



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES

La función de la consultoría en comunicación organizacional,
para las organizaciones no lucrativas.

Caso: Asociación Mexicana de Niños Robados y
Desaparecidos (AMNRDAC).

TESIS: PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN, CON ESPECIALIDAD EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

QUE PRESENTA:

ANLLY JHOANA CORREA MORALES

ASESORA: NIEVES PLIEGO MENDOZA.



MÉXICO D. F. 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos y Dedicatorias.



A Dios por ser mi **PRINCIPAL** y más **IMPORTANTE** fuente de inspiración a lo largo de toda mi vida, por protegerme y cuidarme cuando iba hacia la escuela (de ida y vuelta) pero, sobre todo, por darme vista, oídos, manos y pies, o sea un cuerpo entero para poder asistir a la escuela.

Gracias **DIOS MIO**, (Elí, Elí), por guiar mis caminos, mi vida, y enseñarme a descubrir un mundo nuevo y mejor a tu lado porque la verdadera felicidad no se halla en las cosas vanales, materiales, pasajeras o triviales, de hecho, está en las espirituales, o mejor dicho, sólo están en ti **DIOS** nuestro.

Familia.

Gracias a ustedes papitos, por traerme a este mundo, por eso puedo estar entre los mortales gracias papis por permitirme gozar de su compañía, por aconsejarme e instruirme y aventarme agua cuando me quedaba dormida haciendo proyectos y tareas de la facultad, sobre todo en días de examen, jijiji.

De igual modo, les agradezco Todos y cada uno de sus consejos.

A ti papi te agradezco todo el sacrificio de no estar con nosotros por causa de tu trabajo, gracias por ayudarme a creer en mi misma, por ayudarme a perseverar, a dominar mi mente, en fin GRACIAS por tu buen ejemplo me siento orgullosa de tener un padre tan trabajador e inteligente como tú. Lo digo aquí y donde sea, Eres mi ejemplo a seguir.

A ti mami, GRACIAS por ser mas que mi madre; ¡Gracias por ser mi mejor amiga!, por enseñarme a rezar, a unirme a Dios. Mi reina hermosa, Gracias porque con tu ejemplo me haz enseñado a perserverar y a luchar por mis objetivos, pese a las diversas enfermedades e inconvenientes. Ahh y Gracias por enseñarme a ser sincera y honesta.

A mi hermano René por apoyarme a lo largo de toda su vida, por sus sabios consejos y porque su sensibilidad realmente me conmueve hasta las lágrimas; Gracias por ser:

“EL MEJOR HERMANO DEL MUNDO” y sabes aunque me cueste trabajo ser cariñosa, en realidad TE QUIERO MUCHO.

A ti Erandeli GRACIAS hermanita por tu ternura y tu cariño, y aunque tus necesades casi me provoquen una embolia TE QUIERO MUCHO por ser la bebida de la casa, oye aunque no sea cariñosa contigo, te TERO, jejeje, gracias por hacerme reir con tus ocurrencias.

Recuerda que el amor y el cariño se demuestran con acciones porque las palabras se las lleva el viento.

A mis maestros:

A todos y cada uno de mis maestros, comenzando por los (as) que me dieron clases en el kinder, y terminando con los que pulieron mis conocimientos, o sea y valga el pleonasma a cada uno de mis maestros de la facultad, entre los cuales, destaca principalmente mi jurado calificador compuesto por:

Efrain Pérez Espino.

Esperanza Alejandra Cabrera Martínez.

Lilia Ramos Ordóñez.

Mónica Susana Amilpas García.

Nieves Pliego Mendoza.

Aunque no se si estas palabras lleguen a sus manos, tambien le agradezco al profesor: Salvador Gacía Liñán, por todos y cada uno de sus consejos; por supuesto, no puedo dejar de lado a los maestros que me dijeron cómo redactar adecuadamente, es decir, a las maestras Paula Guerrero Amparán, y Amparo Ruiz Del Castillo.

Por supuesto, Gracias la UNAM, (por todo) podría decir que gracias a la facultad, pero, finalmente, las aulas de clases no hablan, tampoco las ventanas y edificios lo hacen, pues LA UNIVERSIDAD LA CONSTRUYEN LOS MAESTROS y los alumnos; por consiguiente, quienes realmente se hacen acreedores al honor y agradecimiento son ellos.

En Síntesis, GRACIAS a todos mis maestros y mis amigos por sus conocimientos, aportes e ideas.

Lo que sabemos es una gota de agua, lo que no conocemos es un oceano.
NEWTON

JEFES Y AMIGOS (AS).

Ahora si ha llegado el turno de mis jefes de trabajo.

En primer lugar, le dedico esta tesis a mis jefes del IFAI, principalmente al licenciado Oscar Braña Tello por darme la oportunidad de poder crecer profesionalmente dentro del instituto incluso en áreas que no eran de mi carrera, de verdad, muchas, muchas Gracias por su apoyo incondicional.

Por supuesto, tampoco podía faltar Olga Lidia Arellano, Gracias OLGA por haber creído en mí, por tu confianza, por tu valiosa amistad y por tus sabios consejos. Gracias por ser la mejor jefa.

Gracias a ti Raymundo Pérez, por tu amistad, ejemplo, consejos, bromas y enseñanzas que hacen más ameno el trabajo de cualquier persona, pese al estrés, Gracias por estar conmigo siempre y en todo momento.

Horacio Melo, si pensabas que me había olvidado de ti, te equivocas; de hecho, tu fuiste uno de los pilares fundamentales para que yo pudiera terminar esta tesis (no tienes idea de lo grande que fue tu ayuda), de verdad, muchas gracias por permitirme realizar mi tesis en los ratos libres de trabajo en AMEX, Gracias querido jefazo.

A usted Francisco Javier y a usted Pedro, por ayudarme a recuperar mi salud, sin ustedes, mi sueño nunca se hubiera hecho realidad.

Amigos los nombraría a todos y cada uno de ellos, pero, en primera, me llevaría muchas hojas, en segunda ya ven que nunca falta el sentido que reclama por no estar incluido, jejeje, sin embargo, puedo nombrar los lugares donde los conocí, **CCH de Azcapotzalco**, arriba toda la banda CCH achera.

A ti Marlene Marquez Cháves (si tu ayuda mi vida no sería feliz y normal).
A ti Adriana Martinez Pérez (el motivo fundamental ya lo conoces).

