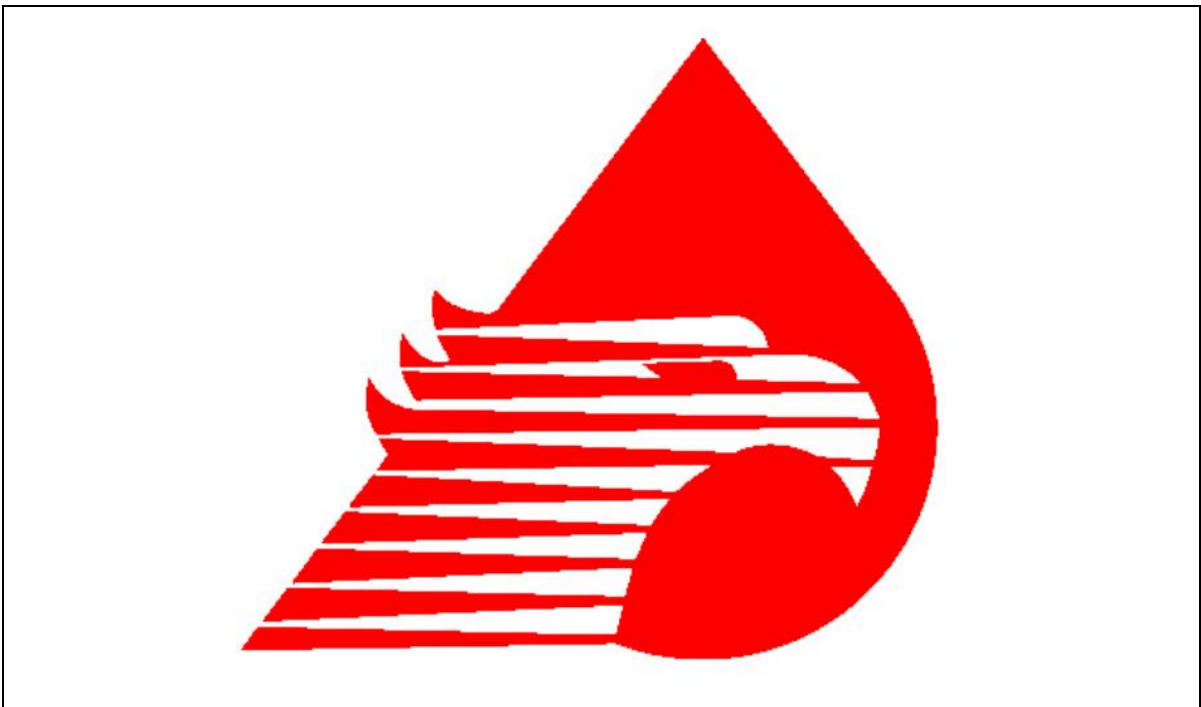
El símbolo corporativo de Pemex lo conforman dos elementos, el primero es una gota sólida en color rojo que simboliza el petróleo y al frente de ésta, la cabeza de un águila con una anomalía irregular<sup>1</sup>.

### 4.4.3 Logotipo corporativo

El logotipo de Pemex es un anagrama pues surge a partir de la combinación de las sílabas “pe” de “Petróleos” y “mex” de “Mexicanos”.

---

<sup>1</sup> Las anomalías son estructuras irregulares que guardan similitud con una figura regular y pueden ser de repetición, gradación y radiación. Las anomalías irregulares pueden ser una clase de regularidad estructural que puede conducir a diferentes composiciones semiformales. Es importante destacar que los usos de la anomalía pueden tener una naturaleza líneal y no existe restricción sobre cómo la regularidad general domina al diseño y cómo se introduce la anomalía (Wong: 1993, 107-109).



■ **Gráfico 1.** Símbolo corporativo de Pemex.



■ **Gráfico 2.** Logotipo corporativo de Pemex.

#### 4.4.4 Logosímbolo corporativo

El logosímbolo corporativo de Pemex hace una clara referencia al Estado Mexicano pues presenta los colores nacionales (el rojo y el blanco en el símbolo y el verde en el logotipo) y el águila del Escudo Nacional.

Dicho logotipo tiene dos variantes principales. La más usada es aquella en la que el logotipo se encuentra debajo del símbolo en una relación proporcional. En la versión vertical el logotipo se sitúa a la derecha del logotipo. Cabe mencionar que esta versión es usada por las subsidiarias, sólo que debajo del logotipo se le agrega una pleca en gris y debajo de ella el nombre comunicativo de la subsidiaria.



■ **Gráfico 3.** Logosímbolo corporativo de Pemex.

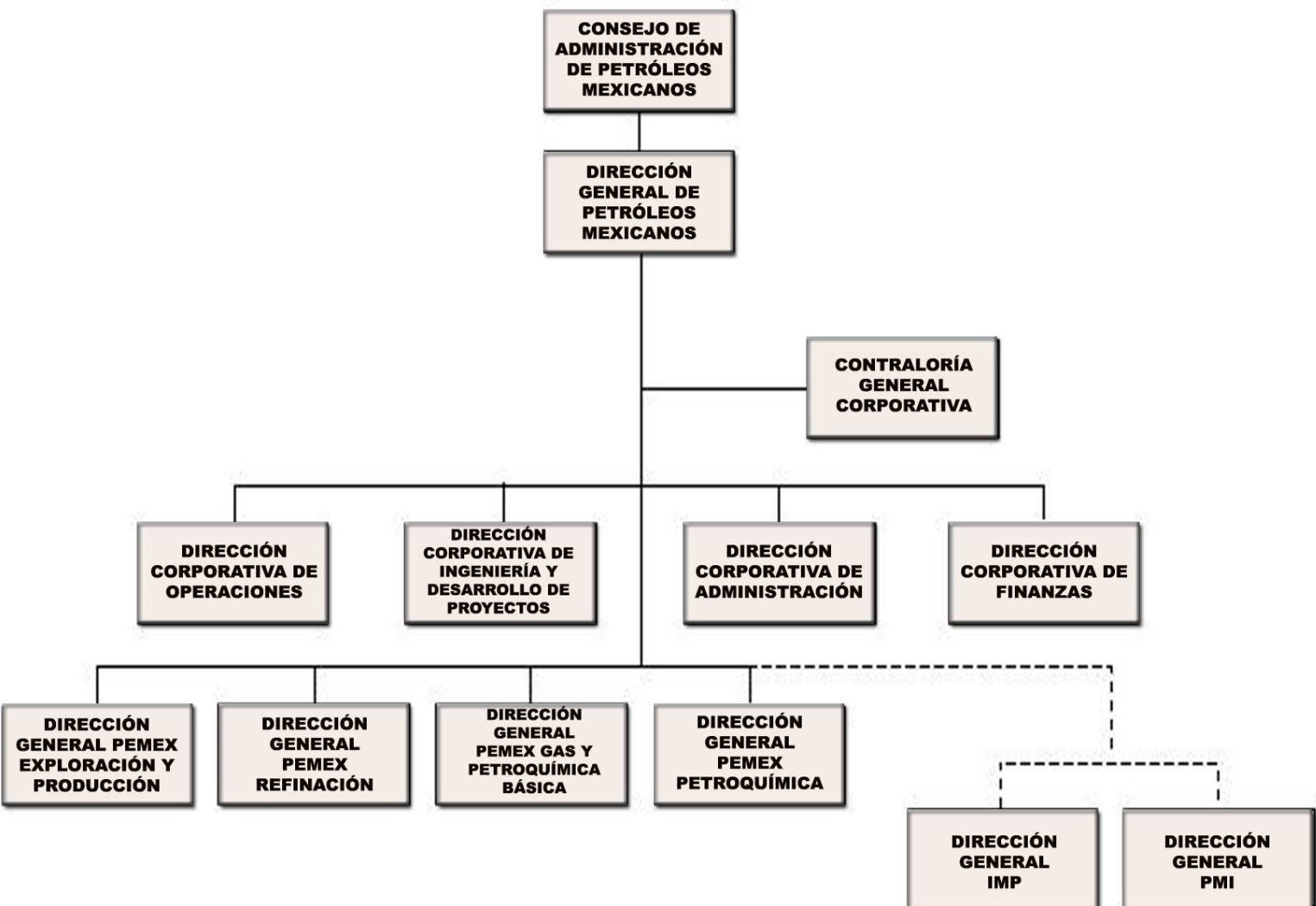


■ **Gráfico 4.** Logosímbolo corporativo de Pemex. Versión horizontal.



■ **Gráfico 5.** Logosímbolo corporativo de Pemex. Subsidiarias.

## 4.5 Organigrama





## 4.6 Subsidiarias y filiales

De acuerdo con el Artículo 3 de la *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*, la cual entró en vigor a partir del 16 de julio de 1992, Pemex cuenta con cuatro organismos subsidiarios que son órganos “descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios”: Pemex Exploración y Producción (PEP), Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB), Pemex Petroquímica (PPQ). Es importante aclarar que de acuerdo con esta ley, las actividades estratégicas de PEP, Pemex-Refinación y PGPB, sólo podrán realizarse por estos organismos.

Además, Pemex cuenta con un corporativo y varias filiales en diferentes países. En seguida se hace una breve descripción de ellos.

### 4.6.1 Pemex Exploración y Producción (PEP)

Se encarga de la exploración y explotación de los yacimientos de petróleo y gas natural, así como de su transporte y almacenamiento en terminales. PEP se subdivide en cuatro zonas geográficas (Región Norte, Región Sur, Región Marina Noroeste, y Región Marina Sureste). Cabe mencionar que sus actividades se concentran en el noreste y sureste del país, así como costa fuera en la Sonda de Campeche y en otras partes del Golfo de México.

#### **4.6.2 Pemex Refinación**

Lleva al cabo los procesos industriales de la refinación, elaboración de combustibles y otros derivados del petróleo como gasolina, diesel, combustóleo, turbosina, asfaltos y lubricantes. Además, transporta combustibles a través de ductos, carrotanques, ferrotanques y buquetanques. En este sentido, es importante aclarar que sus combustibles automotrices llegan a las 5,500 gasolinerías del país para su venta al público; lo cual se hace mediante pipas propias o a través de distribuidores privados.

#### **4.6.3 Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB)**

Esta subsidiaria realiza el procesamiento, transporte y venta de gas natural y sus líquidos. También, comercializa gas natural y gas licuado de petróleo (gas LP) en todo el territorio nacional, asimismo, elabora y vende diversos insumos petroquímicos. Cuenta con filiales dedicadas a:

- Comercio del gas: Mex Gas International, Ltd. y CH<sub>4</sub> Energía, S.A. de C.V.
- Construcción de gasoductos: Gasoductos de Chihuahua S. de R.L. de C.V.
- Producción, comercialización y transporte de azufre: Pan American Sulphur, Ltd.; Pasco International, Ltd. y Pasco Terminals Inc.).
- Manejo de inmuebles: Terrenos para Industrias, S.A.

#### **4.6.4 Pemex Petroquímica (PPQ)**

Realiza procesos industriales petroquímicos que no sean del procesamiento básico del gas natural, por lo tanto, elabora 39 productos químicos. Es importante mencionar que en 1996 fue dividida en siete empresas filiales de acuerdo con la ubicación geográfica de sus activos:

- Petroquímica Cosoleacaque.
- Petroquímica Escolín.
- Petroquímica Tula.
- Petroquímica Camargo (en proceso de cierre).
- Petroquímica Cangrejera.
- Petroquímica Morelos.
- Petroquímica Pajaritos.

#### **4.6.5 PMI Comercio Internacional**

Para la comercialización del petróleo crudo y otros de sus productos en mercados internacionales, Pemex cuenta con la filial PMI Comercio Internacional, con oficinas en diversos países que también le brindan servicios en manejo de riesgos, seguros transporte y almacenamiento. Éstas son:

- PMI Holdings, N.V.
- PMI Services North America, Inc.
- Pemex Services Europe, Ltd.

- PMI Services, B. V.
- Pemex Internacional España, S.A.
- PMI Norteamérica, S.A. de C.V.
- PMI Trading, Ltd.
- PMI Holdings North America, Inc.

En este sentido, también es importante mencionar que Pemex cuenta con dos filiales más (ambas registradas en Delaware, Estados Unidos) y con su propia aseguradora:

- Integrated Trade Systems. Se encarga de asuntos comerciales.
- Pemex Project Funding Master Trust. Su finalidad es buscar el financiamiento para los principales proyectos de la empresa.
- Kot Insurance Co. Ltd.

#### 4.7 Situación actual y retos a futuro

Actualmente, Pemex enfrenta una de las mayores crisis de su historia, a pesar de que el año pasado el precio del crudo y algunas otras circunstancias le permitieron contar con excedentes no programados.

No cabe duda que la situación financiera y operativa de la empresa es “delicada”. Los constantes accidentes originados por el mal estado de la red de ductos son un ejemplo fehaciente. Lo anterior, aunado a una relación poco sana entre la empresa y su sindicato, a la ascendente deuda contraída y un régimen fiscal que no le permite invertir, ponen en jaque a la empresa más importante de México.

Es importante aclarar que la situación en Pemex no es fortuita, sino el resultado de gobiernos anteriores que veían a la empresa como una fuente inagotable de recursos, una fuente a la cual no se le dio el mantenimiento adecuado, se le permitió crecer sin medida, rehén de un sindicato corrupto y víctima de malas administraciones.

Sin embargo, a pesar del poco halagüeño panorama, en una entrevista publicada por *El mundo del Petróleo*, el Director General de Petróleos Mexicanos, Ing. Luis Ramírez Corso (Zarco, 2005) explica que la empresa cuenta con dos fortalezas principales, éstas son: 1) los recursos naturales, representados por las reservas totales de hidrocarburos con los que se cuenta; y 2) todo el personal que colabora con Pemex. De esta manera, explica el Ing. Ramírez Corso, “para los próximos dos años, el objetivo número uno a conquistar será el fortalecimiento de la empresa, apoyándonos en las dos fortalezas antes mencionadas, lo cual será posible a partir de las iniciativas de cambio que estamos trabajando”.

Asimismo, expone cuáles son las áreas de oportunidad de Pemex:

- **Relación con el sindicato:** El objetivo primordial es, argumenta el Ingeniero Corso, implementar el convenio suscrito con el sindicato en julio de 2004 con la finalidad de modernizar la relación laboral entre ambas partes para lograr una mejora en la producción, por ende los costos de operación, así como generar una mayor competitividad.
- **Régimen Fiscal:** El nuevo Régimen Fiscal propuesto por unanimidad en la Cámara de Diputados, representa —en caso de autorizarse— un beneficio para Pemex que se traduce en cerca de 12 mil millones de pesos, lo cual representa que en cuatro o cinco años esta cantidad se eleve a 30 ó 40 mil millones de pesos.
- **Autonomía de gestión y Gobierno Corporativo:** Se busca que Pemex tenga una autonomía de gestión similar a la del Banco de México, es decir, permitir que la empresa tenga la facultad para redefinir cómo operar su gobierno corporativo, lo que permitiría tomar decisiones más ágiles, eficientes y enfocadas a la rendición de cuentas. Esto implica que deben reformarse leyes, normas y reglamentos como: la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, la Ley de Empresas Paraestatales y el reglamento interno de Pemex
- **Rendición de cuentas:** En cuanto a la transparencia y la rendición de cuentas —el Director General de Petróleos Mexicanos explica que— al ser Pemex una empresa que tiene necesidad de financiamientos internacionales, debe ceñirse a la ley *Sarban Oxley*, la cual es de carácter internacional y fue diseñada para hacer más transparentes las operaciones de las empresas financiadas internacionalmente. De esta manera, a partir de 2006 y en cumplimiento de dicha normatividad internacional así como de las iniciativas de ley propuestas por el Poder Legislativo, Corso presume que Pemex será la empresa más transparente de México.
- **Subsidiarias:** En cuanto a las subsidiarias, Corso expone que, tanto PGPB, PPQ y Pemex Refinación llevan al cabo negocios a partir de sus procesos de transformación y su objetivo primordial es satisfacer el mercado interno evitando la exportación de hidrocarburos para satisfacer su demanda. En cuanto a la situación de PPQ, el Director General explica que cuenta con un régimen de total apertura a la inversión privada desde hace 12 años, lo cual permite que

inversionistas hagan lo propio en proyectos relacionados con la producción o de inversión a infraestructura a plantas. Sin embargo, por falta de información en cuanto a la certidumbre jurídica a la inversión y del riesgo-oportunidad, no han sido lo suficientemente atractivas. Sobre la eficiencia de operación de PGPB, explica que dicha subsidiaria cuenta con niveles de 98%, situación que no tiene lugar en las otras dos subsidiarias dedicadas a la transformación. Por último, en cuanto a Pemex Refinación, el principal reto a vencer es la eficiencia operativa para elevar los márgenes de utilidad, pues comparados con otras empresas petroleras, Refinación se encuentra con una desventaja promedio de tres a cuatro dólares por barril procesado. Por último, el desafío PEP se encuentra en las inversiones, pues debido a la naturaleza de su negocio, se deben decidir inversiones cuantiosas antes de saber si en los lugares seleccionados existen los hidrocarburos que se necesitan producir.

- **Alianzas estratégicas:** El proyecto *El Fénix* representa la primera iniciativa de una nueva estrategia de alianzas. Dicho proyecto representa una inversión de más de 400 millones de dólares y permitiría satisfacer, aproximadamente, el 30% de los petroquímicos que se importan actualmente.
- **Eficiencia operativa:** En lo referente a los niveles de eficiencia operativa en las subsidiarias, Corso explica que, en Pemex Refinación las pérdidas ascienden a 20 mil millones de pesos anuales, mientras que en PPQ representan 12 ó 14 mil millones. En PGPB sólo hay una ligera utilidad y en realidad la subsidiaria que sostiene a toda la empresa es PEP, por lo tanto el meta es elevar los niveles de eficiencia operativa para que ninguna de las cuatro subsidiarias presente pérdidas.
- **Finanzas:** Las finanzas representan un tema paralelo a la eficiencia operativa, puesto que al elevar los niveles de ésta, el objetivo es generar ahorros para que ninguna de las subsidiarias esté en condiciones de pérdidas al cierre de 2006 y así dar cambiar la situación de PPQ y Pemex Refinación.
- **Inversión:** Corso plantea tres escenarios posibles para la inversión en Pemex. En el primero, representa una inversión de seis mil millones de dólares anuales en PEP, lo cual generaría una producción de 3.8 millones de barriles diarios, mantener esta cifra por dos o cuatro años y a partir de ahí declinar la producción para ser

importadores de petróleo en 2004. En el segundo escenario, se invertirían diez mil millones de dólares anuales en PEP y con ello se producirían entre cuatro y 4.5 millones de barriles de petróleo crudo y alrededor de ocho o nueve mil millones de pies cúbicos de gas. Como consecuencia de la aplicación de esta medida, aproximadamente, en 2017 México se convertiría en importador de petróleo crudo. Cabe mencionar que en ambos casos, Pemex tendría que importar el gas natural. Por último, el tercer escenario implica la participación de otras empresas que, junto con Petróleos Mexicanos, pudieran crear las condiciones para producir entre siete a ocho millones de barriles diarios de crudo y de 12 a 14 mil millones de pies cúbicos de gas. Con este escenario, explica, hasta dentro de 30 años se importaría crudo y se podría exportar gas natural alrededor del año 2012. Sin embargo, para optar por esta tercera opción, es necesario fortalecer a la empresa, generar los cambios mencionados en cuanto a Autonomía de Gestión, Alianzas estratégicas y modelos de inversión parecidos a los que PPQ tiene actualmente, por lo cual este escenario no implica la privatización de Pemex, sino una participación conjunta para lograr que el *recurso prospectivo*<sup>2</sup> —que actualmente es mayor a las reservas totales actuales— se convierta en reservas.

- **Tecnología:** El IMP se fundó con el objetivo de ser el “brazo tecnológico de Pemex”. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, el plan de desarrollo de investigación del Instituto, y los intereses de su masa crítica de investigadores eran ajenos al plan de negocios de Pemex, por lo que no incidían en su desarrollo. Por lo tanto, desde hace tres años se trabaja para que a pesar de que el proceso de investigación sea independiente, todos sus programas incidan en el Plan de negocios de Pemex. De este modo, la estrategia es seguir las tecnologías internacionales, donde el IMP funja como contacto tecnológico para atraer dichas tecnologías a través de quienes las desarrollan o del uso de las patentes.

---

<sup>2</sup> El *recurso prospectivo* es una clasificación previa a lo que se conoce como reservas y representa la primera parte de la cadena de valor en la exploración y producción de hidrocarburos. Este recurso está en el subsuelo, con una probabilidad de 50% de convertirse en reserva y para transformarlo hay que aplicar otras inversiones que implican perforar pozos y determinar su eficiencia. Cabe mencionar que actualmente, Pemex cuenta con buenas cifras en cuanto al *recurso prospectivo* porque en los últimos cuatro años se han invertido cinco mil millones de dólares en exploración.



## **Conclusiones**

No cabe duda que la industria petrolera nacional presenta una problemática amplia, en la cual no sólo inciden los obstáculos propios de este sector, como el decaimiento natural de los yacimientos a partir de su explotación, tal es el caso de Cantarell.

Además de lo anterior, debe sumarse el régimen fiscal bajo el cual opera Pemex, la falta de consenso en el poder legislativo para delinear la necesaria reforma del sector energético, así como la nula autonomía de gestión a partir de la cual opera, la tensa relación con el sindicato; además de una estructura amplia, pero poco efectiva y competitiva.

