



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE PLAN DE IMAGEN CORPORATIVA  
PARA LA CIBIOGEM

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

**STEFANIA RIVERA BONILLA**



ASESOR: MTRO. RICARDO MAGAÑA FIGUEROA

MÉXICO, D. F.

2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Con cariño a mis papás por  
sus innumerables apoyos,  
y a toda mi familia por ser  
un granito en este proyecto.

Con especial reconocimiento  
a mi asesor por su tiempo, conocimientos  
y dedicación.

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1</b>	7
<b>Imagen corporativa</b>	
1.1 La imagen corporativa dentro de la comunicación organizacional	7
1.2 Definición de imagen corporativa	11
1.3 Importancia de la imagen corporativa	18
1.4 Diferencias con el concepto de reputación	20
1.5 Diferencias con el concepto de notoriedad	21
<b>Capítulo 2</b>	24
<b>Diseño del plan de imagen corporativa</b>	
2.1 Diagnóstico de imagen corporativa	24
2.2 Métodos y técnicas de medición de la imagen corporativa	29
2.3 Plan de imagen corporativa	33
2.4 Estrategias de imagen corporativa	35
<b>Capítulo 3</b>	39
<b>Cibiogem</b>	
3.1 Personalidad organizacional	39
3.2 Identidad conceptual	40
3.2.1 Historia	40
3.2.2 Misión	42
3.2.3 Visión	42
3.2.4 Valores	43
3.2.5 Objetivos	44
3.2.6 Estructura organizacional	45
3.3 Identidad visual	48
3.3.1 Logoimagotipo	49

3.3.2 Colores	49
<b>Propuesta de plan de imagen corporativa para la Cibiogem</b>	<b>50</b>
1 Diagnóstico	50
1.1 Análisis situacional y del entorno	50
1.2 Análisis FODA	55
1.3 Cuestionario de evaluación	62
1.4 Conclusiones del diagnóstico	69
2 Plan de imagen corporativa	71
2.1Objetivos	71
2.1.1 Objetivo general	71
2.1.2 Objetivos particulares	71
2.2 Estrategias de comunicación	71
2.3 Tácticas de comunicación	71
<b>Anexo</b>	<b>85</b>
<b>Fuentes</b>	<b>88</b>

## Introducción

En octavo semestre de la carrera de Ciencias de la Comunicación me enfrenté al reto de escoger tema de tesis para iniciar el proceso de titulación. Justo en ese tiempo, me encontraba cursando la asignatura de Taller de Imagen; estaba muy interesada en cómo la comunicación organizacional, a través de sus diferentes ramas, puede contribuir a la mejora de una imagen. En ese momento, y con el apoyo de otras asignaturas relacionadas también con el estudio de este tema, decidí realizar un diagnóstico de imagen corporativa.

Tenía claro qué quería hacer, pero hacía falta determinar el objeto de estudio sobre el cual efectuar el diagnóstico. Al entrar al servicio social en la Comisión Intersecretarial de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados (Cibiogem), me interesé en llevar a cabo el estudio en cuestión sobre esta institución pública, ya que este tipo de organizaciones deben incorporar, en sus planes estratégicos globales, estrategias de comunicación que incidan en la creación de una imagen positiva. De ahí surgió el tema final para la elaboración de este trabajo.

La finalidad de este trabajo fue, pues, elaborar una propuesta para la Cibiogem que permitiera crear, diseñar y difundir mensajes clave internos y externos de la organización hacia sus públicos objetivo, para la creación y reforzamiento de una imagen favorable de la Comisión.

La Propuesta de Plan de Imagen Corporativa para la Cibiogem está estructurada directamente a tratar el fenómeno desde el inicio del texto, con la puntual ubicación de la comunicación organizacional como la disciplina rectora de la que se desprende dicho estudio. Con base en esta determinación, la tesina está conformada por cuatro apartados.

El primer apartado tiene la intención de introducir al lector al fenómeno social de la imagen corporativa a través de su relación con la comunicación organizacional,

sus diferentes definiciones, aunque complementarias, la importancia de su estudio y las diferencias que mantiene con los términos reputación y notoriedad.

Al intentar definir el concepto de imagen corporativa se tiene como objetivo ofrecer una visión general con fines prácticos. De acuerdo con diversos estudiosos del tema, la imagen corporativa es el conjunto de creencias, percepciones, ideas, sentimientos, opiniones que tienen los diferentes públicos sobre una organización determinada.

El segundo capítulo tiene como propósito mostrar al fenómeno de imagen corporativa en la práctica; es decir, constituye el tratamiento de los elementos básicos para el diseño de un plan de este tipo. El primero de estos elementos es la auditoría de imagen, que consiste en el proceso de investigación y análisis del objeto de estudio a través de métodos y técnicas de medición del fenómeno y que constituye el segundo subcapítulo del apartado.

Los dos últimos elementos del segundo apartado lo conforman los temas del plan y las estrategias de imagen corporativa. En el presente texto, el plan es entendido como un instrumento operativo que engloba las pautas a seguir como respuesta a una problemática en particular. Como parte de su esencia, integra los objetivos, estrategias y tácticas correspondientes a los resultados de la auditoría de imagen.

Las estrategias de imagen corporativa vistas en el segundo capítulo son el resultado de un mapa general de escenarios donde se puede ubicar una organización después del estudio de su estado actual. Las estrategias de asociación, diferenciación y mixta son la clave para el desarrollo del plan de imagen corporativa.

El tercer apartado, llamado “Cibiogem”, entra en materia con la presentación de la organización mediante la combinación, por una parte, de las definiciones de los elementos de la identidad corporativa y, por otra parte, la descripción de los

componentes de la entidad. Este organismo del sector público fue creado por acuerdo presidencial en 1999, pero fue hasta el 2005 cuando entró formalmente en funciones a raíz de la expedición de la Ley de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados.

El último apartado, que es en sí la propuesta de plan de imagen corporativa, contiene la aplicación práctica de lo desarrollado teóricamente en el segundo capítulo. Éste conforma el análisis situacional y del entorno de la CibioGem, base del análisis FODA, los resultados del cuestionario dirigido hacia los empleados de la organización y las conclusiones del diagnóstico completo.

Finalmente, y con base en el diagnóstico, se presenta la propuesta de plan de imagen corporativa que integra tanto el objetivo general como los objetivos particulares y que originan las estrategias y tácticas de comunicación. En este sentido, la elaboración de una propuesta de plan de imagen corporativa para la CibioGem, permite a la organización pública conocer y determinar su posición actual ante sus diferentes públicos objetivo y poder llevar a cabo estrategias de comunicación que faciliten una imagen favorable. Asimismo, dicha propuesta de plan de imagen cubre una parte del trabajo profesional del comunicólogo organizacional.



# Capítulo 1

## Imagen corporativa

En este primer capítulo se aborda el concepto de comunicación organizacional y se ubica este término en el lugar que ocupa en una sociedad, en una organización y en un individuo; así como su relación con el concepto de comunicación corporativa. Asimismo, está presente la clasificación de la comunicación organizacional como un elemento de referencia para situar el fenómeno de imagen corporativa, objeto de estudio de este trabajo, con sus respectivas definiciones, características, implicaciones, alcances, niveles, clasificación e importancia. Finalmente, se hace una revisión de los conceptos de reputación y notoriedad, como fenómenos que suelen ser confundidos con el de imagen corporativa por su cercana vinculación.

### 1.1 La imagen corporativa dentro de la comunicación organizacional

Toda sociedad y todo individuo, por su naturaleza social, es materia de la comunicación organizacional. Esta disciplina es aplicable a un individuo en particular, o a toda una organización simple o compleja. Tanto el individuo como la organización, en general, son proclives y vulnerables ante factores externos desencadenados en el entorno directo e indirecto de estas dos entidades. Las organizaciones, objeto en el que se enfocará la mayor atención, conforman al sistema conocido como sociedad y realizan funciones clave e imprescindibles en todos los ámbitos configurados en la dinámica característica de una sociedad determinada.

Una organización es entendida comúnmente como un grupo de personas con roles y funciones específicos unidos para cumplir y lograr ciertos objetivos prefijados, y regidos por normas aceptadas por todos sus miembros. Es en este sentido cuando se puede hablar de la comunicación en las organizaciones como un fenómeno natural, muchas veces carente de planificación y dirección dentro y fuera de éstas. La comunicación organizacional es la disciplina encargada de investigar, diseñar,

difundir y evaluar todos los mensajes internos y externos de una organización con el último propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional, como todo proceso y fenómeno complejos, comprende la comunicación interna y externa de una organización. Estos dos campos son interdependientes, interconectados y deben ser coherentes en términos de mensajes para contribuir a la consolidación de una organización. Tanto la comunicación interna como la externa deben estar dirigidas a públicos objetivo específicos para maximizar la eficacia y eficiencia de los mensajes.

En este sentido, la comunicación organizacional forma parte de una totalidad conocida como “comunicación corporativa”. Según Cees Van Riel, la comunicación corporativa está integrada por la comunicación de dirección, la comunicación de *marketing* y la comunicación organizativa. Estas tres formas de comunicación se complementan y actúan en pro de una gestión estratégica de toda la información que produce una organización. El ser complementarias obedece a la exigencia de las organizaciones por producir comunicaciones coherentes ante todos, o la mayoría, de sus públicos objetivo, como afirma Cees Van Riel:

La amplia gama de “recursos” internos, puede inducir a una visión fragmentada, incluso contradictoria, comunicada por la empresa, al ser vista en su totalidad. Las empresas son conscientes de los peligros de una comunicación fragmentada y se esfuerzan por conseguir una coherencia en toda forma de comunicación tanto interna como externa.<sup>1</sup>

Así, queda claro que todos los esfuerzos de comunicación que realice una organización deben poseer cualidades valiosas como coherencia, congruencia, uniformidad, relación y dirección, entre otras, para garantizar la ausencia de una comunicación fragmentada que perjudique los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> Cees Van Riel, *Comunicación corporativa*, p. 1.

La comunicación corporativa es un término flexible y adaptable a cualquier tipo de organización, no sólo enfocado a las empresas privadas, sino también de los sectores público y social. Como refuerzo de su característica integradora, Van Riel destaca que "...la filosofía de la comunicación corporativa implica el derribo de las 'murallas chinas' entre (y, a veces, incluso 'dentro de') las tres formas de comunicación anteriormente señaladas."<sup>2</sup>

Si se tiene en cuenta que la comunicación organizacional es sólo una parte fundamental de la comunicación corporativa, se puede proceder a su descripción y límites de incidencia. La comunicación organizacional abarca sustancialmente las relaciones públicas, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Estos cuatro campos de acción son equiparables con la clasificación anterior de la comunicación organizacional, es decir, la comunicación interna y externa.

Aunque la comunicación interna es la base e impulso de la comunicación externa de una organización, se otorgará mayor interés a la comunicación externa debido y en función al objeto de estudio que compete a este capítulo. La comunicación externa es definida por Fernández Collado como:

...el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.<sup>3</sup>

De esta manera, se puede afirmar que la comunicación externa, a través de las técnicas, herramientas y actividades que la integran, es medio de control, creación y formación de la imagen corporativa. La imagen corporativa es, por lo tanto, objeto y materia de la comunicación externa; es decir, se ubica en el ámbito externo de

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 22.

<sup>3</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 12.

cualquier organización. La imagen corporativa es un fenómeno esencialmente extrínseco, a diferencia de la identidad corporativa que es un elemento puramente intrínseco, que puede ser manipulado acorde a los intereses organizacionales.

Al haber precisado el lugar de la imagen corporativa dentro de la comunicación organizacional, es indispensable retomar el concepto de comunicación corporativa para visualizar la influencia que ejerce sobre la imagen de la empresa. La comunicación corporativa se traduce en la comunicación total de una organización, y si goza de coherencia es más factible que contribuya a la generación de una imagen favorable de la organización. Tomando en consideración la definición de comunicación corporativa propuesta por Blauw como: "...el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa"<sup>4</sup>, es posible afirmar que la comunicación corporativa debe desarrollarse y ejecutarse con base y acorde a la estrategia, identidad e imagen corporativas.

Los esfuerzos de comunicación, como un todo, deben llevarse a cabo atendiendo estos tres componentes corporativos. "La filosofía base que fundamenta esta idea podría describirse como la que dirige la política de comunicaciones de la empresa desde dentro del triángulo 'estrategia corporativa-identidad corporativa-imagen corporativa'."<sup>5</sup> Van Riel considera este modelo tripartito como los puntos de partida comunes para cualquier acción de comunicación diseñada por una organización.

Estos puntos de partida comunes (PPC) deben ser susceptibles de adaptación a cada una de las acciones de comunicación de las diferentes áreas de una organización. Como se puede observar de lo anterior, la imagen corporativa es

---

<sup>4</sup> *Apud*, Cees Van Riel, *op. cit.*, p. 26.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 19.

uno de esos puntos de partida comunes para la eficacia y eficiencia de la comunicación corporativa.

Así, queda claro que la imagen corporativa es objeto de la comunicación organizacional, específicamente de la externa; y que en sentido estricto se trata de un fenómeno extrínseco de las organizaciones. Asimismo, la comunicación organizacional, como parte de la comunicación corporativa, ve en la imagen una de sus directrices esenciales para el curso determinado de sus diferentes acciones. De esta manera, y conociendo la posición ocupada por la imagen corporativa, procede la definición del término y sus principales implicaciones implícitas y explícitas.

## 1.2 Definición de imagen corporativa

El término imagen se caracteriza por su cualidad polisémica tanto en el ámbito académico como en el práctico, lo que ha provocado numerosas confusiones e interpretaciones del término en el campo de la comunicación organizacional. Las expresiones acuñadas por diversos autores van desde imagen gráfica, imagen visual, imagen mental, imagen de marca, imagen de empresa e imagen global, entre otras. Estas expresiones son la prueba de la multiplicidad de sentidos que ha tomado el término, y que en este capítulo se pretende unificarlo en un solo sentido y bajo una perspectiva más o menos homogénea para encaminarlo hacia una sola interpretación que diluya las confusiones.

Las diversas concepciones de imagen obedecen, la mayoría de las veces, a la perspectiva o punto de vista de un autor determinado. Lo que interesa aquí es la concepción más o menos consensuada del término imagen corporativa, que a su vez puede adquirir sinónimos, pero lo que importa es el sentido que se les otorgue a los términos utilizados. Numerosos autores se han encargado de definir el término imagen corporativa bajo otras expresiones como imagen global, imagen integral e imagen organizacional, entre otras. A partir de aquí, se tomará el término imagen corporativa para hacer referencia a cualquiera de sus pares.

Antes de entrar a la definición de imagen corporativa, es conveniente aclarar que así como la comunicación organizacional es aplicable a un individuo o a una organización, las personas pueden tener una imagen de cierto objeto, que puede ser un individuo, una organización, una empresa, un producto o servicio y hasta un país, entre otros. Lo anterior es conocido como “niveles de imagen”, algunos de los cuales forman la imagen corporativa.

Así como las personas tienen una imagen de la personalidad de un individuo en específico, así también se tiene la de una organización determinada. Las personas se preocupan y ocupan de su imagen ante el mundo que las rodea; de la misma forma las organizaciones, cada vez con mayor frecuencia, destinan sus esfuerzos por crear, formar y mantener una que sea positiva y favorable ante sus diversos públicos objetivo.

Las diversas definiciones planteadas por los autores estudiosos de la imagen corporativa son complementarias, ya que integran elementos distintos pero sustanciosos que amplían la comprensión de este fenómeno comunicativo. Por ejemplo, según Sanz de la Tajada, la imagen corporativa 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 un grupo 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.<sup>6</sup>

Esta definición es muy completa ya que integra conceptos imprescindibles a la hora de hablar de la imagen corporativa como lo son las creencias, las actitudes, los sentimientos, las experiencias y las informaciones, entre otros. Además incluye un

---

<sup>6</sup> Luis Sanz de la Tajada, *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, p. 21.

elemento primordial, que en la mayoría de las definiciones del término está ausente, como es el de la cultura organizacional.

Por su parte, Cees Van Riel plantea que:

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.<sup>7</sup>

Lo que queda claro con estas dos definiciones relevantes del tema en cuestión es que la imagen corporativa es, en definitiva, una construcción perceptual llevada a cabo por los públicos internos y externos de una organización a través de sus cinco sentidos con base en todas las informaciones enviadas por una organización. Asimismo, resulta evidente que la imagen corporativa es un fenómeno complejo y multidimensional que abarca factores infinitos, muchos de los cuales salen del alcance de las organizaciones.

Complementaria a las dos anteriores definiciones se encuentra la que aporta Villafañe al decir que: "...la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos."<sup>8</sup> Con la conjunción de los tres conceptos se obtiene un panorama general de lo que se entiende por imagen corporativa, y cada una de éstas no es contradictoria con alguna otra.

En este momento, y a partir de las definiciones revisadas, se puede afirmar que la imagen corporativa es la totalidad interactiva de lo que opinan los públicos objetivo de una organización de acuerdo con sus experiencias, actitudes, impresiones, ideas, creencias, sentimientos e informaciones vinculadas a la organización en cuestión. Ahora que se conoce el sentido que se le va a dar al

---

<sup>7</sup> Cees Van Riel, *op. cit.*, p. 77.

<sup>8</sup> Justo Villafañe, *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, p. 23.

término imagen corporativa en este capítulo, es necesario estudiar el proceso de formación de la imagen.

En la actualidad, a diferencia de épocas pasadas, las organizaciones prestan mayor atención cuando de imagen corporativa se trata. Muchas de ellas son conscientes del papel clave que lidera la imagen corporativa en la dinámica de la organización. En este sentido, cabe mencionar la clasificación hecha por Sanz de la Tajada al diferenciar imagen natural de imagen controlada. Para él, la imagen natural se da cuando la organización deja al libre albedrío la gestión de su imagen corporativa, es decir, no realiza acciones comunicativas para direccionar su rumbo. En cambio, la imagen controlada resulta de las acciones comunicativas que lleva a cabo una organización para gestionarla y tener cierto poder sobre ella; en ésta la identidad corporativa es un elemento organizacional de suma importancia porque es el punto de partida para la formación posterior de la imagen corporativa. Villafañe expresa así la relevancia de la identidad corporativa en la formación de la imagen corporativa: "...la identidad de una empresa es lo que, básicamente, determinará su imagen..."<sup>9</sup>

Se puede hablar de imagen controlada cuando, al menos, una organización específica se ocupa de establecer y difundir su identidad corporativa hacia todos sus públicos objetivo; es decir, cuando se crean y se diseñan cada uno de los elementos de la identidad corporativa, la organización está apelando a un ejercicio indirecto sobre la formación de su imagen corporativa. En otras palabras, la identidad corporativa es una forma muy acertada, por parte de una organización, para inducir correctamente a sus públicos objetivo a formarse una imagen acorde con la personalidad de esa entidad. Van Riel establece adecuadamente la relación inherente entre identidad e imagen corporativas al afirmar: "...la imagen como el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo, mientras

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 27.



que se asocia a la identidad con la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo.”<sup>10</sup>

El concepto de imagen controlada también se conoce como imagen intencional, término utilizado por Villafañe, ambos pueden utilizarse como sinónimos debido a que manejan el mismo sentido en cuanto al significado del término. La imagen intencional puede observarse en su máxima expresión cuando las organizaciones diseñan y ejecutan planes estratégicos de imagen corporativa, gestionándola estratégicamente a través de programas de identidad y cultura.