A ti mi amiga incondicional, gracias por ser un cirineo en mi vida que siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas y me has enseñado el valor de una verdadera amistad. (ERES GENIAL te quiero como a una sister).

A mis amigas que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas, a ustedes que me hacian compañía en la FAC, a ustedes mis amigas divertidas, espontáneas y sinceras.

A todas mis amigas que además de estar conmigo en la facultad, compartieron momentos increíbles conmigo en el IFAI, GRACIAS por su apoyo, comprensión y amistad.

A mis amigos de la Facultad de Ingeniería con los cuales además de conocer los bares, me divertí a lo grande, Gracias por esos momentos maravillosos e increíbles, incluido tu LEO mi querido kalimán de la Fac de arquitectura, Gracias por todo.

Gracias a mi tortuga favorita por acompañarme diariamente en todas mis desveladas, hasta que cierta persona puso fin a sus días, te extraño, pero, te dedico mi tesis donde quiera que te encuentres.

En el rubro espiritual, gracias a mis amigos y madres de campo misión, por su compañía, su apoyo, su amistad y consejos.

A ti hombre increíble por ser mi fuente de inspiración a nivel profesional, desde que te conocí entre mis amistades del CCH, como dicen por allí, fue un placer conocerte. Gracias por transformar mi vida.

Continuando con los otros lugares obviamente, tampoco pueden faltar mis amigos del IFAI, los de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, los que estuvieron conmigo en el IFE, las jóvenes que viajaron conmigo en el proyecto de la SEP, y por supuesto los de AMEX, hay como olvidar esas interesantes tertulias y salidas madrugadoras.

+ A ti **abuelo paterno**, por tu apoyo, amistad, cariño, comprensión y aunque ya no me fue posible mostrarte ni la tesis ni el título Te Quiero Mucho, aunque ya no podamos gozar de tu compañía, GRACIAS POR SER QUIEN FUISTE; si GRACIAS POR EXISTIR.

Lestat

David Vampirito metalero, tu tampoco podías faltar, como veras valió la pena el sacrificio de abandonar nuestras tardes de tertulia, para dedicarme a redactar, Gracias por ser un Genial e increíble amigo, EL MEJOR DE TODOS. Y ya sabes arriba el Metal. Uju.



Finalmente, **Gracias a mi misma** por existir **jajaja** no es cierto, después de todo el rollazo de verdad, muchas muchas GRACIAS a quienes me han ayudado a cumplir todos y cada uno de mis sueños.

Introducción.

En este trabajo, se muestra la función de la consultoría en comunicación organizacional para mejorar los problemas en organizaciones no lucrativas, especialmente los de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), entidad, cuyo propósito es encontrar a los niños robados y personas extraviadas.

El tema surgió por el interés de aplicar los conocimientos metodológicos proporcionados por el profesor Efraín Pérez Espino en el seminario de tesis, donde además de indicarnos cuáles son los elementos de un proyecto, nos enseñó que las prácticas consultoras se pueden llevar a cabo sobre un inmenso mundo de posibilidades.

No obstante, la consultoría nos permite: mejorar la eficiencia organizacional, crear programas comunicativos, ejecutar estrategias de comunicación, fomentar sentimientos de pertenencia, elaborar productos comunicativos, difundir la filosofía organizacional, comunicar la imagen de una empresa, promover organizaciones e impulsar el cambio, por citar sólo algunos.

En consecuencia, esta investigación presenta una propuesta técnica para realizar un manual de identidad corporativa, pues, el *objetivo general* es difundir la imagen corporativa de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), mediante la formalización de su identidad corporativa.

Sin embargo, la propuesta no hubiera sido posible sin las enseñanzas de imagen e identidad corporativa expuestas por el profesor Salvador García Liñán, quien a lo largo de sus clases nos dio excelentes bases teóricas, las cuales, frecuentemente fueron puestas en práctica, con ello, él, siempre nos demostró lo siguiente: “*un comunicólogo no nace, se hace*”.

Por supuesto, este trabajo tampoco se hubiese llevado a cabo sin el apoyo incondicional de mi querida asesora la profesora: Nieves Pliego Mendoza, quien a través de cada una de sus asesorías me brindó los elementos fundamentales para poder establecer, diseñar, aplicar e implementar las pautas metodológicas y profesionales de un proyecto de investigación.

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) se creó desde hace catorce años, pese a ello, no tiene una imagen bien instaurada porque su identidad corporativa no ha sido formalizada ni siquiera entre sus integrantes, por lo tanto, es necesario elaborar un manual de identidad corporativa.

Valga la redundancia, su verdadera razón de ser, o sea, su identidad corporativa todavía no ha sido explotada, de hecho, ni en sus instalaciones ni tampoco en la red, hay evidencias de su identidad corporativa, porque no posee una filosofía organizacional establecida, entonces la sociedad no puede adjudicarle cualidades.

A raíz de mi actividad como consultora formulé las presente *hipótesis*:

Hipótesis:

- Con una consultoría de comunicación organizacional bien establecida, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) tendría una imagen institucional, así, la sociedad podría identificarla como un organismo eficaz para localizar a los niños extraviados.

- La formalización de identidad Corporativa de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) frente a sus públicos meta, nos permitiría proyectar una imagen más favorable, porque al dar a conocer su identidad sería posible promover o difundir el conjunto de servicios brindados por ella.

Para demostrar las hipótesis expuestas, partimos de una serie de objetivos vislumbrados a lo largo de cada capítulo de la investigación, estos contribuyeron a crear un marco teórico, a través del cual, fue inminente la elaboración de un manual de identidad corporativa, resultado arrojado en el diagnostico situacional de la organización.

Naturalmente, dentro del marco teórico-metodológico se subrayó la importancia de recurrir a las actividades consultoras a fin de mejorar las inconsistencias organizacionales e identificar los problemas de creación en la entidad caracterizados por información limitada; este trabajo en su totalidad, contiene los objetivos mostrados a continuación:

- ♦ Explicar la función de la consultoría en comunicación organizacional para mejorar la eficacia de las organizaciones no lucrativas.
- ♦ Definir el concepto de imagen corporativa a fin de comprender su función en las organizaciones.
- ♦ Conceptualizar la identidad corporativa, para crear el manual de identidad corporativa.
- ♦ Reformular la identidad conceptual e identidad visual, con el fin de promover la imagen institucional de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC.
- ♦ Describir las principales pautas para diseñar una filosofía organizacional adecuada.
- ♦ Analizar la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), bajo el afán de encontrar sus inconsistencias comunicativas.
- ♦ Hacer un diagnóstico de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) para identificar sus posibles áreas de oportunidad.
- ♦ Formalizar la identidad corporativa para promover la gama de servicios brindados por la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) frente a sus públicos externos e internos.
- ♦ Elaborar un manual de identidad corporativa para difundir las características e imagen de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC).