Entre las consecuencias de esta compleja situación tenemos una en extremo paradójica: México, a pesar de ser un exportador de crudo, es un importador de petrolíferos y petroquímicos cuyos montos son casi iguales que los de las exportaciones, lo cual genera márgenes de ganancia verdaderamente magros.

Asimismo, debemos comprender que la sobreexplotación de este recurso limitado, como ha sucedido desde hace algún tiempo, generará una necesidad inevitable de importar no sólo petrolíferos y petroquímicos, sino petróleo crudo y gas natural; lo que llevaría al país a una situación muy vulnerable, pues el devenir de la industria energética estaría en manos, no sólo desconocidas, sino extranjeras en sólo 30 años de no implementarse acciones que pretendan evitar tal situación..

Si bien, el futuro de Pemex se encuentra ,en gran parte, en las decisiones que tomen los legisladores, en el consenso que se logre sobre la reforma

energética y en las reservas probadas y posibles localizadas en el subsuelo, una de las mayores fortalezas de la empresa se encuentra en ella misma, en sus colaboradores, en el capital intelectual que representan.

Por ello, para salir adelante ante una situación tan delicada como la actual, es necesario voltear la mirada al interior: fortalecerse como empresa, generar sentimientos de orgullo y pertenencia, dar a conocer al interior la importancia y trascendencia de sus actividades, evitar, en la medida de lo posible, el miedo y la negación del cambio. Es decir, ante la elección de cualquier escenario, la constante es la empresa y sus colaboradores, por ello es necesario hacerles conscientes de su importancia de sus actividades, no sólo su interés particular, sino por el beneficio de todos, del país.

Finalmente, es necesario estar conscientes que si en realidad se busca el éxito económico de Pemex, su desarrollo y competitividad, es necesario — sin desatender prioridades sociales— promover una estructura más delgada y eficiente, con mayor cohesión y sinergia entre todos los niveles, las unidades y subunidades, así como un régimen fiscal justo, una mayor transparencia y rendición de cuentas, menos normatividades, burocracia y discrecionalidad en el ingreso del personal. La columna vertebral de dichas acciones debe ser la búsqueda del mayor beneficio de todos, del país y no sólo el beneficio particular del fisco o de grupos de interés como ha sucedido hasta ahora. Definitivamente, la respuesta a la compleja situación se encuentra en diversos sectores y actores, pero sin duda, si todos están conscientes de la importancia y trascendencia de Petróleos Mexicanos y si se tiene disposición y se logran consensos, Pemex en algunos años no será historia, como lo delinea la situación actual, sino una empresa competitiva y sustentable.

## Bibliografía

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- *Diario Oficial de la Federación*. Varias fechas.
- Petróleos Mexicanos. *Código de Conducta*. DCA. 2002.
- ————. *Cultura Organizacional. Documento para administradores*. Dirección Corporativa de Administración (DCA).
- ————. *Manual de Organización Básica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. DCA. Noviembre de 2004.
- ————. *Organigrama Estructural Básico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. DCA. Febrero de 2005.
- ————. *Plan Estratégico 2001-2010*.
- *Petroleum Intelligence Weekly*. “PIW Top 50”. PIW. New York. 23-XII-2002.
- SHIELDS, Daniel. *Pemex. Un futuro incierto*. México: Planeta, 2003.
- WONG, Wucius. *Fundamentos de Diseño*. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.
- ZARCO, Jorge. “Los retos de Petróleos Mexicanos y de Luis Ramírez Corso” en **El mundo del Petróleo**. México: Ferráez Comunicación, S.A. de C.V. Tomo VII. Enero de 2005.

## Fuentes electrónicas

- Petróleos Mexicanos  
<http://www.Pemex.com>
- *Petroleum Intelligence Weekly*  
<http://www.energyintel.com>

## Índice de Tablas y Gráficos

- Gráfico 1. Símbolo corporativo de Pemex..... 180
- Gráfico 2. Logotipo corporativo de Pemex..... 180
- Gráfico 3. Logosímbolo corporativo de Pemex..... 181
- Gráfico 4. Logosímbolo corporativo de Pemex. Horizontal..... 182
- Gráfico 5. Logosímbolo corporativo de Pemex. Subsidiarias..... 182

## 5. Pemex Gas y Petroquímica Básica

Pemex Gas y Petroquímica Básica es la subsidiaria de Petróleos Mexicanos que tiene por objeto el procesamiento, transporte, venta de gas natural y sus líquidos. Asimismo, comercializa el gas natural y el gas licuado de petróleo (gas LP) en todo el territorio nacional, también, elabora y vende diversos insumos petroquímicos.

### 5.1 Funciones Generales

Las funciones generales de PGPB, según el *Manual de Organización Básica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios* son:

- Administrar y representar legalmente al organismo.
- Cumplir los fines del organismo de manera eficaz, articulada y congruente con Petróleos Mexicanos y los otros organismos, conforme a la planeación estratégica de la industria petrolera estatal.
- Formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo, los presupuestos del organismo, establecer políticas institucionales y los procedimientos generales, presentándolos para su aprobación al Consejo de Administración.
- Remitir, por los conductos debidos, la información presupuestal y financiera que corresponda al organismo, para su integración a la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal. El Director General del organismo deberá hacerlo a través de Petróleos Mexicanos.
- Someter a la aprobación del Consejo de Administración que corresponda, los proyectos de organización, y los de creación, liquidación, enajenación o fusión de empresas subsidiarias o filiales; así como la enajenación de instalaciones industriales.

- Establecer sistemas de control y mecanismos de evaluación, vigilar la implantación y cumplimiento de medidas correctivas e informar trimestralmente los resultados a su órgano de gobierno.
- Asignar responsabilidades, delegar atribuciones y proponer al Consejo de Administración que corresponda el nombramiento y remoción de los funcionarios de los dos niveles inferiores al propio.
- Ejercer las facultades que en materia laboral determinen la Ley Federal de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo que regule las relaciones laborales de la industria petrolera estatal, y opinar sobre los asuntos de su competencia en la contratación colectiva.
- Cuidar de la observancia de las disposiciones relativas a normalización y seguridad industrial.
- Proponer medidas para asegurar la calidad de los productos, así como el desarrollo tecnológico correspondiente.
- Cuidar de la observancia de las disposiciones relativas al equilibrio ecológico y preservación del medio ambiente que garanticen el uso adecuado de los recursos petroleros; y las otras que determinen las leyes y demás disposiciones aplicables.

## **5.2 Cultura Corporativa**

En este apartado se muestran los elementos que conforman la Cultura Corporativa de PGPB, los cuales se han hecho explícitos en diferentes publicaciones internas, desde folletos y manuales de inducción y capacitación hasta medios especiales como carteles conmemorativos. Los elementos que se exponen son: la Misión, la Visión, la Política y los Principios.

### **5.2.1 Misión**

“En un marco de transparencia y rendición de cuentas, administrar los recursos de la empresa de manera eficiente y segura, con una cultura de eliminación de defectos, con tecnologías de información y sistemas de vanguardia para satisfacer las necesidades del mercado en forma oportuna y confiable y con estricto apego a los lineamientos estratégicos corporativos”.

### **5.2.2 Visión**

“Ser una empresa de clase mundial, respetuosa de su entorno y de su relación con la sociedad, reconocida por la aplicación responsable y transparente de los recursos públicos, y como líder en el mercado por la calidad de sus productos y los servicios de valor agregado que ofrece”.

### **5.2.3 Objetivo**

“Ser una empresa eficiente, competitiva de clase mundial, que logre mantener un crecimiento sustentable, a través de la administración efectiva de sus activos y de una cultura de eliminación de defectos”.

### **5.2.4 Política**

“Ser una empresa eficiente y competitiva que se distinga por el esfuerzo y compromiso de sus trabajadores con la Seguridad, Salud y Protección Ambiental”.

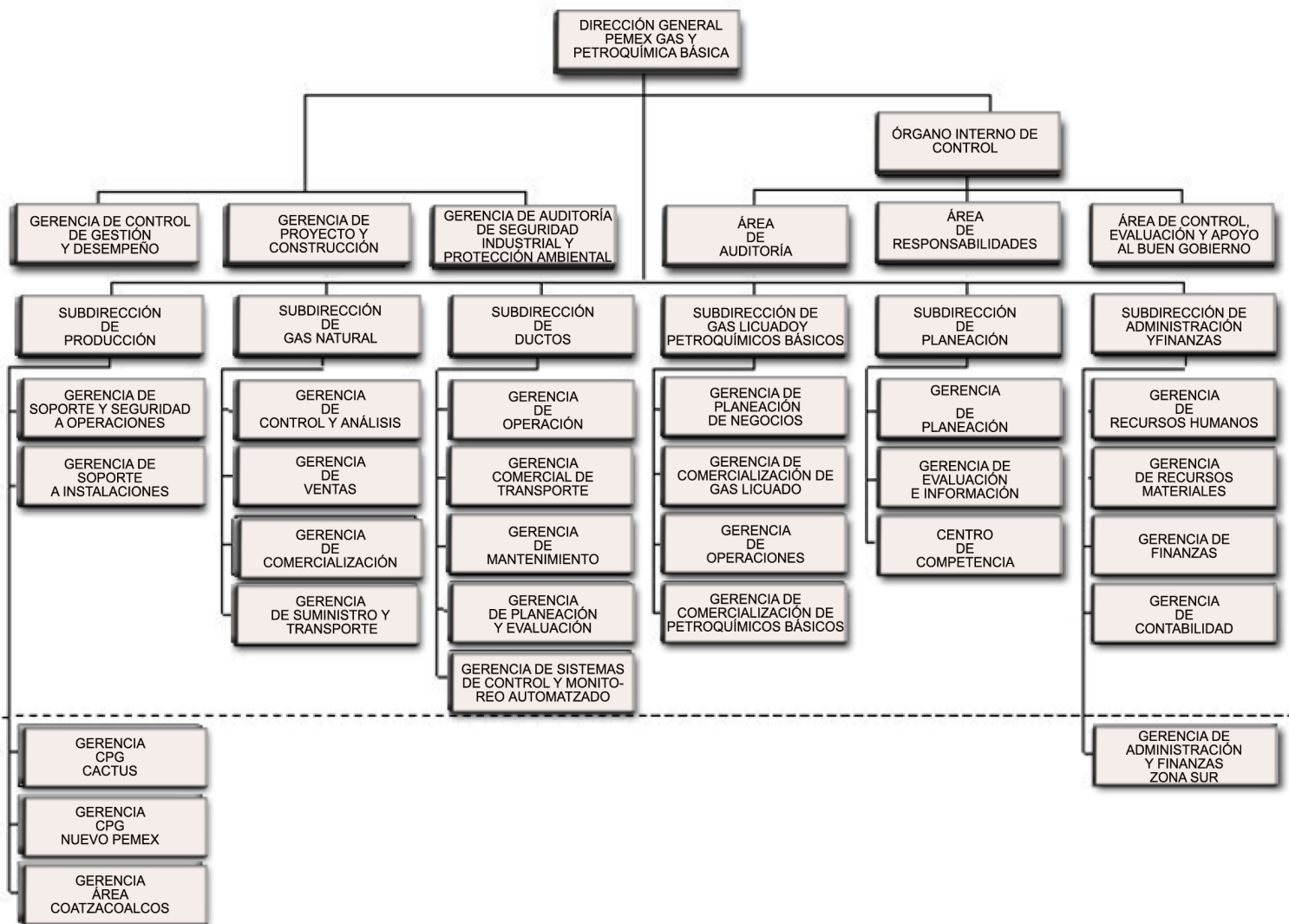
### **5.2.5 Principios**

De acuerdo con el *Manual de Inducción*, los principios de PGPB son los siguientes:

- La Seguridad, Salud y Protección Ambiental son valores con igual prioridad que la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos.
- Todos los incidentes y lesiones se pueden prevenir.
- La Seguridad, Salud y Protección Ambiental son responsabilidad de todos y condición de empleo.
- En PGPB nos comprometemos a continuar con la protección y el mejoramiento del medio ambiente en beneficio de la comunidad.
- Los trabajadores estamos convencidos de que la Seguridad, Salud y Protección Ambiental son en beneficio propio y nos motivan a participar en este esfuerzo.



### 5.3 Organigrama



## 5.4 Cadena productiva de PGPB

La cadena productiva de Pemex consta de cuatro fases:

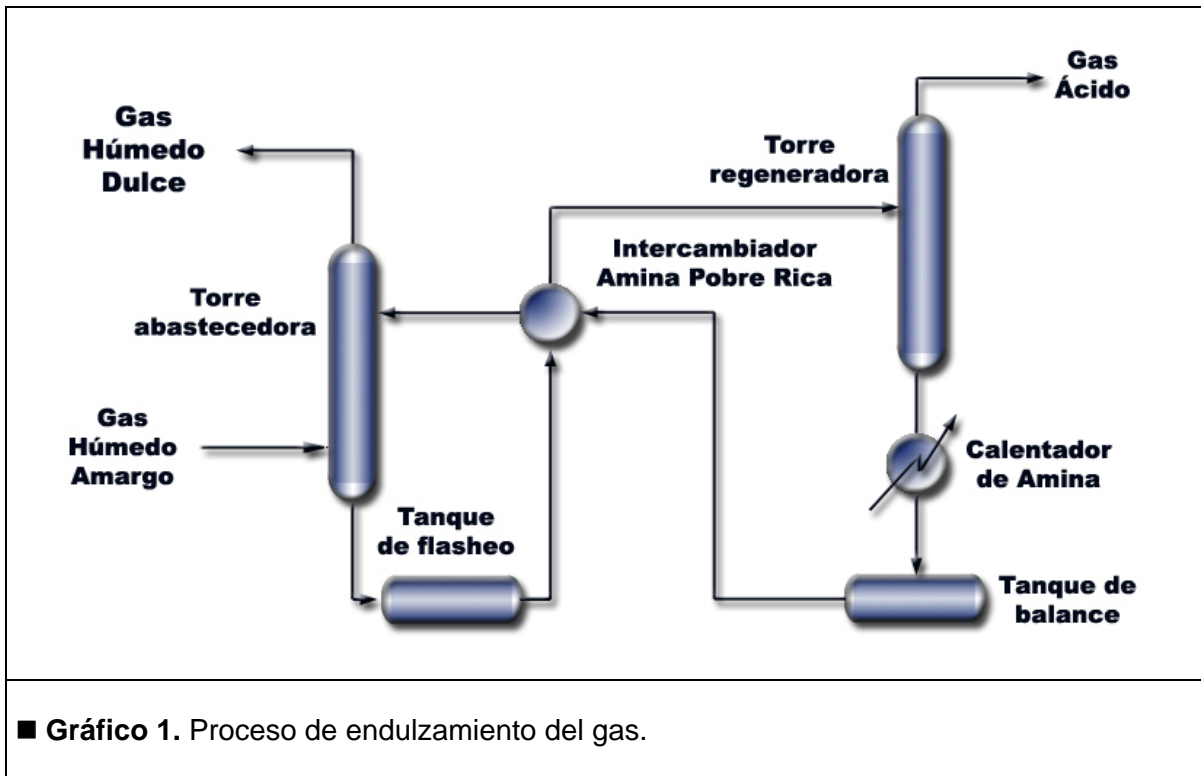
- PEP provee del gas amargo húmedo y líquidos asociados con el gas a PGPB.
- El gas amargo pasa a través de las plantas endulzadoras de gas, las cuales lo separan en gas ácido y gas dulce.
- El gas ácido se envía a las plantas de azufre, y el gas dulce a las plantas criogénicas donde se separan los líquidos y se obtiene una corriente de gas seco.
- Los líquidos continúan hacia las plantas fraccionadoras donde se realiza la separación de los productos.

## 5.5 Procesos productivos

En las plantas de proceso de cada uno de los centros procesadores de gas (CPG) se llevan al cabo cuatro procesos principales: endulzamiento, recuperación de azufre, criogénico y fraccionamiento. Los cuales se describen a continuación.

### 5.5.1 Endulzamiento

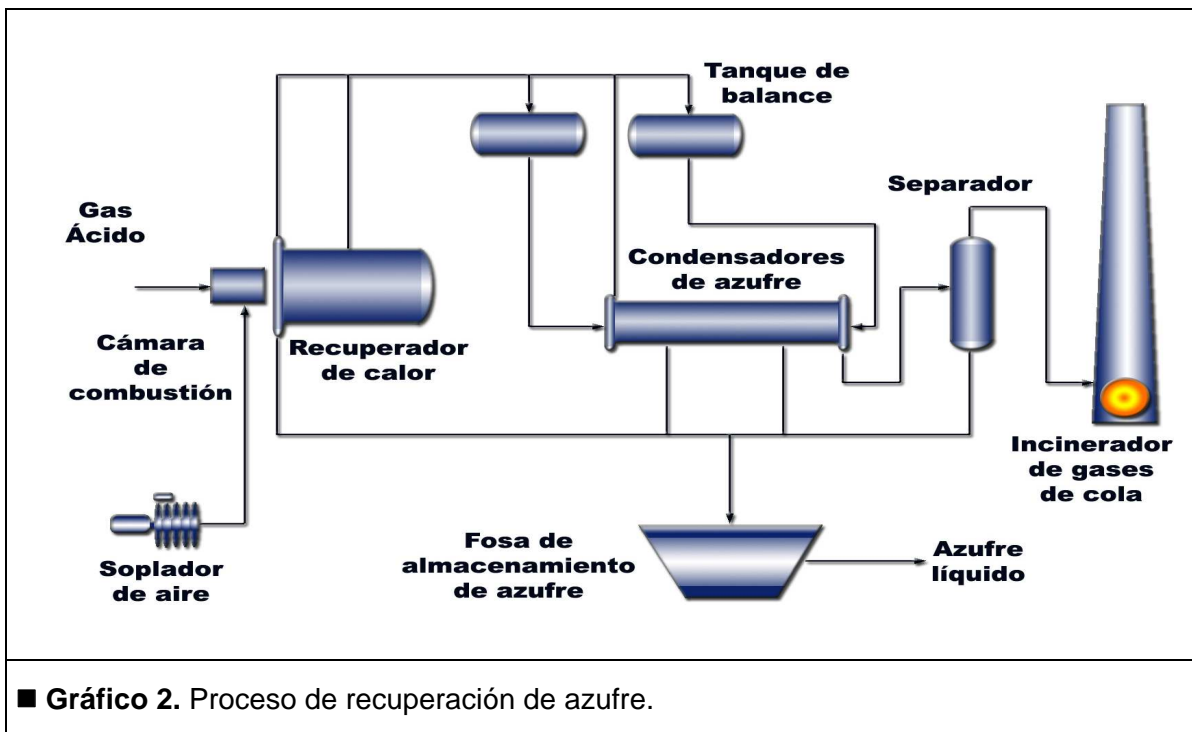
En el proceso de endulzamiento de gas se remueven los contaminantes  $H_2S$  (ácido sulfhídrico) y  $CO_2$  (dióxido de carbono) del gas húmedo amargo recibido de los pozos productores. Este proceso consiste en la absorción selectiva de los contaminantes mediante una solución acuosa a base de aminas, la cual circula en un circuito cerrado donde es regenerada para un uso continuo.



El gas natural sin contaminantes se denomina *gas dulce húmedo* y constituye el producto principal de este proceso y es la carga del Proceso Criogénico. Adicionalmente, se obtiene una corriente compuesta por el  $H_2S$  (ácido sulfhídrico) y  $CO_2$  (dióxido de carbono) la cual se llama *gas ácido* y es la carga del Proceso de Recuperación de Azufre.

### 5.5.2 Recuperación de azufre

El gas ácido ( $H_2S + CO_2$ ) proveniente del Proceso de Endulzamiento, pasa por un reactor térmico (cámara de combustión) y posteriormente a dos reactores catalíticos, donde se realiza la conversión del  $H_2S$  (ácido sulfhídrico) en azufre elemental, el cual se almacena, transporta y entrega en estado líquido.

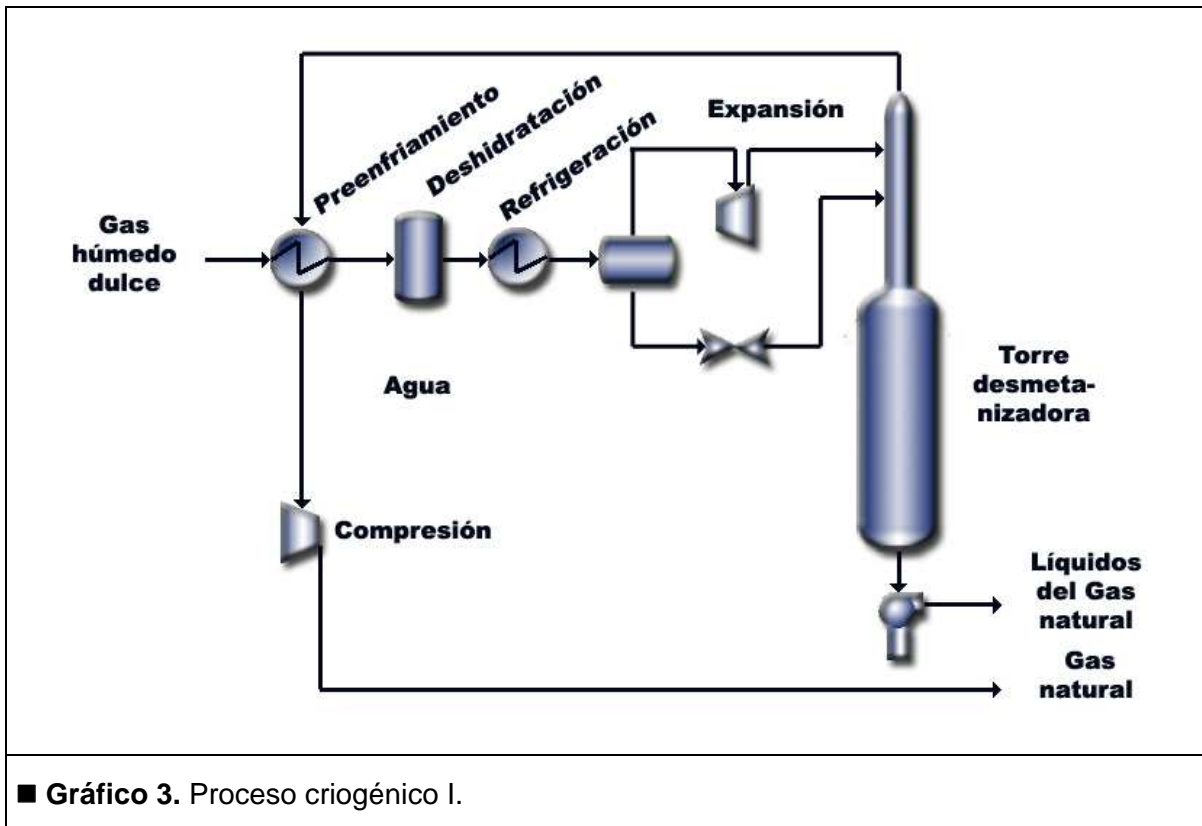


■ Gráfico 2. Proceso de recuperación de azufre.