A pesar de que las organizaciones invierten recursos, tiempo y creatividad en esta tarea, el mayor peso recae en el proceso cognitivo desarrollado en la mente de los públicos objetivo de una determinada organización porque, como ya se dijo, la imagen corporativa es un fenómeno esencialmente extrínseco que involucra variedad de factores que contribuyen a la formación de una imagen.

El proceso cognitivo es estudiado por la psicología social y diversos autores lo retoman para explicar el proceso de formación de la imagen corporativa; también se le conoce como proceso de conceptualización. Básicamente, y de acuerdo a una perspectiva gestáltica, el proceso cognitivo consiste en la recepción de un estímulo o estímulos externos por parte de un individuo, el cual los asimila, interpreta y conceptualiza, y sólo a partir de ese ejercicio mental el individuo asume una cierta conducta con respecto al estímulo recibido. Van Riel lo explica de la siguiente manera: “Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un sujeto recibe de un objeto –directa o indirectamente.”<sup>11</sup>

En el proceso de conceptualización los estímulos recibidos por el receptor se traducen en una variedad de informaciones, las cuales son objeto de discriminación por parte del individuo; es decir, no todos los estímulos a los que está expuesto el

---

<sup>10</sup> Cees Van Riel, *op. cit.*, p. 29.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 85.

receptor son decodificados de la misma manera ni reciben la misma importancia; muchos de ellos pasan desapercibidos por el receptor y no cumplen la función por la que fueron enviados. Por ejemplo, una empresa puede enviar infinidad de estímulos tanto a sus empleados como a sus clientes a través de sus productos, el servicio que ofrece, el impacto de sus actividades en la comunidad que se encuentra, pero cada persona interpretará de forma singular y diferente todas estas informaciones.

El procesamiento de la información, según McGuire, se constituye por cinco fases o etapas: exposición, atención, comprensión, aceptación y retención. Cada una de éstas es consecutiva y puede ser paralela con las demás; el procesamiento de la información se inicia cuando el individuo recibe un estímulo determinado y con base en su forma y contenido, éste le otorga o no atención. A partir de que el individuo es envuelto por las características del estímulo, se presenta el ejercicio de comprensión e interpretación con base en todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida del individuo y que se encuentran almacenados en su memoria. Luego, como Van Riel explica, la aceptación "...se centra en la posibilidad de que la información llegue a producir el efecto deseado por la fuente. Esto dependerá, entre otras cosas, del grado en que la información que se ofrezca esté integrada dentro del sistema conceptual existente."<sup>12</sup>

La fase de retención, etapa ideal, implica que el mensaje enviado fue eficaz y se consiguió que el receptor lo acumulara en su memoria; lo que no garantiza la retención es que haya sido interpretado en la forma deseada por la fuente en cuestión. Cualquier organización apela a la correcta consecución de estas cinco fases del procesamiento de la información en la mayoría de sus estímulos enviados a sus públicos objetivo, de ahí la trascendencia de configurar mensajes específicos para cada público enviados a través de medios de comunicación óptimos.

---

<sup>12</sup> *Idem.*

Ahora que ya se conocen las implicaciones del proceso de formación de la imagen corporativa, cabe destacar las fuentes de creación de la imagen. Según Sanz de la Tajada existen fuentes internas y externas que contribuyen a la creación de la imagen corporativa, que son complementarias y reúnen diversidad de elementos de acuerdo con la estructura de las organizaciones. Dentro de las fuentes internas se encuentran las instalaciones de la organización, su cultura: valores, creencias, actitudes, los medios de comunicación utilizados, el tipo de comunicación predominante: interpersonal, intragrupal, intergrupala, el perfil de los empleados y su identidad corporativa, entre otras. Las fuentes externas pueden ser desde la naturaleza de las relaciones de la organización con sus proveedores, clientes, distribuidores, inversionistas, gobierno y sociedad en general, hasta los productos o servicios que ofrece la organización, incluyendo su presencia en medios de comunicación masiva o medios alternativos de comunicación como internet y otras nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Hay muchos otros elementos que conforman las fuentes internas y externas de creación de la imagen corporativa, pero dependen ya de las características particulares de cada organización.

Por último, cuando hablamos de imagen corporativa hay que hacer hincapié en la presencia de niveles de imagen. Knecht distingue siete: imagen de categoría de producto, imagen de marca, imagen de empresa, imagen de sector, imagen de punto de venta, imagen de país e imagen de usuario. En el caso del primer nivel, se trata, por ejemplo, de la imagen del cigarro sin importar la marca; en la de marca sí importa esta distinción: Marlboro, Camel, Montana, Benson and Gedges, etcétera. La de empresa es la imagen de la organización o la corporativa. Por ejemplo, qué imagen tiene la gente de la empresa Nestlé.

La imagen de sector se refiere a una industria en específico, como la industria refresquera, la química, la farmacéutica, la vinícola, etcétera. La imagen de país es una cuestión de índole internacional, de cómo los extranjeros perciben un determinado país con base en diversos factores vistos anteriormente. La imagen de

usuario remite a cómo es vista, en general, la persona que utiliza un producto o servicio. Van Riel resume los niveles de imagen al decir que:

A menudo desarrollamos el conocimiento que tenemos de una empresa como resultado de exponernos a formas de publicidad. No sabemos nada de la empresa propietaria de la marca Marlboro. Sin embargo, no debería sorprendernos que la empresa se asemejara a los cigarrillos. A menudo elaboramos una imagen de la empresa partiendo de la base de la imagen que tenemos de sus productos, es decir, de la imagen de marca. Dicha imagen de marca se forma por medio de la única información que tenemos de la empresa, es decir, de la publicidad de la marca. En otras palabras, la publicidad de la marca determina la imagen de la empresa. Por el contrario, la imagen que tenemos de una empresa determina lo que pensamos de los productos de esa empresa.”<sup>13</sup>

Una de las conclusiones sobresalientes dentro de la clase de Diagnóstico de la imagen corporativa fue que al igual que la comunicación es casi todo, la imagen también lo es. Aunque esta afirmación puede resultar burda o sin sentido, engloba la trascendencia e importancia tanto de la comunicación como de la imagen corporativas.

### 1.3 Importancia de la imagen corporativa

La imagen corporativa es foco de atención de muchas organizaciones, en especial de las empresas, debido al actual auge de este campo de estudio y práctica. Numerosos reportes e investigaciones apuntan el continuo interés por parte de las empresas de llevar a cabo estudios de imagen para conocer su estado en su entorno inmediato. Toda organización desea y anhela tener una imagen positiva y favorable ante sus públicos objetivo como medio para alcanzar y garantizar la consecución de sus objetivos organizacionales. En este sentido, una imagen positiva abre las puertas para la creación y consolidación de buenas relaciones entre la organización y sus diferentes públicos.

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 79.

La imagen corporativa es un elemento de gran valor para una organización. Aunque su contribución no se traduzca literalmente en beneficios económicos de corto plazo, es un activo invisible que a largo plazo puede repercutir en la generación de mayores recursos económicos y de otra índole para las organizaciones. Villafañe remarca la importancia de la imagen corporativa al decir: “los activos invisibles son la fuente real de la competitividad y el factor clave de la adaptación corporativa por tres razones: son difíciles de acumular, susceptibles de múltiples usos simultáneos y constituyen *inputs* y *outputs* de las actividades empresariales.”<sup>14</sup> La imagen corporativa es un valor intangible que está presente aún cuando las organizaciones no diseñan y ejecutan conscientemente acciones comunicativas perfiladas a influir en su imagen frente a sus públicos objetivo; asimismo, la imagen es un fenómeno vulnerable, porque cualquier factor puede provocar su transición de una imagen positiva a una negativa o desfavorable para cierta organización.

Una organización puede gozar de una imagen positiva, pero cualquier suceso, acontecimiento o factor puede desencadenar que esa situación cambie y plantee un problema grave. Muchas empresas han transitado por este camino incierto de la imagen corporativa: Coca-cola y sus refrescos contaminados, Tylenol y su medicamento alterado, Microsoft y la declaración impertinente de su director general, etcétera. A su vez, el concepto de imagen corporativa ha sido relacionado, muchas veces, incorrectamente con el de reputación, por lo cual es necesario diferenciarlos claramente.

#### 1.4 Diferencias con el concepto de reputación

En todas partes se oye, ya sea en los medios de comunicación, con familiares, amigos o conocidos, que una organización tiene una excelente reputación, pero ésta difiere mucho del concepto de imagen. A partir de los años noventa se empezó a acuñar el término reputación como resultado de la evolución de la cultura del

---

<sup>14</sup> Justo Villafañe, *op. cit.*, p. 36.

*corporate*. El concepto de *corporate* se refiere a la gestión o manejo estratégico de la imagen corporativa que lleva a cabo una organización; en este sentido, dicha evolución de la gestión de la imagen ha devenido en el surgimiento del concepto de reputación para esquematizar la unión e interacción de los activos duros y blandos de una organización.

La reputación y la imagen corporativas, aunque no son lo mismo, son dos conceptos sinérgicos que coexisten de manera automática y se vinculan entre sí: “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura.”<sup>15</sup> Así se puede decir que la imagen es la forma y la reputación el contenido de una organización determinada.

La reputación corporativa, que mantiene diferencias clave respecto de la imagen, se define como “...la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos.”<sup>16</sup> Con base en esta definición, queda claro que es un estadio posterior a la imagen corporativa y que posee mayor estabilidad y durabilidad en el tiempo en comparación con la imagen corporativa. Las principales diferencias entre reputación e imagen corporativas residen en su origen, estructura y objetividad o verificación.

En primera instancia, la reputación tiene su origen en la realidad de la organización, es decir, en su identidad corporativa; mientras tanto, la imagen surge de la proyección de su personalidad o identidad corporativa, básicamente a través de todas las acciones comunicativas desarrolladas por la organización. En segunda instancia, la reputación posee una estructura permanente y estable, en comparación con la cambiante, inestable y vulnerable estructura de la imagen corporativa. En

---

<sup>15</sup> Justo Villafañe, *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*, p. 27.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 31-32.

última instancia, la reputación es más fácil de medir y verificar que la imagen debido a que cuenta con mayores elementos y herramientas fiables para el trabajo de carácter mensurable. Las fuentes para la investigación de una organización reputada son más objetivas y precisas que las de la imagen.

Otro factor de suma importancia en la configuración de la imagen y la reputación corporativas es el hecho de que la primera se construye al exterior de la organización, mientras que la segunda se genera en el interior de la organización. Por lo tanto, la reputación corporativa es un estadio que garantiza una consolidación duradera de la organización, que no siempre se desencadena o proviene de una imagen positiva.

Junto con la reputación, existe otro concepto de vital importancia en el estudio de la imagen corporativa: la notoriedad, que establece por sí misma su trascendencia.

### 1.5 Diferencias con el concepto de notoriedad

La notoriedad es el segundo concepto con el que la imagen corporativa mantiene una relación estrecha en términos de significado. Así como la reputación puede confundirse con el concepto de imagen corporativa, lo mismo es aplicable con respecto a la notoriedad. Ésta posee grandes diferencias frente a la imagen corporativa; para su tratamiento es indispensable su definición.

Diversos autores como Libaert y Capriotti establecen que la notoriedad es el grado de conocimiento que tienen los públicos sobre una organización; por lo tanto, si una organización no tiene notoriedad no puede tener una imagen ante sus públicos porque no es conocida en su sector de desarrollo. La notoriedad implica que la organización es parcial o totalmente conocida por sus públicos clave.

La primera diferencia entre notoriedad e imagen corporativa reside en la profundidad de su alcance con los públicos objetivo; Capriotti considera que "... en lo referente a los aspectos de notoriedad se trata de un problema de conocimiento de la compañía, en las cuestiones de imagen se trata de un problema de valoración – positiva o negativa- de la entidad."<sup>17</sup> La notoriedad se encuentra en un nivel inferior comparada con la imagen corporativa.

La segunda diferencia consiste en el lugar que ocupan en el tiempo estos dos fenómenos sociales; mientras la notoriedad es la primera etapa para cualquier organización que desea darse a conocer en su espacio de acción, la imagen corporativa es la segunda etapa que sucede como resultado del ejercicio de la primera. Lo que ocurre con una organización se puede transpolar a una persona; nosotros tenemos una imagen de un individuo siempre y cuando poseamos un cierto conocimiento acerca de él. En esta situación, somos capaces de emitir opiniones sobre una persona determinada, ya sea en sentido negativo o positivo.

Muchas veces las organizaciones no detectan el problema de notoriedad y desean fortalecer o crear una imagen positiva; en este sentido, se requiere trabajar primero en dar a conocer a la organización para que se vaya creando una imagen de la misma. El estudio de la notoriedad es un análisis previo al de imagen corporativa. Toda organización debe saber si tiene notoriedad para proceder al tratamiento de su imagen.

El estudio de la notoriedad engloba la consideración de los niveles propuestos por Capriotti para su determinación. El autor clasifica dos niveles: el de no notoriedad y el de notoriedad; cada uno de los cuales integra subniveles para su precisión. El nivel de no notoriedad presenta dos categorías: la de desconocimiento y la de confusión. Estos subniveles contemplan un nulo reconocimiento de la organización por parte de los diferentes públicos. El nivel de notoriedad integra

---

<sup>17</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, p. 180.



cuatro categorías principales: la de reconocimiento, recuerdo, grupo selecto y *top of mind*; los cuatro subniveles garantizan parcial o total conocimiento de la organización en cuestión.

La construcción de las variables del fenómeno de la imagen corporativa ha sido planteada en las líneas expuestas y contribuye a la comprensión y entendimiento del objeto de estudio de este primer capítulo. La ubicación de la imagen corporativa dentro de la comunicación organizacional; la unificación de su definición en un solo sentido; su proceso de formación con base en sus fuentes internas y externas; la importancia de la que es acreedora; y su diferenciación sustancial con los conceptos de reputación y notoriedad son temas desarrollados a lo largo de este capítulo, que es base y antecedente para el seguimiento del fenómeno.

El diseño del plan de imagen corporativa constituye la siguiente etapa para el estudio y práctica de este fenómeno social.

## **Capítulo 2**

### **Diseño del plan de imagen corporativa**

En este apartado se aborda, el paso consecutivo del conocimiento teórico del fenómeno de imagen corporativa; es decir, el proceso de auditoría con sus diferentes etapas como medio de diagnóstico, investigación y análisis para la creación de un plan de imagen corporativa, transitando por los métodos, técnicas y estrategias disponibles en este tipo de investigaciones con tintes comunicativos.

#### **2.1 Diagnóstico de imagen corporativa**

Una vez que se ha establecido el concepto eje y la importancia de la imagen corporativa, resulta evidente otorgar un tratamiento general a la forma en que se evalúa la imagen corporativa como medio para gestionarla estratégicamente y obtener resultados óptimos. La evaluación de la imagen corporativa es la primera etapa o fase previa para la creación y desarrollo del diseño del programa de imagen de una organización.

En la comunicación organizacional, cualquier esfuerzo o acción comunicativa requiere de un diagnóstico previo para la configuración de respuestas legitimadas en los resultados obtenidos. En el caso de la imagen corporativa, como un componente de la comunicación organizacional, la exigencia anterior también se hace presente en su estudio y manejo. Al hablar de diagnóstico de la imagen corporativa se hace referencia a lo que se conoce como auditoría de imagen.

La auditoría de imagen corresponde a la necesidad de las organizaciones de conocer el estado actual de su imagen para determinar y llevar a cabo acciones comunicativas que incidan favorablemente en ella. El término auditoría, aunque aplicado inicialmente en ramas administrativas y financieras, ha sobresalido en el campo de la comunicación organizacional, facilitando su propagación y utilización

común. En ese sentido, conviene puntualizar el concepto para su tratamiento posterior. Villafañe afirma que:

La auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública.<sup>18</sup>

Esta definición engloba las particularidades del término y es incluyente de otras aportadas por diversos autores estudiosos del tema. Por ejemplo, para Libaert la auditoría es una etapa imprescindible a la hora de desarrollar un plan de comunicación organizacional, es el primer paso en la labor del comunicólogo, y que muchas veces es subestimada por considerarla de poca utilidad para la obtención de resultados rápidos y menos costosos. Una tercera definición funcional con respecto a la auditoría es la concebida por Sanz de la Tajada como:

...la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función; constituye, pues, un *sistema de control* (de carácter general o específico) de la gestión efectuada.<sup>19</sup>

Esta última considera e incluye los métodos de investigación como herramientas inherentes en el curso de la auditoría de imagen.

La auditoría es un proceso complejo enfocado en definir la situación actual de la imagen de una organización a partir de la consideración de diversos factores internos y externos. La auditoría de imagen no se limita a cierto número de elementos, sino que busca contemplar la mayor cantidad de variables que afecten positiva o negativamente la imagen de la organización en cuestión.

---

<sup>18</sup> Justo Villafañe, *op. cit.*, p. 44.

<sup>19</sup> Luis Sanz de la Tajada, *op. cit.*, pp. 62-63.

Dentro de la auditoría de imagen es importante rescatar el modelo identidad-comunicación-imagen, el cual establece la interrelación y sinergia existente entre estos tres fenómenos y que a la hora de efectuar la auditoría funcionan como ejes directivos para otorgarle el curso deseado. La identidad de una organización tiene relativa influencia en la construcción de su imagen, ya que la esencia de la organización, es su mayor soporte interno de proyección al exterior. Este modelo tripartito es equiparable a lo que propone Villafañe en cuanto a las dimensiones de la imagen corporativa al realizarse la auditoría.

Villafañe distingue tres dimensiones: la autoimagen (identidad), la imagen intencional (comunicación), y la imagen pública (imagen corporativa). Estas tres dimensiones son las que guiarán la auditoría e integrarán, cada una, un cierto número de variables. Dicho modelo integrador pone de manifiesto que si bien la imagen corporativa es un fenómeno esencialmente externo, hay elementos internos sustantivos que condicionan e influyen su construcción y transformación. La imagen corporativa se ve afectada por cualquier suceso o acontecimiento, ya sea interno o externo.

La auditoría, como medio para el diagnóstico de una organización, no sólo toma en cuenta la identidad y el funcionamiento de la comunicación en la organización, sino que también amplía su espectro al analizar el entorno económico, político, social, cultural, ambiental y demográfico de la organización auditada. Es un proceso que debe gozar de flexibilidad y apertura, lejos de permanecer estático, para disminuir errores futuros.

La auditoría de imagen incluye el análisis y evaluación de factores como la personalidad corporativa, la cultura, el clima interno, la gestión del capital humano, la comunicación y la competencia de la organización. Es un espectro que puede verse como interminable debido a la inestabilidad y complejidad de la realidad en la que están inmersos, pero como destaca Libaert: "...la auditoría no puede conformarse con un enfoque estático del tipo gestión de encuestas o de estudios de opinión;

necesita integrar un enfoque agresivo similar al de las acciones de inteligencia económica.”<sup>20</sup> Es un punto de vista riguroso de la auditoría de imagen, que no se pone barreras ante su objeto de estudio, pero que obedece al deseo de obtener resultados válidos y confiables, con un sesgo mínimo de la realidad de la organización.

En este sentido, el diagnóstico de la imagen corporativa de una organización se puede plantear bajo la distinción de tres etapas de investigación como propone Sanz de la Tajada. En la primera se encuentra la realización del análisis situacional y del entorno de la organización, que corresponde a la toma en consideración de las tres dimensiones de la imagen corporativa: autoimagen, imagen intencional, y la imagen pública, respectivamente. Esta primera etapa de investigación es primordial para conocer y definir la situación actual de la imagen de la organización. Es la fase para determinar el problema o problemas encontrados a partir de los análisis efectuados.