El paradigma usado fue el funcionalismo, porque de acuerdo con esa teoría la función de una organización radica en satisfacer alguna necesidad; por ello, los integrantes cumplen una serie de actividades orientadas a cumplir objetivos, asimismo, una institución se transforma conforme a las nuevas tendencias o necesidades instauradas en el entorno.

Bajo la postura funcionalista los medios masivos cumplen una función social, en este caso, se informan las primacías de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), la cual, a su vez, tiene la función de orientar a los familiares de las personas extraviadas, por ello, previene, difunde, localiza, e investigar los casos.

Para poder ejecutar los objetivos expuestos e identificar las verdaderas causas del problema institucional de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), fue necesario: entrevistar a sus dirigentes, deducir los hechos con observación participante, recabar datos basados en registros, recuerdos, acontecimientos.

Como ya se mencionó, una herramienta esencial de investigación usada en esta tesis fue la documental, porque mediante diversas fuentes bibliográficas fue posible comprender no sólo las funciones de la consultoría en comunicación; sino también los requisitos a cumplir para obtener una imagen organizacional positiva.

Antes de crear un manual de identidad corporativa, un comunicólogo necesita conocer todos los beneficios proporcionados por la consultoría, la cual, en primera instancia contribuye a reconocer los problemas organizacionales por ello, el *primer capítulo* contiene un esquema donde se indican las etapas de resolución de problemas.

De hecho, el capítulo uno, está centrado en conceptualizar la consultoría en comunicación organizacional, su función, características, escuelas; también se aludieron las peculiaridades de las organizaciones junto a su tipología, porque con ello quedan asentadas las bases para realizar el análisis de la organización a estudiar.

Toda imagen se construye sobre una identidad; por eso en el *segundo capítulo*, se abordaron los temas de *identidad conceptual* e *identidad visual*; también se describió la serie de pasos e interrogantes a seguir cuando se quiera reformular la filosofía corporativa de una institución; en consecuencia, se consideró la importancia de la cultura corporativa.

El *capítulo tres*, tuvo dos funciones: una fue crear una guía esbozada en cuatro esquemas, allí se mostraron los componentes de un análisis situacional, las variables del entorno junto al análisis FODA con el propósito de aplicarlos no sólo en organizaciones no lucrativas, sino en cualquier ámbito, incluso el empresarial.

La segunda función del capítulo tres fue: analizar la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) para localizar sus posibles áreas de oportunidad, a través del diagnóstico, cuyo resultado radicó en la elaboración de un manual de identidad corporativa y un manual de inducción, bajo el firme afán de difundir la imagen de nuestra organización.

Por último, en el *capítulo cuatro* se aplicaron las propuestas de los capítulos anteriores, los cuales, dieron como resultado un manual de identidad corporativa considerado un producto comunicativo, estos productos pueden variar porque la *consultoría en comunicación* siempre nos indica las *recetas mágicas* para conseguir la eficacia organizacional.

Capítulo Uno. La consultoría en comunicación organizacional.

1.1 La Consultoría.....	1
1.1.1 Historia de la consultoría.....	3
1.1.2 Definición de consultoría.....	5
1.1.3 Tipos de la consultoría.....	7
1.1.4 El papel de la comunicación e información en la consultoría.....	10
1.2 La Consultoría en comunicación.....	11
1.2.1 Los tres modelos de consultoría en comunicación.....	12
1.2.2 El comunicador organizacional en su función de consultor..	12
1.2.3 Seis principios (deberes) del comunicador organizacional..	15
1.2.4 Métodos de investigación usados por el consultor-comunicador.....	16
1.2.5 Las Tareas de un comunicador organizacional	18
1.2.6 Las “cuatro íes” del comunicador organizacional..	19
1.3 La Comunicación Organizacional.....	21
1.3.1 Escuelas de Comportamiento Organizacional.....	24
1.3.2 La Teoría Clásica..	24
1.3.3 Teoría de las Relaciones Humanas..	26
1.3.4 Teoría de los Sistemas.....	28
1.3.5 La Teoría de la Contingencia	31
1.3.6 Definiciones e Historia de la Comunicación Organizacional	33
1.4 La Taxonomía de la Comunicación Organizacional	37
1.5 La comunicación externa	37
1.5.1 El marketing	38
1.5.2 La Promoción..	39
1.5.3 La Publicidad.....	40
1.5.4 Las Relaciones Públicas.....	42
1.6 La Comunicación Interna	44
1.6.1 Comunicación Ascendente	45
1.6.2 Comunicación Descendente	45
1.6.3 Comunicación Horizontal	46
1.6.4 Comunicación Diagonal-Cruzada	46
1.6.5 Redes y Canales de Comunicación	48
1.7 La definición de organización	51
1.7.1 Organización Formal / Organización Informal	53
1.7.2 Tipología de la organización	53
1.7.3 Las organizaciones no lucrativas	58
1.7.4 Las Asociaciones	60
1.7.5 Particularidades del servicio	61

Capítulo Dos. Identidad e Imagen Corporativa.

2.1 Definición y características de imagen.	63
2.1.1 Definición de imagen corporativa	66
2.1.2 Características de la imagen corporativa	69
2.1.3 Importancia de la imagen corporativa	70
2.1.4 Las funciones de la imagen corporativa	72
2.2 La imagen dentro de la organización	75
2.2.1 La Imagen Corporativa Positiva.....	76
2.2.2 Seis factores para controlar la imagen de la organización	80
2.2.3 Condiciones para obtener una imagen corporativa positiva	82
2.3 Emisión de la imagen corporativa	85
2.3.1 Recepción de la imagen corporativa.....	86
2.3.2 Gestión de imagen corporativa e identidad	87
2.3.3 Dimensiones de la imagen corporativa	88
2.3.4 Los Objetivos de la Imagen Corporativa	90
2.4 Acercándonos hacia la Identidad Corporativa	92
2.4.1 Un paseo por la historia de la identidad corporativa	93
2.4.2 Definición de identidad corporativa	96
2.4.3 Personalidad Corporativa e Identidad	100
2.5 Identidad Conceptual. Filosofía Organizacional (Corporativa).....	102
2.5.1 Misión	106
2.5.2 Visión	108
2.5.3 Objetivos	111
2.5.4 Valores	113
2.6 Identidad Visual	115
2.6.1 Signos de la identidad Visual	116
2.6.2 Logotipo	117
2.6.3 El nombre comunicativo	118
2.6.4 Símbolo	118
2.6.5 Gama Cromática.	119
2.7 La Cultura Corporativa	120
2.7.1 Funciones de la Cultura Corporativa	122
2.7.2 Tipología de la Cultura Corporativa	124
2.7.3 Características y Niveles de la Cultura Corporativa	126

Capítulo Tres. El Análisis Situacional. Caso. Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC).