### 5.5.3 Criogénico

En el proceso criogénico se recibe gas dulce húmedo del Proceso de endulzamiento o directamente de los campos productores. El gas dulce húmedo pasa a una sección de secado donde se remueve el agua casi en su totalidad.

Posteriormente es enfriado por corrientes frías del proceso y por un sistema de refrigeración mecánica externo. Mediante el enfriamiento es posible la condensación de los hidrocarburos pesados (etano, propano, butano, etc.) los cuales son separados y enviados a rectificación en la torre desmetanizadora. El gas obtenido en la separación pasa a un turboexpansor, donde se provoca una diferencial de presión (expansión) súbita, enfriando aún mas esta corriente la cual se alimenta en la parte alta de la torre desmetanizadora.



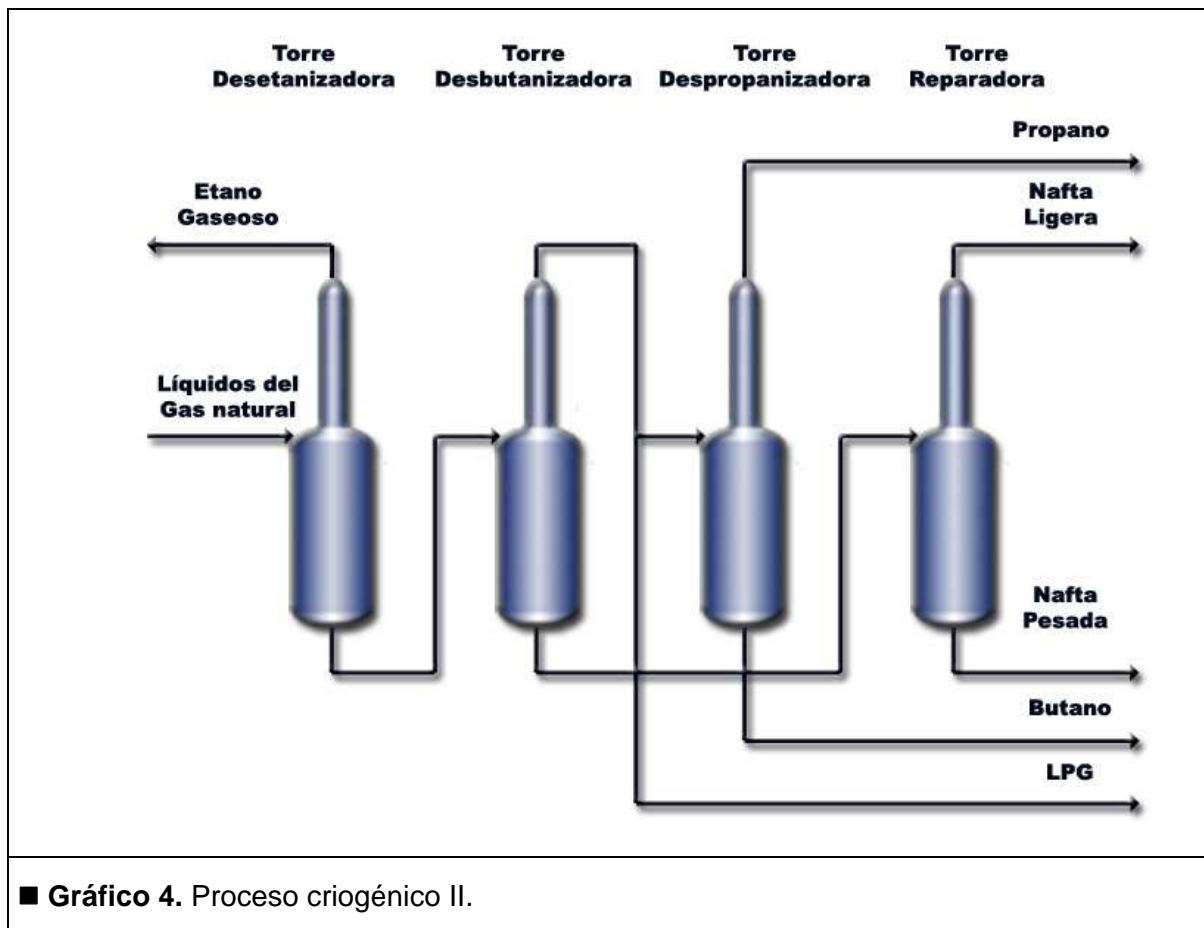
El producto principal de esta planta es gas residual (gas natural listo para comercialización) el cual es inyectado al Sistema Nacional de Ductos para su distribución. No menos importante es el producto denominado *líquidos del gas natural*, el cual es una corriente en estado líquido constituida por hidrocarburos licuables, la cual es la carga de las plantas fraccionadoras.

#### 5.5.4 Fraccionamiento

Este proceso recibe líquidos del gas del proceso criogénico y condensados dulces que pueden provenir de las plantas endulzadoras de líquidos o directamente de los campos productores. Consiste en varias etapas de separación, mediante la operación de destilación, en cada una de las cuales se separa un producto diferente.

En la primera sección se separa el etano, en la segunda el GLP (propano y butano) y finalmente la nafta (pentanos, hexanos y más pesados).

Cabe mencionar que el etano se comercializa con Pemex Petroquímica como carga de las plantas de etileno, el GLP se almacena y distribuye para su consumo nacional y, finalmente, la nafta se comercializa con Pemex Refinación y la mayor parte se exporta.



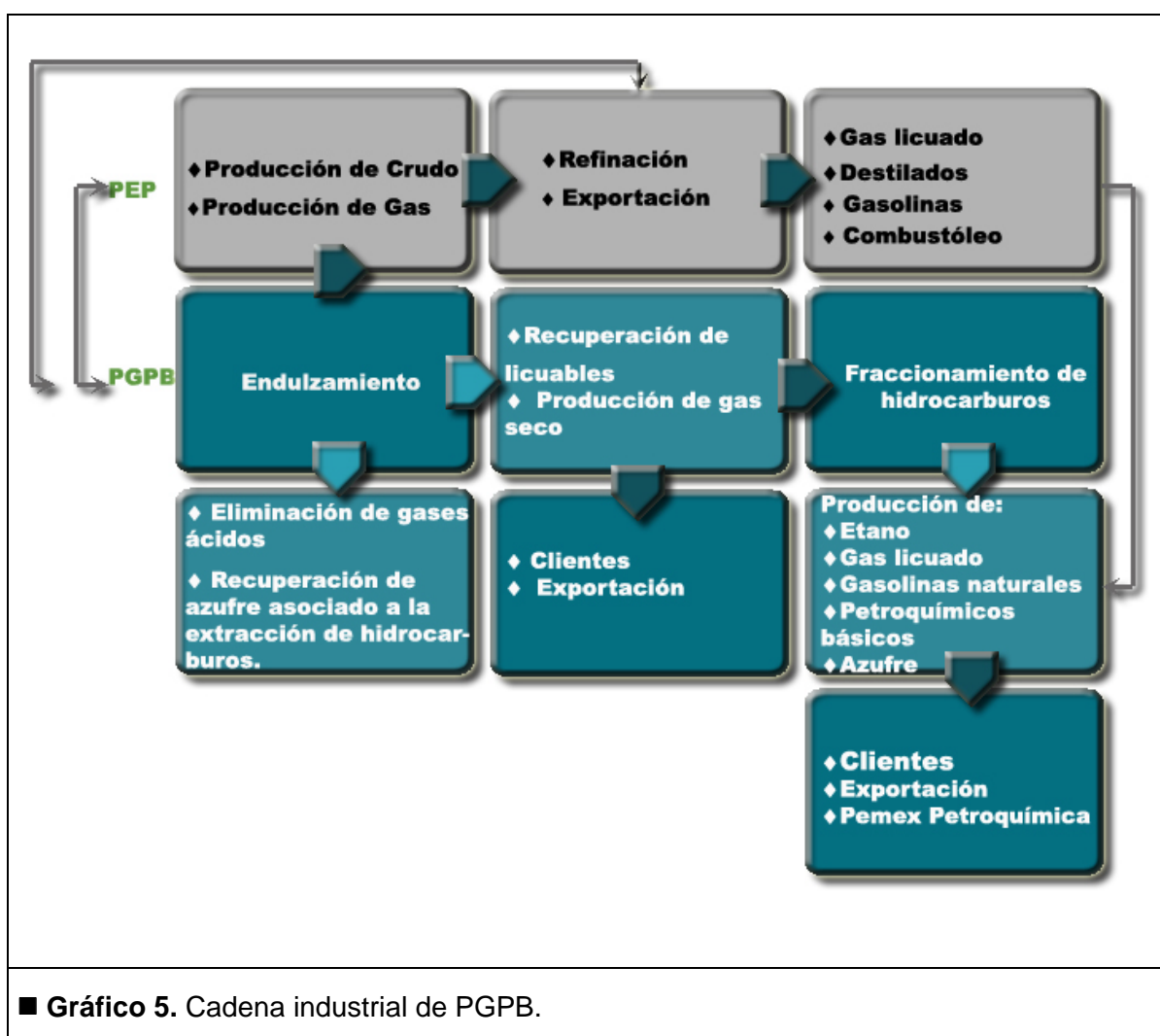
■ Gráfico 4. Proceso criogénico II.

Proceso/ Complejo	Endulzamien- to de gas	Endulzamien- to líquidos	Criogénico/ Absorción	Fracciona- miento	Recuperación de azufre
Cactus	10	2	4	1	5
Nuevo Pemex	2	4	3	2	2
Ciudad Pemex	4	---	2	---	2
Coatza-coalcos	---	---	2	2	---
Poza Rica	1	---	1	---	1
Reynosa	---	---	1	---	---
Burgos	---	---	1	---	---
La Venta	---	---	2	---	---
Matapionche	2	---	1	---	2
Arenque	1	---	1	---	1
<b>TOTAL</b>	20	6	17	5	13

■ **Tabla 1.** Plantas de proceso en los CPG. De acuerdo con información de la página web de PGPB.

## 5.6 Los productos de PGPB

En sus centros procesadores, PGPB produce gas natural, gas licuado, etano, azufre, gasolinas naturales, entre otros productos. Es importante mencionar que la producción de algunos de ellos es apoyada por las refinerías, que son parte de la estructura de Pemex Refinación, además de que se transportan a sus centros de consumo principalmente mediante ductos, barcos, autotanques y carrotaques.





La cadena industrial de Pemex Gas consiste en tres procesos básicos:

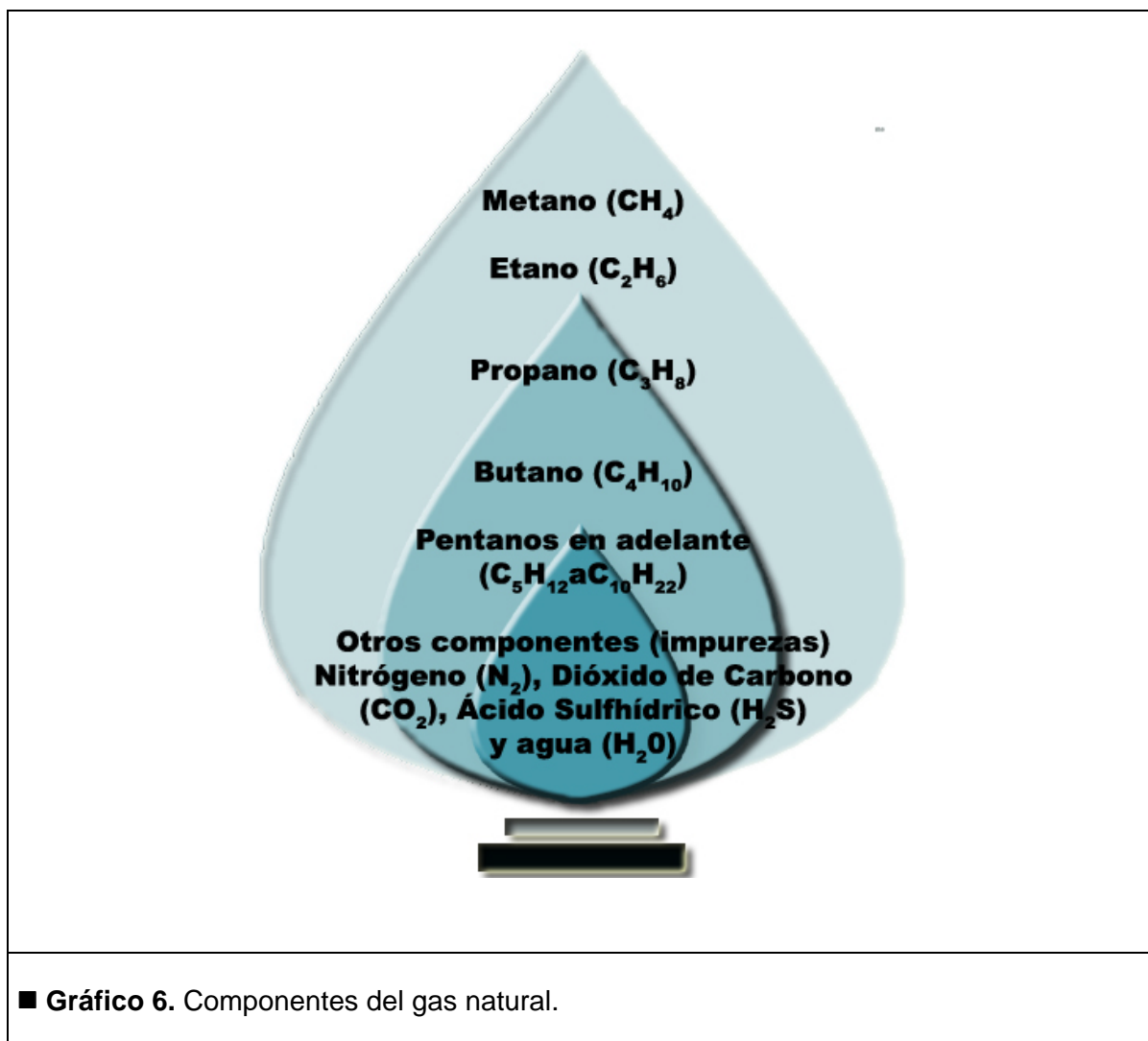
- **Endulzamiento:** Se eliminan gases ácidos y se recupera azufre que, posteriormente, se venden en el mercado nacional e internacional.
- **Recuperación de licuables vía plantas criogénicas:** Se produce gas seco e hidrocarburos líquidos.
- **Fraccionamiento de hidrocarburos:** De la corriente de los hidrocarburos líquidos provenientes de las plantas criogénicas, se separan el etano, el gas licuado y las gasolinas naturales.

### **5.6.1 Gas natural**

El gas natural es un producto usado como energético industrial, doméstico y en la generación de energía eléctrica. También sirve en los procesos de recuperación secundaria de petróleo crudo y como insumo de la industria petroquímica.

El gas natural es una mezcla gaseosa en condiciones normales de presión y temperatura. No tiene olor ni color, y por lo general se encuentra en forma natural mezclado con otros hidrocarburos fósiles. Al momento de su extracción, el gas natural contiene impurezas como agua, ácido sulfhídrico, dióxido de carbono y nitrógeno que tienen que ser removidas antes de su transporte y comercialización. Típicamente, el gas natural comercial está compuesto en un 95% o más de metano y el 5% restante de una mezcla de etano, propano y otros componentes más pesados. Como medida de seguridad, en la regulación se estipula que los distribuidores deben adicionar un odorizante al gas natural para que se pueda percibir su presencia en caso de posibles fugas durante su manejo y distribución al consumidor final.

Es importante hacer mención que el gas natural se encuentra generalmente en depósitos subterráneos profundos formados por roca porosa o en los domos de los depósitos naturales de petróleo crudo.



Dependiendo de su origen, el gas natural se clasifica en dos tipos:

- *Gas asociado*: Es el gas que se extrae junto con el petróleo crudo y contiene grandes cantidades de hidrocarburos que son susceptibles de licuarse, como etano, propano, butano y naftas.
- *Gas no asociado*: Es el que se encuentra en depósitos que contienen únicamente este combustible.

### 5.6.2 Petroquímicos básicos

Los petroquímicos básicos que produce PGPB son: etano, propano, butano, gas licuado, pentanos, hexanos, heptanos, naftas, materia prima para humo negro y azufre. Los cuales se describen a continuación:

- *Etano*: Materia prima para la obtención de plásticos, resinas, fibras, solventes, plastificantes, pinturas, lacas, barnices, etc.
- *Propano*: Útil para la industria de propelentes y la obtención de hidrógeno. Materia prima para la obtención de plásticos.
- *Butano*: Para la industria de propelentes y aditivo para gasolinas automotrices.
- *Gas licuado*: Mezcla de propano y butano utilizado como combustible doméstico y automotriz. Materia prima en la industria petroquímica.
- *Pentanos*: Componentes de gasolinas y materia prima en la producción de resinas.
- *Hexanos y heptanos*: Usados en la industria de solventes para pinturas, lacas y barnices. También se usa en las industria farmacéutica, la del calzado y para la producción de aceites comestibles.
- *Naftas*: Se usan como insumos en la elaboración de productos aromáticos cuyos usos finales se encuentran en las industrias textil, plásticas, resinas, colorantes, farmacéutica, pinturas, etc.

- *Materia prima para humo negro:* Componente básico en la elaboración de hules sintéticos utilizados en la manufactura de llantas, cámaras, bandas, mangueras, etc.
- *Azufre:* Sirve para la elaboración de ácido sulfúrico, en los procesos de vulcanización de hule, la industria farmacéutica y en la obtención de fertilizantes.

## **5.7 Infraestructura, los Complejos Procesadores de Gas (CPG)**

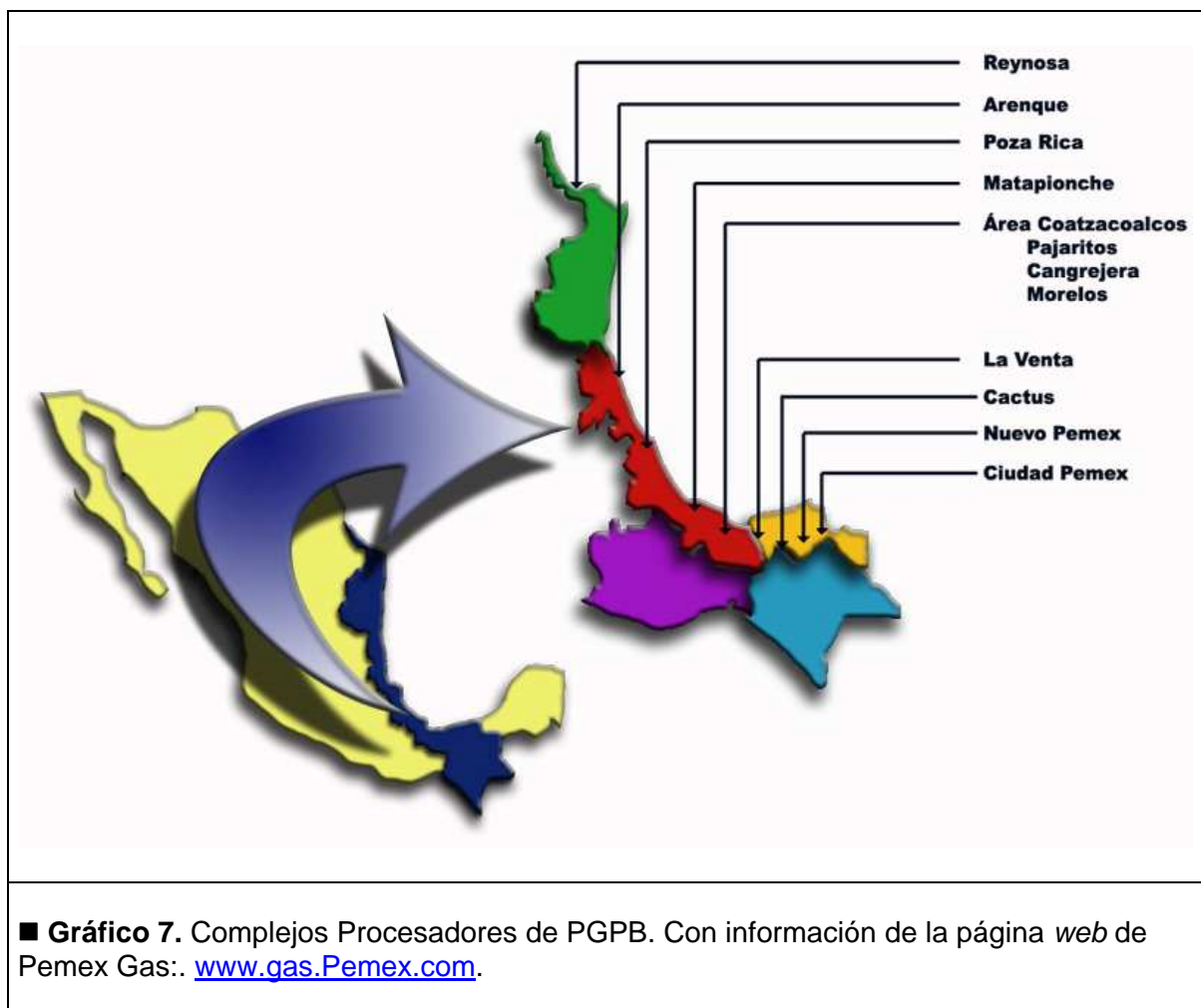
Pemex Gas cuenta con doce complejos procesadores de gas natural, los cuales tienen capacidad para endulzar gas (4,503 MMpcd), recuperar líquidos (5,446 MMpcd) y fraccionar líquidos (574 Mbd) de acuerdo con las cifras publicadas en su página *web*.