En la primera fase de investigación, con base en el análisis situacional y del entorno, también se despliega el muy conocido análisis FODA, que permite identificar las oportunidades y amenazas provenientes de factores externos a la organización; y las fortalezas y debilidades presentes en los factores internos de la misma. El FODA actúa como una herramienta metodológica de visualización de estos factores positivos y negativos que afectan a una organización determinada y da paso a la segunda etapa de investigación.

La etapa intermedia se basa en los resultados de la auditoría para proponer estrategias que deriven en la creación y diseño del programa de imagen de la organización. Las estrategias deben ser lo más apegadas y acordes con los resultados obtenidos de la auditoría para asegurar el éxito conjunto del programa. Dentro de esta fase la investigación social se sigue llevando a cabo por medio de

---

<sup>20</sup> Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional*, p. 106.

técnicas de evaluación de los productos de comunicación, emanados de las estrategias, para su lanzamiento futuro como componentes del programa de imagen corporativa.

La última fase de investigación o etapa de seguimiento consiste en la evaluación concreta de la implementación del programa de imagen; es decir, es un trabajo imprescindible para determinar qué tanta eficacia tuvo el programa, y definir si los objetivos fijados se lograron satisfactoriamente. Dicha fase facilita la realización de ajustes durante la implementación del programa, si se detectaron desviaciones, fallas o errores en los productos de comunicación definitivos.

En la auditoría de imagen el concepto de posicionamiento funciona como recurso de ubicación en el estudio de la organización. Al hablar de posicionamiento se hace referencia al lugar o posición que ocupa una organización en comparación con otras organizaciones de su mismo sector y actividad. La posición de una organización es de ayuda clave para conocer la imagen de la cual goza; imagen y posicionamiento son dos conceptos relacionados porque uno implica al otro, y viceversa.

Sanz de la Tajada distingue dos tipos de enfoques del concepto de posicionamiento, ajustables a las primeras dos etapas de investigación antes mencionadas. El posicionamiento analítico es definido por Sanz "...como el resultado actual de las percepciones de los públicos en relación con la empresa o marca..."<sup>21</sup>. Es desglosado con base en el análisis situacional y del entorno de la organización y permite conocer la imagen actual de ésta. El posicionamiento estratégico es el planteamiento organizacional a futuro de la imagen deseada por la organización; es un ejercicio visionario con base en el estudio de su imagen actual y la implementación de acciones de comunicación para llegar o acercarse a su imagen deseada. El posicionamiento estratégico se inicia al término de la primera etapa de investigación y continúa en la segunda.

---

<sup>21</sup> Luis Sanz de la Tajada, *op. cit.*, pp. 46-47.

Todo lo anterior expuesto sobre la auditoría de imagen requiere del tratamiento de las herramientas indispensables para llevar a cabo una auditoría. Los métodos y técnicas corresponden y encajan en el desarrollo natural de la auditoría de imagen.

## 2.2 Métodos y técnicas de medición de la imagen corporativa

La medición de la imagen corporativa tiene su desarrollo en el empleo de métodos y técnicas acordes con las características de la organización investigada. La correcta elección de los mismos posibilitará un buen inicio del proceso porque permitirá captar mejor la problemática organizacional y dirigir óptimamente todos los recursos para la satisfacción de los objetivos previamente planteados. La labor del comunicólogo organizacional en esta primera etapa es crucial porque de él depende esta importante decisión; debe poner en práctica no sólo sus cinco sentidos, sino toda su experiencia y conocimientos para afrontar dicha decisión con mente abierta.

A pesar de la dificultad de medir objetivamente la imagen de una organización, en el ámbito académico-práctico se han creado, desarrollado y aplicado métodos y técnicas de medición para conocer su estado actual en una organización determinada, y poder partir de esa base para el diseño y ejecución de estrategias de imagen corporativa.

En la actualidad, las investigaciones en ciencias sociales ofrecen nuevas e innovadoras opciones para el investigador social; sin menospreciar los métodos y técnicas ya conocidos, el comunicólogo organizacional debe buscar la innovación en sus herramientas de trabajo para adaptarse a los cambios tan drásticos de la realidad con el objetivo de evitar el desfase en su actividad cotidiana. Estas herramientas de trabajo las constituyen los métodos y técnicas, donde los primeros son los procedimientos generales, y las segundas son los instrumentos que permiten la obtención de información diversa del objeto de estudio.

Dentro de la auditoría de imagen los métodos y técnicas de las ciencias sociales que se utilizan provienen, generalmente, de dos enfoques complementarios: el cualitativo y el cuantitativo. Son complementarios porque los dos ofrecen resultados válidos que conjugan sus particularidades para arrojar datos más fidedignos sobre el objeto de estudio. Mientras el enfoque cuantitativo es más valorado por sus cualidades de exactitud y comprobación en bases estadísticas; el cualitativo es desdeñado muchas veces por su falta de objetividad y simplificación de la realidad estudiada. No obstante, el enfoque cualitativo es capaz de percibir variables trascendentales que el cuantitativo pierde de vista simplemente porque no pueden ser introducidas en su método numérico. Cada uno de estos enfoques aporta resultados valiosos objetivos y subjetivos para la planificación del programa de imagen de una organización.

El estudio de la imagen corporativa exige el riguroso empleo de técnicas cualitativas y cuantitativas como la mejor solución, en este tipo de investigación social, para garantizar una mayor aprehensión de la realidad de la organización.

Se pueden mencionar diversidad de métodos y técnicas de las ciencias sociales aplicables a la auditoría de imagen, pero a partir de las necesidades de este trabajo conviene considerar los más importantes de acuerdo a su futura aportación a la investigación. En este sentido, los métodos y técnicas con mayores posibilidades de utilización, por ser más completos, son las encuestas y sondeos de opinión, las entrevistas en sus diversas modalidades, la observación documental o análisis de contenido, la observación participante y la no participante, los métodos semiológicos y los grupos focales o *pre-tests*. Todas estas herramientas de trabajo deben realizarse con estricto apego a la esencia de la organización: tamaño, tipo de actividad, zona geográfica, públicos objetivo, entre otros.

Las encuestas y sondeos de opinión son técnicas de carácter cuantitativo que permiten visualizar el panorama general de la organización. La mayoría de las veces se requiere elegir o definir una muestra representativa para la aplicación de la



encuesta y facilitar el trabajo del investigador. Dicha muestra representativa debe corresponder en porcentaje con la población total del público a investigar. Como todas las organizaciones están integradas por públicos internos y externos, la investigación cuantitativa debe contemplar una muestra de cada uno de estos públicos objetivo: empleados, clientes/consumidores/usuarios, accionistas, directivos, intermediarios, opinión pública, entre otros. Los programas informáticos son de gran ayuda para sistematizar los datos obtenidos y presentar los resultados finales de una forma simple y sencilla.

Las restantes técnicas de medición corresponden al enfoque cualitativo que coexiste con el cuantitativo. Las entrevistas conforman una técnica invaluable para el comunicólogo organizacional en su investigación social y cada una de sus modalidades ofrece resultados distintos, pero complementarios. La entrevista libre, la entrevista a profundidad y la entrevista semi-estructurada son modalidades de esta técnica cualitativa de carácter individual para recoger datos iniciales de la organización. La reunión de grupo de discusión libre también se inserta en la técnica de entrevista con la diferencia de que su carácter es colectivo, y permite contrastar diversas opiniones de los individuos seleccionados para obtener mayor información sobre el objeto de estudio de la investigación en cuestión.

La observación documental o análisis de contenido se basa en la revisión e interpretación de materiales distintos que ofrecen información relevante sobre la organización como los periódicos y en sí los medios masivos de comunicación, los manuales organizacionales y las publicaciones institucionales como folletos, revista interna, video corporativo, entre otros.

La observación participante constituye una técnica de gran trascendencia para el comunicólogo organizacional porque lo transporta a su campo de estudio. Se puede impregnar de la problemática vivida en la organización estudiada. Es una herramienta de primera mano que le permite registrar acontecimientos clave para determinar con mayor precisión la naturaleza del problema. La observación no

participante, aunque menos exacta por la distancia física y de interacción entre el investigador y su campo de estudio, también arroja datos confiables para la investigación social.

Los métodos semiológicos se basan en el análisis y explicación de todos los signos que emite una organización, Libaert lo plantea como la investigación del “conjunto de las fuentes de signos, sus significantes y su coherencia”.<sup>22</sup> Algunos de los productos de comunicación expuestos a este tipo de análisis son los carteles, los logotipos, la arquitectura de las instalaciones de la organización, y todos aquellos elementos que intervienen en la construcción de la imagen corporativa.

Los grupos focales o *pre-tests* son investigaciones cualitativas, que a diferencia de todas las anteriores se llevan a cabo en la segunda fase de investigación, dirigidas a evaluar la eficacia y comprensión deseadas de los productos de comunicación elaborados a partir de la auditoría de imagen de la organización. Los grupos focales o *pre-tests* van dirigidos a grupos pequeños de los diferentes públicos de una organización como prueba antes del lanzamiento definitivo de los productos de comunicación del programa de imagen.

La utilización de cada una de estas técnicas cualitativas y cuantitativas es el alma de la auditoría de imagen, su materia prima, y por ende su correcta aplicación asegura la confiabilidad de los resultados obtenidos. Lo anterior depende también de la interpretación y tratamiento de los datos obtenidos de las diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas. En el caso del enfoque cualitativo, la interpretación de la información se hace con base en perspectivas psicológicas, sociológicas y psicoanalíticas, lo que pone de manifiesto su cualidad subjetiva, pero con gran valor para alcanzar la profundidad de la investigación de la imagen corporativa. En el enfoque cuantitativo la interpretación de los resultados es generalmente objetiva

---

<sup>22</sup> Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 119.

debido a su base matemática, que le imprime un porcentaje mínimo de error y le confiere gran precisión y exactitud a la información recabada.

La imagen corporativa, objeto de la presente investigación, es un fenómeno complejo que requiere de cierta clasificación para su estudio dentro de la auditoría de imagen. En este sentido, y como eje rector, el cuadrado de la imagen es un método de clasificación en la auditoría. Propuesto por Libaert, consiste en la división de la imagen corporativa en cuatro dimensiones: imagen real, imagen deseada (ideal), imagen percibida e imagen posible. Este cuadrante da como resultado la imagen global de la organización, y supone su definición más completa y general.

La imagen real se define a partir de la identidad corporativa de la organización. Los elementos que la integran son estudiados y analizados para el conocimiento de esta dimensión del mapa de la imagen global. La imagen deseada es el estado utópico que quiere alcanzar toda organización en función de sus objetivos y esfuerzos para lograrla. La imagen percibida, dimensión resultante del análisis del entorno de la organización, es la percepción actual que tienen los públicos objetivo respecto de la organización. La imagen posible se distingue de las demás porque abarca la consideración de la competencia de la organización para su conformación.

El proceso de la auditoría de imagen de una organización con la ayuda de las técnicas elegidas con base en su eficacia, es el antecedente para el diseño del plan adecuado de imagen corporativa. En este sentido, los resultados del análisis situacional y del entorno de la organización arrojarán los parámetros para la construcción del plan de imagen.

### 2.3 Plan de imagen corporativa

El diseño del plan de imagen constituye una herramienta inherente al campo de la comunicación organizacional. El plan es un elemento primordial para la consecución de las acciones de comunicación y sin él no se puede hablar de comunicación

organizacional porque esta disciplina requiere de la formulación de una planeación estratégica como base para la proyección de sus tareas. Apunta Fraser: “como en el campo de la investigación, en la comunicación el plan es esencial, no sólo para saber dónde se sitúa determinada campaña de relaciones públicas, sino también para obtener el apoyo de la dirección de la empresa.”<sup>23</sup> La planeación implica la reducción de la incertidumbre y asegura mayor potencialidad de las acciones de comunicación, en este caso, dirigidas a la imagen de una organización.

Cualquier diseño de imagen contempla la realización de un plan precedido por el estudio de una problemática particular de una organización. Un plan es concebido, generalmente, como una serie de pautas que marcarán un curso determinado para conseguir ciertos objetivos; Libaert lo concibe como “...un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de las acciones futuras.”<sup>24</sup> El plan conforma un material valioso para visualizar los objetivos y estrategias por cumplir.

El diseño debe ser riguroso y apegado a los resultados obtenidos de la auditoría de imagen de la organización para garantizar la correcta canalización de los recursos de la organización en el tratamiento de las áreas de oportunidad detectadas en el campo de la imagen corporativa. La fidelidad del plan de imagen hacia la problemática planteada en la auditoría de imagen es un reto y una exigencia evidente para la organización; es la etapa posterior a la auditoría, previo a la implantación de las acciones de comunicación dirigidas a mejorar la imagen corporativa.

El plan de imagen se integra por tres niveles distintos de desarrollo que se encuentran correlacionados y coexisten reafirmando su interdependencia en el conjunto del plan. En un primer nivel se ubican los objetivos, entendidos como fines cualitativos por alcanzar; en el siguiente están las estrategias como guías generales de lo que se debe hacer; y en el tercero aparecen las tácticas descritas como

---

<sup>23</sup> *Apud, Ibidem*, p. 32.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 51.

acciones concretas encaminadas a llevar a la práctica la estrategia planteada con el último fin de cumplir el objetivo fijado.

Los objetivos y las estrategias se sitúan en un nivel abstracto, a diferencia de las tácticas que se ubican en el operativo. Los objetivos del plan de imagen deben poseer características como la mensurabilidad, claridad, exactitud, precisión, factibilidad y temporalidad. Por su parte, las estrategias dibujan el camino a tomar para cumplir el objetivo diseñado. Las tácticas engloban cada una de las acciones y tareas específicas para finalizar y dar solución a la estrategia definida. Para cada una se deben llevar a cabo cuantas tácticas sean necesarias cubrir.

El plan de imagen corporativa es el instrumento imprescindible, después de la auditoría, para llegar a la implantación exitosa de las acciones de comunicación enfocadas en el manejo de la imagen de una organización. Las estrategias de imagen son el tema clave en este tipo de plan que puede llevar a cabo una organización, por lo que es un requisito su revisión y consideración en el diseño.

#### 2.4 Estrategias de imagen corporativa

Una organización que desea controlar su imagen mediante la puesta en práctica de un plan debe otorgarle especial atención a la dimensión estratégica. La estrategia es una guía general de lo que debe hacerse para el óptimo logro de un objetivo. Se encuentra en un nivel superior al de las tácticas, y por lo tanto funciona como su eje rector. Según Francisco Garrido, la estrategia es: "... cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. El componente estratégico de un plan debe expresar los mensajes y temáticas claves que deben reiterarse a lo largo de todo el plan."<sup>25</sup> Dentro de las estrategias se plasman los hilos conductores para la planeación de la ejecución de las acciones por realizar. Una segunda definición la propone Capriotti al decir que es "... la idea o conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la

---

<sup>25</sup> Francisco Garrido, *Comunicación estratégica*, p. 110.

asignación de los recursos, y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización.”<sup>26</sup>

Un complemento a estas dos definiciones es la aportada por Ricardo Magaña al expresar que la estrategia:

...es un conjunto de lineamientos en el que se indican la forma y las pautas generales a seguir para obtener el resultado esperado. La estrategia incluye los recursos, tanto humanos como materiales y técnicos, que se requieren para ese propósito. La estrategia constituye los esfuerzos, acciones y rumbos que habrán de elegirse en aras de cumplir con ese resultado.<sup>27</sup>

La conjunción de las tres definiciones anteriores de la estrategia reúne características y cualidades importantes de este concepto, y ofrece una descripción completa y general del término.

Las organizaciones, a la hora de contar con un plan estratégico de imagen corporativa, deben definir una estrategia global de imagen. El proceso de planeación de la estrategia global de imagen corporativa implica tomar en consideración el previo tratamiento del análisis DAFO de imagen y los escenarios estratégicos de ella. La estrategia global debe ir dirigida “a generar identificación y diferenciación, a establecerse como referente de imagen y a lograr la preferencia de los públicos de la organización.”<sup>28</sup>

Antes de definir la estrategia global de imagen corporativa, la organización debe puntualizar su situación actual en el mercado con respecto a su imagen. Capriotti define cuatro escenarios estratégicos posibles para las organizaciones; “los escenarios estratégicos se pueden plantear como un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica del sector, y sobre la cual se podrán establecer una serie de

---

<sup>26</sup> Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 193.

<sup>27</sup> Ricardo Magaña Figueroa, *El papel de la planeación y la comunicación pública en la acción gubernamental*, p. 74.

<sup>28</sup> Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 202.

soluciones o alternativas a nivel de estrategia global de imagen corporativa.”<sup>29</sup> Así, Capriotti distingue cuatro escenarios diferentes que ayudan a la elección de la estrategia global.

El primer escenario expresa la ausencia de un referente de imagen en el mercado o sector donde está inmersa la organización; el segundo manifiesta que la organización es el referente de imagen corporativa, es decir, se encuentra posicionada en la mente de los públicos como la líder en su sector; el tercero plantea la existencia de un referente débil de imagen en un determinado mercado; y el cuarto presenta a un referente de imagen fuerte, un líder en el sector de la organización. Con base en el análisis situacional y del entorno, la organización puede ubicarse en cualquiera de estos cuatro escenarios para proceder a la elección de su estrategia global de imagen corporativa.

Una vez definidos los cuatro escenarios estratégicos en los que se puede ubicar una organización, ésta tiene la capacidad de escoger entre varias estrategias de acuerdo a su posición en el mercado o sector. La estrategia global de imagen corporativa se puede clasificar en tres distintas estrategias disponibles para las organizaciones en el manejo de su imagen. Capriotti las clasifica en: estrategia de asociación, de diferenciación y mixta.

La estrategia de asociación supone para la organización un esfuerzo menor comparado con las otras dos estrategias restantes, ya que plantea la imitación del ejercicio de los valores del líder del sector o mercado en cuestión. En este tipo de estrategia, la identificación de nuestra organización es posible, pero no la diferenciación y preferencia con relación a los demás competidores porque es una labor de reproducción de las características del líder o referente de imagen. Esto último arroja un posible reforzamiento del líder, otorgándole mayor presencia ante los públicos.

---

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 196.

La estrategia de diferenciación es un reto mayor para la organización porque implica crear nuevos valores en el mercado o sector en el que está inmersa; es una apuesta por generar no sólo identificación en la mente de los públicos, sino diferenciación y preferencia para equipararse o superar al líder del mercado. La estrategia de diferenciación ofrece a las organizaciones la posibilidad de distinguirse por atributos tangibles o intangibles; cada organización optará por los atributos que mejor le convengan de acuerdo a su situación actual.

La estrategia mixta es una dirección más completa porque integra a las dos anteriores, y es una opción realmente válida para las organizaciones que desean darse a conocer, en primera instancia, e ir abriendo camino en su entorno, en segunda instancia, para diferenciarse de sus competidores y asegurar una futura preferencia en sus públicos clave. Cada una de estas estrategias conforma la estrategia global de imagen corporativa, que será la base general que marcará el curso de las subestrategias particulares para el cumplimiento de la estrategia global.

El diseño de imagen corporativa presentado en este segundo capítulo conforma el antecedente teórico previo al diagnóstico de la organización y su propuesta inherente. El capítulo dos se concentró en las implicaciones de la auditoría de imagen; los métodos y técnicas comunes utilizadas para realizar ese tipo de auditoría, es decir, su herramienta indispensable; el diseño del plan de imagen y sus cualidades representativas; y las estrategias de imagen corporativa distinguiéndolas por su variable tipo. La concreción de este capítulo da paso a la descripción y conocimiento de la organización sobre la cual se desarrollará el estudio y análisis para la propuesta de imagen.