3.1 El Diagnóstico Organizacional.....	128
3.1.1 Componentes del Análisis Situacional	129
3.2 El Análisis FODA	130
3.2.1 El Análisis Interno. (Entorno micro)	132
3.2.2 El Análisis externo. (Entorno macro)	133
3.3. Análisis de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC)	134
3.3.1 Historia..	134
3.3.2 Misión	135
3.3.3 Visión	135
3.3.4 Objetivos	137
3.3.5 Servicios.....	138
3.3.6 Estructura Orgánica	139
3.3.7 Descripción de los puestos	139
3.3.8 Funcionamiento	141
3.3.9 Alianzas estratégicas	143
3.4 A Entorno Micro (Interno)	148
3.4.1 Variables Organizacionales	148
3.4.2 Variables Humanas (equipo de trabajo)	161
3.4.3 Variables Económicas	165
3.4.4 Variables Tecnológicas	165
3.5 Entorno Macro. (Externo)	167
3.5.1 Variables Demográficas	167
3.5.2 Variable Social	172
3.5.3 Variables Políticas	177
3.5.4 Variable Global	179
3.6 Análisis FODA	181
3.5.4 Áreas de Oportunidad	183

Capítulo Cuatro. Manual de Inducción y Manual de Identidad Corporativa.

4.1 Etapas de la Construcción de Identidad Corporativa	184
4.2 Manual de Inducción y Manual de identidad Corporativa (Introducción)	185
4.2.1 Construcción de la Filosofía Corporativa	186
4.2.2 Creación de la Misión de la asociación	186
4.2.3 Creación de la Visión de la asociación	186
4.3 Servicios	186
4.4 Valores	187
4.5 Objetivos	188
4.6 Cambio de Nombre Corporativo	189
4.7 Manual de Inducción.....	196
4.8 Manual de Identidad Corporativa	205
Conclusiones	220
Fuentes de Consulta.....	228

1.1 La Consultoría.

A excepción de quienes enfrentan situaciones de pobreza extrema e infraestructura, casi todas las personas consultan al doctor para conocer la causa de sus enfermedades, tipología e incluso el tratamiento a seguir, a fin de contrarrestar su mal, esto sólo es posible mediante las *preguntas, observación o análisis* realizadas por un médico.

Esta metáfora *doctor- paciente* nos hace comprender la función de la *consultoría*, porque a través de una consulta se descubre: cuál es el estado del enfermo; con la organización pasa lo mismo, allí el *consultor* funge como *doctor*, el *cliente* toma el rol de *paciente*, mientras el *servicio de consultoría* es equivalente a la consulta médica.

Al investigar una entidad, los *consultores* pueden reconocer inmediatamente la enfermedad, es decir, las fallas o debilidades; pero, no dan preludeos de tales descubrimientos porque “*un diagnóstico prematuro que resulte equivocado puede perjudicar su relación con el cliente*”¹ ; por consiguiente, la solución del problema se dificulta.

Sin duda, un factor primordial del cual depende localizar el secreto mágico para incrementar la eficacia organizacional, es la disposición de nuestros clientes quienes nos deben decir sus inquietudes, ideas e información sin ocultar datos, con el propósito de no generar problemas comunicativos e incertidumbres.

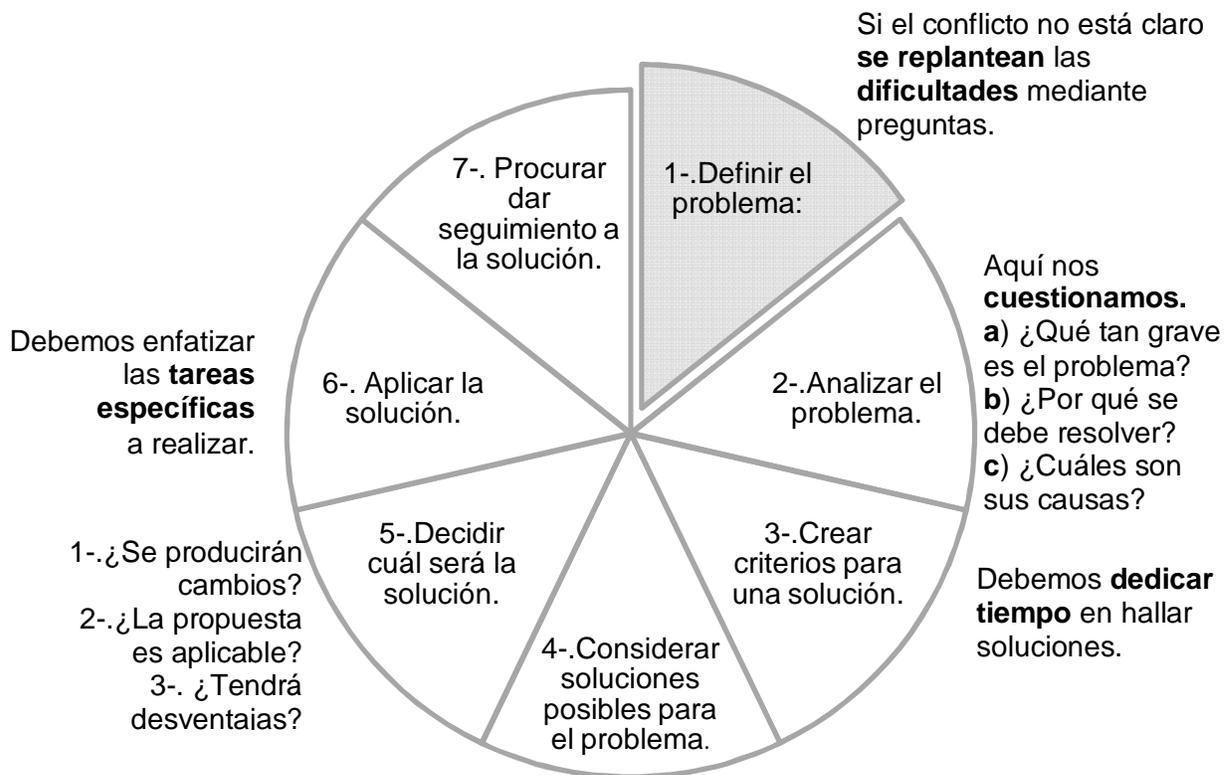
Dentro de los rubros consultivos, el *cliente* son todos aquellos organismos gubernamentales, gerentes, directores, instituciones, empresas, administradores, asociaciones o cualquier ente, los cuales, piden *servicios de consultoría* o *asesoría externa* para sanar (*solucionar*) o evitar un padecimiento (*problema organizacional*).