Además, para el transporte de gas natural PGPB opera 9,031 km. de ductos y 431 kBhp de compresión, así como 10 interconexiones con sistemas de gasoductos estadounidenses. Es importante mencionar que la logística del gas licuado se apoya en 17 terminales de distribución y 1,857 km. de ductos con una capacidad de bombeo de 220 Mbd. Asimismo, para el manejo de petroquímicos básicos, se cuenta con 1,300 km. de ductos.

PGPB cuenta con doce complejos procesadores de gas, sobretudo al sureste del país, los cuales representan el 80% de sus actividades. Dichos complejos son: Cactus, Nuevo Pemex, Ciudad Pemex, Área Coatzacoalcos (Pajaritos, Cangrejera, Morelos), Poza Rica, Reynosa, Burgos, La venta, Matapionche y Arenque.

### 5.7.1 Cactus

El CPG Cactus inició sus operaciones el 10 de Septiembre de 1974. Actualmente es uno de los principales productores de gas a nivel nacional, en sus instalaciones se procesan el gas y los condensados amargos extraídos de los yacimientos del mesozoico en los estados de Chiapas y Tabasco, así como los condensados amargos que llegan del área marina de la Sonda de Campeche.



■ **Gráfico 7.** Complejos Procesadores de PGPB. Con información de la página web de Pemex Gas: [www.gas.Pemex.com](http://www.gas.Pemex.com).

El CPG Cactus ocupa una área 194 hectáreas y se encuentra a una altura de 23 m sobre el nivel del mar. Está ubicado en la carretera Reforma-Cactus, específicamente en la ranchería San Miguel, 2da. Sección, del Municipio de Reforma, Chiapas. Por vía terrestre se encuentra a 39 km. de la Ciudad de Villahermosa, y a 13 de la Ciudad de Reforma. Las actividades principales de este complejo son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante cuatro procesos industriales:

- Endulzamiento de gas amargo y recuperación de azufre .
- Endulzamiento de condensados amargos del gas natural.
- Recuperación de licuables del gas natural.
- Fraccionamiento de licuables del gas natural.

Una vez procesados el gas húmedo y los condensados del gas, se entregan en las fronteras establecidas productos como: gas LP, gas dulce, gas natural seco, etano, gasolina natural y azufre líquido.

### **5.7.2 Nuevo Pemex**

Este complejo ocupa una superficie de 464 hectáreas y se localiza en el Municipio del Centro, en el Estado de Tabasco, a 35 km. de la Cd. de Villahermosa. Su construcción fue autorizada a finales de 1976 por la Dirección General de Pemex con el propósito de aprovechar los importantes yacimientos petrolíferos en los campos marinos de la Sonda de Campeche, así como de los campos terrestres del Mesozoico Chiapas-Tabasco.

Las actividades principales del CPG Nuevo Pemex son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante los mismos procesos industriales que el CPG Cactus.

### **5.7.3 Ciudad Pemex**

El CPG Ciudad Pemex está ubicado en la ciudad homónima del municipio de Macuspana (a 62 km. de Villahermosa) en el estado de Tabasco. Este complejo inició operaciones en 1958 con la puesta en servicio de la Planta de Absorción y Servicios Auxiliares, procesando gas natural húmedo producido en los campos José Colomo, Chilapilla y Hormiguero; para aprovechar el gas residual, se construyó un gasoducto de 24" de diámetro por 780 km. de longitud de Cd. Pemex hacia la Cd. de México. Actualmente, sus instalaciones ocupan una superficie de 200 hectáreas.

Las principales actividades de este complejo son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante dos procesos industriales:

- Endulzamiento de gas amargo y recuperación de azufre.
- Recuperación de Licuables del gas natural ( $C_2+$  y  $C_3+$ ).

Este complejo entrega a los complejos Nuevo Pemex y Coatzacoalcos, productos licuables del gas natural ( $C_2+$  y  $C_3+$ ), así como gas húmedo dulce al CPG La Venta para que sean procesados.

#### **5.7.4 Área Coatzacoalcos (Pajaritos, Cangrejera, Morelos)**

El Centro Procesador de Gas Coatzacoalcos se ubicada en la zona Industrial Pajaritos, en el municipio de Coatzacoalcos del estado de Veracruz. Sus instalaciones tienen un área de 67.5 hectáreas de las cuales 52.3 son superficie construida.

Este complejo funciona como tal desde abril de 1997 como consecuencia de la integración de la Terminal Refrigerada, la Terminal de Azufre, las plantas fraccionadoras Morelos y Cangrejera, las plantas Criogénicas de Cangrejera y Pajaritos así como 600 km. de ductos para transporte e integración.

Cabe mencionar que dichas plantas iniciaron operaciones varios años antes. Por ejemplo, la Planta Criogénica de Pajaritos y la Terminal Refrigerada iniciaron operaciones en 1972, la Fraccionadora de Cangrejera en 1983 y la Fraccionadora de Morelos en 1990.

En el entorno de PGPB, el CPG Coatzacoalcos es el vínculo de la cadena productiva de la Subdirección de Producción y el inicio del proceso de comercialización.

La función primordial de la terminal refrigerada es la de amortiguar, conciliando la cadena productiva con las tendencias del mercado. Es así como, de la cadena productiva del sureste puede recibir hasta 85 Mbd y puede aportar al mercado hasta 150 Mbd.



En las plantas criogénicas se recuperan los líquidos del gas natural mediante el uso de alta presión y bajas temperaturas, además de una secuencia de separación. A través de este proceso, se obtienen el gas natural y sus líquidos con alto contenido de propano, los cuales se envían para su fraccionamiento a Cangrejera y Morelos.

En las plantas fraccionadoras se obtienen, a partir de los licuables del gas natural (C<sub>2</sub>+) de las plantas del sureste y de las plantas criogénicas locales, productos terminados como etano, GLP, propano y gasolina natural mediante el proceso de fraccionamiento por destilación. Asimismo, mantienen las condiciones de temperatura de productos licuados como etileno, butanos (mezcla), amoniaco y azufre.

Una vez procesadas las corrientes de gas y los licuables del gas natural, se entregan en las fronteras productos como el gas natural seco, propano, mezcla de butanos, GLP, gasolinas naturales, así como etileno, amoniaco y azufre líquido, los cuales se mantienen en una temperatura específica.

### **5.7.5 Poza Rica**

El CPG Poza Rica está situado al Norte del estado de Veracruz, ocupa una extensión de 84.6 hectáreas y se ubica en la zona urbana de la Cd. de Poza Rica. Colindando al norte con el Boulevard Lázaro Cárdenas, al este con el Boulevard González Ortega, al sur con las instalaciones del Área de Almacenamiento y Bombeo de Pemex Refinación y al oeste con el Río Cazones.

Es importante destacar que el distrito industrial de Poza Rica, Veracruz tuvo sus orígenes en años anteriores al Decreto de la Expropiación Petrolera de

1938; sin embargo esas instalaciones fueron desmanteladas en su totalidad para dar lugar a las plantas existentes.

El CPG Poza Rica fue pionero en la industria de la petroquímica en Petróleos Mexicanos, al poner en operación en 1951, la primera planta para Recuperación de azufre a partir del gas ácido del gas amargo producido en los yacimientos de la región. También, fue la primera de su tipo construida en América Latina. Recientemente, en agosto de 2003, inició operaciones una nueva Planta de azufre con proceso SuperClaus, para cumplir con la normatividad ambiental vigente.

Las actividades principales de este complejo son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante tres procesos industriales:

- Endulzamiento de gas amargo y recuperación de azufre.
- Recuperación de licuables del gas natural.
- Fraccionamiento de licuables del gas natural.

Además de los servicios auxiliares necesarios para estos procesos, el CPG Poza Rica cuenta con sistemas de seguridad y la infraestructura de apoyo necesaria. También realiza el tratamiento de agua para inyección a yacimientos productores de crudo en la región.

Una vez procesados el gas húmedo y los condensados del gas, se entregan productos como: GLP, gas natural seco, gasolina natural, azufre líquido y agua tratada.

### **5.7.6 Reynosa**

El CPG Reynosa ocupa 32 hectáreas y se localiza en la ciudad y municipio del mismo nombre, a 322 km. de Ciudad Victoria, Tamaulipas. Está limitado al norte por el Boulevard Lázaro Cárdenas, al sur por el Boulevard Acapulco, al este por el Boulevard Poza Rica y por el oeste por las oficinas y talleres de PEP.

El CPG Reynosa fue establecido en 1955 para procesar el gas y los condensados de los pozos de la zona denominada Frontera Noreste, en el estado de Tamaulipas.

Las actividades principales de este complejo son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante dos procesos industriales, así como el fraccionamiento de condensados del gas natural de campos:

- Recuperación de licuables del gas natural mediante el proceso de absorción.
- Fraccionamiento de licuables del gas natural.
- Fraccionamiento de condensados del gas natural de campos.

Una vez procesados el gas húmedo y los condensados del gas, se entregan productos como el gas natural seco, GLP, gasolina natural, solvente “K” y residuos.

### 5.7.7 Burgos

El complejo de Burgos se sitúa a 19 km. de la zona urbana de la Ciudad de Reynosa, en un predio de terreno natural con un área de 58 hectáreas. Al respecto, es importante anotar que, últimamente, el noreste de México, en particular el área de Reynosa, se ha constituido como un centro neurálgico para el desarrollo del mercado de gas natural en México, por lo que esta área adquiere una posición estratégica dentro de la nueva geografía operativa y comercial de este mercado.

Para enfrentar este reto, Petróleos Mexicanos —con la participación coordinada de PEP y PGPB— ha conformado una estrategia de crecimiento a la que se le ha denominado *Proyecto Integral Burgos* que incluye dos vertientes principales:

- Incrementar la oferta nacional mediante la explotación de campos con reservas probadas de gas no asociado, como es el caso de la Cuenca de Burgos, que es la reserva de gas no asociado al petróleo más importante del país.
- Disponer de los activos necesarios para manejar un mayor volumen de gas en el área de Reynosa, tanto de origen nacional como importado, a cargo de PGPB.

En materia de proceso, PGPB planeó incrementar su capacidad instalada en el área de Reynosa, acorde con el ritmo de expansión de la oferta de PEP. Dicha expansión incluyó la construcción del nuevo Complejo Procesador de Gas Burgos, conformado en una primera fase por dos plantas criogénicas modulares de 200 millones de pies cúbicos diarios cada

una —la primera de las cuales incluye la estabilización de condensados—,

una terminal de recibo y distribución de gas licuado y gasolinas naturales y los edificios administrativos. Cabe mencionar que las instalaciones de esta primera fase fueron inauguradas el 15 de marzo de 2004.

La Cuenca de Burgos es una provincia geológica-petrolera que se encuentra distribuida en la Planicie Costera del Golfo de México en la parte oriental de Nuevo León y norte de Tamaulipas; tiene una edad Terciaria y posee un régimen tectónico distensivo; uno de sus campos en desarrollo es la región Arcabuz-Culebra que se ubica hacia la porción occidental de la cuenca.

Dicha Cuenca se caracteriza por una importante sedimentación clástica cenozoica asociada con fallamiento normal de crecimiento, desarrollada sobre depósitos mesozoicos, cuya evolución se relaciona con la del embahiamiento del Río Grande, del cual se considera su parte sur. La secuencia estratigráfica presente comprende un basamento de la Edad Paleozoica, y una cubierta sedimentaria del Jurásico Medio.

En una segunda fase, se prevé construir otras dos plantas criogénicas modulares con capacidad para procesar 200 millones de pies cúbicos diarios de gas húmedo dulce y 6 Mbd de condensados no estabilizados cada una. Asimismo, se planea incrementar la capacidad de almacenamiento de gas licuado y gasolinas mediante la construcción de dos esferas de 20 mil barriles para GLP, una esfera de 20 mil barriles para nafta ligera y un tanque vertical de 30 mil barriles para nafta pesada.

### **5.7.8 La Venta**

El CGP La Venta ocupa un área de 71 hectáreas y se encuentra al sureste de México, específicamente en la población conocida como La Venta, en el municipio de Huimanguillo, Tabasco. Este complejo fue construido para procesar el gas húmedo dulce de los yacimientos de los distritos de Agua Dulce y El Plan. Es importante destacar que su planta de absorción fue puesta en marcha en 1963 para procesar el gas húmedo. Ese año también entró en servicio una planta para deshidratar el crudo producido en los mismos yacimientos.

Con el descubrimiento de los yacimientos de Chiapas y Campeche, y para procesar el remanente de gas húmedo obtenido en las Endulzadoras del CPG Cactus, se hizo necesaria la instalación de una nueva planta para tratar este gas. Por lo tanto, en mayo de 1972 inició operaciones la Planta Criogénica. Las actividades principales de este Complejo son las de tratar el gas natural del Activo 5 Presidentes y el gas húmedo endulzado proveniente de los CPG Ciudad Pemex y Cactus para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante los procesos industriales:

- Proceso Criogénico.
- Proceso de Absorción.

Otra de sus actividades es la de eliminar el agua salada que acompaña el aceite crudo asociado de los pozos del Activo 5 Presidentes, lo cual se logra mediante dos procesos:

- Proceso de deshidratación termoquímica.
- Proceso de deshidratación en frío.

Una vez procesados el gas húmedo y el crudo, este complejo entrega productos como el gas natural seco, licuables del gas natural (C<sub>2</sub>+) y crudo deshidratado.

### **5.7.9 Matapionche**

Para cumplir de manera efectiva con el aprovechamiento de los yacimientos descubiertos en los campos de Matapionche, Mecayucan, Miralejo y Cópite, la Dirección General de Pemex Gas y Petroquímica Básica autorizó el proyecto para la construcción del CPG Matapionche, el cuál se concretó en 1981.

El Complejo Procesador de Gas Matapionche tiene una superficie de 480,000 m<sup>2</sup> y se localiza en el suroeste del estado de Veracruz (en una zona asísmica) a 62 km. del puerto de Veracruz, por la Carretera No. 150, a 70 km. de la ciudad de Córdoba y a 50 km. de la Ciudad Tierra Blanca. Anteriormente se llamó Unidad Petroquímica Matapionche.

Cabe destacar que en la construcción de estas instalaciones se ha integrado un sistema para el procesamiento de los hidrocarburos producidos

en el área circunvecina de Cotaxtla, así como para dar un mayor aprovechamiento de los componentes del gas explotado.

Matapionche es uno de los complejos de procesamiento primario de gas natural e hidrocarburos condensados, del cual se obtienen energéticos y materias primas para la petroquímica. De esta manera, presta un mayor servicio al sector industrial de la región.

Las actividades principales de este complejo son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante tres procesos industriales:

- Endulzamiento de gas amargo y recuperación de azufre.
- Recuperación de licuables del gas natural.
- Fraccionamiento.

Dentro de los productos que entrega se encuentra el GLP, gas natural seco, gasolina natural y azufre líquido.



### 5.7.10 Arenque

El CPG Arenque se localiza en una área anexa a la Refinería Francisco I. Madero, en el corredor industrial Tampico-Madero-Altamira en el municipio de Ciudad Madero, Tamaulipas.

Cabe destacar que con la finalidad de aprovechar el gas producido en los campos de Arenque y Tamaulipas-Constituciones, PGPB lleva al cabo el proyecto *Recuperación de Gas Natural de la Batería Arenque en el Distrito de Altamira, Tamaulipas*.

Con base en dicho proyecto se realiza la construcción de un paquete de plantas para el endulzamiento, recuperación de licuables y recuperación de azufre, para atender a la oferta de PEP de gas amargo disponible en la zona, minimizando con ello el impacto ambiental de los municipios de Altamira, Tampico y Cd. Madero, a través de la reducción de las emisiones a la atmósfera de bióxido de azufre y dióxido de carbono.

La construcción de las plantas se inició en noviembre de 2001, por ende la planta endulzadora de gas y la planta recuperadora de azufre iniciaron sus operaciones en marzo de 2003; mientras que la planta recuperadora de licuables del gas comenzó en junio del mismo año.

Las actividades principales de este complejo son las de tratar el gas natural para eliminar los contaminantes y separar sus componentes mediante los procesos industriales:

- Endulzamiento de gas y recuperación de azufre.
- Recuperación de licuables del gas natural.

Es importante anotar que cada una de las plantas es de tipo modular y están montadas en patines de tipo estructural. Asimismo, el gas residual seco es entregado a la Subdirección de Ductos en la estación de regulación y medición *El Blanco*, a 2 km. del CPG Arenque.

Los licuables del gas natural ( $C_3+$ ) son entregados en el límite de la batería de la Refinería Francisco I. Madero (a 3.5 km. aproximadamente) para su fraccionamiento. El propano es entregado a la terminal de almacenamiento y manejo de LPG de PGPB, la gasolina natural producida se incorpora al proceso de Pemex Refinación Cabe mencionar que la infraestructura para el manejo de los productos después de fraccionados es jurisdicción de esta subsidiaria.

Los condensados y líquidos amargos del gas natural, provenientes del tanque separador de entrada de la planta endulzadora de gas, son retornados a la batería de Arenque de PEP.

Actualmente, se encuentra en estudio la propuesta de desarrollo de ingeniería para fraccionar los líquidos ( $C_2+$ ) y obtener GLP y gasolinas naturales, con el fin de obtener mayores beneficios para PGPB.

## **Conclusiones**

Ante los imperativos cambios y retos que plantea no sólo el mercado, sino el devenir del sector energético, Pemex Gas y Petroquímica Básica tendrá que enfrentar grandes retos, algunos cuyas soluciones se encuentran en manos de otras personas y entidades, como los legisladores; otros cuya respuesta se encuentra dentro, en sus colaboradores; en cada una de las personas que trabajan en Pemex Gas, desde el Director General hasta el personal de mantenimiento.

Es decir, PGPB debe fortalecerse, mirar dentro de sí y poner especial atención en el fortalecimiento de su Cultura, porque si ésta no se encuentra bien arraigada, los vientos de cambio serán sólo susurros y no parte aguas definitivos, de tal forma que la meta de ser una empresa de clase mundial, será un sueño extraviado.

Si bien, últimamente las cifras no han sido del todo alentadoras, la empresa tampoco ha tenido grandes pérdidas, en parte gracias a su producto estrella, el Gas Natural, un hidrocarburo que cada vez más es usado tanto en el sector industrial, energético, petrolero y doméstico pues, a diferencia del Gas LP es más seguro, ecológico, práctico y —sobretudo— económico.

Sin embargo, a pesar de esta fortaleza; PGPB aún tiene un gran trecho por recorrer, pues aunque se diseñó desde hace 10 años, cuando se modificó el 27 constitucional, un modelo en el cual entidades privadas y sociales pueden participar en la distribución, almacenamiento y transporte del Gas Natural, la respuesta proyectada no ha sido la esperada, pues todavía algunas personas tienen la certeza de que la distribución del gas no es segura debido a los continuos accidentes en las redes de Pemex y en la

falta de sensibilidad por parte de algunas empresas que otorgan los servicios.

En suma, para que PGPB haga frente al reto del gas y de la petroquímica, debe buscar las mejores estrategias para ser productivos y competitivos, y una forma de hacerlo es estar cohesionada, fuerte, consciente de que sus empleados son generadores de valor, personas quienes la mayoría de la veces no conocen si quiera cuántos CPG o a cuántos y a cuales hidrocarburos se les da salida en sus plantas. Sin embargo, dicho esfuerzo debe ser integral, para que se creen sinergias y los cambios ante situaciones tales como un cambio de Director General o en la estructura interna no afecten profunda e irreversiblemente a la organización.

## Bibliografía

- Pemex Gas y Petroquímica Básica. *Manual de Inducción*. Subdirección de Administración y Finanzas. Gerencia de Recursos Humanos.
- —————. *Manual de Organización Básica*. Subdirección de Administración y Finanzas. Gerencia de Recursos Humanos.
- Petróleos Mexicanos. *Manual de Organización Básica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. DCA. Noviembre de 2004.
- —————. *Organigrama Estructural Básico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. DCA. Febrero de 2005.