## Capítulo 3

### Cibiogem

En este tercer apartado se engloba la descripción de la organización a estudiar para la elaboración del diseño del plan de imagen corporativa. Contiene, además, los conceptos de los elementos básicos de la identidad corporativa como la historia, la misión, la visión, los valores, objetivos y estructura organizacional como parte de la esencia de una organización. En el presente texto se da a conocer a la Cibiogem como el objeto de estudio.

#### 3.1 Personalidad organizacional

Las organizaciones, al ser construcciones sociales integradas por grupos de personas, poseen también su propia personalidad al igual que cada individuo. La personalidad organizacional es el modo de ser y actuar de la organización, integra una serie de aspectos elementales que permiten la identificación de la organización como única e irrepetible dentro de su entorno. La personalidad organizacional es equiparable al concepto de identidad de la organización, los dos términos hacen alusión a la esencia ideológica y estructural de la organización.

Capriotti considera que la identidad corporativa es el "...conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado."<sup>30</sup> Cees Van Riel destaca que la identidad corporativa "es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión."<sup>31</sup> A través de estas dos definiciones se puede observar que la identidad corporativa es un bien que una organización es capaz de crear y tener el control de su contenido y difusión para dar a conocer a sus públicos lo que le interesa comunicar y resaltar de la organización.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 140.

<sup>31</sup> Cees Van Riel, *op. cit.*, p. 37.

La identidad corporativa, o personalidad organizacional, se divide para su estudio en conceptual y visual con el objetivo de delimitar y comprender fácilmente los diferentes elementos que dan esencia y sentido a una organización. Mientras que la identidad conceptual es meramente de contenido, la identidad visual constituye la forma simplificada de la organización.

### 3.2 Identidad conceptual

La identidad conceptual de una organización tiene que ver, como su nombre lo dice, con la razón de ser de la empresa aterrizada a criterios fundacionales, de dirección, metas y fines y de composición que construye y se fija cualquier organización para mantenerse en un mercado determinado. Básicamente, los elementos que la integran son historia, misión, visión, valores, objetivos y estructura de la organización.

Actualmente muchas empresas y organizaciones de todo tipo poseen esta identidad como factor clave para darse a conocer ante sus diferentes públicos. Hay algunas que a pesar de no contar con un registro documentado y difusión de su identidad tienen claro cuál es y las características que la definen.

#### 3.2.1 Historia

La historia de cualquier empresa es la base inicial de su proceso de formación y evolución durante el tiempo. Se va conformando desde su creación, pasando por acontecimientos clave que determinan el curso de la organización, ya sean crisis o bonanzas económicas, desempeño y expansión en el mercado, quiebras, procesos de fusión con otras empresas y ampliación de su portafolio de servicios y/o productos, entre otros aspectos.

Este elemento de identidad es para muchas empresas un ancla para crear una historia atractiva y motivacional para sus públicos con el fin de presentarla interna y externamente como una organización fuerte y comprometida con su labor. De ahí

que existan empresas que utilizan las condiciones adversas enfrentadas para salir adelante y seguir en el cumplimiento de sus objetivos como parte medular de su historia.

En este capítulo entra en escena la presentación de la organización a estudiar, que a saber es la Comisión Intersecretarial de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados (Cibiogem, sigla que será utilizada de ahora en adelante para referirse a la Comisión). La Cibiogem fue creada el 5 de noviembre de 1999 por acuerdo presidencial en el periodo del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, entonces presidente de México, y fue publicado en el Diario Oficial de la Federación.

La Comisión, creada por la solicitud de una comisión de académicos, tiene su antecedente en el Comité Nacional de Bioseguridad Agrícola (CNBA), el cual llevó a cabo las funciones que desde 2005 coordina ahora la Cibiogem. Si bien la Comisión fue creada en 1999, es hasta marzo de 2005, cuando el Congreso de la Unión expide la Ley de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados, que entra en funciones junto con su Secretaría Ejecutiva.

La Cibiogem está integrada por los titulares de las Secretarías de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Medio Ambiente y Recursos Naturales; Salud; Educación Pública; Hacienda y Crédito Público; y Economía, así como por el Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Cuenta también con una Secretaría Ejecutiva encargada de ejecutar y dar seguimiento a los acuerdos de la Comisión, apoyándose en un órgano técnico y dos consultivos: el Comité Técnico, el Consejo Consultivo Científico y el Consejo Consultivo Mixto.

Es un organismo a través del cual las secretarías que integran la Comisión colaboran de manera coordinada en el ámbito de sus competencias, en lo relativo a la bioseguridad de los organismos genéticamente modificados (OGMs, abreviatura a

utilizarse en lo posterior para hacer alusión a este tipo de organismos también llamados transgénicos).

El principal objetivo de dicho organismo público, creado en 1999, es formular y revisar las políticas en materia de bioseguridad que prevengan, eviten o reduzcan daños a la salud humana, animal, vegetal, y al ambiente por el uso de organismos genéticamente modificados.

### 3.2.2 Misión

La misión de cualquier organización se define básicamente al contestar las preguntas qué es y qué hace la organización, es decir, a qué se dedica la empresa en su nicho de mercado. En palabras de Sergio Hernández y Alejandro Pulido, la virtud de la misión es que "...proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores críticos de éxito, buscar oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos, complacer a clientes e interesados en la empresa."<sup>32</sup>

La misión de la Cibiosem es coordinar y fomentar las acciones de las instancias de gobierno que conforman la Cibiosem y sus órganos de consulta, a efecto de generar certidumbre en la sociedad con respecto al uso y actividades relacionadas con organismos genéticamente modificados (OGM), y proponer políticas y mecanismos para asegurar que los productos de la biotecnología sean utilizados para beneficio del país. La misión alude a lo que actualmente la organización hace en su ámbito de competencia y es el antecedente para lo que será la visión y su conformación.

### 3.2.3 Visión

Como tercer aspecto clave de la identidad está la visión de una organización, la cual, a criterio de diversos estudiosos y académicos, es el ideal a conseguir con el

---

<sup>32</sup> Sergio Hernández y Alejandro Pulido, *Visión de negocios en tu empresa*, p. 27.

esfuerzo presente de la organización. La visión es un abstracto de la posición que a futuro desea alcanzar la empresa con base en su desempeño actual. Para Sergio Hernández y Alejandro Pulido la visión "...es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios."<sup>33</sup> Se puede decir que la visión es el estado ideal de la organización en el largo plazo y que se lograría al margen del esfuerzo presente; a diferencia de la misión, este elemento de la identidad conceptual responde a las preguntas ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cómo se va a llegar? y ¿en dónde quiero estar a futuro?

En el caso de la Cibiogem su visión está planteada a modo de un conjunto de ideas presentadas a través de puntos clave:

- Ser la instancia rectora del país en bioseguridad de los OGMs.
- Reconocida nacional e internacionalmente por su capacidad técnica y su compromiso social.
- Que maneja y genera información relevante y oportuna para la toma de decisiones.
- Que promueve de manera efectiva la investigación en bioseguridad.
- Que contribuye al desarrollo armónico del país.

### 3.2.4 Valores

Cualquier organización como individuo se rige por ciertos valores que le otorgan diferenciación con el resto de sus homólogos en el entorno. Los valores condicionan el comportamiento y conducta de las personas y organizaciones, y manifiestan de antemano el curso de su actuación en el ambiente social en el que se desenvuelven. De acuerdo con los autores Sergio Hernández y Alejandro Pulido los valores "...son las convicciones que tienen las personas y que conforman sus puntos de vista de lo

---

<sup>33</sup> *Ibidem*, p. 22.

que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado.”<sup>34</sup> Por lo tanto, los valores de una organización son los fundamentos que guiarán su comportamiento en su actividad con todos sus públicos.

La Cibigem reconoce como sus valores organizacionales la honestidad, el compromiso social, la transparencia, la objetividad, la inclusión y la efectividad como a continuación se presentan:

- Honestidad: Actuar de manera íntegra, congruente y veraz para generar confianza y seguridad en la sociedad con respecto a las acciones de la Secretaría Ejecutiva.
- Compromiso social: Actuar en beneficio de la sociedad, más allá de los intereses particulares para contribuir al bien común y al desarrollo del país.
- Transparencia: Informar de manera verídica, oportuna y efectiva para generar confianza y certidumbre en la prestación del servicio público.
- Objetividad: Actuar de manera equilibrada teniendo en cuenta los hechos, la situación y la información disponibles para contribuir a una toma de decisiones sustentada en criterios científicos y técnicos.
- Inclusión: Considerar las opiniones de los sectores de la sociedad para garantizar que sus necesidades sean tomadas en cuenta.
- Efectividad: Cumplir, de manera responsable, con los objetivos y metas, optimizando los recursos para dar cumplimiento al mandato de la sociedad.

### 3.2.5 Objetivos

Cualquier organización debe tener objetivos que le indiquen el camino a seguir ya que representan los logros que, en última instancia, se desea alcanzar. A la hora de plantear sus objetivos, como parte de su identidad conceptual, deben ir acordes con su misión y visión.

---

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 36.

La Cibio gem tiene como objetivos organizacionales los siguientes:

- 1.- Investigación: Fomentar y desarrollar la investigación y el interés de la comunidad científica nacional en bioseguridad.
- 2.- Información y difusión: Desarrollar mecanismos de generación, recopilación, actualización y difusión de la información relevante y necesaria en bioseguridad.
- 3.- Participación comprometida: Sensibilizar a la CIBIOGEM y asegurar el funcionamiento eficaz de las instancias que la conforman y de sus órganos técnicos y consultivos.
- 4.- Presencia y reconocimiento internacional: Consolidar el liderazgo regional de la CIBIOGEM y lograr su reconocimiento a nivel internacional.
- 5.- Profesionalización de la Secretaría Ejecutiva: Contar con un equipo profesional, consolidado, suficiente y capaz.
- 6.- Imagen de la CIBIOGEM y de la Secretaría Ejecutiva: Lograr el reconocimiento de la SE por parte de la CIBIOGEM y los órganos técnicos y consultivos así como contribuir a la mejora de la percepción pública de la CIBIOGEM.

### 3.2.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma como está integrada o constituida una organización. La manera de representar a la organización es a través de esquemas conocidos comúnmente como organigramas, los cuales son gráficos ilustrativos de la composición de una organización. Los organigramas muestran las diferentes jerarquías, niveles, funciones y áreas de la organización. Cada organización diseña el tipo de estructura organizacional que más le conviene de acuerdo a su naturaleza, giro, tamaño y oportunidad de negocio.

En el tema de estructura organizacional se puede hablar de modelos de estructura clásicos y las vertientes alternas que han surgido en los últimos años como respuesta a los cambios de un mundo globalizado y en constante transformación. Con base en esta acotación, Enrique Franklin agrupa las vertientes

de estructura organizacional en tres principales tipos: estructuras de líneas y/o proyectos de negocio, estructuras abiertas y estructuras móviles<sup>35</sup>.

Las estructuras de líneas y/o proyectos de negocio mantienen todavía algunas características de los modelos clásicos como los rectángulos básicos, las líneas y las jerarquías marcadas, pero también aporta cambios en el diseño de organigramas como la utilización de círculos, pirámides invertidas y redes que dan la idea de una mayor interacción y cambio de mentalidad entre las personas que conforman una organización. Este tipo de estructuras "...ofrece una manera de aprovechar los beneficios de la curva aprendizaje/experiencia de la división del trabajo y del empleo inteligente de tecnología y equipos especializados."<sup>36</sup>

Las estructuras abiertas son formatos organizacionales más flexibles y acordes a la dinámica de cambio en la que se encuentra la organización, son organigramas más apegados a la realidad de la organización y cumplen con la idea de innovación, apertura y cambio de mentalidad en cuanto a las jerarquías.

Las estructuras móviles se caracterizan por contener, como su nombre lo dice, gráficos que expresan el movimiento de la organización, es decir, traducen en sus esquemas los cambios por los que atraviesa la organización. Es una forma de representar los procesos y áreas clave de la organización.

Tanto la Cibogem, como su Secretaría Ejecutiva, representan su estructura organizacional a través del modelo de líneas. Esta estructura permite visualizar claramente las jerarquías de la organización y la interacción que se da entre las partes de la misma. A continuación se presenta su organigrama:

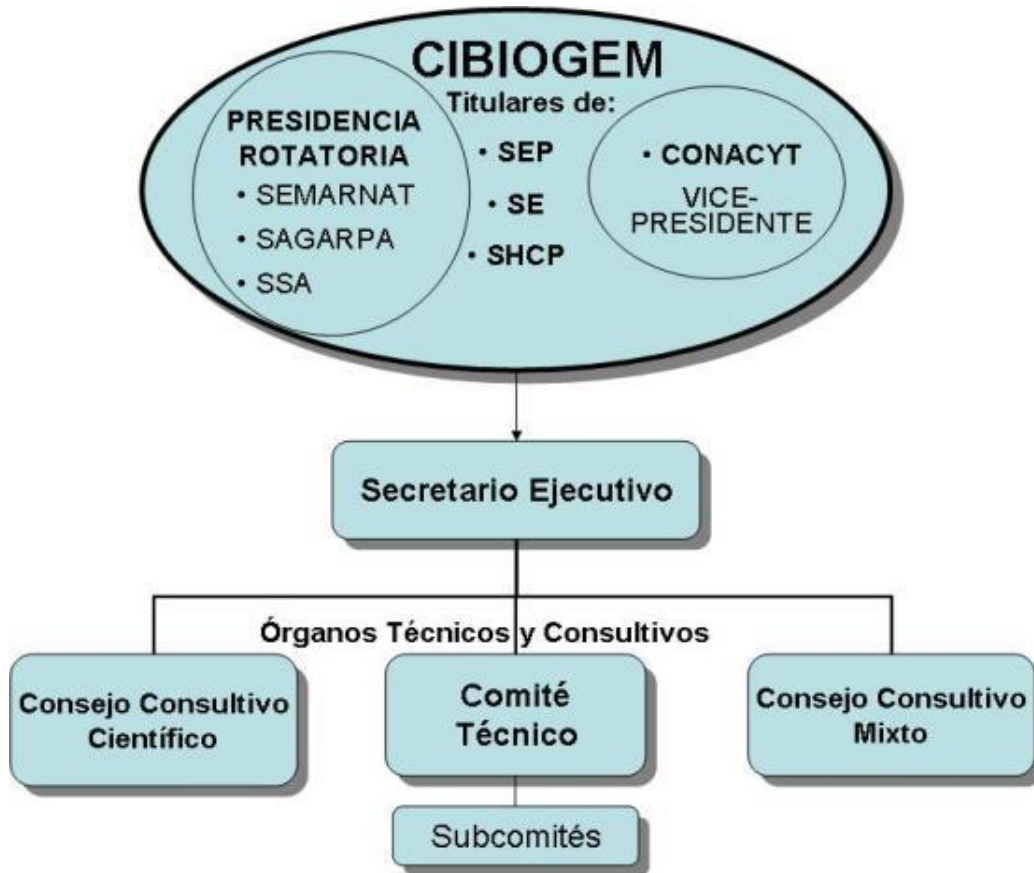
---

<sup>35</sup> Enrique Franklin, *Adminístrate hoy*, p. 9.

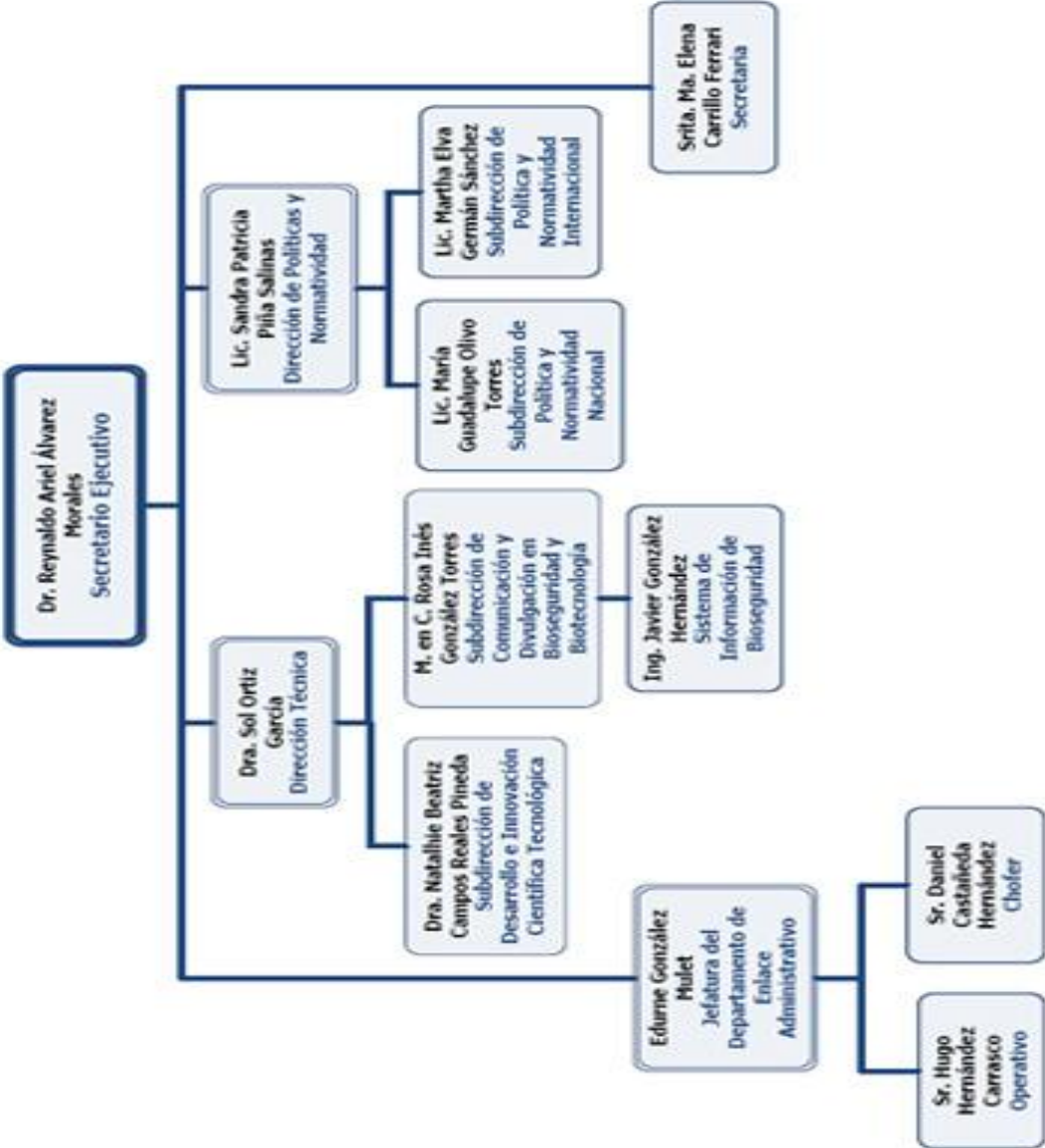
<sup>36</sup> *Ibidem*, pp. 9-10.



## Organigrama de la Cibiogem



Organigrama de la Secretaría Ejecutiva de la Cibio gem



3.3 Identidad visual

El segundo elemento clave de la personalidad organizacional es la identidad visual, un bien de la organización meramente de forma que la identifica entre sus pares y dentro de todo su entorno. La identidad visual se compone de imágenes, tipografía y colores específicos que le dan una esencia particular a las organizaciones frente a todos sus públicos objetivo. Es una forma consciente de autoidentificarse y es utilizada y valorada por la mayoría de las empresas en la actualidad.