Habitualmente, las instituciones llaman *problemas* a todos los aspectos negativos con alguna repercusión perjudicial; en esos casos, el consultor siempre debe resolver algo, sobre todo, cuando los integrantes de la organización desconocen cómo proceder, qué hacer, por dónde comenzar, recordemos, *información es poder*.

¹ SCHEIN, Edgar H; *Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional*; p. 7

Valga el pleonasma, a diferencia de los integrantes de una corporación, el consultor si tiene capacidad para proporcionar información necesaria, trascendental e importante; de hecho su principal prioridad radica en mejorar las fallas organizacionales; por ese motivo la *consultoría* es la “*compra de información experta o de servicio experto*”.²

Al detectar problemas nosotros como *consultores organizacionales* primero debemos realizar observación directa (con objetividad), de igual modo, es importante tomar la “*secuencia de la reflexión*”³, en ella, se muestran los pasos para solucionar los padecimientos de una entidad, esta secuencia fue creada por John Dewey, luego, actualizada por Ronald B. Adler.



Etapas de resolución de Problemas. Elaborado por Anlly Correa. año 2010.
Basada en Ronald B: Adler.

Al contratar un servicio de *consultoría*, los clientes pueden mejorar las condiciones de su asociación, empresa o tiendas de autoservicio, como: *Gigante o Kmart*, las cuales debieron ser intervenidas por un consultor, para evitar así, el vender sus acciones a *Soriana y Walmart* o incrementar sus posibilidades de competencia.

² SCHEIN, Edgar H; *Op.Cit.*; p. 5

³ ADLER, Ronald B. MARQUADART ELMHORST Jeanne; *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*; p. 263

1.1.1 Historia de la consultoría.

Antes de profundizar en las características de la consultoría, no está por demás realizar un breve recorrido a través de su historia para vislumbrar con mayor claridad su funcionamiento, peculiaridades, y sobretodo, su estrecha relación con la comunicación organizacional, punto primordial del presente trabajo de tesis.

La consultoría tuvo auge en el siglo pasado, porque, desde los tiempos más remotos el consultor ya ejercía sus funciones, un ejemplo fue Tlacaélel, quien constantemente ofrecía consejo a los mexicas, en especial a Itzcóatl con el propósito de realizar diversos cambios relacionados con la política de la sociedad azteca, entonces, era su *asesor de imageN*.

La profesión del consultor, surgió durante la Revolución Industrial, gracias a la *organización científica del trabajo*, procedente de la creación de fábricas modernas; entre sus principales precursores destacan: Arthur Little, Frederick Taylor, Ed Booz, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, los cuales enfocaron sus investigaciones en:

- Análisis de tiempos.
- Eficiencia de máquinas, fábricas, talleres.
- Estudios de movimientos.
- Organización racional del trabajo.
- Producción por empleado.
- Reducción de costos de producción.
- Productividad de la fábrica.

En aquella época, ninguno de nuestros precursores fue nombrado *consultor*, de hecho, eran ingenieros industriales encargados de dicha función, por eso, en **1907** se instaló una oficina de consultoría en Chicago; pero, no fue sino hasta **1914** cuando formalmente surgieron las primeras firmas consultoras: Booz Allen & Hamilton creadas por Ed Booz.

Antes de la primera guerra mundial las recomendaciones de Frederick Taylor, Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth, lograron aumentar hasta en un 40% la productividad de grandes industrias estadounidenses orientadas en la producción de acero, construcción de barcos, fabricación de armas y utensilios.

Sin embargo, Arthur Little proporcionó sus servicios en asesoría consultiva desde un siglo anterior en **1886**, tiempo dedicado a fundar una firma consultora norteamericana prestigiosa llamada: *A.D Little*, contratada por General Motors en los años veinte cuando establecieron su primer centro de investigación.

Evidentemente, la consultoría siempre ha sido una pieza clave para mejorar organizaciones e industrias, esto lo hallamos con los directores de diversas compañías quienes al terminar la primera guerra mundial recurrieron a Frederick Taylor, Lillian Gilbreth y Frank Gilbreth con el objetivo de reestructurarse hacia el nuevo sector de la fabricación de motores.

Durante la década de los años veinte, la consultoría se caracterizó por ofrecer servicios en la técnica de la producción, estudio del trabajo y racionalización; dicha práctica estadounidense, comenzó a expandirse hacia toda Europa, llegó primero a Gran Bretaña, consecutivamente apareció en Alemania de Weimar.

Los conocimientos efectuados en esos países los proporcionaron tanto Harol Whitehead como Charles Bedeaux; Harol inició su labor en Estados Unidos, después fundó su empresa consultora en Londres, debido a su constante preocupación por el funcionamiento de las fábricas, decidió incrementar las ventas mediante la *capacitación* del personal adecuado.

Al parecer Whitehead habló de *planeación* porque incitó a sus clientes a reflexionar sobre necesidades futuras; en cambio, Charles Bedeaux, instauró *consultorías* orientadas a la producción eficiente. Frederick Taylor también influyó en la creación de *firmas consultoras* británicas, una muestra es *Urwick Orr*, fundada en **1934** por Lyndal Urwick y Leslie Orr.

A raíz de la segunda guerra mundial nuevamente se dieron muestras de la relevancia de los consultores porque “asesoraron a los gobiernos británico – estadounidense en su búsqueda de métodos para aumentar la productividad en sus industrias de armamentos”.⁴

En Estados Unidos indicaron el contenido de cada cargo, en *Gran Bretaña* asesoraron a la Junta de Eficiencia en la Producción; al ver la escasa demanda de aviones, municiones otra tarea del consultor fue, mostrar nuevos métodos para incrementar la producción en buques de guerra; por ello, la consultoría se amplió más durante los años cincuenta.