## Fuentes electrónicas

- Petróleos Mexicanos  
<http://www.Pemex.com>
- Pemex Gas y Petroquímica Básica  
<http://www.gas.Pemex.com>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
<http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/1.pdf>

---

## Índice de Tablas y Gráficos

- Gráfico 1. Proceso de endulzamiento de gas..... 202
- Gráfico 2. Proceso de recuperación de azufre..... 203
- Gráfico 3. Proceso criogénico I..... 204
- Gráfico 4. Proceso criogénico II.....205
- Tabla 1. Plantas de proceso en los CPG..... 206
- Gráfico 5. Cadena industrial de PGPB..... 207
- Gráfico 6. Componentes del Gas Natural..... 209
- Gráfico 7. Complejos Procesadores de PGPB..... 212

## 6. Notigas

A finales de 2002, un grupo de funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas de PGPB, encabezados por el Subgerente de Administración y Desarrollo, el Lic. René Yáñez Ortega, entre los que figuraban el Ing. Carlos Luna, el Ing. Raúl Sanabria y el Lic. Héctor Fernández, solicitaron al IMP el desarrollo y creación de una revista interna denominada NOTIGAS.

Dicha revista, a petición de un alto funcionario de la Subdirección debía tener un formato electrónico y distribuirse a través de la intranet de PGPB. Por ello, y al no ser especialistas en Comunicación Organizacional, solicitaron los servicios del IMP, debido a la estrecha relación que ambas organizaciones han tenido desde 1965, cuando se creó el Instituto.

De esta manera, en la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a cargo de Paulino Sabugal, se decidió que la Coordinación de Diseño Editorial, encabezada por el Lic. César del Valle, diera seguimiento a esta petición y generara un proyecto que cubriera las necesidades del personal de PGPB.

Por lo anterior, durante mi estancia como becaria en el IMP me encomendaron desarrollar dicho proyecto, el cual ha sufrido varias modificaciones desde la fecha en que se solicitaron los servicios del IMP.

Sin embargo, su esencia y objetivos han permanecido inalterables debido a que buscan fortalecer la Cultura y la Identidad Corporativa de PGPB para que de esta manera se genere una Imagen Corporativa positiva al interior de la organización y así se pueda generar, también, una Imagen Positiva al exterior.

Actualmente, este proyecto se encuentra en espera de ser aprobado pues a causa de la designación del nuevo Director General en Pemex, la organización aún se encuentra en un proceso de cambio, el cual ha generado incertidumbre e inestabilidad en algunas áreas.

Es importante aclarar que esta propuesta es una gran inversión porque generaría lazos profundos entre los trabajadores y la empresa misma. Por ello, seguramente, en cuanto Pemex reconfigure su estructura y se acepten los presupuestos de cada subsidiaria, se aprobará esta propuesta puesto que su objeto no es sólo informar de forma reactiva (reportar lo que pasó) sino generar una comunicación proactiva que, además, fortalezca el conocimiento (casi nulo) de los trabajadores sobre su organización, despertando en ellos sentimientos de orgullo y pertenencia que a la vez generarán una identificación con la organización.

Sin embargo, a pesar de que la creación de una revista como Notigas, es una excelente acción en pro de generar las condiciones necesarias a través del fortalecimiento de la Cultura e Identidad, es necesario desarrollar un Plan de Comunicación Integral en PGPB, al cual se debe subordinar no sólo esta revista, sino todas las acciones formales de comunicación, en busca de un objetivo común: comunicar para fortalecer la organización al interior y de esta manera prepararla para los continuos cambios que exige tanto el mercado, como la situación actual, tanto nacional como mundial.

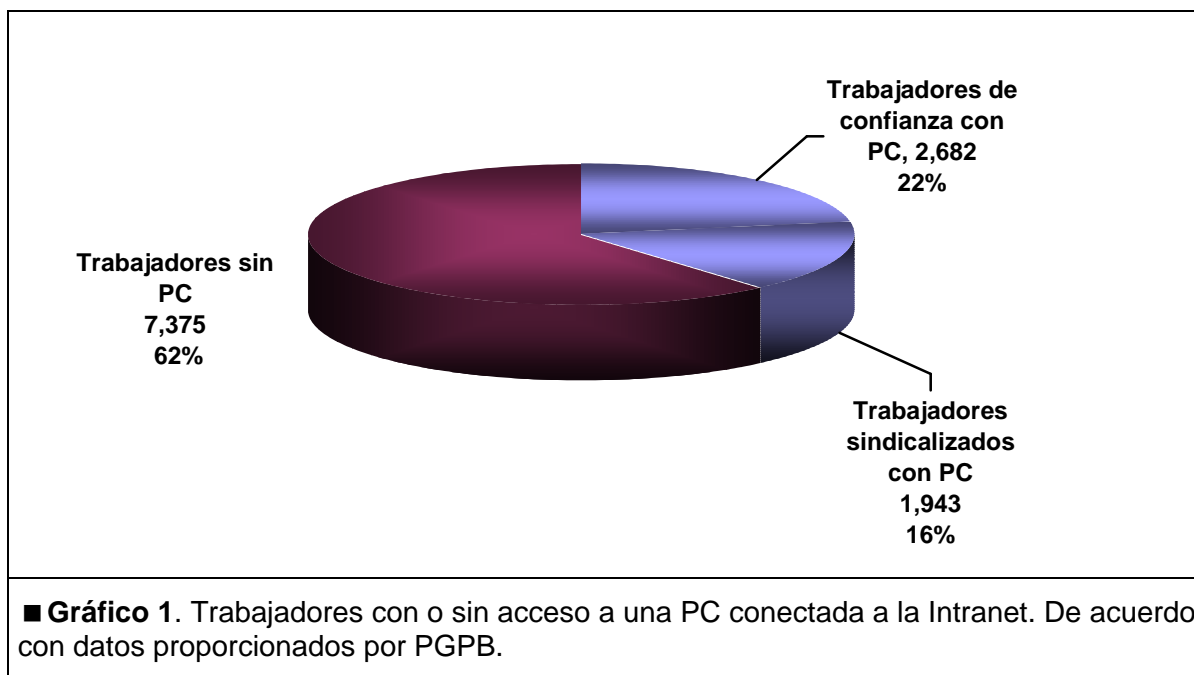


## 6.1 Objetivo general

Dar a conocer y fortalecer la Cultura y la Identidad Corporativa de PGPB entre sus colaboradores, a través de contenidos específicos que generen actitudes positivas hacia la organización que le permitan alcanzar sus metas y, en consecuencia, generen una Imagen Positiva.

## 6.2 Descripción

A petición de los funcionarios de la SAF, se propone una gaceta con formato electrónico. Sin embargo, tomando en cuenta que el 62% de los empleados de Pemex no tiene acceso a una computadora se ha propuesto también la creación de una gaceta impresa, así como acciones específicas que la complementen. En seguida se presentan las características de la gaceta en sus dos versiones.



<b>Notigas</b>		
	<b>Versión electrónica</b>	<b>Versión impresa</b>
Formato	Formato electrónico con una interfaz programada en html que permita combinar textos, imágenes, video y sonido.	Tamaño: Carta No. páginas: 20 Forros 4x4, Interiores 2x2 Papel: couché de 100 grs. Tiraje: 10,000 ejemplares
Público Objetivo	Todos los colaboradores de PGPB	Todos los colaboradores de PGPB
Periodicidad	Mensual	Mensual
Distribución	Personal de PGPB a través de la intranet	Personal de PGPB en todos los centros de trabajo.
<p>■ <b>Tabla 1.</b> Notigas. Versión impresa y electrónica.</p>		

### 6.3 Beneficios

- Fortalecer la Cultura y la Identidad Corporativa de PGPB, a través de las secciones de Notigas. De esta manera, los trabajadores sabrán qué hace la empresa, dónde lo hace, cómo y por qué lo hace.
- Establecer un canal de comunicación abierto que permita difundir la información oficial de interés para los trabajadores y mantenerlos actualizados con información veraz y oportuna. Con esta acción se gestaría una actitud de confianza de los trabajadores hacia la empresa (“Me informan porque soy importante”) fortaleciendo el sentido de orgullo y pertenencia (“Pemex Gas es una gran empresa y soy parte de ella”).
- Fomentar una cultura de comunicación entre los trabajadores de PGPB y la empresa, la cual se traduce en los siguientes flujos de comunicación:

- Vertical descendente: Notigas.
  - Vertical ascendente explícita: sugerencias expresadas a través del buzón de sugerencias.
  - Vertical ascendente implícita: resultados de las evaluaciones y sondeos para evaluar el impacto de la revista y la comprensión de los mensajes.
- Generar sinergias y estimular a los trabajadores para la mejora continua, a través del ejemplo a seguir de otros compañeros de trabajo.
  - Proporcionar información que coadyuve en la toma de decisiones mediante algunas secciones como *Pasando la receta* o *Estamos trabajando*, ya que serán una “ventana” para que los líderes de equipos de trabajos y grupos comparen los procedimientos que se llevan al cabo en otras plantas o centros de trabajo y que han generado mejores resultados.

#### **6.4 Versión electrónica: alcance, ventajas y desventajas**

Como lo mencionamos anteriormente, la gran desventaja de la revista electrónica es su limitado alcance, sujeto tanto a la disposición de la red como a la del mismo lector para poder consultar el documento en línea. Al respecto, a continuación se presenta un cuadro comparativo entre las ventajas y desventajas de la versión electrónica frente a la impresa, así como una gráfica que nos permite visualizar el posible alcance de la revista electrónica.

Versión electrónica	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rápida respuesta:</b> En caso de una crisis o situación inesperada. Es decir, a través de la revista electrónica se puede difundir la versión oficial, evitando así rumores que puedan afectar negativamente a la empresa.</li> <li>• <b>Actualizable:</b> Si es necesario, se pueden publicar notas o datos relevantes de extrema urgencia, para que el personal los conozca y esté informado oportunamente, evitando así versiones extraoficiales o rumores.</li> <li>• <b>Interactividad:</b> Los lectores de la revista pueden emitir sus opiniones, quejas o sugerencias a través del <i>Buzón de sugerencias</i> fomentando así la comunicación vertical ascendente. Por lo que el lector se convierte en actor de la comunicación.</li> <li>• <b>Bajo costo:</b> Al ser una publicación electrónica, el costo disminuye puesto que se evita la impresión y la distribución de la publicación convencional.</li> <li>• <b>Monitoreo:</b> Al ser un medio electrónico, su monitoreo es menos complicado que para las publicaciones impresas. Es decir, si la publicación está en línea, los lugares donde por alguna razón no se puede tener acceso a ella, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alcance limitado:</b> Sólo el personal que tiene acceso a una computadora podría leer la revista, ni siquiera la mitad de todo el personal de PGPB, ya que sólo el 39% de la planta laboral cuenta con computadora.</li> <li>• <b>Disponibilidad sujeta a la red:</b> Al ser una revista electrónica, su disponibilidad estaría sujeta a las fallas en la red, las cuales son frecuentes</li> <li>• <b>Disponibilidad por parte del usuario:</b> Del 39% de los trabajadores con acceso a una computadora habrá que restar los que, por diversas situaciones, no consultarán la revista (exceso de trabajo, falta de interés, etc.) de esta manera el posible impacto disminuye aún más.</li> <li>• <b>Nula permeabilidad del mensaje:</b> Al ser un medio electrónico que se puede consultar sólo a través de una computadora conectada a la intranet, el alcance del mensaje hacia el exterior (e.g. familia, proveedores) es totalmente nulo. Es decir, el mensaje se quedaría sólo dentro de la empresa y no “permearía” al exterior.</li> <li>• <b>Descontento:</b> El hecho de que la información se difunda sólo a un sector de la planta laboral, puede generar descontento entre los que no reciben la información, situación que incluso puede llegar a generar una situación de riesgo en diferentes niveles como rumores, o manifestaciones explícitas del disgusto.</li> </ul>
<p>■ <b>Tabla 2.</b> Comparativo versión impresa vs. electrónica.</p>	

### 6.5 Alternativas: Revista impresa, carteles y tablero.

Debido a que no todos los trabajadores de PGPB tienen acceso a una computadora conectada al portal de intranet de PGPB, es necesario buscar medios alternativos para que el mensaje llegue al mayor número de trabajadores y así se cumpla el objetivos de esta publicación. Enseguida se presenta una descripción y comparativo de los medios propuestos.

Medio	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Revista impresa</b>			
Versión impresa de la revista electrónica (mismos artículos y fotografías) destinada a los trabajadores que no tienen acceso a una computadora (sobre todo personal operativo)	Tamaño: No. páginas: 24 Forros 4x4, Interiores 2x2 Papel: couché de 100 grs. Tiraje: 10,000 ejemplares Periodicidad: mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto del mensaje se potencializa porque el lector tiene más tiempo para leer las notas.</li> <li>• El mensaje permea hasta el exterior.</li> <li>• La revista en sí misma representa a la empresa, por tanto conformará un símbolo que puede aumentar o fortalecer el sentido de orgullo y pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de distribución.</li> </ul>
<p>■ <b>Tabla 3.</b> Revista impresa.</p>			

Medio	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Carteles</b>			
<p>Síntesis de los artículos contenidos en la revista electrónica.</p> <p>En cada centro de trabajo se designará a una persona encargada de su publicación y mantenimiento, a quien se denominará <i>enlace</i>.</p>	<p>Tamaño: 75x95 cm.                      Tintas: 4x0                      Papel: couché de 200 grs.                      Tiraje: 10,000 ejemplares                      Periodicidad: mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los enlaces en cada centro de trabajo sólo tendrían que colocar los carteles cada mes.</li> <li>• Son más fáciles de monitorear que los tableros. (Desgaste natural, pérdidas, etc.)</li> <li>• Al colocarse en lugares estratégicos, su lectura es más factible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución.</li> <li>• El costo por cartel se incrementa debido a la distribución.</li> <li>• Posible desfase entre la publicación electrónica y los carteles.</li> <li>• Desgaste por el clima y el ambiente.</li> <li>• Es posible que las notas pierdan su impacto debido a la síntesis.</li> <li>• Una persona o dos estarían a cargo de su publicación (<i>enlaces</i>) por lo que es posible que sus otras responsabilidades les impidan cumplir cabalmente con ésta.</li> <li>• Discrecionalidad en la información.</li> </ul>
<p>■ <b>Tabla 4.</b> Carteles.</p>			

Medio	Descripción	Ventajas	Desventajas
<b>Tablero</b>			
Síntesis de los artículos de la revista impresa en papel bond tamaño carta y colocados en tableros de avisos. Los enlaces en cada centro de trabajo imprimirían y colocarían la síntesis.	Tamaño: 12 páginas carta (21x28) Tintas: ByN Papel: Bond Tiraje: Según número de centros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo: Disminuye considerablemente porque cada centro de trabajo absorbe el costo del papel y la impresión de escritorio.</li> <li>Infraestructura: Si existen vitrinas y tableros de avisos en los centros de trabajo, estos se pueden utilizar, disminuyendo así el monto de la inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación: es posible que el enlace en cada centro de trabajo califique esta tarea como secundaria, atrasando así su publicación.</li> <li>Su monitoreo es más complicado porque se multiplica por el número de hojas.</li> </ul>
■ <b>Tabla 5.</b> Tablero.			

Categoría	Revista impresa*	Carteles*	Tablero*
Impacto del mensaje: Que los trabajadores lean los artículos.	3	1	1
Permeabilidad del mensaje: Que el mensaje llegué al mayor número de personas, incluso al exterior	3	1	1
Costo.	3	2	1
Distribución: Dificultad para distribuir el medio	1	3	2
Monitoreo de la recepción del medio.	1	2	3
0= Nada    1= Poco (aprox. 25%)    2= Medianamente (aprox. 50%)    3= Muy (aprox. 75%)    4= Totalmente (aprox. 100%)			
■ <b>Tabla 6.</b> Comparativo medios alternativos: Revista impresa, Carteles, Tablero.			

## 6.6 Comparativo de medios alternativos: ventajas y desventajas

Medio	Ventajas	Desventajas
Revista impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Símbolo de orgullo y pertenencia. (Extensión de la empresa).</li> <li>• El lector tiene más tiempo para leer los artículos.</li> <li>• El mensaje permea hasta el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de distribución.</li> </ul>
Carteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al colocarse en lugares estratégicos, su lectura es más factible.</li> <li>• Los enlaces en cada centro de trabajo sólo tendrían que colocar los carteles cada mes.</li> <li>• Son más fáciles de monitorear que los tableros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de distribución.</li> <li>• Posible desfase entre la publicación electrónica y los carteles.</li> <li>• Desgaste por el clima y el ambiente.</li> <li>• Es posible que las notas pierdan su impacto debido a la síntesis.</li> <li>• Una persona o dos estarían a cargo de su publicación, por lo que es posible que sus demás actividades les impidan cumplir cabalmente con ésta.</li> <li>• Discrecionalidad en la información.</li> </ul>
Tableros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo disminuye porque cada centro de trabajo imprime y pega los artículos.</li> <li>• Infraestructura: Si existen vitrinas y tableros de avisos en los centros de trabajo, estos se pueden utilizar, disminuyendo así el monto de la inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible atraso de la publicación. (El <i>enlace</i> puede calificarlo como tarea secundaria)</li> <li>• Su monitoreo es más complicado porque se multiplica por el número de hojas.</li> </ul>

■ **Tabla 7.** Medios alternativos: ventajas y desventajas



## 6.7 Propuesta de contenido

Para cumplir con el objetivo de Notigas, sus contenidos, secciones y temática deben plantearse a partir del Plan de negocios de PGPB. En seguida se hacen las propuestas de sección y contenidos con base en la Visión.

### 6.7.1 Propuesta de contenido en función de la Visión de PGPB

Visión PGPB	Síntesis	Propuesta sección y contenido
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa reconocida por su compromiso con la seguridad de sus trabajadores, de sus operaciones y con la preservación del medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento/compromiso</li> <li>• Seguridad de los trabajadores.</li> <li>• Seguridad de las operaciones.</li> <li>• Cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro-TGT.</li> <li>• Pasando la receta...</li> <li>• Comprometidos con el medio ambiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa que contribuya a la creación de riqueza para el Estado al asegurar el uso óptimo de su capital, atendiendo la responsabilidad que el Estado le asigna en la conducción de las actividades estratégicas que le son propias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de riqueza para el Estado, que se transforme en beneficios para todos los mexicanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos trabajando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a las necesidades del mercado mediante la oferta de servicios y productos de valor agregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de PGPB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PGPB. Productos y servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un ambiente laboral que promueva y recompense la iniciativa propia, así como el trabajo en equipo, y que fomente el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa personal.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencias.</li> <li>• Nuestro talento sobre la mesa.</li> <li>• Perfiles.</li> </ul>

■ **Tabla 8.** Propuesta de contenido en función de la Visión de PGPB.