### 3.3.1 Logoimagotipo

El logoimagotipo es la conjunción de una tipografía y una imagen determinadas, es una forma de simplificar a la organización a través de estos dos elementos para darla a conocer y que sus públicos la identifiquen rápidamente con un solo vistazo. El logoimagotipo de la Cibiogem está conformado por una cadena de ADN superpuesta en un planisferio mundial con una tipografía específica para el nombre de la organización, como a continuación se presenta:



### 3.3.2 Colores

Los colores son otro elemento de la identidad visual integrados en el logoimagotipo. Usualmente, por ser los colores un aspecto institucional, la organización los utiliza tanto en el logoimagotipo como en diferentes materiales organizacionales como cartas, memorándums, circulares, publicidad y folletos, entre otros. La Cibiogem maneja en su logoimagotipo tres colores: el verde turquesa, el café y el negro. Los primeros dos colores, usados en el imagotipo, representan la vida y la tierra, respectivamente. El color negro, utilizado en el logotipo, sirve de contraste con la imagen.

Una vez descrita la organización a estudiar, el siguiente paso es su análisis y diagnóstico para el desarrollo de una propuesta de plan de imagen corporativa acorde a los resultados de este estudio.

# Propuesta de plan de imagen corporativa para la Cibio gem

## 1 Diagnóstico

En este último apartado se presenta el análisis situacional y del entorno, así como el FODA de la Cibio gem con base en una cobertura de medios impresos y electrónicos, aunado a la aplicación de un cuestionario a los empleados de la Cibio gem. A partir de esta investigación y las conclusiones del diagnóstico, se conforma la propuesta de plan de imagen corporativa para la organización en cuestión.

### 1.1 Análisis situacional y del entorno

#### **Contexto externo\***

##### Ambiente económico

- Presencia de la empresa transnacional Monsanto con 90% del mercado global de semillas transgénicas en la industria de la biotecnología.
- Creciente subsidio del gobierno federal a las principales empresas de biotecnología por concepto de estímulos fiscales durante los últimos años.
- Necesidad de apoyo económico por parte del gobierno federal para el sector agrícola nacional ante la crisis alimentaria que prevalece hasta hoy y el deterioro del campo mexicano.
- Presencia de patentes de semillas transgénicas de las empresas de la industria biotecnológica como medio para sus multimillonarias ganancias.
- Presencia en el país a partir de enero de 2010 de un pago de derechos por 41 mil 681 pesos aplicable a las empresas de biotecnología agrícola que deseen liberar al ambiente organismos genéticamente modificados.

---

\* La información del contexto externo fue obtenida con base en la cobertura de medios impresos y electrónicos de noviembre de 2009 a marzo de 2010.

### Ambiente científico

- Presencia de científicos mexicanos independientes en contra de la siembra experimental de maíz transgénico iniciada en México a finales del 2009.
- Presencia de un estudio científico publicado en el *International Journal of Biological Sciences* que demuestra el daño a la salud que puede ocasionar la variedad NK603 autorizada para su cultivo en México en octubre pasado.
- Existencia entre la comunidad científica de un discurso en contra del cultivo de transgénicos basado en pruebas que muestran sus grandes desventajas como el uso de mayores agrotóxicos, su menor productividad y mayor costo en comparación con las semillas tradicionales y sus riesgos a la salud.
- Presencia de laboratorios y almacenes de germoplasma en México para la conservación de semillas tradicionales, incluido el maíz.
- Necesidad de que el Laboratorio Nacional de Genómica para la Biodiversidad (Langebio) obtenga los permisos para experimentar las variedades de maíz desarrolladas para agricultores mexicanos.
- Permanencia de México en el décimo tercer lugar en la producción y cultivo de transgénicos con 0.1 por ciento de este mercado.

### Ambiente político

- Presencia de la reciente autorización y aprobación por parte de las Secretarías de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y la de Medio Ambiente y Recursos Naturales de 24 permisos para la siembra experimental de maíz transgénico en los estados de Sonora, Sinaloa, Chihuahua y Tamaulipas para las empresas biotecnológicas Monsanto, Dow Agrosciences y Pioneer México.
- Existencia del Programa de Protección de las Razas de Maíz Nativo del Altiplano Mexicano en la ciudad de México impulsado por el gobierno capitalino.
- Persistencia de protestas de agrupaciones campesinas, ambientalistas y de la sociedad civil en contra de la siembra experimental de maíz transgénico autorizada el pasado mes de octubre en cuatro estados de la República.

- Existencia de contraste entre la política federal y el gobierno capitalino por la autorización de la siembra experimental de maíz transgénico.
- Presencia de la Campaña “Sin maíz no hay país” en México desde el 2007 en contra del cultivo y uso de transgénicos, lanzada por diversas organizaciones.
- Presencia de la reciente autorización por parte de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) de la importación y comercialización de ocho nuevos productos transgénicos en México para su uso y consumo humano y animal en el país.
- Presencia de un amparo interpuesto por la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo (ANEC) para proteger las semillas nativas del país y en contra de la siembra de maíz transgénico.
- Inauguración de un grupo técnico de trabajo en la Comisión de Asuntos Indígenas de la Cámara de Diputados para promover, entre otras cosas, el desarrollo de cultivos tradicionales de maíz.
- Presencia de una denuncia ante la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) en contra de la siembra experimental de maíz transgénico en el país hecha por científicos y organizaciones ambientalistas.
- Presencia de una demanda ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en contra de la Sagarpa, la PGR y la Profepa por la falta de investigación en torno a la entrada ilegal y siembra de maíz transgénico en Chihuahua presentada por organizaciones campesinas y ambientalistas.
- Presencia de una denuncia ante la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte (CCAAN) hecha por organizaciones campesinas y ambientalistas en contra del gobierno mexicano por la presunta contaminación en Chihuahua por transgénicos.

#### Ambiente ecológico

- Crecientes investigaciones nacionales e internacionales que indican el riesgo para la salud humana y ambiental por el consumo y siembra de transgénicos.

- Presencia de 59 razas de maíz y más de 200 variedades de este alimento en el territorio nacional amenazado por la siembra experimental de grano transgénico.
- Necesidad de que se declare al territorio nacional como centro de origen y de diversidad del maíz, a petición de organizaciones ambientalistas y campesinas.

#### Ambiente social

- Persistencia de opiniones negativas en contra de la siembra de maíz transgénico autorizada en territorio nacional desde octubre del año pasado.
- Creciente presencia de productos de consumo humano derivados de transgénicos en el país desde hace varios años.
- Presencia de un clima a favor y en contra del uso y cultivo de transgénicos en el país.

#### Ambiente internacional

- Presencia de España como el país europeo donde se cultiva mayor cantidad de maíz transgénico en ese continente.
- Existencia de países europeos donde está prohibida la siembra de maíz transgénico como Francia, Austria y Alemania.
- Presencia del mayor porcentaje de cultivos transgénicos en el mundo en Estados Unidos, Argentina y Brasil.
- Creciente número de juicios en contra de agricultores de diversos países demandados por Monsanto por la presunta utilización sin contrato de sus semillas transgénicas.
- Presencia de la reciente aprobación de la Unión Europea para el cultivo de cinco organismos genéticamente modificados para su consumo humano y animal.

## Contexto interno\*

### Liderazgo

- Presencia de un líder funcional, es decir, asumido y asignado dentro de la Cibio gem.
- Existencia de una líder asignada, pero no asumida por algunos de los empleados de Cibio gem; es decir, una líder disfuncional.
- Presencia de dos líderes carismáticas y no asignadas dentro de Cibio gem.

### Ambiente organizacional

- Presencia de un ambiente simple y dinámico por el reducido número de empleados (12) que laboran en Cibio gem.
- Necesidad de que las tareas y actividades laborales se programen y organicen con antelación para evitar un ambiente tenso y problemático dentro de la organización.
- Existencia de un ambiente tranquilo entre los empleados en el periodo donde no se llevan a cabo juntas con los comités científico y técnico de la Cibio gem.

### Medios de comunicación

- Presencia de algunos medios de comunicación internos utilizados en los procesos de trabajo de Cibio gem.
- Presencia de una página *web* de la organización como medio de comunicación externo hacia sus diferentes públicos.
- Necesidad de que la página *web* de Cibio gem sea actualizada periódicamente con información reciente y vigente.

### Flujos de comunicación

- Presencia de un dominio de comunicación ascendente frente a la descendente en la dinámica de la organización.

---

\* El contexto interno del análisis se construyó con base en la técnica de observación participante.



- Ausencia de una óptima comunicación descendente en los procesos de trabajo de los empleados de la CibioGem.
- Existencia de una comunicación horizontal entre algunos de los empleados de la organización.

#### Identidad organizacional

- Ausencia de divulgación de la identidad organizacional hacia los empleados de CibioGem.
- Necesidad de que se respete la identidad visual de CibioGem en la papelería básica de la organización.

#### Relaciones Públicas

- Inexistencia de impactos en medios de alcance nacional para dar a conocer a la CibioGem.

### 1.2 Análisis FODA

#### **Contexto externo**

#### **Oportunidades**

##### Ambiente económico

- Posibilidad de mayores recursos federales en el país a partir de enero de 2010 por el pago de derechos por 41 mil 681 pesos aplicable a las empresas de biotecnología agrícola que deseen liberar al ambiente organismos genéticamente modificados.

##### Ambiente científico

- Oportunidad de protección ante la presencia de laboratorios y almacenes de germoplasma en México para la conservación de semillas tradicionales, incluido el maíz.

- Expectativa de que el Laboratorio Nacional de Genómica para la Biodiversidad (Langebio) obtenga los permisos para experimentar las variedades de maíz desarrolladas para agricultores mexicanos.

#### Ambiente político

- Expectativa ante la reciente autorización y aprobación por parte de las Secretarías de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y la de Medio Ambiente y Recursos Naturales de 22 permisos para la siembra experimental de maíz transgénico en los estados de Sonora, Sinaloa, Chihuahua y Tamaulipas para las empresas biotecnológicas Monsanto, Dow Agrosciences y Pioneer México.
- Oportunidad de preservación del maíz con el Programa de Protección de las Razas de Maíz Nativo del Altiplano Mexicano en la ciudad de México impulsado por el gobierno capitalino.
- Expectativa ante la reciente autorización por parte de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) de la importación y comercialización de ocho nuevos productos transgénicos en México para su uso y consumo humano y animal en el país.
- Oportunidad de diálogo por la inauguración de un grupo técnico de trabajo en la Comisión de Asuntos Indígenas de la Cámara de Diputados para promover, entre otras cosas, el desarrollo de cultivos tradicionales de maíz.

#### Ambiente ecológico

- Expectativa de que se declare al territorio nacional como centro de origen y de diversidad del maíz, a petición de organizaciones ambientalistas y campesinas.

#### Ambiente social

- Oportunidad para conocer los efectos de los transgénicos ante la creciente presencia de productos de consumo humano derivados de transgénicos en el país desde hace varios años.

- Posibilidad de diálogo ante el imperante clima a favor y en contra del uso y cultivo de transgénicos en el país.

#### Ambiente internacional

- Oportunidad de éxito en España por ser el país europeo donde se cultiva mayor cantidad de maíz transgénico en ese continente.
- Oportunidad de éxito en Estados Unidos, Argentina y Brasil por ser países con el mayor porcentaje de cultivos transgénicos en el mundo.
- Expectativa internacional ante la reciente aprobación de la Unión Europea para el cultivo de cinco organismos genéticamente modificados para su consumo humano y animal.

#### **Amenazas**

##### Ambiente económico

- Riesgo de concentración de mercado ante la presencia de la empresa transnacional Monsanto con 90% del mercado global de semillas transgénicas en la industria de la biotecnología.
- Urgencia de inversión en tecnología nacional ante el creciente subsidio del gobierno federal a las principales empresas de biotecnología por concepto de estímulos fiscales durante los últimos años.
- Urgencia de apoyo económico por parte del gobierno federal para el sector agrícola nacional ante la crisis alimentaria que prevalece hasta hoy y el deterioro del campo mexicano.
- Peligro ante la presencia de patentes de semillas transgénicas de las empresas de la industria biotecnológica como medio para sus multimillonarias ganancias.

### Ambiente científico

- Riesgo ante la presencia de científicos mexicanos independientes en contra de la siembra experimental de maíz transgénico iniciada en México a finales del 2009.
- Urgencia de verificar la veracidad de un estudio científico publicado en el *International Journal of Biological Sciences* que demuestra el daño a la salud que puede ocasionar la variedad NK603 autorizada para su cultivo en México en octubre pasado.
- Riesgo de protestas entre la comunidad científica por su discurso en contra del cultivo de transgénicos basado en pruebas que muestran sus grandes desventajas como el uso de mayores agrotóxicos, su menor productividad y mayor costo en comparación con las semillas tradicionales y sus riesgos a la salud.
- Urgencia de posicionar a México arriba de su décimo tercer lugar en la producción y cultivo de transgénicos con 0.1 por ciento de este mercado.

### Ambiente político

- Riesgo de conflictos ante la persistencia de protestas de agrupaciones campesinas, ambientalistas y de la sociedad civil en contra de la siembra experimental de maíz transgénico autorizada el pasado mes de octubre en cuatro estados de la República.
- Urgencia de consenso ante la existencia de contraste entre la política federal y el gobierno capitalino por la autorización de la siembra experimental de maíz transgénico.
- Riesgo de conflictos ante la presencia de la Campaña “Sin maíz no hay país” en México desde el 2007 en contra del cultivo y uso de transgénicos, lanzada por diversas organizaciones.
- Urgencia de dar respuesta al amparo interpuesto por la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo (ANEC) para proteger las semillas nativas del país y en contra de la siembra de maíz transgénico.

- Urgencia de atender la denuncia ante la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) en contra de la siembra experimental de maíz transgénico en el país hecha por científicos y organizaciones ambientalistas.
- Urgencia de atender la demanda ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en contra de la Sagarpa, la PGR y la Profepa por la falta de investigación en torno a la entrada ilegal y siembra de maíz transgénico en Chihuahua presentada por organizaciones campesinas y ambientalistas.
- Urgencia de atender la denuncia ante la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte (CCAAN) hecha por organizaciones campesinas y ambientalistas en contra del gobierno mexicano por la presunta contaminación en Chihuahua por transgénicos.

#### Ambiente ecológico

- Peligro de contaminación ante las crecientes investigaciones nacionales e internacionales que indican el riesgo para la salud humana y ambiental por el consumo y siembra de transgénicos.
- Riesgo de contaminación de las 59 razas de maíz y de las más de 200 variedades de este alimento en el territorio nacional por la siembra experimental de grano transgénico.

#### Ambiente social

- Peligro ante la persistencia de opiniones negativas en contra de la siembra de maíz transgénico autorizada en territorio nacional desde octubre del año pasado.

#### Ambiente internacional

- Urgencia de conocer por qué en algunos países europeos está prohibida la siembra de maíz transgénico como en Francia, Austria y Alemania.

- Peligro por el creciente número de juicios en contra de agricultores de diversos países demandados por Monsanto por la presunta utilización sin contrato de sus semillas transgénicas.

## **Contexto interno**

### **Fortalezas**

#### Liderazgo

- Ventaja de contar con un líder funcional, es decir, asumido y asignado dentro de la Cibiogem.
- Capacidad de aprovechar la presencia de dos líderes carismáticas y no asignadas dentro de Cibiogem.

#### Ambiente organizacional

- Ventaja de contar con un ambiente simple y dinámico por el reducido número de empleados (12) que laboran en Cibiogem.
- Ventaja de contar con un ambiente tranquilo entre los empleados en el periodo donde no se llevan a cabo juntas con los comités científico y técnico de la Cibiogem.

#### Medios de comunicación

- Capacidad de mejorar los medios de comunicación internos utilizados en los procesos de trabajo de Cibiogem.
- Ventaja de contar con una página *web* de la organización como medio de comunicación externo hacia sus diferentes públicos.

## **Debilidades**

### Liderazgo

- Vulnerabilidad ante la presencia de una líder asignada, pero no asumida por algunos de los empleados de CibioGem; es decir, una líder disfuncional.

### Ambiente organizacional

- Carencia de programación y organización anticipada de las tareas y actividades laborales para evitar un ambiente tenso y problemático dentro de la organización.

### Medios de comunicación

- Falta de información reciente y vigente en la página *web* de CibioGem para mantenerla actualizada.

### Flujos de comunicación

- Vulnerabilidad ante la presencia de un dominio de comunicación ascendente frente a la descendente en la dinámica de la organización.
- Falta de una óptima comunicación descendente en los procesos de trabajo de los empleados de la CibioGem.
- Insuficiencia de una comunicación horizontal entre todos los empleados de la organización.

### Identidad organizacional

- Falta de divulgación de la identidad organizacional hacia los empleados de CibioGem.
- Vulnerabilidad ante la alteración de la identidad visual de CibioGem en la papelería básica de la organización.

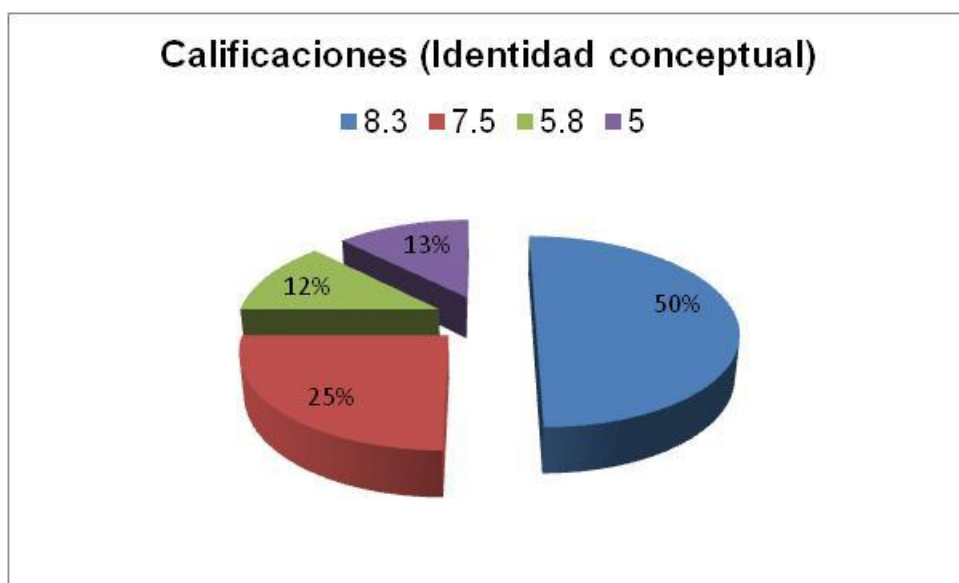
## Relaciones Públicas

- Carencia de impactos en medios de alcance nacional para dar a conocer a la Cibio gem.

### 1.3 Cuestionario de evaluación

El cuestionario de evaluación fue aplicado a los empleados de la Cibio gem con el objetivo de conocer sus opiniones y conocimientos generales sobre su lugar de trabajo. La primera parte contiene preguntas para evaluar el grado de conocimiento que poseen los empleados sobre la identidad conceptual de la Cibio gem; y la segunda constituye interrogantes acerca de la dinámica y ambiente cotidianos de trabajo dentro de la organización. A continuación se presentan los resultados de dicho cuestionario de forma gráfica:

- La primera parte del cuestionario, constituida por seis preguntas abiertas sobre la identidad conceptual de la Cibio gem, arrojó el grado de conocimiento que tienen los empleados de la identidad conceptual de la Cibio gem. A través de calificaciones se acotaron los resultados teniendo que el 50 por ciento de los empleados obtuvo una calificación de 8.3; el 25 por ciento, 7.5; el 12 por ciento, 5.8; y el 13 por ciento, 5.