⁴ RASSAN, Clive, OATED, David; *El mundo de la consultoría gerencial*; p. 14

Las firmas norteamericanas pudieron lograr el éxito, porque la mayor parte de su personal estudió en escuelas de administración, y como en Europa esas prácticas eran desconocidas los consultores norteamericanos le solicitaron al gobierno Británico crear esas instituciones, con el fin de aprender las técnicas de consultoría.

Londres fundó su primera escuela de Administración en **1964**; ciclo donde las oportunidades para ejercer la consultoría se incrementaron con la expansión de las economías europeas; ulteriormente, durante los años setenta las firmas enfocadas en contabilidad comenzaron su reestructuración.

Durante las décadas de **1960** y **1970**; los consultores enfocaron sus intervenciones hacia el desempeño organizacional, por ello, realizaron estrategias, luego asumieron un perfil más visible de la consultoría, posteriormente, lograron separar los términos *ingeniería* con el de *consultoría*, en los años ochenta.

En la actualidad, las *consultorías* proporcionan servicios de comunicación e información, así consiguen reestructurar organizaciones lucrativas y no lucrativas; de igual modo, mejoran su efectividad, por eso, con frecuencia recurren a un comunicador organizacional para tocar la cumbre del éxito a través de una intervención consultora.

1.1.2 Definición de consultoría.

El proceso transitorio de consultoría repercutió en autores para definirla de diversas formas, es decir, como: *un propósito estratégico, servicio, intervención*, o sólo una *forma de ayuda* en la consecución de tareas donde los responsables de llevarlas a cabo eran los integrantes de la organización apoyados por un *consultor*.

De acuerdo con los Consultores de Empresa del Reino Unido una *consultoría es* un:

*“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización procedimientos y métodos; recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.*⁵

⁵ KUBR, Milan; *La consultoría de empresas guía para la profesión*; p. 7

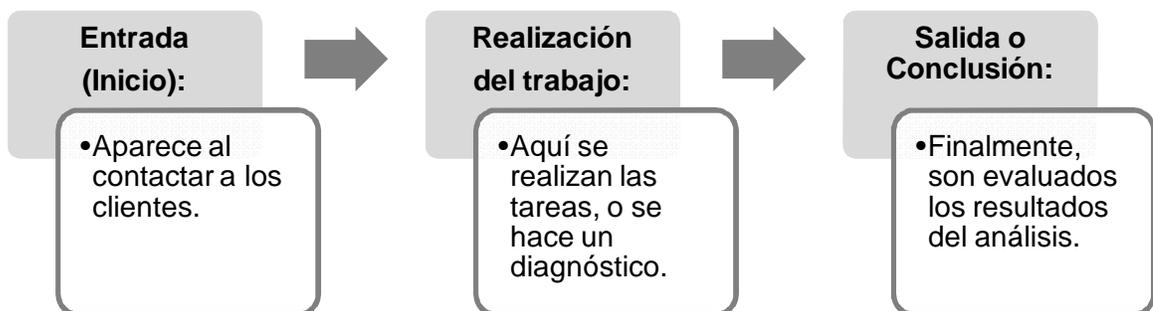
Para Larry Greiner y Robert Metzger la *consultoría* es: un *servicio contratado*, este lo realizaban sólo los profesionales calificados, quienes de manera objetiva e independiente adquirirían la función de identificar problemas, analizarlos, recomendar soluciones; en ciertos casos, ellos ejecutaban sus tareas dentro de la organización.

De acuerdo con *La Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana*, una *consultoría* es: “el conjunto de funciones, tareas y acciones que deben ponerse en juego para lograr unos determinados objetivos”.⁶

Martínez Almela renovó la definición en 1993 al señalar a la *consultoría* como: *un servicio de propósito estratégico* cuyo fin es mejorar la formación de los integrantes de una institución para poder adoptar nuevas estrategias con el afán de optimizarla; pero, esto se logra cuando se incorporan conocimientos especializados.

Toda *consultoría* intenta generar cambios al ofrecer conocimientos u opiniones; allí el objeto radica en efectuar una toma de decisiones adecuada; de hecho, *consultoría* es: “un servicio consultivo independiente, brindado por especialistas cuyas actividades tienen como propósito mejorar las necesidades de una organización”.

Una preocupación de la *consultoría* es remediar los problemas corporativos; entonces bajo el afán de lograr el cumplimiento de metas; las acciones no sólo cambian los puntos débiles en fuertes, también conllevan tres pasos a seguir, estos representan el *antes, durante y después* de la intervención de nuestro *promotor de cambio (consultor)*:



Fases de la Intervención Consultora. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

⁶ RIBEIRO SORIANO, Domingo; *Asesoramiento en dirección de empresas: La consultoría*; p. 7

1.1.3 Tipos de consultoría.

Las prácticas de consultoría en las organizaciones pueden ser *externas e internas*, por ende, los consultores varían de internos a externos, el primero como su nombre lo indica pertenece a la corporación, así asesora cualquier área donde se le requiera; inversamente un *consultor externo*, sólo es contratado de manera temporal.

Por ser miembro de la organización, el servicio prestado por un *consultor interno* es menos costoso en comparación al externo; su ventaja radica en permanecer dentro porque siempre se ocupa de brindar *mantenimiento* a las áreas, él presenta nuevas ideas, evalúa soluciones, pero, a pesar de sus propuestas, no siempre posee las habilidades requeridas.

En contraparte, un consultor externo es más ostentoso (por su experiencia en otros entes), él realiza aseveraciones más objetivas, de igual modo, ejerce mayor influencia en los clientes; asimismo, todo *consultor externo* tiene la libertad de rechazar proyectos o bien de salir de la organización al concluir su trabajo.

Durante su intervención, el *consultor*, asume diversas posturas, una donde dice cuál será la o las técnicas de cambio utilizadas, allí considera los *valores o métodos organizacionales*, en otra, facilita información cuando recomienda programas de acción; aunque también intenta influir sobre cada comportamiento individual de los integrantes de la organización.

Sin duda, es primordial destacar *porqué* los especialistas de la *consultoría en comunicación* son llamados *comunicadores organizacionales*; nuestro primer argumento es porque centran sus estudios en comunicación para comprender, *¿cómo se dan los flujos de información?* al interior de las organizaciones.