**6.7.2 Propuesta de contenido: Objetivo, Género y Observaciones**

<b>Sección</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Género</b>	<b>Observaciones</b>
Editorial	Presentar la publicación haciendo una breve síntesis de sus secciones y contenido.	Carta	<ul style="list-style-type: none"> <li>El discurso debe ser muy sugerente para conminar a los colaboradores de PGPB a leer todo el número.</li> </ul>
Desde...los Centros de Trabajo	Dar a conocer las diferentes centros de trabajo de PGPB, así como su personal, instalaciones y actividades.	Reportaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fotografía jugará un papel de suma trascendencia en esta sección.</li> </ul>
Productos y servicios	Difundir a todo el personal los diferentes productos y servicios de PGPB.	Nota informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información adicional: cuadros comparativos.</li> </ul>
Pro-TGT	<p>Hacer recomendaciones al personal operativo para disminuir riesgos y accidentes de trabajo, a través de la presentación de situaciones y casos específicos.</p> <p>Presentar los avances y características del Plan Integral de Atención a las Familias.</p>	Testimonial, primera persona... "Gracias a que usaba el equipo de protección no sufrí ninguna lesión..."	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información adicional: números y estadísticas (<i>side bars</i>).</li> </ul>
Compromiso con el Medio Ambiente	Dar a conocer los esfuerzos que lleva a cabo PGPB para conservar el equilibrio ecológico y proteger la flora y fauna de los lugares donde tiene instalaciones.	Reportaje y fotorreportaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fotografía jugará un papel de suma trascendencia en esta sección.</li> </ul>
Pasando la receta...	Presentar las instalaciones más eficientes cuyos indicadores y resultados sean óptimos, para que sean modelo a seguir.	Reportaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información adicional: números y estadísticas (<i>side bars</i>).</li> </ul>

Sección	Objetivo	Género	Observaciones
Estamos trabajando	Mostrar los logros financieros de PEMEX Gas y traducir esas cifras en beneficios tangibles a través de comparaciones.	Nota informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información adicional: cuadros comparativos.</li> </ul>
EVA en Pemex	Dar a conocer el EVA (Valor Económico Agregado). Facilitar su comprensión a través de ejemplos específicos.	Nota informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>La implementación, tanto del EVA como del SAP, ha enfrentado diversos obstáculos, en parte por la natural resistencia al cambio. Sin embargo, muchos colaboradores aún no los comprenden completamente, en parte porque no se ha desarrollado una estrategia efectiva de capacitación y difusión. Mediante <i>Notigas</i> se ayudará a cubrir tal área de oportunidad, sin embargo no es una estrategia integral.</li> </ul>
SAP: P&R	Mostrar la situación actual y perspectivas de los sistemas SAP, así como mantener un canal abierto para resolver dudas a través del formato de preguntas y respuestas.	Nota informativa. Entrevista.	
Nuestro Talento	Presentar la semblanza del personal que conforma el capital intelectual de Pemex Gas. Es decir, sus logros y aspiraciones sin dejar de lado su parte humana.	Semblanza, nota informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fotografía jugará un papel de suma trascendencia en esta sección.</li> </ul>
Perfiles	Mostrar la semblanza del personal operativo de Pemex Gas, destacando la trascendencia de su labor para el buen desarrollo de la organización.	Semblanza, nota informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fotografía jugará un papel de suma trascendencia en esta sección.</li> </ul>
Buzón de sugerencias	Fomentar la participación del personal (individual o en equipo) a través de un buzón en donde se reciban sugerencias para mejorar los procesos de PGPB.	Estilo narrativo/género: nota informativa y semblanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar semblanza del sugerente, así como un comparativo “antes y después” para dar testimonio de la situación de mejora.</li> </ul>

Sección	Objetivo	Género	Observaciones
Recursos Humanos	Dar a conocer las funciones de esta Gerencia, así como trámites, prestaciones, cursos, etc. relacionados con ésta.	Nota informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta sección permitirá construir un puente con el trabajador pues sus beneficios son más tangibles que los de otras secciones.</li> </ul>
La Familia Petrolera	Integrar a la familia del personal de PGPB a la dinámica de la empresa.	Cuento. Juegos. Tips para vida diaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El formato electrónico de la revista sería un impedimento para que las familias de los trabajadores reciban los mensajes.</li> </ul>
Alrededor del mundo...	Dar cabida a notas relevantes sobre la industria petrolera, a nivel nacional y mundial.	Nota informativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sección conformaría un punto de comparación con otras compañías petroleras.</li> </ul>
Foro	Abrir un espacio para que los lectores de la revista expresen sus opiniones acerca de ella. Esta sección también nos permitiría evaluar el grado de satisfacción e interés por parte de los lectores.	Comentarios y sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información obtenida se concentrará en una base de datos para su posterior evaluación, la cual ayudará en la toma de decisiones dentro del proceso de publicación de la revista, porque representa una retroalimentación directa con el receptor.</li> </ul>
Contáctanos (sólo en la versión electrónica)	Abrir un canal entre los encargados de la revista y los lectores.	Comentarios y sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hipervínculo al correo de los integrantes del <i>staff</i> de la revista.</li> </ul>
Contador de visitas (sólo en la versión electrónica)	Conocer el flujo de lectores de la página.	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>No es propiamente una sección, sin embargo permitirá tener un indicador que connote la permeabilidad del mensaje.</li> </ul>
<p>■ <b>Tabla 9.</b> Propuesta de contenido: Objetivo, Género y Observaciones.</p>			

### 6.8 La competencia: las publicaciones internas de otras compañías

Compañía			
<b>País</b>	Estados Unidos	Arabia Saudita	Argelia
<b>Revista</b>	CVX The ChevronTexaco global magazine	<i>Dimensions</i>	<i>Sonatrach La Reveu</i>
<b>Periodicidad</b>	Trimestral	Trimestral	Mensual
<b>Idioma</b>	Inglés	Inglés	Francés
<b>Temas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Patrocinio.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Cambio corporativo.</li> <li>• Formación de recursos humanos.</li> <li>• Actividades en Tailandia.</li> <li>• Miscelánea de notas relacionadas con la industria petrolera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Mecenazgo.</li> <li>• Exaltación de las comunidades donde tienen instalaciones, desde el aspecto ecológico hasta el económico.</li> <li>• Desarrollo de nuevas instalaciones.</li> <li>• Actividades corporativo-subsidiarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Mecenazgo.</li> <li>• Actividad dentro del sector.</li> <li>• Reuniones y convenios.</li> <li>• Desarrollo de nuevas instalaciones.</li> </ul>
<b>Circulación</b>	Corporativo y subsidiarias.	Corporativo y subsidiarias.	Corporativo y subsidiarias.
<b>Géneros:</b>	Reportaje 85%. Nota informativa 15%.	Reportaje 80%,. Crónica 15%. Nota informativa 5%.	Nota informativa- discursos (versión estenográfica ) 90%. Reportaje 5%. Entrevista 5%.
<b>Fotografía</b>	Visualmente atractiva, el discurso fotográfico apoya el texto.	Visualmente atractiva, el discurso fotográfico apoya el texto.	"Foto del recuerdo", retratan a los directivos dentro de los eventos.
<b>Número</b>	No. 2 Vol. 2 Segundo trimestre 2003	No. 21, Octubre de 2003	No. 35 Octubre de 2003
<b>Página web</b>	<a href="http://www.chevrontexaco.com/news">www.chevrontexaco.com/news</a>	<a href="http://www.saudiaramco.com">www.saudiaramco.com</a>	<a href="http://www.sonatrach-dz.com">http://www.sonatrach-dz.com</a>

■ **Tabla 10.** Publicaciones internas de otras compañías.

**6.8.1 Descripción de las secciones, temas  
 y géneros de las publicaciones de la competencia**

<b>Chevron Texaco</b>		
<b>Título o sección</b>	<b>Tema</b>	<b>Género</b>
Responsabilidad social corporativa. No sólo qué haces, sino cómo lo haces	Responsabilidad social: las acciones que Chevron Texaco ha emprendido para mejorar el ámbito social de las diferentes comunidades donde se encuentran sus instalaciones.	Artículo Nota informativa (side bars)
Cero incursiones. Los satisfactorios resultados ambientales de Chevron Texaco en la Isla Barrow	Cuidado del medio ambiente. Esfuerzos de preservación de flora y fauna en la Isla Barrow, donde Chevron Texaco tiene instalaciones.	Reportaje Información complementaria (side bars)
Corriendo nuestro perfil	Patrocinio y estrategias mercadológicas que de éste derivan. <i>“Nuestra participación en el automovilismo es una excelente vía para demostrar la calidad de nuestros productos lubricantes, además de que incrementa el posicionamiento de nuestras marcas en los sectores del mercado que nos interesan”</i> Craig Peterhansen, Vicepresidente de Soluciones Globales en Lubricantes (GLS, por sus siglas en inglés)	Reportaje
Buscar, compartir y adoptar	Difusión del programa institucional “TREx” cuyo objetivo es formar grupos de trabajo para desarrollar tecnología y la mejora de procesos.	Reportaje Nota informativa (side bar)
Centros de atención	Desarrollo y cambio de las instalaciones corporativas	Reportaje
Vendiendo valores	Formación de recursos humanos orientados al servicio (Universidad de Chevron)	Reportaje
Aviation’s children	ONG que ayuda a niños de escasos recursos a continuar con sus estudios.	Reportaje
Doble producción en Tailandia	Actividades de Chevron Texaco en Tailandia	Reportaje
Notas globales	Miscelánea de notas relacionadas con la industria petrolera.	Notas informativas

■ **Tabla 11.** La revista interna de Chevron Texaco.

<b>Saudi Aramco</b>		
Título o sección	Tema	Género
Shaybah on high. Adventuring photographer soars... for birdseye view	Vuelo en ala delta sobre el desierto de Shaybah, Arabia Saudita. Fotografía aérea.	Reportaje
Haradh Gas Programa achieves	Construcción de una nueva planta en el sur de Hasa, Arabia Saudita. Detalles de la construcción. Avances. Mapas.	Reportaje
Sunken treasure: Retired tug creates paradise for sea in Arabian Gulf	Arrecife artificial desarrollado en un barco de carga de Saudi Aramco, hundido ex profeso.	Reportaje
60 years of partening for Private-Sector Growth	Describe el desarrollo industrial y económico de la región de Dhahran, Arabia Saudita. "Del camello al comercio electrónico"	Reportaje
Saudi Aramco Shines at New Nacional Museum in Riyadh	Mecenazgo. Difusión de la ciencia y la cultura.	Reportaje
Jum'ah (CEO) speaks from the heart at AOC 50 <sup>th</sup> anniversary reception	Reunión anual de las subsidiarias de ARAMCO Overseas Company's (AOC) Tema central del discurso del CEO de Saudi ARAMCO: Cuidado ambiental.	Nota informativa Crónica
<p>■ <b>Tabla 12.</b> La revista interna de Saudi Aramco.</p>		

<b>Sonatrach</b>		
Título o sección	Tema	Género
Focus	Reporta actividades relacionadas con el sector energético donde participan directivos de Sonatrach.	Nota informativa. Discursos (Versión estenográfica)
Partenariat	Reporta las reuniones y convenios con distintas empresas.	Nota informativa. Discursos (Versión estenográfica)
Séminaires	Reporta las actividades de los diferentes cursos, seminarios y talleres convocados por la empresa.	Nota informativa. Discursos (Versión estenográfica)
Reportage	Reportaje de las instalaciones o actividades de la empresa;	Reportaje
Magazine	Reporta las actividades de la empresa dentro del ámbito cultural, científico y social (responsabilidad social).	Nota informativa. Discursos (Versión estenográfica)

■ **Tabla 13.** La revista interna de Sonatrach.



## 6.9 Propuesta de Identidad Visual

### 6.9.1 Logotipo

Las diferentes propuestas del logotipo se componen de las dos partes del nombre de la revista: la primera *noti* y la segunda *gas*. Se determinó que la segunda debería ser diferente y alusiva a las actividades de PGPB, por ello en las diversas propuestas la palabra es más dinámica. Por ejemplo, en la primera tiene otro tipo de letra con mayor movimiento y curvas; en la segunda, se hace alusión a los gaseoductos, la tercera nos refiere al movimiento de los gases y; por último, la cuarta hace referencia a las esferas donde se almacena el gas en el proceso de producción.



■ **Tabla 14.** Propuestas de logotipo.

### 6.9.2 Interfaz para la versión electrónica

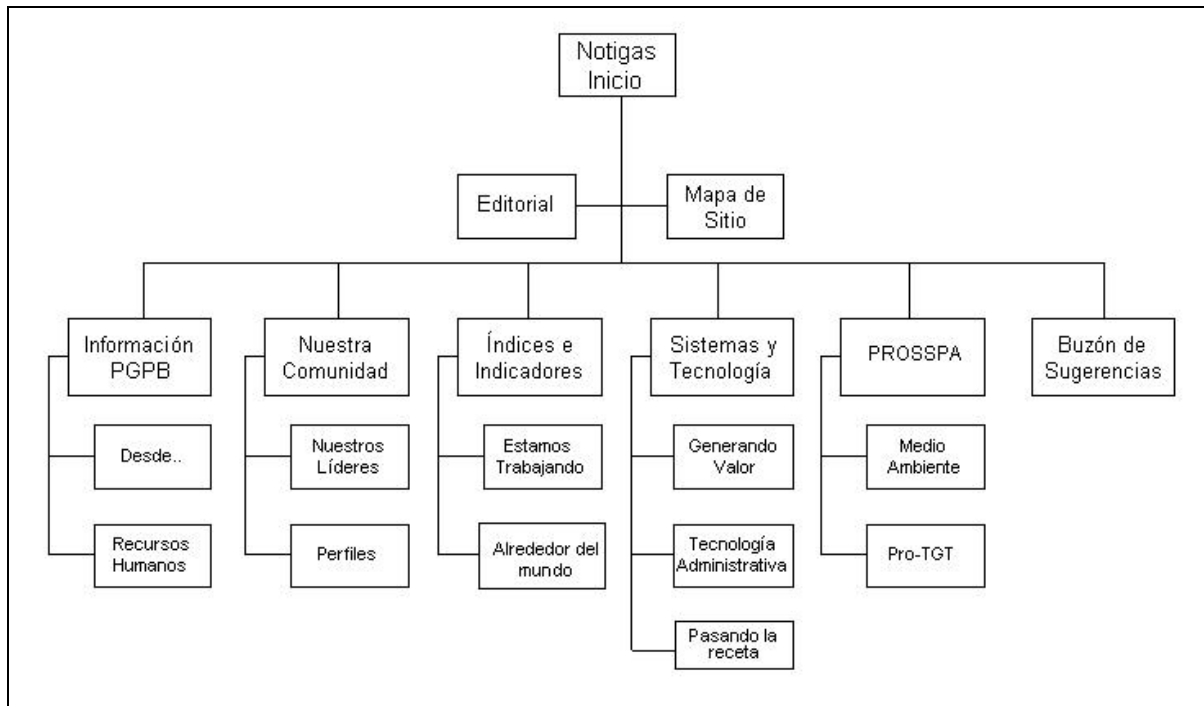
Lo esencial para esta versión de la revista es el diseño de la interfaz de la página web. En otras palabras, es lo que el usuario ve en la pantalla: los gráficos, el menú, el texto, etcétera y le permite interactuar o *navegar* en la página.

Las interfaces son la “imagen” de una página, su “envoltura” y se debe tener especial cuidado cuando se diseñan para hacerlas accesibles a cualquier usuario. Los principales elementos de la interfaz de Noticias serán:

- Logotipo: creado ex profeso para que la revista sea identificada por los lectores. Además, sus elementos gráficos remitirán a los principales procesos de PGPB, fortaleciendo así la identidad corporativa.
- Menú de navegación.
- Textos.
- Fotografías, sonido y video: acompañarán el texto para enriquecerlo. El video y el sonido serán opcionales, además se debe tener en cuenta que su uso incrementará el peso de la revista.
- Interacciones: serán sencillas y gráficas para que el usuario no se pierda y sepa como interactuar con la página. Por ejemplo, los botones principales serán de las secciones y al rollover se desplegarán los botones de cada tema.
















■ Tabla 15. Elementos de la interfaz de Notigas.



■ Tabla 16. Mapa de sitio Notigas.

 <p>The screenshot shows the 'notigas' website header with a navigation menu (Editorial, Foro, Buzón de Sugerencias, Contáctanos) and a sidebar menu (Información PGPB, Nuestra Comunidad, Índices e Indicadores, Sistemas y Tecnología, PROSPA). The main content area is titled 'EDITORIAL' and contains a red heading: 'Presentar la publicación haciendo una breve síntesis de sus secciones y contenido para conminar a los trabajadores a que la lean completa y participen con sus comentarios y sugerencias.' Below this is a large block of placeholder text (Lorem ipsum).</p>	 <p>The screenshot shows the 'notigas' website header with the same navigation menu. The sidebar menu is partially visible. The main content area is titled 'Desde...' and features three blue-highlighted links: 'Generando Valor', 'Tecnología Administrativa', and 'Pasando la Receta'. The text below these links is partially obscured but appears to be: '...es centros de trabajo de PGPB, así como su personal, instalaciones y actividades para... conozcan la empresa sin necesidad de visitar físicamente cada uno de los centros de...'. Below the text is a photograph of a modern architectural structure with a red roof and white facade.</p>
<p>■ <b>Tabla 17.</b> Propuesta I de interfaz.</p>	



 <p>CONSULTA 358954</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos y Servicios</li> <li><b>Comprometidos con el Medio Ambiente</b></li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Evo en Pemex</li> <li>Alrededor del Mundo</li> <li>Pro - TGT</li> <li>SAP: PSA</li> <li>Desde... los Centros de Trabajo</li> <li>Pasando la Receta</li> <li>Estamos Trabajando</li> <li>Nuestro Talento</li> <li>Perfiles</li> <li>La familia Petrolera</li> <li>Buzón de Sugerencias</li> </ul>	<p>área de banners</p> <p>editorial   contacto   foros   botón ad.</p> <p>no.02 junio 2003</p>						
	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="506 399 779 724"> <p><b>Cabeza de Nota de Medio Ambiente</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> </td> <td data-bbox="803 399 1079 724"> <p><b>Cabeza de Nota de Pro - TGT</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> </td> <td data-bbox="1104 399 1383 724"> <p><b>Cabeza de Nota de Desde...</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="506 745 779 882"> <p><b>Cabeza de Nota de Productos y Servicios</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> </td> <td data-bbox="803 745 1079 882"> <p><b>Cabeza de Nota de SAP</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> </td> <td data-bbox="1104 745 1383 882"> <p><b>Cabeza de Nota de Nuestro Talento</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> </td> </tr> </table>	<p><b>Cabeza de Nota de Medio Ambiente</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Pro - TGT</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Desde...</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Productos y Servicios</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de SAP</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Nuestro Talento</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>
<p><b>Cabeza de Nota de Medio Ambiente</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Pro - TGT</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Desde...</b></p>  <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>					
<p><b>Cabeza de Nota de Productos y Servicios</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de SAP</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>	<p><b>Cabeza de Nota de Nuestro Talento</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>					
	 <p>CONSULTA 358954</p> <p>editorial   contacto   foros   botón ad.</p> <p>no.02 junio 2003</p> <p><b>Cabeza de Nota de Medio Ambiente</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p>  <p><b>Cabeza de Nota de Medio Ambiente</b></p> <p>Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de</p> 						

■ Tabla 18. Propuesta II de interfaz.

**NOTIGAS**

editorial | contacto | foros | botón ad | consulta no. 358954 | no.02 junio 2003

**Cabeza de Nota de Medio Ambiente**



Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio

- Productos y Servicios
- Comprometidos con el Medio Ambiente
- Recursos Humanos
- Eva en Comprometidos con el Medio Ambiente
- Alrededor del Mundo
- Pro - TGT
- SAP: P&R

**Cabeza de Nota de Pro - TGT**



Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de ambiente texto breve de medio ambiente textomedio ambiente texto de texto de ambiente texto breve de medio

**Cabeza de Nota de Desde...**



Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio

- Desde... los Centros de Trabajo
- Pasando la Receta
- Estamos Trabajando
- Nuestro Talento
- Perfiles
- La familia Petrolera
- Buzón de Sugerencias

**NOTIGAS**

editorial | contacto | foros | botón ad | consulta no. 358954 | no.02 junio 2003

- Productos y Servicios
- Comprometidos con el Medio Ambiente
- Recursos Humanos
- Eva en Pemex
- Alrededor del Mundo
- Pro - TGT
- SAP: P&R
- Desde... los Centros de Trabajo
- Pasando la Receta
- Estamos Trabajando
- Nuestro Talento
- Perfiles
- La familia Petrolera
- Buzón de Sugerencias

**Comprometidos con el Medio Ambiente**



Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de breve de medio ambiente texto medio ambiente texto de texto de ambiente texto breve de medio ambiente textomedio ambiente mbiente texto breve de

**Cuidado de la Fauna de Centla**



Medio ambiente texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto medio textdio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto mediodio ambiente texto medio dio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto medio textdio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto mediodio ambiente texto medio dio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto medio texto breve de medio ambiente texto mediodio ambiente text

■ Tabla 19. Propuesta III de interfaz.

## 6.10 Lanzamiento

Se propone que el lanzamiento de NOTIGAS tenga tres fases: preventiva, anclaje y lanzamiento. En seguida se detallan éstas.

### 6.10.1 Etapa I: Preventiva

#### 6.10.1.1 Objetivo

Crear cierta expectativa acerca de la revista para que el interés por Notigas aumente paulatinamente.

#### 6.10.1.2 Tácticas

- Colocar carteles en lugares estratégicos para que **todo** el personal los vea.
- Los carteles deben tener los mismos parámetros visuales de la revista (colores y tipografía) lo que ayudará a que los lectores potenciales (el personal) se acostumbren a ellos, los identifiquen y, en consecuencia a la revista.
- El texto del cartel debe mostrar el logotipo de la publicación de manera poco explícita, tal vez con un degradado, un efecto de realce o bruma con la finalidad de generar cierta expectativa.
- Las diferentes secciones y temas de la revista también estarían presentes en el cartel, pero como marcas de agua.
- Al calce, una frase contundente que demuestre la importancia que tiene el personal para la empresa y que a la vez connote que este esfuerzo (revista) es por y para ellos.
- Logotipo de PGPB.



### 6.10.1.3. Propuesta de carteles para el lanzamiento de Notigas





## 6.10.2 Etapa II: Anclaje

### 6.10.2.1 Objetivo

Dar a conocer el nombre de la revista, así como la fecha de su publicación.

### 6.10.2.2 Tácticas

- Colocar carteles en los mismos lugares estratégicos que en la primera etapa. Dichos carteles deben tener el mismo diseño de los anteriores, sin embargo se debe anexar la siguiente información:
  - Nombre de la revista, totalmente visible.
  - Dirección *web*.
  - Fecha de publicación en línea.
  - Correo electrónico y teléfono para aclarar dudas.
- Anexar al talón de pago de los colaboradores de Pemex una postal con el mismo diseño del segundo cartel. Es importante señalar que esta postal debe anexarse una catorcena antes de la publicación en línea de NOTIGAS.
- Enviar un mail a todos los trabajadores invitándolos a leer la revista.

## 6.10.3 Etapa III: Lanzamiento

### 6.10.3.1 Objetivo

Distribuir la revista entre todos los colaboradores de PGPB. En el caso de la versión electrónica corresponde “subirla” a la Intranet, mientras que con la impresa, debe distribuirse en cada uno de los centros de trabajo.

### 6.10.3.2 Tácticas

- Enviar un mail a todos los trabajadores recordándoles participar de este esfuerzo comunicativo leyendo los artículos y expresando sus comentarios o sugerencias.
- Carteles
- Anexar al talón de pago de los trabajadores un tríptico con las cabezas de las secciones y una pequeña síntesis, además de un sencillo instructivo para acceder a la revista (en caso de la versión electrónica).

## **6.11 Evaluación<sup>1</sup>**

La evaluación es, sin duda, trascendental dentro del proceso de comunicación. El medir los resultados obtenidos después del envío y recepción de los mensajes permite tomar decisiones importantes y redirigir las estrategias si los resultados no son del todo satisfactorios. De esta manera, como parte de este esfuerzo por mantener comunicado al personal de PGPB se proponen la siguientes etapas de evaluación.