La segunda parte del cuestionario está conformada por ocho preguntas cerradas y cuatro preguntas abiertas. Las preguntas cerradas se presentan primero, seguidas de las abiertas.

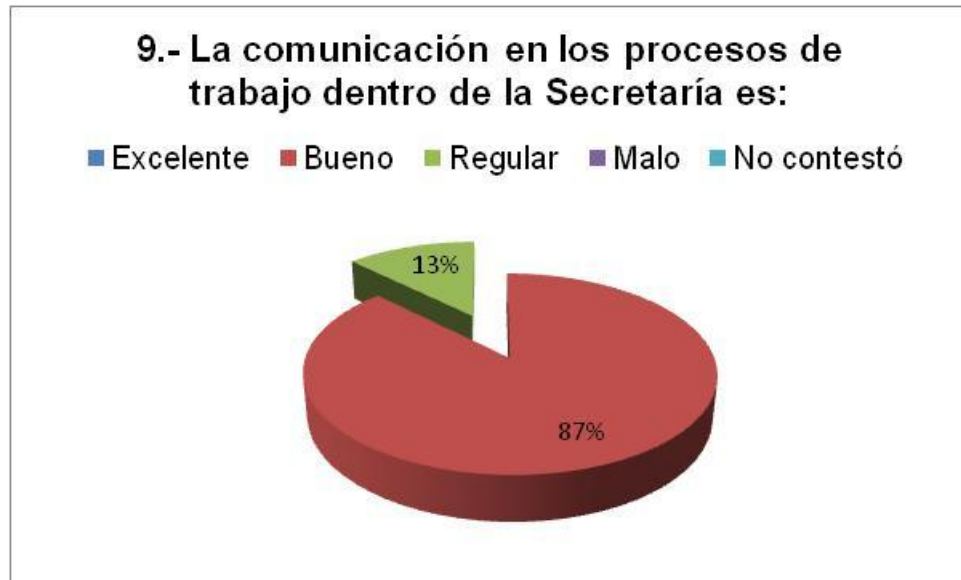
- La mitad de los encuestados considera que su relación laboral con sus compañeros de trabajo es excelente; mientras que la mitad restante declara que es buena.



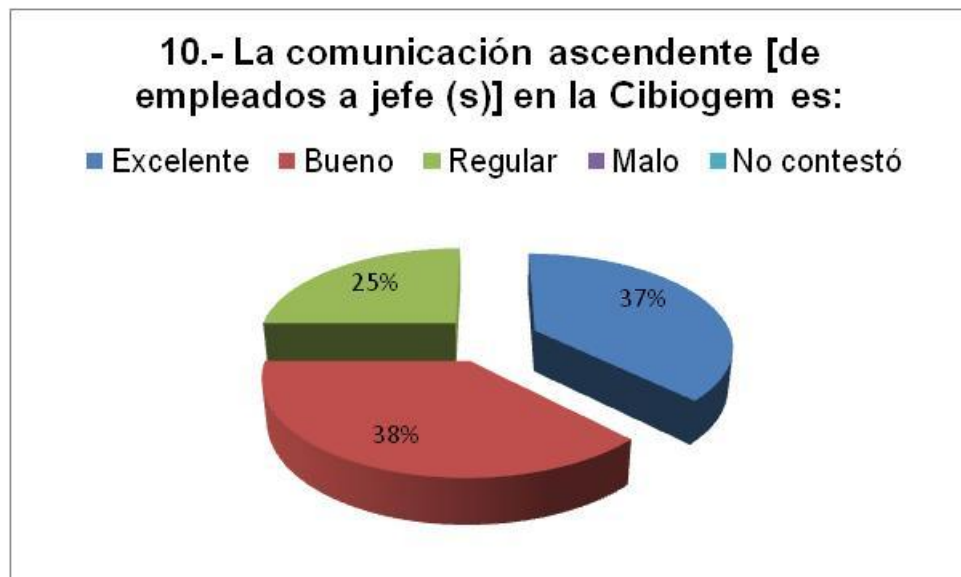
- La mitad de los encuestados considera que su relación laboral con su jefe inmediato es excelente; mientras que la mitad restante declara que es buena.



- El 87 por ciento de los empleados califica de buena la comunicación dentro de la Cibigem; mientras que el 13 por ciento considera que es regular.



- El 38 por ciento de los empleados considera que la comunicación ascendente en la Cibigem es buena; un 37 por ciento opina que es excelente; y para el 25 por ciento restante es regular.



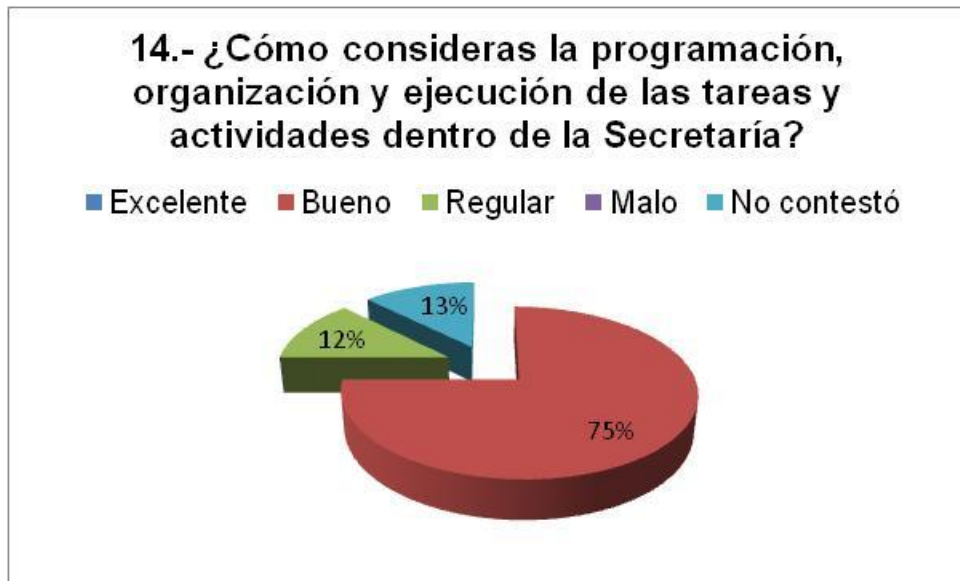
- La comunicación descendente dentro de Cibogem es considerada buena por un 38 por ciento de los empleados; el 37 por ciento dice que es excelente; y el 25 por ciento la califica de regular.



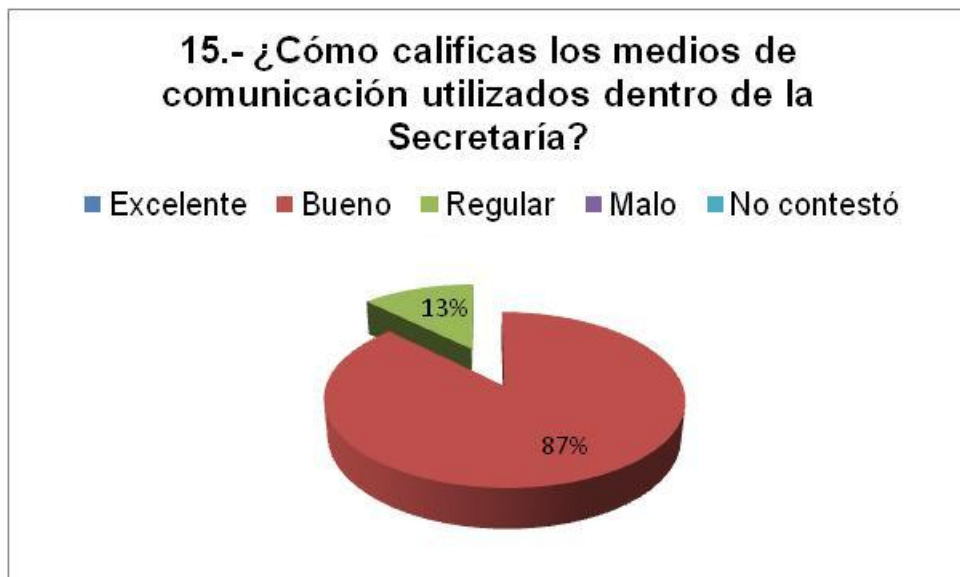
- La mayoría de los empleados (el 63 por ciento) considera que el ambiente de trabajo es bueno, y el resto (el 37 por ciento) dice ser excelente.



- La mayoría de los empleados (el 75 por ciento) comenta como buena la programación, organización y ejecución de las tareas dentro de la Cibogem; un 12 por ciento comenta que es regular; y el 13 por ciento no contestó a la pregunta.



- Los medios de comunicación disponibles en la Cibogem son calificados por un 87 por ciento de los empleados como buenos; mientras el 13 por ciento considera que son regulares.

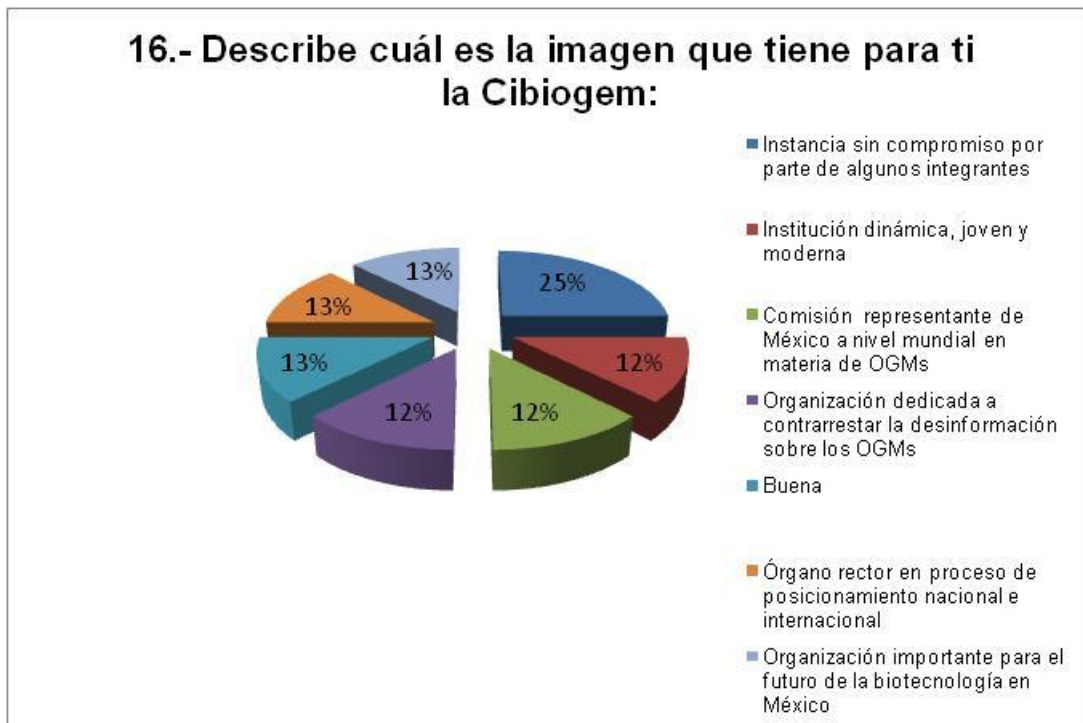


- Los principales factores determinantes que los empleados consideran afectan el ambiente de trabajo dentro de la Cibogem son, en orden de importancia, los siguientes:
  - Grupo de trabajo altamente calificado y comprometido
  - Constante comunicación
  - Temperamentos muy diferentes
  - Temas multidisciplinarios
  - Colaboración, apoyo, confianza y respeto mutuo
  - Clara definición de responsabilidades y metas
  - Falta de personal y carga muy pesada de trabajo



- El 25 por ciento de los empleados describe tener una imagen de Cibogem como una instancia sin compromiso por parte de algunos integrantes. Los siguientes puntos forman parte de la imagen descrita por el resto de los empleados:

- Institución dinámica, joven y moderna
- Comisión representante de México a nivel mundial en materia de OGMs
- Organización dedicada a contrarrestar la desinformación sobre los OGMs
- Buena
- Órgano rector en proceso de posicionamiento nacional e internacional
- Organización importante para el futuro de la biotecnología en México



- El 37 por ciento de los empleados considera que la imagen de Cibio gem debería ser la de un organismo rector en materia de bioseguridad y biotecnología de los OGMs en México. El porcentaje restante menciona como la imagen ideal de Cibio gem las siguientes opciones:
  - Institución dinámica, joven y moderna conocida por la población en general
  - Comisión confiable y conocida por los mexicanos
  - Organización con mejor coordinación y línea política clara a largo plazo
  - Organización promotora del desarrollo seguro de la biotecnología

- Comisión proveedora de herramientas informativas para la sociedad y autoridades en materia de OGMs



#### 1.4 Conclusiones del diagnóstico

- Con base en el análisis del entorno, la imagen de la Cibiogem es débil y, en algunos casos, negativa en el área de los organismos genéticamente modificados en México.
- Desde hace varios años, la imagen de la Cibiogem resulta afectada negativamente por una serie de protestas encabezadas por organizaciones ambientalistas y campesinas, entre otras de la sociedad civil, que están en contra de la siembra y uso de transgénicos.
- Las denuncias y demandas existentes en contra de organismos públicos, entre ellos la Sagarpa, influyen en la formación de una imagen negativa de la Cibiogem en cuanto a los organismos genéticamente modificados.
- El entorno internacional en el tema de los transgénicos constituye un referente positivo para la imagen de la Cibiogem.

- En general, la imagen de la CibioGem se ve afectada tanto por discursos positivos y negativos en torno al cultivo y uso de transgénicos.
- La relación entre el análisis situacional de la organización, con base en la observación participante, coincide relativamente con los resultados del cuestionario aplicado a los empleados.
- Una cuarta parte de los empleados reprobó la primera parte del cuestionario, enfocada a evaluar su conocimiento sobre la identidad conceptual de la CibioGem; por lo tanto, es necesario difundir esta identidad para reforzarla entre los empleados.
- El 25 por ciento de los empleados confunde a la Secretaría Ejecutiva con la CibioGem, siendo que la primera es el órgano operativo de la segunda. Esto se refleja en asumir que la identidad de la CibioGem es la de la Secretaría Ejecutiva y señalan que la CibioGem no tiene identidad, lo cual es un error.
- Las relaciones internas entre los empleados, así como entre empleados y jefes, son consideradas buenas y/o excelentes, al igual que los diferentes tipos de comunicación dentro de los procesos de trabajo de la CibioGem
- El ambiente de trabajo es calificado por la mayoría de los empleados como bueno, aunque un 37 por ciento considera que es excelente.
- Los medios de comunicación utilizados dentro de la CibioGem fueron evaluados como buenos por la mayoría de los empleados; sólo el 13 por ciento considera que son regulares.
- La programación, organización y ejecución de las tareas y actividades dentro de la CibioGem fueron calificadas por la mayoría de los empleados como buenas; sólo un 12 por ciento comentó que son regulares.
- La mayoría de los empleados manifestó tener una buena imagen de la CibioGem coincidiendo, con descripciones diferentes, con las características de su imagen ideal.



## 2 Plan de imagen corporativa

### 2.1 Objetivos

#### 2.1.1 Objetivo general

- Posicionar a la CibioGem como una organización fuerte, confiable y con autoridad en el tema de los organismos genéticamente modificados en México.

#### 2.1.2 Objetivos particulares

- Dar a conocer a la CibioGem a través de los medios de comunicación.
- Informar, a través de la Secretaría Ejecutiva de la CibioGem, las implicaciones, características y avances del tema de los transgénicos en México.
- Generar entrevistas con medios de comunicación clave para tratar temas actuales acerca de los organismos genéticamente modificados.
- Generar acercamientos de *good will* con líderes de opinión.
- Difundir la identidad conceptual de la CibioGem interna y externamente.

### 2.2 Estrategias de comunicación

- La estrategia global de imagen corporativa para la CibioGem es de identificación y posicionamiento para la creación de un referente fuerte y confiable en el país en materia de transgénicos.
- Ubicación de la CibioGem como la autoridad y fuente clave de información en materia de bioseguridad de organismos genéticamente modificados para los medios de comunicación, líderes de opinión y la sociedad en general.
- Consolidación de la identidad de la CibioGem como una institución única para los empleados de la organización.

### 2.3 Tácticas de comunicación

- Creación de un seminario sobre organismos genéticamente modificados dirigido a reporteros y editores de diferentes medios de comunicación.

## Seminario 2010 “Los Transgénicos en México”

El seminario tiene el objetivo de proporcionar a reporteros y editores de los medios de comunicación una base teórica sobre los organismos genéticamente modificados para que, a través de su función dentro de los medios, ayuden a crear una cultura de conocimiento de los transgénicos y posicionar a la Cibiosem como fuente clave de información en el tema.

Sede: Instalaciones de la Cibiosem

Fecha: Octubre 2010

Periodicidad: Miércoles 6, 13, 20 y 27 del mes

Horario: 18:00 a 21:00 hrs

Contenido: Seminario de cuatro módulos

Propuesta de medios para el seminario:

*El Universal*- “Ciencia”

*Reforma*- “Ciencia”

*Excélsior*- “Comunidad”

*Milenio*- “Comunidad”

*La Crónica*- “Ciudad”

*La Razón de México*- “Medio ambiente”

*El Sol de México*- “Ciencia y Tecnología”

*La Jornada*- “Ciencias”

Periódico *Mi Ambiente*- “Medio ambiente”

Revista *Quo*

Revista *Muy interesante*

Revista *Conozca más*

Revista *National Geographic*

Revista *Contenido*

Revista *Vértigo*

Revista *Cambio*



Elaboración del directorio de medios para la invitación al seminario con el siguiente formato:

MEDIO	CONTACTO	CARGO	SECCIÓN	TELÉFONO	EMAIL	DIRECCIÓN
IMPRESOS						
RADIO						
ONLINE						

### Invitación al seminario

La invitación a medios para el seminario se realizaría a través de correo electrónico días previos a cada uno de los módulos del curso, con la confirmación telefónica posterior al envío de la invitación. La siguiente es una propuesta de cronograma y formato de la invitación previa al curso y a cada uno de los cuatro módulos:

Invitación al Seminario 2010 "Los Transgénicos en México"		
Evento	Invitación por correo electrónico	Confirmación telefónica
Invitación previa	Dos semanas antes del inicio del curso	El mismo día del envío y en los días posteriores
Módulo 1	Una semana antes del módulo	El mismo día del envío y en los días posteriores
Módulo 2	Una semana antes del módulo	El mismo día del envío y en los días posteriores
Módulo 3	Una semana antes del módulo	El mismo día del envío y en los días posteriores
Módulo 4	Una semana antes del módulo	El mismo día del envío y en los días posteriores

## Invitación previa



Seminario 2010 “Los Transgénicos en México”

La Cibiogem te invita a su primer Seminario 2010 “Los Transgénicos en México” el próximo mes de octubre. El seminario, dividido en cuatro módulos, está dirigido a reporteros y editores de la fuente. Pronto recibirás la información para el primer módulo.