Ellos, (los consultores) usan las teorías organizacionales para entender su funcionamiento; independientemente del campo de aplicación un *consultor* es: un “*consejero, reformador, profeta-especialista, amicus curiae*”⁷ quien brinda soluciones o nuevas formas de hacer las cosas, por eso, su servicio está basado en el *análisis de hechos (reales)*.

⁷ MORFIN HIERRO, Jorge; *Consultoría para el Cambio. Dentro y fuera de la empresa*; p. 26

Entre sus habilidades o ventajas destaca el *prevenir futuros conflictos* e indicar si realmente los clientes necesitan cambiar o si es posible realizar dicho cambio, en caso de ser así, ellos mencionan cuál será el resultado y las alternativas a seguir, por este motivo es fundamental profundizar en los beneficios antes de iniciar con la intervención.

El consultor es un profesional poseedor de conocimientos y habilidades especiales, por eso, complementa las técnicas organizacionales; a nivel general, su *misión* es otorgar información experta a fin de resolver el problema detectado; su trascendencia radica en proveer juicios objetivos e independientes; por su actuación, existen tres tipos:

1. Quienes *realizan intervenciones*.
2. Quienes *proporcionan técnicas e información*.
3. Quienes *contemplan asuntos externos*, por ofrecer sus capacidades analíticas.

Independiente del tipo de intervención, una preeminencia de la *consultoría* es la *objetividad*, por ello, un asesor jamás debe involucrarse a nivel emocional con la institución analizada, ni siquiera si la entidad mantiene intenciones altruistas; pues, así consigue tener una *visión* más amplia del problema.

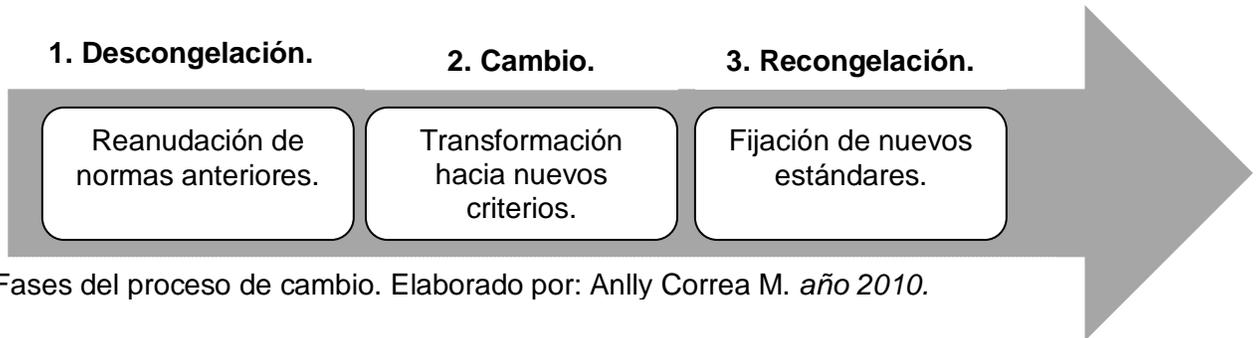
Obviamente, todos ellos tienen el propósito de *introducir un cambio* sus intervenciones:

- ◆ Asisten a los miembros de una organización.
- ◆ Contribuyen a *“formar una cooperación y un compromiso entre el personal”*.⁸
- ◆ Determinan las verdaderas causas del problema.
- ◆ Facilitan el aprendizaje del cliente.
- ◆ Impulsan a los miembros a perseguir los mismos fines, metas u objetivos.
- ◆ Intuyen logros a través de otros.
- ◆ Mejoran la eficiencia organizacional.
- ◆ Orientan a los clientes.
- ◆ Plantean soluciones para competir.
- ◆ *“Poseen la habilidad de diagnosticar problemas”*.⁹
- ◆ Subrayan y corrigen las tareas o acciones incorrectas.

⁸ RIBEIRO SORIANO, Domingo; *Op.Cit.*; p. 43

⁹ *Ibíd.*; p. 12

Sin importar el campo de aplicación (*financiero, comunicativo, administrativo*), los **consultores** intervienen activamente; en general, ellos con su participación buscan cambiar o mejorar una situación actual, sus procesos de cambio atraviesan tres fases:



Fases del proceso de cambio. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Naturalmente, con una intervención consultora podemos resolver o solucionar infinidad de problemas organizacionales, en este caso, para efectos de nuestra tesis recurrí a ella para poder mejorar u optimizar los problemas comunicativos de la: ***Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos. (AMNRDAC)***.

Pero, antes de avanzar a otras características de consultoría en comunicación, es importante mencionar una tipología de problemas existentes dentro de las corporaciones.

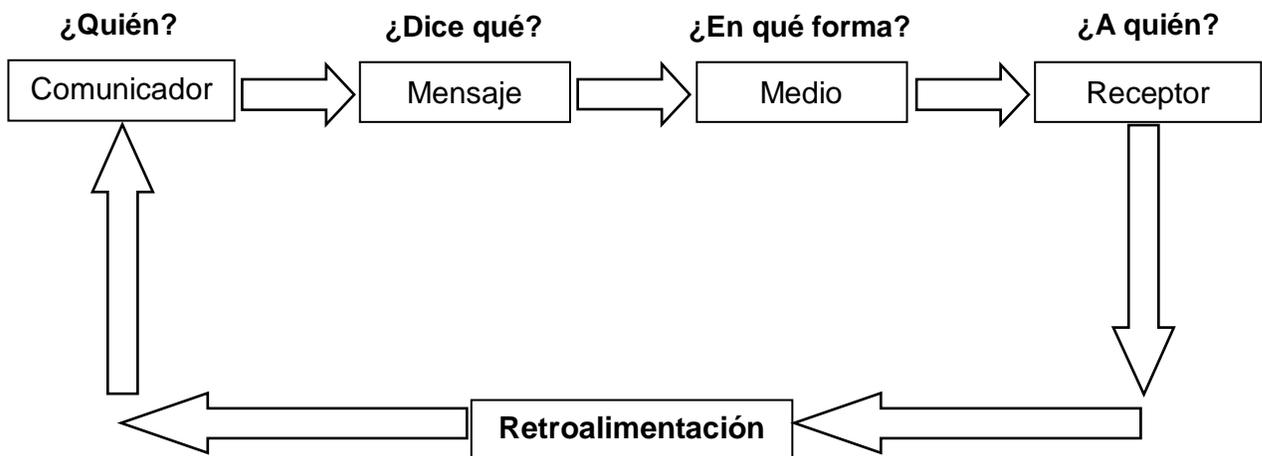
PROBLEMAS DE CREACIÓN.	PROBLEMAS DE CORRECCIÓN.	PROBLEMAS DE PERFECCIONAMIENTO.
Surgen por información limitada.	Surgen cuando el resultado actual ya no tiene la misma eficacia inicial.	Surgen cuando se requiere mejorar una situación determinada.
Aquí, se crea una situación completamente nueva.	Aquí se corrige o mejora una situación deteriorada.	Se mejora una situación, o se aumenta la eficacia de actividades.
En éste caso lo más adecuado, será definir los objetivos y propósitos de la organización.	Para reestablecer la situación original es necesario localizar los defectos, al estipular su origen o causas.	En estos casos la solución depende de procedimientos más eficaces.
		Pueden retomarse modelos utilizados en otros entes, pero, se deben examinar las condiciones de aplicación.