### **6.11.1 Sondeo**

Al parecer, las secciones propuestas para la revista electrónica NOTIGAS abarcan los temas de interés para los trabajadores, sin embargo, es importante prever el impacto de la revista en cuanto a la mejora del conociendo sobre los rubros a tratar, es decir, tener un punto de partida.

Para ello se propone evaluar los siguientes puntos:

- Conocimiento de la historia de PGPB.
- Conocimiento del Plan de Negocios de PGPB.
- Centros de trabajo mejor posicionados.
- Centros de trabajo menos posicionados.
- Productos o servicios más conocidos.
- Productos o servicios menos conocidos.
- Evaluar si las secciones propuestas son interesantes para los lectores potenciales.

---

<sup>1</sup> Es importante aclarar que en este rubro, el IMP subcontratará a otra empresa para llevar al cabo las tres evaluaciones, cuyos costos presentados en el apartado específico han sido calculados con base en las propuestas recibidas.

### 6.11.2 Encuesta I

Esta fase de la evaluación se llevaría al cabo después de publicada la revista (seis meses después) a través de un formato electrónico o vía telefónica, y permitiría conocer si se han cumplido o no los objetivos y tomar decisiones con base en los resultados. Los rubros a evaluar serían los siguientes:

Revista	Secciones	Mensajes
Accesabilidad Funcionalidad	Interés. Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permeabilidad de los mensajes.</li> <li>• Eficiencia de los mensajes (Comprensión).</li> <li>• Posicionamiento de las ideas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de visitas (en caso de la versión electrónica)</li> <li>• Demanda de los números (en caso de la versión impresa)</li> <li>• Comentarios (positivos o negativos).</li> <li>• Sugerencias.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción.</li> <li>• Grado de interés.</li> <li>• Grado de identificación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen de las visitas.</li> <li>• Grado de comprensión.</li> <li>• Grado de posicionamiento.</li> </ul>
<p>■ <b>Tabla 20.</b> Rubros e indicadores de la Encuesta I.</p>		

### 6.11.3 Encuesta II

El objetivo de esta fase es evaluar el impacto de la revista y con base en los resultados redefinir la estrategia editorial (en caso de ser necesario). Su aplicación se daría seis meses después de la Encuesta I, es decir doce meses después de la publicación del primer número de la revista.

	<b>Sondeo</b> <i>Punto de partida</i>	<b>Encuesta I</b> <i>Primera evaluación</i>	<b>Encuesta II</b> <i>Segunda evaluación</i>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores acerca de PGPB, con el fin de delinear la estrategia editorial de la revista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el impacto de la revista y con base en los resultados redefinir la estrategia editorial (en caso de ser necesario).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el impacto de la revista y con base en los resultados redefinir la estrategia editorial (en caso de ser necesario).</li> </ul>
Objeto estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los rubros a evaluar son:</li> <li>• Historia de PGPB.</li> <li>• Plan de Negocios de PGPB.</li> <li>• Centros de trabajo.</li> <li>• Productos o servicios.</li> <li>• EVA y SAP.</li> <li>• PROSSPA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los rubros a evaluar son:</li> <li>• Impacto y alcance de la revista.</li> <li>• Niveles de satisfacción.</li> <li>• Efectividad de la comunicación (comprensión de los mensajes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los rubros a evaluar son:</li> <li>• Impacto y alcance de la revista.</li> <li>• Niveles de satisfacción.</li> <li>• Efectividad de la comunicación (comprensión de los mensajes).</li> </ul>
Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de PGPB en los sig. centros de trabajo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Central (1,225)</li> <li>○ Venta de Carpio (162)</li> <li>○ Sn. Juan Ixhuatepec (26)</li> <li>○ Cactus (1,518)</li> <li>○ Villahermosa (147)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de PGPB. (Centros de trabajo por determinar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de PGPB. (Centros de trabajo por determinar)</li> </ul>
Duración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De tres a cuatro semanas.</li> <li>• (Seis meses después de la publicación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De tres a cuatro semanas.</li> <li>• (12 meses después de la publicación)</li> </ul>

■ **Tabla 21.** Etapas de evaluación.

## 6.12 Costos propuestos a PGPB por el IMP

### 6.12.1 Revista electrónica

	Concepto	Pago mensual	Factor de Administración	Costo parcial*	Costo anual (parcial)	Total Anual
1	Diseño (2)	\$14,000. <sup>00</sup> por c/u	\$16,520. <sup>00</sup>	\$33,040. <sup>00</sup>		\$396,480. <sup>00</sup>
2	Investigación periodística y Edición (3) (Redacción de reportajes y notas informativas)	\$14,000. <sup>00</sup> por cada uno	\$16,520. <sup>00</sup>	\$49,560. <sup>00</sup>		\$594,720. <sup>00</sup>
3	Viáticos (2)	\$9,000. <sup>00</sup> por c/u		\$18,000. <sup>00</sup>		\$216,000. <sup>00</sup>
4	Material de oficina	\$2,500. <sup>00</sup>	\$2,950. <sup>00</sup>	\$2,950. <sup>00</sup>		\$35,400. <sup>00</sup>
5	Material fotográfico**	\$22,000. <sup>00</sup>	\$25,960. <sup>00</sup>			\$25,960. <sup>00</sup>
6	Consumibles	\$2,000. <sup>00</sup>	\$2,360. <sup>00</sup>	\$2,360. <sup>00</sup>		\$28,320. <sup>00</sup>
7	Coordinación General					\$548,191. <sup>00</sup>
	C-38 20 hrs.	\$877. <sup>81</sup> (por hora)		\$17,556.20	\$210,674. <sup>40</sup>	
	C-28 40 hrs.	\$703. <sup>16</sup> (por hora)		\$28,126.40	\$337,516. <sup>80</sup>	
8	Lanzamiento**					\$75,000. <sup>00</sup>
	Etapa I Expectación			\$25,000. <sup>00</sup>		
	Etapa II Anclaje			\$25,000. <sup>00</sup>		
	Etapa III Lanzamiento			\$25,000. <sup>00</sup>		
9	Evaluación					\$424,800. <sup>00</sup>
	Sondeo previo**	\$120,000. <sup>00</sup>	\$141,600. <sup>00</sup>	\$141,600. <sup>00</sup>		
	Evaluación II**	\$120,000. <sup>00</sup>	\$141,600. <sup>00</sup>	\$141,600. <sup>00</sup>		
	Evaluación III**	\$120,000. <sup>00</sup>	\$141,600. <sup>00</sup>	\$141,600. <sup>00</sup>		
<b>TOTAL</b>						<b>\$2,344,871.20</b>

\* Mensual o cuatrimestral seg

\*\* Este pago sólo se hará una vez.ún el caso.

**6.12.1 Revista electrónica más revista impresa o carteles**

		No. Ejemplares	Costo mensual	Factor de admon.	Costo anual	Revista elect. más impresa (anual)
1	Revista electrónica				\$2,344,871. <sup>20</sup>	
2	Revista impresa*	15,000	\$74,700. <sup>00</sup>	\$88,146. <sup>00</sup>	\$1,057,752. <sup>00</sup>	\$3,402,623. <sup>20</sup>
	Portada: Color	10,000	\$58,300. <sup>00</sup>	\$68,794. <sup>00</sup>	\$825,528. <sup>00</sup>	\$3,170,399. <sup>20</sup>
	Interiores: 2 tintas	5,000	\$37,150. <sup>00</sup>	\$43,837. <sup>00</sup>	\$526,044. <sup>00</sup>	\$2,870,915. <sup>20</sup>

		No. Ejemplares	Costo mensual	Factor de admon.	Costo anual	Revista elect. más impresa (anual)
1	Revista electrónica				\$2,344,871. <sup>20</sup>	
2	Revista impresa*	15,000	\$96,300. <sup>00</sup>	\$113,634. <sup>00</sup>	\$1,363,608. <sup>00</sup>	\$3,708,479. <sup>20</sup>
	Portada: Color	10,000	\$84,400. <sup>00</sup>	\$99,592. <sup>00</sup>	\$1,195,104. <sup>00</sup>	\$3,539,975. <sup>20</sup>
	Interiores: Color	5,000	\$59,150. <sup>00</sup>	\$69,797. <sup>00</sup>	\$837,564. <sup>00</sup>	\$3,182,435. <sup>20</sup>

		No. Ejemplares	Costo mensual	Factor de admon.	Costo anual	Revista elect. más impresa (anual)
1	Revista electrónica				\$2,344,871. <sup>20</sup>	
2	Carteles*	10,000	\$14,800. <sup>00</sup>	\$17,464. <sup>00</sup>	\$209,568. <sup>00</sup>	\$2,554,439. <sup>20</sup>

\*Agregar costo de distribución.

## Conclusiones

Como se delineó a lo largo de este trabajo, la Imagen Corporativa es el resultado de un proceso de percepción que genera actitudes positivas o negativas hacia el emisor (la organización, el referente de la Imagen) por parte del receptor (público), quien recibe todos sus mensajes, ya sea desde la Imagen Natural o la Controlada, los procesa y a partir de ellos genera una Imagen Corporativa.

Es así como, contrario a lo que se piensa por lo general, la Imagen Corporativa radica en el receptor y no en el emisor, por tanto no se puede controlar ni gestionar *per se*, pero sí se pueden planear, delinear y proyectar los mensajes que le dan origen, en los cuales influye de manera definitiva la Cultura y la Identidad de la organización.

Tomando como fundamento lo anterior, en este trabajo se ha propuesto la creación e implantación de un medio de comunicación interno para Pemex Gas y Petroquímica Básica, específicamente una revista interna, ya sea en formato convencional (impreso) o electrónico, cuya finalidad es fortalecer la Cultura y la Identidad de la empresa en aras de generar una Imagen Positiva, tanto al interior como al exterior, así como brindarle a sus colaboradores elementos que les permitan comprenderla y cooperar en las decisiones y actuaciones que se tomen para su gestión y desarrollo.

Al respecto, también es necesario tomar en cuenta que debido a la álgida situación que experimenta PGPB es necesario generar un Plan de Comunicación Integral con estrategias bien definidas que acometan las áreas de oportunidad que presenta la empresa, siempre maximizando sus fortalezas y enmendando sus debilidades.

De esta manera, con esta propuesta y teniendo en cuenta las características que deben tener las organizaciones actuales (delineadas en el primer apartado de este trabajo) el objetivo de la publicación no sólo se conforma por comunicar lo que sucede en PGPB, sino por el fortalecimiento de la empresa, es decir, enfocarse al capital intelectual de la organización, otorgándoles los elementos necesarios para comprenderla, sentirse parte de ella y, sobretodo, cooperar para su desarrollo.



## Bibliografía

### Fuentes electrónicas

- Chevron Texaco  
[www.chevrontexaco.com/news](http://www.chevrontexaco.com/news)
- Saudi Aramco  
[www.saudiaramco.com](http://www.saudiaramco.com)
- Sonatrach  
<http://www.sonatrach-dz.com>

## Índice de Tablas y Gráficos

- Gráfico 1. Trabajadores con o sin acceso a una PC conectada a la Intranet..... 232
- Tabla 1. Notigas. Versión impresa y electrónica..... 233
- Tabla 2. Comparativo versión impresa vs. electrónica.....235
- Tabla 3. Revista impresa..... 236
- Tabla 4. Carteles..... 237
- Tabla 5. Tablero..... 238
- Tabla 6. Comparativo medios alternativos: Revista impresa, Carteles, Tablero..... 238
- Tabla 7. Medios alternativos: ventajas y desventajas..... 239
- Tabla 8. Propuesta de contenido en función de la Visión de PGPB..... 240
- Tabla 9. Propuesta de contenido: Objetivo, Estilo y Observaciones..... 241
- Tabla 10. Publicaciones internas de otras compañías..... 244
- Tabla 11. La revista interna de Chevron Texaco..... 245
- Tabla 12. La revista interna de Saudi Aramco..... 246

- Tabla 13. La revista interna de Sonatrach..... 247
- Tabla 14. Propuestas de logotipo..... 248
- Tabla 15. Elementos de la interfaz de Notigas..... 250
- Tabla 16. Mapa de sitio Notigas..... 250
- Tabla 17. Propuesta I de interfaz..... 251
- Tabla 18. Propuesta II de interfaz..... 252
- Tabla 19. Propuesta III de interfaz..... 253
- Tabla 20. Rubros e indicadores de la Encuesta I..... 258
- Tabla 21. Etapas de evaluación..... 259



## Consideraciones finales

### La organización orientada al cliente

Este trabajo ha tomado como fundamento diversas propuestas, entre ellas la de Barzelay (1998), quien explica las características y diferencias entre las organizaciones correspondientes al Paradigma Burocrático y el Posburocrático.

Para este autor, las organizaciones tradicionales corresponden al Paradigma Burocrático y se caracterizan por su racionalidad, apego total a las reglas, verticalidad, rigidez, autoridad bien definida y delimitada, así como la concepción de los problemas como condiciones inamovibles y no modificables. Al respecto, Barzelay explica que —si bien este paradigma ahora es obsoleto e inadecuado— en algún momento generó los resultados esperados. Sin embargo, a través del tiempo, los continuos cambios experimentados a partir del desarrollo científico y tecnológico, hacen necesarias nuevas configuraciones organizacionales que otorguen respuestas y a las complejos problemas actuales.

Por ello, propone el Paradigma Posburocrático y la organización orientada al cliente (tanto interno como externo). Es decir una entidad basada en las necesidades y perspectivas de sus clientes, a partir de quienes define su rumbo y proyecta su desarrollo. Algunas otras de sus características, que representan también sus principales fortalezas, son: la exaltación del trabajo en equipo, la conciencia del cambio y su consecuente adaptabilidad, la corresponsabilidad en la toma de decisiones y en la definición del rumbo organizacional, la concepción del trabajo como prestación de servicios, la rendición de cuentas y el autofinanciamiento.

### **La Misión, la Visión y los Valores, elementos fundamentales de la organización**

Si retomamos la metáfora propuesta por Osborne y Gaebler (1994) y comparamos a las organizaciones con embarcaciones, es necesario que éstas especifiquen tanto su propósito como su destino. De lo contrario, la travesía no tendría sentido.

En las organizaciones ocurre lo mismo, por ello es necesario que definan su Misión, es decir, que hagan explícito su propósito fundamental; consecuentemente se debe hacer evidente la Visión, la cual implica la perspectiva de futuro (el puerto al que se tiene planeado arribar). Además, también es necesario definir los Valores, que son el marco axiológico que brinda los parámetros para la toma de decisiones en toda la organización.

De esta manera, al delinear y seguir estos elementos, las organizaciones pueden visualizar mejor la posición en la que se encuentran, así como vislumbrar sus metas y definir sus acciones, consecuentemente —al saber hacia dónde se dirigen— les será más fácil lograr sus objetivos.

## **La organización como entidad pública**

La naturaleza de los seres humanos, como explica León y Ramírez (2003), se caracteriza por la relación entre lo privado y lo público, la cual hace factible la asociación y la conformación no sólo de las organizaciones, sino de la sociedad en general.

De acuerdo con lo anterior, Bozeman (1998) explica que todas las organizaciones son públicas, puesto que lo público representa la suma de voluntades privadas enfocadas a un objetivo común, característica que no es privativa de las organizaciones gubernamentales, como común y erróneamente se cree.

## **Las nuevas configuraciones organizacionales, propuesta para afrontar la discontinuidad**

La realidad actual, explica Haeckel (2000), se caracteriza por una discontinuidad permanente, donde la única constante es el cambio. Ante tal situación, dicho autor explica que es necesario que las organizaciones se reconfiguren y busquen alternativas que les permitan, no sólo enfrentar la situación, sino también obtener algún beneficio. Para ello, autores como Ackoff (1999) proponen nuevos modelos o tipos de organizaciones, como las circulares o las multidimensionales cuya característica esencial es — precisamente— la adaptación y predisposición al cambio en todos los niveles. Al respecto, Rifkin (2000) hace evidente que un reto más de las organizaciones actuales es la comprensión y adopción de las NTI pues la *desmaterialización* del mundo les impone la necesidad de desarrollar estrategias y generar actitudes que les permitan afrontar situaciones hasta ahora inusitadas debido al creciente uso de nuevas tecnologías, por ejemplo de la Internet.

### **La Imagen Corporativa, resultado de un proceso de percepción.**

La Imagen Corporativa se puede comprender de diferentes formas, sin embargo, si se sigue la propuesta de Capriotti (1999), las concepciones predominantes son tres:

- **Imagen Ficción:** Plantea a la Imagen como un acontecimiento ficticio, es decir, como un reflejo manipulado de la realidad. En suma, una situación en la cual no hay correspondencia entre la realidad y la imagen.
- **Imagen Ícono:** Representa la concepción más extendida, pero limitada, porque sólo la concibe como los elementos gráficos de una organización, es decir, su Identidad Visual.
- **Imagen Actitud:** Esta concepción sostiene que la Imagen Corporativa es una representación mental, concepto o idea que tiene el público acerca de una organización y se caracteriza por una evaluación de la misma, por lo cual se le otorgan ciertos atributos con los cuales se le definen y diferencian de las demás entidades del mismo sector.

Es importante recordar que a pesar de que la segunda concepción es la más extendida, es decir, aquella que comprende a la Imagen Corporativa como los elementos gráficos definitorios y distintivos de las organizaciones (Identidad Visual), el presente trabajo se circunscribe en la última concepción, la de la Imagen Actitud. De acuerdo con lo anterior, se entiende a la Imagen Corporativa como el resultado de un proceso de percepción en el cual la organización, por ende los mensaje que envía —ya sean naturales o controlados— dan origen a la Imagen.



En suma, la organización no es propietaria de la Imagen y, por tanto, no puede modificarla porque se encuentra en la mente del receptor, pero sí puede modificar sus atributos o mensajes para que sean recibidos, procesados y, con base en ellos, el receptor configure o reconfigure —si es el caso— la Imagen de la organización.

### **La organización como origen y destino de la Imagen Corporativa**

Como se puede dilucidar a partir de lo expuesto anteriormente, la organización es el origen de la Imagen Corporativa, pero también es destino de las actitudes generadas en el receptor a partir de ésta. Es decir, si el receptor genera una Imagen favorable, sus actitudes y la relación con la organización estarán en el mismo tenor. Sin embargo, si la Imagen generada es desfavorable, sus actitudes y la forma en cómo se relaciona con la organización tendrán la misma característica.

Por lo anterior, las organizaciones deben tener en cuenta que todo lo que hacen y dicen, incluso lo que no hacen ni dicen comunica y todos esos mensajes son captados y procesados por el receptor. De esta manera, las organizaciones deben ser cautas y estar conscientes de dicha situación para generar mensajes congruentes. De esta manera, si las organizaciones están conscientes y enfocan sus esfuerzos a ser congruentes entre lo que hacen y dicen, es decir, entre lo que hacen explícito mediante su Misión, Visión y Valores, entonces los mensajes naturales estarán alineados con los atributos de la organización; lo cual ayudará profundamente a que el receptor genere una Imagen Corporativa favorable a partir de dicha congruencia

### **La Cultura y la Identidad, esenciales en la conformación de la Imagen Corporativa**

De acuerdo con lo explicado con antelación, la organización es el referente fundamental a partir del cual el receptor genera la Imagen. En este sentido, sus elementos y atributos —como la Cultura y la Identidad— son esenciales en tal conformación.

Al respecto, y siguiendo a autores como Denison (1991), en este trabajo se concibe a la Cultura Corporativa como lo esencial de la organización, como aquello que la diferencia de las demás, y se expresa en su Misión, Visión y Valores. Es decir, en sus supuestos básicos en tanto sistema normativo y axiológico que delimita la actuación de la organización y sus miembros. Entonces, de acuerdo con todo lo anterior, la Cultura Corporativa es fundamental en el proceso a partir del cual el receptor genera la Imagen pues la influye decisivamente en la organización.

Al respecto, es necesario tener en cuenta que una de las metas de la organización debe ser que sus miembros no sólo conozcan la Cultura Corporativa, sino que la vivan, la hagan propia. Es decir, que sus acciones y decisiones estén acordes con los supuestos básicos.

Es importante resaltar que el otro elemento fundamental a partir del cual el receptor genera la Imagen es la Identidad Corporativa, es decir, la “materialización” de la Cultura a través de elementos lingüísticos, visuales o sonoros (Costa,1994). De tal forma que la Identidad proporciona un referente tangible y da vida a una idea colectiva de pertenencia y finalidad captada y —posteriormente— procesada por el receptor.

Al respecto, también es importante tomar en cuenta que la Identidad representa el elemento más tangible, por tanto más susceptible a la gestión. Situación que representa una ventaja para las organizaciones dentro del proceso de creación de la Imagen Corporativa, puesto que al tener ciertas normas para su presentación y representación, tales como los Manuales de Identidad Visual, el receptor puede recibir mensajes controlados y congruentes que incidirán de manera decisiva en la conformación de una Imagen favorable.

En síntesis, la características propias de la Identidad la constituyen como un elemento factible de gestión, lo cual es de sumo valor e importancia para la organización, puesto que a partir de dicha gestión se puede proporcionar al receptor los elementos para que genere una Imagen Corporativa favorable. Por ello, como se mencionó anteriormente, aunque la organización no es *propietaria* de la Imagen, sí es propietaria de sí misma y de los mensajes que envía, por ello su trabajo en términos de Imagen debe centrarse en los mensajes que envía, tanto al interior como al exterior, para que la idea que conforme el público sea correspondiente con lo que verdaderamente es.