## Invitación al primer módulo



Seminario 2010 “Los Transgénicos en México”

La Cibiogem te invita al primer módulo del Seminario 2010 “Los Transgénicos en México” el próximo 6 de octubre a las 18:00 hrs en sus instalaciones ubicadas en San Borja #938, Col. Del Valle, C.P. 03100

Confirma tu asistencia al teléfono 5575 6878

## Invitación al segundo módulo



Seminario 2010 “Los Transgénicos en México”

La Cibiogem te invita al segundo módulo del Seminario 2010 “Los Transgénicos en México” el próximo 13 de octubre a las 18:00 hrs en sus instalaciones ubicadas en San Borja #938, Col. Del Valle, C.P. 03100

Confirma tu asistencia al teléfono 5575 6878

## Invitación al tercer módulo



Seminario 2010 “Los Transgénicos en México”

La Cibiogem te invita al tercer módulo del Seminario 2010 “Los Transgénicos en México” el próximo 20 de octubre a las 18:00 hrs en sus instalaciones ubicadas en San Borja #938, Col. Del Valle, C.P. 03100

Confirma tu asistencia al teléfono 5575 6878

## Invitación al cuarto módulo



## Evaluación del seminario

Al final del último módulo del seminario, se recomienda evaluar el curso a través de la aplicación de un cuestionario, tanto cualitativo como cuantitativo, a los reporteros y editores asistentes con el fin de determinar las áreas de oportunidad, así como detectar las fortalezas del mismo. El cuestionario estaría conformado por preguntas teóricas acerca de los organismos genéticamente modificados y por interrogantes cualitativas para conocer el grado de satisfacción general de los asistentes respecto al seminario.

## Entrega de reconocimientos

Los asistentes al seminario recibirán una constancia otorgada por la Cibiogem como parte de su participación en el curso sobre organismos genéticamente modificados.

- Organización de un *tour* para medios.

El *tour* para medios tiene el objetivo de acercar a los medios de una forma práctica a la comprensión y conocimiento del proceso de formación de organismos genéticamente modificados. Por otra parte, es una herramienta complementaria a la cualidad teórica del seminario de transgénicos.

Lugares: Instituto de Biotecnología de la UNAM y/o Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN.

Propuesta de medios para el *tour*: preferentemente los asistentes al seminario.

- Organización de entrevistas por mes aprovechando fechas clave durante el año para el (los) vocero(s) de la Secretaría Ejecutiva de la CibioGem con medios de comunicación.

### Entrevistas

A continuación se presenta una tabla con fechas clave durante el año para la realización de entrevistas con medios sobre organismos genéticamente modificados a través del(os) vocero(s) de la Secretaría Ejecutiva de la CibioGem.

EVENTO	FECHA
Día Mundial de la Salud	7 de abril
Día Mundial de la Tierra	22 de abril
Día Internacional de la Diversidad Biológica	22 de mayo
Día Mundial del Medio Ambiente	5 de junio
Día Nacional del Maíz	29 de septiembre
Día Mundial de los Animales	4 de octubre
Día Mundial de la Alimentación	16 de octubre
Día de Protección a la Naturaleza	18 de octubre

Propuesta de medios con previa creación de directorio de medios con el formato presentado anteriormente:

### **Radio**

“Mundo S” con Irene Moreno- Radio Fórmula

“Lammoglia, La Familia y Usted”- Radio Fórmula

“Crónicas de salud” con Ethel Soriano- Grupo Imagen

“Por su salud” con el Dr. Jorge Barrera- Grupo Radio Centro

“Una cita con violeta, cuidando tu salud, vivir en familia” con Violeta Macouzet- Radio Capital

### **Impresos**

Jesús Sánchez- “Sociedad”- *El Financiero*

Silvia Ojanguren- “Salud”- *El Universal Gráfico*

Guadalupe Camacho- “Salud”- *Excélsior*

América Juárez- “Vida”- *Reforma*

Martha López- “Columna de salud”- *El Sol de México*

### **Online**

Luis Vilchis- Salud- Es más

Bertha Sola- Salud- La Crónica

José Alonso- Soft news- Terra

Isaac Vázquez- El Universal chat

Héctor Cantú- Yahoo.

Mensajes clave:

- La CibioGem es la organización rectora a nivel nacional en materia de bioseguridad de los organismos genéticamente modificados que desde el 2005 funciona como la autoridad en el tema.



- La CibioGem cuenta con un equipo profesional de investigadores y científicos para el desarrollo de sus actividades de planeación, organización y ejecución en su ámbito de competencia.
- Realización de acercamientos de *good will* con líderes de opinión.

Vinculación de la CibioGem con líderes de opinión en el tema de los transgénicos como complemento al seminario y a las entrevistas durante el año. La siguiente es una propuesta para este acercamiento:

*Good will* con líderes de opinión

René Drucker Colín- *Contenido*

Marielena Vega- *Excelsior*

Rogelio Varela- *El Financiero/ "Corporativo"*

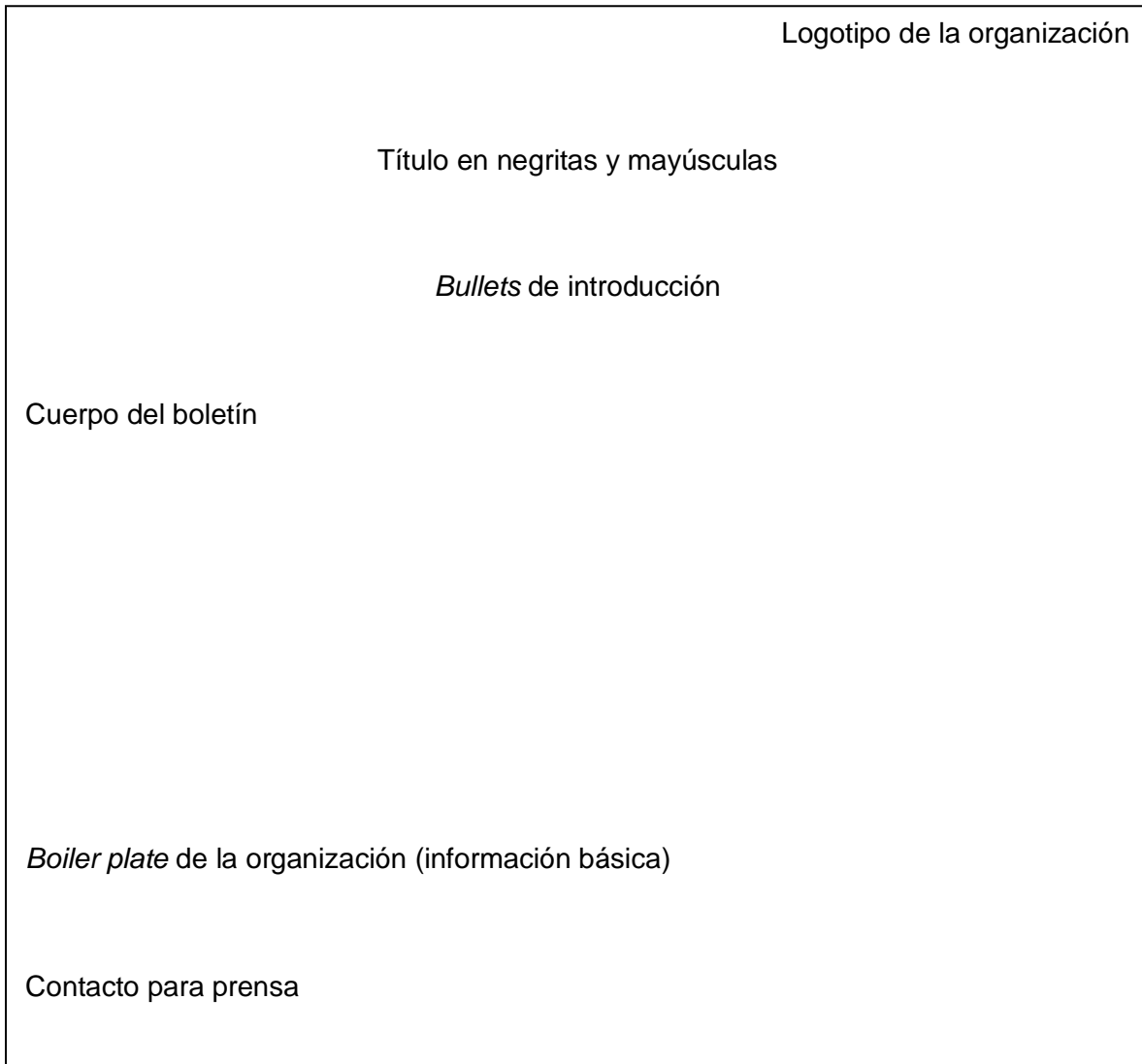
Sergio Sarmiento- *Reforma/ "Jaque Mate"*

Manuel Mejido- *El Sol de México/ "Alto Poder"*

Jesús Michel Narváez- *El Sol de México/ "Galaxia"*

- Elaboración de boletines para difusión de hechos clave de la CibioGem.

Los boletines serán elaborados con base en el grado de importancia de eventos y acontecimientos de la organización para ser difundidos entre los medios de comunicación de la fuente como nuevos nombramientos, cambios a la Ley de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados y/o a su reglamento, seminarios, así como la participación de la CibioGem en conferencias dentro y fuera del país, entre otros. El siguiente es un esquema de boletín:



- Difusión de información actualizada en la página *web* de la Cibiogem.

La información generada por la Cibiogem con base en sus diferentes actividades en materia de organismos genéticamente modificados como seminarios, *tours*, noticias a raíz de entrevistas, cambio de personal y estudios, entre otros, debe ser difundida como parte de su esfuerzo para ser considerada una autoridad en el tema. La siguiente es una tabla que muestra la división de la información a ser incluida en las diferentes categorías de su página *web*:

TIPO DE INFORMACIÓN	CATEGORÍA EN LA PÁGINA WEB
Seminarios	Comunicados
Noticias	Prensa
<i>Tours para medios</i>	Comunicados
Estudios	Material de divulgación de la Cibiogem
Cambio de personal	Organigrama de la Secretaría Ejecutiva

Para las noticias se recomienda abrir una nueva categoría en la barra de menú de la página *web* denominada Prensa que se incluiría entre Comunicados y Eventos como se muestra a continuación:

CIBIOGEM	
¿Qué es la CIBIOGEM?	»
Normatividad	»
Sistema Nacional de Información	»
Convocatorias	
Publicaciones y Documentos de Interés	
Comunicados	
Eventos	← Prensa
Glosario	
Sitios de Interés	
Preguntas Frecuentes	
Material de Divulgación de la CIBIOGEM	

- Organización de la semana temática de identidad corporativa “Cibiogem y tú” entre los empleados de la organización.

Los directores y subdirectores de la Cibiogem, 2 y 4 respectivamente, estarán a cargo de la semana temática “Cibiogem y tú” para reforzar la identidad corporativa de la organización. Durante una semana los altos mandos se encargarán de realizar una dinámica específica entre los empleados para el tratamiento de cada uno de los

elementos de la identidad. El siguiente cuadro es un ejemplo para la actividad interna:

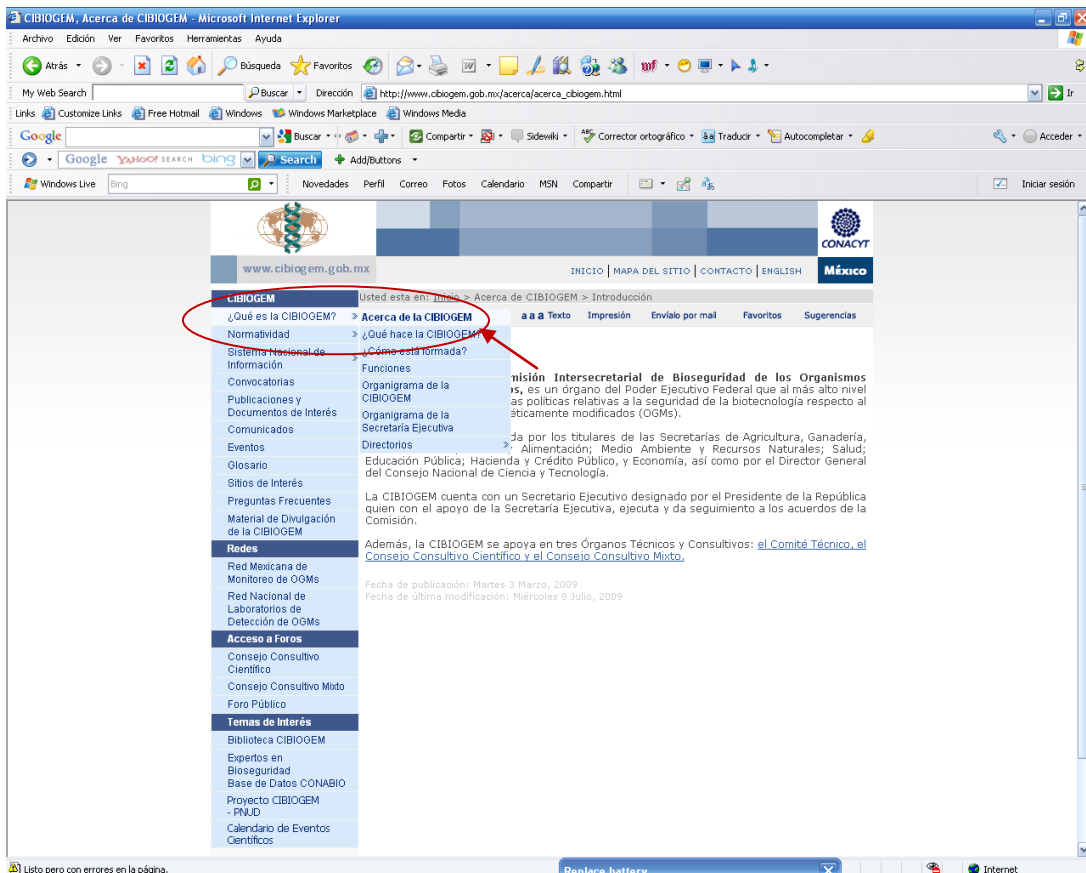
Semana "Cibiogem y tú"				
Evento	Día	Encargado(s)	Dinámica	Lugar
Visión	Lunes	Director	Presentación-ejercicio	Sala de juntas
Misión	Martes	Director	Presentación-ejercicio	Sala de juntas
Valores	Miércoles	Subdirector	Presentación-ejercicio	Sala de juntas
Objetivos	Jueves	Subdirector	Presentación-ejercicio	Sala de juntas
Logoimagotipo	Viernes	Subdirector	Presentación-ejercicio	Sala de juntas

En la siguiente sopa de letras ubica los valores organizacionales de la Cibiogem:

	C	O	B	J	E	T	I	V	I	D	A	D	P	A	Ñ	L	W	Q
H	D	O	A	P	O	M	N	F	D	Q	M	S	O	I	Z	K	E	M
A	O	S	M	I	T	R	A	N	S	P	A	R	E	N	C	I	A	N
S	Z	N	U	P	T	Q	B	G	S	W	N	D	I	C	X	J	R	B
D	X	E	E	Y	R	W	V	H	A	E	B	F	U	L	C	H	T	V
F	C	R	A	S	R	O	C	J	P	R	V	G	Y	U	V	G	Y	C
G	V	T	S	K	T	E	M	K	O	T	C	H	T	S	B	F	U	X
H	B	Y	D	L	V	I	X	I	I	Y	X	J	R	I	N	D	I	Z
J	N	U	F	Ñ	B	W	D	L	S	U	Z	K	E	O	M	S	O	Ñ
K	M	I	G	Z	N	E	Z	A	Ñ	O	Ñ	L	W	N	Q	A	P	L
L	Q	O	H	X	M	R	D	A	D	I	M	I	T	C	E	F	E	K
Ñ	W	P	J	C	Q	T	Y	U		O	P	A	S	D	F	G	H	J

- Difusión de la identidad conceptual de la Cibiogem en su página web.

La identidad conceptual de la Cibiogem debe ser difundida en su página web en la categoría denominada Acerca de la Cibiogem y que se desprende del apartado llamado ¿Qué es la Cibiogem? A continuación se presenta el lugar idóneo para incluir la identidad:



CIBIOGEM, Acerca de CIBIOGEM - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Búsqueda Favoritos

My Web Search Dirección http://www.cbiogem.gob.mx/acercia/acercia\_cbiogem.html

Links Customize Links Free Hotmail Windows Windows Marketplace Windows Media

Google Buscar Compartir Sideviki Corrector ortográfico Traducir Autocompletar Acceder

Windows Live Bing Novedades Perfil Correo Fotos Calendario MSN Compartir Iniciar sesión

www.cbiogem.gob.mx INICIO | MAPA DEL SITIO | CONTACTO | ENGLISH México

**CIBIOGEM** Usted está en: Inicio > Acerca de CIBIOGEM > Introducción

¿Qué es la CIBIOGEM? a a a Texto Impresión Envíalo por mail Favoritos Sugerencias

Normatividad

Sistema Nacional de Información

Convocatorias

Publicaciones y Documentos de Interés

Comunicados

Eventos

Glosario

Sitios de Interés

Preguntas Frecuentes

Material de Divulgación de la CIBIOGEM

**Redes**

Red Mexicana de Monitoreo de OGMs

Red Nacional de Laboratorios de Detección de OGMs

**Acceso a Foros**

Consejo Consultivo Científico

Consejo Consultivo Mixto

Foro Público

**Temas de Interés**

Biblioteca CIBIOGEM

Expertos en Bioseguridad

Base de Datos CONABIO

Proyecto CIBIOGEM - PNUD

Calendario de Eventos Científicos

**Acerca de CIBIOGEM**

La CIBIOGEM es la Comisión Intersecretarial de Bioseguridad de los Organismos Genéticamente Modificados, es un órgano del Poder Ejecutivo Federal que al más alto nivel se encarga de establecer las políticas relativas a la seguridad de la biotecnología respecto al uso de los organismos genéticamente modificados (OGMs).

La CIBIOGEM está integrada por los titulares de las Secretarías de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Medio Ambiente y Recursos Naturales; Salud; Educación Pública; Hacienda y Crédito Público, y Economía, así como por el Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

La CIBIOGEM cuenta con un Secretario Ejecutivo designado por el Presidente de la República quien con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva, ejecuta y da seguimiento a los acuerdos de la Comisión.

Además, la CIBIOGEM se apoya en tres Órganos Técnicos y Consultivos: [el Comité Técnico](#), [el Consejo Consultivo Científico](#) y [el Consejo Consultivo Mixto](#).

Fecha de publicación: Martes 3 Marzo, 2009  
Fecha de última modificación: Miércoles 8 Julio, 2009

Inicio CIBIOGEM, Acerca d... Documental - Micros... Replace battery Replace battery 10:20

## Anexo

### Cuestionario

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer tus opiniones generales sobre tu lugar de trabajo. La primera parte contiene preguntas de tu conocimiento sobre la Cibio gem; la segunda, constituye interrogantes sobre la dinámica y ambiente cotidianos de trabajo dentro de la Secretaría Ejecutiva. No es necesario que escribas tu nombre ya que es un cuestionario anónimo.

#### -PRIMERA PARTE-

1.- ¿En qué año fue creada la Cibio gem?

---

2.- ¿Cuál es la misión que tiene la Cibio gem?

---

---

3.- Menciona brevemente la visión de la Cibio gem:

---

---

4.- ¿Cómo está integrada la Cibio gem?

---

---

5.- ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue la Cibio gem?