## La Imagen Corporativa, resultado de un proceso mental

En este trabajo, La Imagen Corporativa, así como la concibe Capriotti (*dixit*) y Villafañe (1993), es el resultado de un proceso mental, de un proceso de percepción y configuración que tiene lugar en la mente del receptor. Para explicar dicho proceso —no cabe duda— podrían retomarse múltiples propuestas, escuelas o teorías, sin embargo en este trabajo se refieren dos: la *Gestalt* y los *Modelos de proceso dual*.

En cuanto a la *Gestalt*, se decidió usarla como referente por su particular relación con los procesos icónicos. Es decir, aunque su objeto de estudio por excelencia es la imagen, aunque en su variedad gráfica, autores como Villafañe (*dixit*) la han propuesto para explicar la Imagen Corporativa.

Los supuestos principales de esta escuela son aquellos que se refieren a la leyes de la *Figura-Fondo* y *Pregnancia*, siendo ésta la que mejor explica el proceso de creación de la Imagen Corporativa pues plantea una relación entre un estímulo y un patrón (*pattern*) almacenado en la mente del receptor a partir de su experiencia perceptiva.

Es decir —plantea Villafañe—con base en experiencias previas se almacenan *modelos* que son útiles para contrastar nuevos estímulos o mensajes (*inputs*). En este caso, los mensajes enviados por la organización representan dichos estímulos y los *modelos* son las concepciones ideales que el receptor genera con base en su experiencia, a partir de las cuales el conformará, mediante una correlación, la Imagen de la organización que envía dichos mensajes.

En cuanto a los modelos y teorías de *proceso dual*, herederos de la *Gestalt*, pero hijos directos de la moderna psicología cognitiva —como los explica

Capriotti— tenemos que su rasgo distintivo es la explicación de los procesos a través de los cuales el receptor genera los juicios e imágenes sobre los otros a partir de la formación e inferencias sobre la identidad de los elementos del mundo social, las cuales se originan en la recepción sensorial y concluyen con el tratamiento de la señal sensorial recibida (Moscowitz: 1999).

Para comprender la dualidad, su principal característica, es necesario vislumbrar que estos procesos siempre presentan dos alternativas ante una misma situación o hecho, cuyo uso y aplicación es indistinta por parte del receptor. Por ejemplo, en cuanto a las estrategias de procesamiento de la información se puede optar por las *superficiales (mindless)* o *profundas (mindful)*, sin embargo el resultado del proceso dependerá de la estrategia elegida. Asimismo, como proponen Fiske y Neuberg (1990), en el *Modelo continuo de formación de la impresión* el receptor puede elegir entre dos etapas, la de categorización, basada en estímulos anteriores, o recategorización que es el resultado de la contrastación de los nuevos con los acumulados en la memoria.

## **La Imagen Corporativa**

En cuanto a la Identidad Visual, de acuerdo con Olins (1989) e Ind (1992), hay tres tipos fundamentales, cuya adopción depende de la organización misma, de su propósito fundamental y de su forma de relacionarse con el exterior. Dicha tipología se compone por:

- *Identidad monolítica o unitaria*: Se caracteriza porque la organización usa un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones.
- *Identidad de respaldo o diversificada*: Es característica de las organizaciones que en un principio cuentan con un propósito central o fundamental, pero de acuerdo con su desarrollo y adaptación, se diversifican hacia otras actividades o negocios mediante adquisiciones, o nuevos proyectos, cada uno con su propia Cultura e Identidad.
- *Identidad de marcas*: Se refiere sobre todo a las organizaciones privadas que operan mediante marcas que pueden ser independientes entre sí, lo cual impide que los consumidores las diferencien a pesar de ser productos de una misma organización.

Al respecto, e independientemente de su tipología, los elementos constitutivos de la Identidad Visual de cualquier organización deben ser: Nombre comunicativo, Símbolo corporativo, Logotipo, Logosímbolo o Imagotipo, Gama cromática o colores corporativos, y por último, la Tipografía. Villafañe (*dixit*) explica que los dos principios fundamentales de la Identidad son el Normativo y el Integrador, de los cuales se desprenden: el Simbólico, Estructural, Sinérgico y de Universalidad. Por último, el mismo autor expone que la función genérica de la Identidad es contribuir a la configuración de la personalidad de la organización, a fortalecerla. Además, a partir de dicha función genérica, se desprenden cuatro funciones pragmáticas de: Identificación, Diferenciación, Memoria y Asociación.

## De la experiencia profesional

Con base en lo expuesto anteriormente y ante la petición expresa de PGPB para crear una revista interna, se decidió retomar la concepción de la Imagen Corporativa como el resultado de un proceso mental en el que la Cultura y la Identidad de la organización son definitivas.

Es decir, el objetivo general de la revista se centra en fortalecer la Cultura y la Identidad para que a partir de dichos elementos y los mensajes enviados por PGPB, el receptor, tanto a nivel interno como externo genere una Imagen Corporativa favorable. Es aquí donde radica la propuesta e innovación de la revista, pues no sólo sería un medio de comunicación formal, sino una verdadera estrategia para fomentar y fortalecer las afinidades de los colaboradores con la empresa y así —con mayor convicción— buscar respuestas y soluciones conjuntas en aras de un beneficio común.

En cuanto a la presentación de la revista, de acuerdo con la solicitud de PGPB, se diseñó una revista en formato electrónico, lo cual *per se* presenta bastantes ventajas, por ejemplo su bajo costo. Sin embargo, para cubrir las necesidades de los colaboradores que no estén *on line*, también se propuso una versión impresa.

Es importante tomar en cuenta que, a pesar de que este esfuerzo representa un primer paso para generar actitudes más favorables tanto al interior como al exterior, un solo medio de comunicación como *Notigas* no maximiza su alcance si paralela a esta decisión no se instrumenta un Plan de Comunicación con acciones específicas orientadas a la búsqueda de la satisfacción de las metas y necesidades de la organización.

En otras palabras, implementar una revista interna no es una estrategia integral porque la organización envía mensajes —ya sea naturales o controlados— que son captados indistintamente por el receptor y a partir de los cuales genera una Imagen. Entonces, una revista sólo cubre una parte de dichos mensajes, lo cual no deja de ser efectivo; pero lo óptimo sería que se generaran acciones más globales que incidan en la mayor parte de los mensajes que recibe el receptor, para lo cual son indispensables una Cultura e Identidad fuertes.

Es así que el reto radica en hacer correspondientes todos los mensajes con los supuestos, objetivos y planteamientos de la organización, lo cual no sólo da como resultado una Imagen positiva o favorable, sino que coadyuva a que todos los miembros de la organización comprendan su razón de ser y —sobre todo— que los beneficios del desarrollo de la organización no sólo inciden en ella, sino también en cada uno de sus miembros.



## Bibliografía general

- AARKER, David A. *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.
- ACKOFF, Russell L. *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press, 1999.
- AHRNE, Göran. *Social Organizations, Interaction Inside, Outside and between Organizations*. London: Sage, 1994.
- ÁLVAREZ, Tomás y CABALLERO, Mercedes. *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós, 1997.
- ARONSON, E. y PRATKANIS, A. *Social Psychology*. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1993.
- BARZELAY, Michael. *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Fondo de Cultura Económica (FCE), 1998.
- BERNSTEIN, David. *La imagen de la empresa y la realidad*. Barcelona: Plaza Janés, 1986.
- BLACK, J.S. y STEPHENS, G.K. *Two paradigms of organizational culture: A review of definitions, methods, and findings*. Irvine: Graduate School of Management, University of California, 1988.
- BOORSTIN, D. *The Image*. New York: Atheneum, 1977.
- BOZEMAN, Barry. *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública- FCE, 1998.

- CAPRIOTTI, Paul. *La imagen de empresa*. Barcelona: El Ateneo, 1992.
- —————. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel, 1999.
- CARTER, David E. *Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations*. New York: Art Direction Book Co, 1982.
- CEES de JONG, Ernst Schilp. *Manual de Imagen Corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili, 1991.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- COSTA, Joan. “Métodos de hallazgo de nombres de marca” en *Documentos Internacionales de Comunicación*. No. 15. Marzo-Abril. España: 1982.
- —————. *Identidad Corporativa*. México: Trillas, 2004.
- —————. *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: CEAC, 1994.
- COUPER, David C. y LOBITZ, Sabine H. *Quality Policing: The Madison Experience*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1991.
- CULEBRO, Jorge. E. “Cambio estructural” en ARELLANO, David *et al.* Coords. *Reformando al Gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México: Centro de Investigación y Docencia Económica, CIDE- Miguel Ángel Porrúa, 2003.
- CHAVES, Norberto. *La Imagen Corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. 4ed. México: Gustavo Gili, 1996.
- DE BUEN, Jorge. *Manual de Diseño Editorial*. México: Santillana, 2000.
- DENISON, Daniel, R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá, Colombia: Legis, 1991.

- Diario Oficial de la Federación. Varias fechas.
- DONDIS, A. Donis. *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. 14ª. ed. México: Gustavo Gili, 2000.
- DOWLING, Grahame. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press, 2001.
- DRUCKER, Peter F. *The age of discontinuity*. Nueva York: Harper Torchbooks, 1978.
- EAGLY A. y CHAIKEN, S. "Cognitive Theories in Persuasion", en L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental and Social Psychology*. Vol. 17: 1984. pp. 268-344.
- FISKE Susan, T. y NEUBERG, Steven L. "A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation" en L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental and Social Psychology*. Vol. 23: 1990. pp. 1-74.
- FISKE Susan, T., LIN, Monica y NEUBERG, Steven L. "The Continuum Model. Ten years later" en Chaiken, Shelly y Trope Yaacov (eds.) *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press, 1999. pp. 231-254.
- GOODSELL, C. T. "Bureaucratic Manipulation of Physical Symbol: An Empirical Study", en *American Journal of Political Science No. 21*, 1977.
- GOULDNER. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Routledge and Kegan Paul, 1955.
- GRUNING, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1992.
- GUIRAUD, Pierre. *La Semiología*. México: Siglo XXI, 2000.
- GUSFIELD, J. R. *The Culture of Public Problems*. Chicago: University of Chicago Press, 1981.

- HAECKEL, Stephan H. *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill, 2000.
- HARMON, Willis. *An incomplete Guide to the Future*. New, York: Norton, 1970. en BARKER, Joel Arthur. *Discovering the Future: The Business of Paradigms*. Saint Paul, Minnesota: ILI Press, 1985.
- IND, Nicholas. *La imagen corporativa*. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- JACKSON, W. M., edit. *Diccionario Hispánico Universal Tomo II*. México: W. M. Jackson, Inc. Editores, 1959
- JAGOE, A. L. *Empresas triunfadoras*. Prácticas gerenciales efectivas. Bogotá, Colombia: Legis, 1990.
- KRECH, D. *et. al. Psicología Social*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1978.
- LEÓN Y RAMÍREZ, Juan Carlos. *Apuntes inéditos de la materia "Teoría de la Organización" Semestre 2005-I – UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. México: 2004.
- —————. *La construcción de espacios públicos en la democracia*. Tesis de Doctorado en Ciencia Política - UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México : El autor, 2003
- MEJÍA LIRA, José. *La estructura organizacional, principales enfoques*, Material Docente No. 15. México: CIDE; 1988.
- MOLES, Abraham. *La comunicación y los mass media*. Bilbao: Mensajero, 1975.
- MOSKOWITZ, Gordon B., *et. al.* "The History od Dual-Process Notions and the Future of Preconscious Control" en Chaiken, Shelly y Trope Yaacov (eds.) *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press, 1999. pp. 12-36.
- MUSOLF, L. y SEIDAM, H. "The Blurred Boundaries of Public Administration", *Public Administration Review*. No. 40. 1980. pp.124-130.

- MYERS, David. G. *Psicología*. Mexico: Médica Panamericana, 1999.
- OLINS, Wally. *Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones, 1989.
- OSBORNE, David y GAEBLER Ted. *Un nuevo modelo de gobierno*. México: Gernika, 1994.
- Pemex Gas y Petroquímica Básica. *Manual de Inducción*. Subdirección de Administración y Finanzas. Gerencia de Recursos Humanos.
- —————. *Manual de Organización Básica*. Subdirección de Administración y Finanzas. Gerencia de Recursos Humanos.
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert Jr. *In search of excellence*. New York: Warner Books, 1982.
- Petróleos Mexicanos. *Código de Conducta*. DCA. 2002.
- —————. *Cultura Organizacional*. Documento para administradores. Dirección Corporativa de Administración (DCA).
- —————. *Manual de Organización Básica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. DCA. Noviembre de 2004.
- —————. *Organigrama Estructural Básico de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. DCA. Febrero de 2005.
- —————. *Plan Estratégico 2001-2010*.
- *Petroleum Intelligence Weekly*. "PIW Top 50". PIW. New York. 23-XII-2002.
- PETTY, Richard y CACIAPPO, John T. "Central and Peripheral Routes to Persuasion: Application to Advertising" en L. Percy y A. Woodside (eds.) *Advertising and Consumer Psychology*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1984. pp. 3-23.

- \_\_\_\_\_ . “The Elaboration Likelihood Model of Persuasion” en L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental and Social Psychology*. Vol. 19: 1990. pp. 123-205.
- PICÓN BOTTARO, Henry A. *Tipografía interactiva*. Trabajo de tesis para optar por la Lic. en Artes Visuales y Diseño. Universidad de Los Andes. Facultad de Arquitectura y Arte. Escuela de Arte y Diseño Gráfico: Mérida, Venezuela, 2001. En: <http://www.mipagina.cantv.net/tipointeractiva/>
- PIRENNE, Henry. *Historia económica y social de la edad media*. 1975.
- REGOUBY, Christian. *La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1989.
- RIFKIN, Jeremy. *La era del acceso*. Barcelona: Paidós, 2000.
- SALAMA PENHOS, Héctor. *Gestalt. De persona a persona*. México: Instituto Mexicano de Psicoterapia Gestalt, S.C, 1999.
- SANZ de la TAJADA, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la Imagen*. Madrid: Síntesis, 1996.
- SEBEOK, Thomas, A. *Signos: una introducción a la semiótica*. Barcelona: Paidós, 2000.
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. Barcelona, España: Granica, 1996.
- SHIELDS, Daniel. *Pemex. Un futuro incierto*. México: Planeta, 2003.
- TEJADA PALACIOS, Luis. *Imagen Corporativa. Creación y transmisión de la Identidad de la empresa*. Colombia: Norma, 1987.
- VALDÉS, Luis Alfredo. Apuntes del curso: “Planeación estratégica con enfoque sistémico”. México: UNAM-FCA-DGAPA, 2005.
- VANDER ZARDEN, J. *Manual de Psicología Social*. Barcelona: Paidós, 1989.

- VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva*. La gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide, 1993.
- WEBER, Max. "Legitimaty Authority and Bureaucracy" en PUCH, D. S. *Organization Theory*. New York: Penguin Books, 1947.
- WENDELL, French y BELL, Cecil. *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- WILSON, James, Q. *Bureaucracy: What Goverment Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books, 1989.
- WONG, Wucius. *Fundamentos de Diseño*. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.
- ZARCO, Jorge. "Los retos de Petróleos Mexicanos y de Luis Ramírez Corso" en *El mundo del Petróleo*. México: Ferráez Comunicación, S.A. de C.V. Tomo VII. Enero de 2005.

## Fuentes electrónicas

- Alpura.  
<http://www.alpura.com.mx>
- Beiersdorf, BDF.  
<http://www.beiersdorf.com/>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
[http:// www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/1.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/1.pdf)
- Chevron Texaco  
[www.chevrontexaco.com/news](http://www.chevrontexaco.com/news)
- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.  
<http://www.politicas.unam.mx/>
- Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.  
<http://server.contad.unam.mx/>
- Facultad de Derecho, UNAM.  
<http://www.derecho.unam.mx/>
- Facultad de Economía, UNAM.  
<http://herzog.economia.unam.mx/>
- Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM.  
<http://www.acatlan.unam.mx/>
- Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM.  
<http://www.iztacala.unam.mx/>
- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM.  
<http://www.zaragoza.unam.mx/>
- Facultad de Ingeniería, UNAM.  
<http://www.ingenieria.unam.mx/>
- Facultad de Medicina, UNAM.  
<http://www.facmed.unam.mx/>



- Facultad de Odontología, UNAM.  
<http://www.odonto.unam.mx/>
- Facultad de Química, UNAM.  
<http://www.fquim.unam.mx/>
- Facultad de Veterinaria, UNAM.  
<http://www.veterin.unam.mx/>
- General Motors.  
<http://www.gm.com/>
- Greenpeace.  
<http://www.greenpeace.org/>
- Grupo Carso.  
<http://www.gcarso.com.mx/>
- IBM.  
<http://www.ibm.com/>
- Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS.  
<http://www.imss.gob.mx/>
- Liverpool.  
<http://www.liverpool.com.mx/>

- Pemex Gas y Petroquímica Básica  
<http://www.gas.Pemex.com>
- Petróleos Mexicanos  
<http://www.Pemex.com>
- *Petroleum Intelligence Weekly*  
<http://www.energyintel.com>
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española.*  
<http://www.rae.es>
- Saudi Aramco  
[www.saudiaramco.com](http://www.saudiaramco.com)
- Sonatrach  
<http://www.sonatrach-dz.com>
- TELEFÓNICA, Fundación. Documento en línea (20 de mayo de 2005)  
<http://www.fundacion.telefonica.com/museo/notis/diccio/pc.htm>
- Universidad de Barcelona  
<http://www.ub.es/dppss/psicamb/2222.htm>

## Índice General de Tablas y Gráficos

### Capítulo 1

- Tabla 1. Comparación entre el paradigma burocrático y el posburocrático, propuesta por Barzelay (1998, 177)..... 40
- Gráfico 1. La organización circular y sus interacciones..... 70
- Gráfico 2. Representación de una organización multidimensional..... 75

### Capítulo 2

- Gráfico 1. Tesis registradas en TESIUNAM sobre Imagen Corporativa hasta el primer semestre de 2003..... 90
- Tabla 1. Traducciones de libros incluidos en el catálogo LIBRUNAM, cuyo tema principal es la Imagen Corporativa..... 94
- Tabla 2. Los principios gestálticos: La ley de la figura-fondo y la Ley de la buena forma (Myers; 1999, 166 y 180).....102
- Tabla 3. Los principios de la Ley de la Pregnancia..... 103
- Tabla 4. La circunferencia que no lo es. (Villafañe: 1999, 25).....105
- Tabla 5. Etapas en el proceso de construcción de la Imagen Corporativa basado en el Modelo continuo de formación de la impresión (Friske y Neuberg: 1990).....118

### **Capítulo 3**

- Gráfico 1. Círculo Cromático..... 138
- Tabla 1. Clasificación Tipográfica de la ATYPI. Con imágenes de Henry Picón Bottaro..... 142
- Tabla 2. Ejemplos de organizaciones con una Identidad Visual monolítica o unitaria..... 144
- Tabla 3. Ejemplos de organizaciones con una Identidad Visual diversificada o de respaldo..... 147
- Tabla 4. Beiersdorf, empresa alemana con Identidad Visual de marcas..... 150
- Tabla 5. Grupo Carso, conglomerado mexicano con Identidad Visual de marcas..... 151

### **Capítulo 4**

- Gráfico 1. Símbolo corporativo de Pemex..... 180
- Gráfico 2. Logotipo corporativo de Pemex..... 180
- Gráfico 3. Logosímbolo corporativo de Pemex..... 181
- Gráfico 4. Logosímbolo corporativo de Pemex. Horizontal..... 182
- Gráfico 5. Logosímbolo corporativo de Pemex. Subsidiarias..... 182

## Capítulo 5

- Gráfico 1. Proceso de endulzamiento de gas..... 202
- Gráfico 2. Proceso de recuperación de azufre..... 203
- Gráfico 3. Proceso criogénico I..... 204
- Gráfico 4. Proceso criogénico II.....205
- Tabla 1. Plantas de proceso en los CPG..... 206
- Gráfico 5. Cadena industrial de PGPB..... 207
- Gráfico 6. Componentes del Gas Natural..... 209
- Gráfico 7. Complejos Procesadores de PGPB..... 212

## Capítulo 6

- Gráfico 1. Trabajadores con o sin acceso a una PC conectada a la Intranet..... 232
- Tabla 1. Notigas. Versión impresa y electrónica..... 233
- Tabla 2. Comparativo versión impresa vs. electrónica.....235
- Tabla 3. Revista impresa..... 236
- Tabla 4. Carteles..... 237
- Tabla 5. Tablero..... 238
- Tabla 6. Comparativo medios alternativos: Revista impresa, Carteles, Tablero..... 238
- Tabla 7. Medios alternativos: ventajas y desventajas..... 239

- Tabla 8. Propuesta de contenido en función de la Visión de PGPB..... 240
- Tabla 9. Propuesta de contenido: Objetivo, Estilo y Observaciones..... 241
- Tabla 10. Publicaciones internas de otras compañías..... 244
- Tabla 11. La revista interna de Chevron Texaco..... 245
- Tabla 12. La revista interna de Saudi Aramco..... 246
- Tabla 13. La revista interna de Sonatrach..... 247
- Tabla 14. Propuestas de logotipo..... 248
- Tabla 15. Elementos de la interfaz de Notigas..... 250
- Tabla 16. Mapa de sitio Notigas..... 250
- Tabla 17. Propuesta I de interfaz..... 251
- Tabla 18. Propuesta II de interfaz..... 252
- Tabla 19. Propuesta III de interfaz..... 253
- Tabla 20. Rubros e indicadores de la Encuesta I..... 258
- Tabla 21. Etapas de evaluación..... 259