---

---

6.- Menciona cuáles son los valores institucionales de la Cibiogem:

---

---

-SEGUNDA PARTE-

7.- ¿Cómo es tu relación laboral cotidiana con tus compañeros de trabajo?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

8.- ¿Cómo calificas la relación laboral con tu jefe inmediato?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

9.- La comunicación en los procesos de trabajo dentro de la Secretaría es:

Excelente       Bueno       Regular       Malo

10.- La comunicación ascendente [de empleados a jefe (s)] en la Cibiogem es:

Excelente       Bueno       Regular       Malo

11.- La comunicación descendente (de jefe (s) a empleados en la Cibiogem es:

Excelente       Bueno       Regular       Malo

12.- ¿Cómo calificas, en general, el ambiente de trabajo en la Secretaría?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

13.- Con base en tu respuesta anterior, menciona los principales factores que hacen que el ambiente de trabajo sea así:

---

---

14.- ¿Cómo consideras la programación, organización y ejecución de las tareas y actividades dentro de la Secretaría?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

15.- ¿Cómo calificas los medios de comunicación utilizados dentro de la Secretaría?

Excelente       Bueno       Regular       Malo



16.- Describe cuál es la imagen que tiene para ti la Cibiogem:

---

---

17.- Menciona cuál consideras que debería ser la imagen de Cibiogem:

---

---

18.- Si tienes comentarios adicionales que no fueron incluidos en este cuestionario, puedes registrarlos en las líneas de abajo:

---

---

---

Gracias por tu valioso tiempo.

## Fuentes

### a. Bibliografía

- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Fernández Collado, C. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hernández Rodríguez, S. y Pulido Martínez, A. (2003). *Visión de negocios en tu empresa*. México: Gasca-sicco.
- Jiménez, R, Carreras, M. (2008). *Metodología para la investigación en ciencias de lo humano*. México: Universidad Panamericana.
- Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. España: Síntesis.
- Van Riel, C. (1998). *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

### b. Hemerografía

- s. a. (2009, noviembre 01). "Rechazo a la siembra de maíz transgénico en México". *Vértigo*. México: 62-64.
- s. a. (2009, noviembre 14). "De 'El campo no aguanta más' a 'Sin maíz no hay país'". *La Jornada*. México: 12.
- s. a. (2009, noviembre 16). "Alertan de consecuencias por consumo de maíz transgénico". *El Sol de México*. México: 1.

- s. a. (2009, noviembre 21). "Redes y alianzas campesinas discutirán estrategias para rechazar maíz transgénico". *El Informador*. Guadalajara. Local: 4.
- s. a. (2009, noviembre 22). "Organizaciones advierten de la incursión de transgénicos". *El Informador*. Guadalajara. Local: 7.
- s. a. (2009, diciembre 06). "Falta una mejor política para el maíz". *Vértigo*. México: 50-52.
- s. a. (2009, diciembre 09). "Arroz varado". *Reforma*. México: 3.
- s. a. (2009, diciembre 12). "Oídos sordos ante advertencias y reclamos por maíz transgénico". *La Jornada*. México: 16.
- s. a. (2010, enero 28). "Autoriza importación". *Excélsior*. México. Dinero: 11.
- s. a. (2010, enero 30). "Autorizan ocho nuevos transgénicos". *El Universal*. México. Ciencias: 4.
- s. a. (2010, enero 30). "Defiende Greenpeace estudio sobre riesgos de maíz transgénico". *El Norte de Juárez*. Cd. Juárez: A-4.
- s. a. (2010, febrero 04). "DF protege al maíz 'natural'". *El Universal Gráfico*. México. Ciudad: 3.
- s. a. (2010, febrero 25). "Piden a la FAO en misiva no avalar transgénicos". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 41.
- s. a. (2010, febrero 28). "Celebran en Guadalajara reunión de la FAO; transgénicos, tema central". *El Informador*. Guadalajara. Local: 1.
- s. a. (2010, febrero 28). "FAO: transgénicos y afectaciones". *La Jornada*. México. Política: 2.
- s. a. (2010, marzo 01). "Alertan sobre riesgos del maíz transgénico". *Ovaciones*. México. Nacional: 4.
- s. a. (2010, marzo 01). " Piden velar por calidad de alimentos". *Excélsior*. México. Dinero: 18.
- s. a. (2010, marzo 03). "Advierten sobre los riesgos de los transgénicos". *El Informador*. Guadalajara. Local: 2.
- s. a. (2010, marzo 04). "FAO pide no limitar biotecnología a OGM". *Público*. Guadalajara. Negocios: 23.

- s. a. (2010, marzo 04). "Arremeten contra el maíz transgénico en Guadalajara". *El Sol de México*. México. República: 4.
- s. a. (2010, marzo 04). "El maíz transgénico es un reto para la biotecnología nacional". *El Informador*. Guadalajara. Local: 4.
- s. a. (2010, marzo 05). "FAO deja a países decisión sobre biotecnología". *Público*. Guadalajara. Negocios: 28.
- s. a. (2010, marzo 05). "México será selectivo ante opciones de biotecnología y alimentos". *El Informador*. Guadalajara. Local: 1.
- s. a. (2010, marzo 06). "La FAO, contaminada transgénicamente". *La Jornada*. México. Economía: 23.
- s. a. (2010, marzo 17). "Emplaza la CCAAN a México por contaminación transgénica del maíz". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 42.
- s. a. (2010, marzo 19). "Correos". *Milenio Diario*. México. Edomex: 5.
- s. a. (2010, marzo 20). "El maíz". *La Jornada*. México. Ojarasca: 2.
- Aguilar Barajar, F. (2010, marzo 02). "Rechazan transgénicos como opción alimenticia". *El Sol de México*. México. República: 4.
- Álvarez, C. (2010, enero 03). "Su trabajo busca acabar con el hambre". *Excélsior*. México. Nacional: 6.
- Appel, M. (2010, febrero 21). "Siembra de problemas". *Proceso*. México. General: 44-46.
- Aranda, J. (2010, enero 28). "Anuncian plan para fomentar el uso del maíz criollo en la elaboración de tortillas". *La Jornada*. México. Política: 11.
- Bermúdez, G. y García, M. E. (2010, enero). "Hombres de maíz ¿transgénico?". *Quo*. México. General: 48-53.
- Botello, B. E. (2009, noviembre 04). "Políticas alimentarias del gobierno sólo benefician a transnacionales". *La Crónica*. México: 13.
- (2009, noviembre 21). "Especialista dice que es imposible asegurar que maíz transgénico es contaminante". *La Crónica*. México: 8.
- (2010, enero 28). "Autorizan importación y comercialización de nueve tipos de cultivos transgénicos". *La Crónica*. México. Nacional: 8.

Campa, M.F. (2009, noviembre 06). "Sin maíz no hay país." *El Periódico*. Quintana Roo: 9.

Cruz Hernández, I. (2010, febrero 23). "Del Procampo y el financiamiento al campo". *El Financiero*. México. Opinión: 23.

Chávez, E. (2009, diciembre 05). "Sí apuesta México a la biotecnología". *La Prensa*. México: 15.

Chávez Maya, H. (2010, febrero 04). "Se han perdido más de 25 razas de maíces criollos". *El Financiero*. México. Economía: 14.

----- (2010, febrero 23). "Se triplicarán en 5 años cultivos biotecnológicos". *El Financiero*. México. Economía: 14.

De la Madrid, E. (2010, febrero 26). "Tecnología genética, una oportunidad para la agricultura". *Milenio Diario*. México. Agro: 2.

De Regil, M. (2010, enero 20). "Admiten amparo interpuesto contra las siembras de maíz transgénico". *El Financiero*. México. Sociedad: 26.

----- (2010, marzo 02). "Transgénicos no paliarán hambre: ambientalistas". *El Financiero*. México. Sociedad: 24.

----- (2010, marzo 04). "Luego de 12 años, aprueba la UE cultivos transgénicos". *El Financiero*. México. Sociedad: 25.

Díaz, C. E. (2010, marzo 04). "Exigen equidad para crecer la agricultura". *Público*. Guadalajara. Negocios: 22.

----- (2010, marzo 08). "Pide no etiquetar transgénicos". *Público*. Guadalajara. Negocios: 25.

Díaz de León, M. L. (2009, diciembre 22). "Mayorga 'Hay una barrera que divide al campesino y al empresario'". *El Economista*. México: 1,8-10.

Enciso, A. (2009, noviembre 03). "Falla promesa de que transgénicos elevarían la productividad agrícola". *La Jornada*. México: 35.

----- (2009, diciembre 23). "Prueba estudio peligrosidad del maíz transgénico autorizado por México". *La Jornada*. México: 33.

----- (2010, enero 19). "La biotecnología no ha podido reducir contaminación que causa el nitrógeno". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 35.

----- (2010, enero 20). “Implacable avance de Monsanto”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 39.

----- (2010, enero 25). “Monitorea laboratorio poco fiable la contaminación del maíz en cultivos”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 41.

----- (2010, enero 28). “Intelectuales se suman al rechazo a cultivos de maíz transgénico”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 40.

----- (2010, febrero 26). “La biotecnología garantizará la seguridad alimentaria: FAO”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 38.

----- (2010, febrero 27). “Asusta a grupos europeos avance del maíz transgénico en México”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 29.

----- (2010, febrero 28). “FAO, aliada de trasnacionales para impulsar biotecnología: Grupo ETC”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 33.

----- (2010, marzo 01). “Oportunidades que genera el uso de la biotecnología, tema del organismo”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 39.

----- (2010, marzo 01). “Busca la FAO contrarrestar la oposición a transgénicos: ONG”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 39.

----- (2010, marzo 02). “La biotecnología puede ayudar a reducir en 50% la hambruna, asegura la FAO”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 40.

----- (2010, marzo 03). “Cibiogem: deben considerarse las opciones tecnológicas para mejorar el grano criollo”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 35.

----- (2010, marzo 04). “El mayor riesgo en el cultivo del maíz son los bajos rendimientos: director del Cimmyt”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 42.

----- (2010, marzo 05). “Esta reunión sobre biotecnologías ‘era para los pobres’, pero ellos no estaban: Pat Mooney”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 45.

----- (2010, marzo 29). “Incierto, el daño de transgénicos a la salud, sostiene investigador”. *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 34.

Espinosa de la Mora, D. M. (2010, marzo 04). “El campo de la crítica”. *El Universal*. México. Menú: 2.

Estrada Cortés, J. (2009, noviembre 14). "Hay riesgo en uso de transgénicos". *Público*. Guadalajara. Negocios: 23.

----- (2009, noviembre 24). "Ganancias millonarias por contaminación transgénica, acusan". *Público*. Guadalajara. Negocios: 22.

----- (2010, marzo 05). "Es postura inaceptable a favor de compañías". *Público*. Guadalajara. Negocios: 28.

Flores, L. (2010, enero 06). "México sólo produce 0.1% de cultivos biotecnológicos". *Diario de Monterrey*. Monterrey. Negocios: 28.

Flores, M. (2009, noviembre 01). "De cuando las zanahorias eran moradas o cómo entender la biotecnología vegetal". *Milenio Semanal*. México: 8-15.

Franklin Fincowsky, E. B. (2004). "¡Vertientes alternas de estructura organizacional!". *Adminístrate hoy*, 123, 9-21. México.

García de León, V. (2010, enero 21). "No todo está perdido". *El Semanario*. México. General: 1,7.

García Partida, J. C. (2010, marzo 01). "Protesta contra los transgénicos". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 40.

----- (2010, marzo 02). "Agroecología es la opción, no los transgénicos, afirman especialistas". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 40.

----- (2010, marzo 03). "'Severas consecuencias' de salud en México por el maíz transgénico". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 35.

----- (2010, marzo 04). "Foro alterno insiste en evitar que prevalezcan los intereses comerciales". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 42.

----- (2010, marzo 05). "Piden discrepantes promover modelo de agricultura campesina ecológica". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 45.

Gómez, M. (2010, marzo 02). "Maíz transgénico y derecho indígena". *La Jornada*. México. Opinión: 21.

González, S. (2009, noviembre 22). "Biocombustibles y transgénicos elevan importación de maíz: investigadora". *La Jornada*. México: 24.

Gudiño, A. (2009, noviembre 16). "Impulsa la Sagarpa siembra transgénica". *Excélsior*. México: 20.

Hernández, J. (2009, noviembre 27). "UNORCA pide frente contra maíz transgénico". *Milenio Diario*. México: 47.

----- (2010, marzo 17). "México deberá comparecer por la siembra ilegal de maíz modificado". *Milenio Diario*. México. Tendencias: 39.

Hernández, J. A. y Estrada Cortés, J. (2010, enero 28). "Autorizan comercializar transgénicos". *Público*. Guadalajara. Negocios: 23.

Hernández, J. A. (2010, enero 28). "Llegarán 9 transgénicos más a México; suman 77". *Diario de Monterrey*. Monterrey. Negocios: 30.

Hernández, J. A. (2010, febrero 08). "México produce el suficiente maíz para sus habitantes". *El Día*. México. Metrópoli: 14.

Hernández, J. A. (2010, marzo 03). "Piden a IP y a gobiernos más inversión en agricultura". *Público*. Guadalajara. Negocios: 25.

Jiménez, A. (2009, noviembre 01). "Maíz de la discordia". *Cambio*. México: 26-29.

León Zaragoza, G. (2010, febrero 04). "Demandan al gobierno ante la CIDH por transgénicos". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 38.

----- (2010, marzo, 14). "Agrotrasmacionales, interesadas en producir ganancias, no alimentos: ETC". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 30.

Lombera Martínez, M. (2009, noviembre 16). "Expertos: necesario, el maíz modificado". *El Universal*. México: 9.

Martínez, E. (2010, febrero 04). "Reconocen a DF por evitar transgénicos". *El Universal*. México: A-9.

Martínez, V. (2009, noviembre 02). "Descartan trigo transgénico". *Reforma*. México: 3.

----- (2010, enero 28). "Amplían lista de insumos transgénicos". *Reforma*. México. Negocios: 5.

----- (2010, marzo 15). "Abundan transgénicos en el consumo diario". *Reforma*. México. Negocios: 1.

Mauleón Lee, M. (2010, marzo 02). "Hambre y negocios dominan debates sobre transgénicos". *Público*. Guadalajara. Negocios: 22.

Mejido, M. (2009, noviembre 07). "Alto poder". *El Sol de México*. México: 11.



Méndez, E. (2010, enero 19). "Anuncian iniciativas para proteger conocimientos y territorios indígenas". *La Jornada*. México. Política: 10.

Méndez, E. (2010, marzo 03). "Florecen transgénicos". *Excélsior*. México. Nacional: 31.

Michel Narváez, J. (2009, noviembre 10). "Galaxia". *El Sol de México*. México: 9.

Morales, A. (2010, enero 31). "Cofepris acepta importación de maíz transgénico". *El Universal*. México: A-9.

Nadal, A. (2010, marzo 03). "Raíces neoliberales de los cultivos transgénicos". *La Jornada*. México. Economía: 27.

Neuman, S. (2009, noviembre 23). "Transgénicos". *El Periódico*. Quintana Roo: 12.

----- (2009, diciembre 07). "Transgénicos". *El Periódico*. Quintana Roo: 13.

Ocampo, S. (2009, diciembre 06). "Exige Unorca retirar 25 permisos para experimentar con transgénicos". *La Jornada*. México: 25.

Olmedo, J. (2009, noviembre 05). "Presupuesto 2010 no contempla preservar ecosistemas". *El Sol de México*. México: 4.

----- (2010, enero 28). "Denuncia Greenpeace manipulación en la aprobación de maíz transgénico". *El Sol de México*. México: A-9.

----- (2010, enero 29). "Desinforma Greenpeace sobre efectos de maíz transgénico: Agrobio". *El Sol de México*. México: A-9.

----- (2010, enero 30). "Denuncia Greenpeace intereses económicos de Agrobio sobre maíz transgénico". *El Sol de México*. México: A-10.

----- (2010, febrero 04). "Interponen ONGs denuncia contra Sagarpa". *El Sol de México*. México: A-13.

Ortega Paczka, R. (2009, diciembre 12). "El maíz y sus investigadores". *La Jornada*. México: 5.

Pérez, M. (2009, diciembre 01). "Campaña en Sonora contra los transgénicos". *La Jornada*. México: 14.

Pérez, M. (2010, enero 28). "Destina el gobierno al programa Mi tortilla más de \$500 millones". *Milenio Diario*. México. Negocios: 22.

Poy Solano, L. (2009, noviembre 04). "Delito de lesa humanidad, imponer al maíz el "modelo Monsanto": expertos". *La Jornada*. México: 37.

----- (2010, febrero 26). "Presentan denuncia popular ante Profepa por siembra a campo abierto de maíz genéticamente modificado". *La Jornada*. México. Sociedad y justicia: 38.

Ramírez, E. (2009, noviembre 01). "Gobierno mexicano se rinde ante Monsanto". *Fortuna, Negocios y Finanzas*. México: 52-59.

Ramírez, M. (2009, noviembre 12). "Detiene México a arroceras de EU". *Reforma*. México: 6.

----- (2009, noviembre 12). "Detienen arroz procedente de EU". *El Norte*. Monterrey. Negocios: 1.

Restrepo, I. (2010, marzo 08). "A captar el agua de lluvia". *La Jornada*. México. Opinión: 22.

Ribeiro, S. (2009, noviembre 21). "Cerdos, maíz y resistencia". *La Jornada*. México: 21.

----- (2010, enero 30). "Los transgénicos usan más tóxicos". *La Jornada*. México. Economía: 23.

----- (2010, febrero 13). "Alerta transgénica: la FAO intenta legitimar a las transnacionales". *La Jornada*. México. Economía: 23.

----- (2010, febrero 27). "FAO y transgénicos: apuesta equivocada". *La Jornada*. México. Economía: 21.

Rudiño, L.E. (2010, enero 16). "Deberá reorientarse 50% de la superficie de granos: Villalobos". *La Jornada*. México. Campo: 8.

Salomone, M. (2009, noviembre 01). "La guerra de los transgénicos". *El País Semanal*. México: 60-65.

San Vicente Tello, A. y Carreón García, A. (2010, marzo 13). "El monopolio de la simiente". *La Jornada*. México. Campo: 6.

Sánchez, A. (2010, enero 06). "Citan a 3 secretarios a explicar aumentos". *Excélsior*. México. Nacional: 6.

Sarmiento, S. (2009, noviembre 04). "Siembra genética". *Reforma*. México: 10.

Sosa, M. (2010, enero 29). "Empresas reprueban estudios de Greenpeace sobre transgénicos". *El Universal*. México: A-6.

Spieldoch, A. (2010, marzo 13). "Debates públicos sobre la concentración corporativa en el sistema alimentario". *La Jornada*. México. Campo: 14-15.

Valdez Cárdenas, J. (2009, noviembre 08). "Alistan Sinaloa para el maíz transgénico". *La Jornada*. México: 14.

Valverde, A. (2009, noviembre 17). "Piden más cultivos biotecnológicos". *Excélsior*. México: 13.

Varela, R. (2009, noviembre 02). "Sagarpa, por transgénicos". *El Financiero*. México: 20.

Vega, M. (2010, febrero 22). "México importa transgénicos". *Excélsior*. México. Dinero: 11.

### **c. Tesis**

Magaña Figueroa, Ricardo. (1988). *El papel de la planeación y la comunicación pública en la acción gubernamental*. Tesis de licenciatura. México: UNAM.

### **d. Páginas web**

s. a. "Requerirá México 241 millones de toneladas de alimentos para 2030". 16 noviembre 2009. [www.notimex.com](http://www.notimex.com)

s. a. "La presencia de hormonas en pollos es falso". 19 marzo 2010. [www.mileniodiario.com.mx](http://www.mileniodiario.com.mx)

s. a. "Transgénicos importados". 29 enero 2010. [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)

s. a. "México autoriza ocho nuevos transgénicos". 27 enero 2010. [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)