Tipos de problemas organizacionales. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

1.1.4 El papel de la comunicación e información en la consultoría.

Aunque hay quienes confunden el término *comunicación* e *información*; ambos presentan diferencias mientras *comunicación*: “Es el proceso mental en el que interactúan un emisor y un receptor para intercambiar las ideas, conocimientos, experiencias y sentimientos”.¹⁰, hay *información* cuando al recibir un mensaje, únicamente se obtienen datos.

Un elemento diferenciador es la *retroalimentación* (respuesta del receptor), la cual, es básica porque sus valoraciones (puntos de vista) le permiten a la corporación: exponer necesidades, hacer modificaciones e introducir cambios de actitud, a fin de lograr la meta establecida; no obstante, la gran mayoría de soluciones depende de la colaboración intergrupala.



El proceso de comunicación. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Tradicionalmente, la *información* ha sido muy útil en los trabajos de *consultoría*, porque los *consultores* pueden *transformarla en acciones* durante cada fase interventora, de hecho, su primera función es recaudarla, después transformarla, y luego mostrarla de modo adecuado ante los integrantes de la institución.

Una cualidad de la *consultoría en comunicación*, es considerar a la organización “*un ser vivo*”, en consecuencia, está en constante cambio, también toma muy en cuenta el factor humano, del cual depende la funcionalidad institucional, a su vez, la eficacia radica en cómo nuestro *comunicador organizacional*, presenta los *datos* (información).

¹⁰ GALEANO, César Ernesto; *Modelos de comunicación*; p. 112

1.2 La Consultoría en comunicación.

Según la propuesta del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana, la *consultoría en comunicación* centra su interés en los objetivos al ofrecer su ayuda mediante *comunicación organizacional*; por ello, retomé dicha consultoría para mejorar los problemas comunicativos de una organización sin fines de lucro.

La *consultoría de comunicación*, se caracteriza por generar una buena comunicación, así se consigue: la *formulación de planes de cambio, aceptación, comprensión de nuevas ideas, el establecimiento de actitudes e implantación de estrategias*; pero, sin la información, todo esto no sería posible.

Desde mi punto de vista es útil porque logra los objetivos de manera más rápida, es eficaz por utilizar *comunicación*, con la cual, se realizan tareas e instauran técnicas de cambio; de hecho, al interior de una entidad se dedica *“el 30 % del tiempo al análisis de problemas y asuntos fines de forma individual, y el 70% a la comunicación con otras personas”*.¹¹

En efecto, la *comunicación interpersonal* es una pieza fundamental durante la consecución del trabajo entre clientes, consultores, jefes, gerentes, directores con el subordinado, porque además de permitir el intercambio de información, genera nuevas relaciones dentro de las corporaciones; a nivel general, tenemos tres funciones comunicativas.



Función de la Comunicación dentro de las organizaciones.
Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Rola Durante.

¹¹ KUBR, Milan; *La consultoría de empresas guía para la profesión*; p. 369

1.2.1 Los tres modelos de consultoría en comunicación.

La *consultoría en comunicación* posee tres tipos de asesoramiento: el *médico-paciente*, el *comprado*, el de *procedimiento*; antes de mencionar sus características, cabe decir que la diferencia entre los dos primeros es el *diagnóstico*; pues, en el modelo (*médico –paciente*) lo efectúa el asesor, mientras en el comprado lo desarrolla el propio cliente.

Modelo “*médico-paciente*”: Aquí *la función del consultor es prescribir* cuál será *el método o tratamiento* a seguir, análogamente a un doctor evalúa los síntomas basado en investigación, por eso analiza la comunicación de un área o de toda la organización; pero en lugar de hacer un expediente redacta informes e indica el mal y el remedio.

Modelo “*comprado*”: *El cliente descubre cierta necesidad*, adquiere el servicio (manual de identidad, encuesta de opinión, sugerencias para mejorar la comunicación etc.) al concluir termina la relación con el asesor porque sus roles están bien definidos, la eficacia del modelo se debe a la *precisión del cliente para identificar sus propios problemas*.

Modelo “*procedimiento*”: En este caso, el consultor y el cliente poseen el *mismo nivel de participación*, prescriben, diagnostican, intervienen, si ambos lo deciden terminan su relación sin embargo, en este tipo de modelo “*el asesor ayuda a la organización a utilizar sus propios recursos para resolver sus propios problemas*”.¹²

1.2.2 El comunicador organizacional en su función de consultor.

La función principal del *comunicador organizacional* es: mejorar la comunicación dentro de las entidades ayudándolas a cumplir correctamente su cometido de comunicar, él tiene una primacía competitiva por trazar las perspectivas del mensaje, su finalidad es incrementar el rendimiento de una organización, junto a sus integrantes.

Basado en las metas el comunicador *debe tomar en cuenta cada detalle comunicante* pero al mismo tiempo tiene la obligación de revisar otros asuntos, es decir, sus multitareas entre las cuales destacan: el diagnosticar, prescribir, evaluar, redactar informes, proponer, asesorar, ejecutar, coordinar actividades.

¹² GOLDHABER, Gerald M; *Comunicación organizacional*; p. 394

Ningún cambio es posible sin comunicación, por ello, es trascendental prestar atención al rol de los comunicadores organizacionales; pues, actualmente las instituciones deciden recurrir a la *consultoría* porque como están “*deseosas de encontrar las soluciones, hacen lo que los expertos les indican.*”¹³.

Como parte de su formación, él necesita preservar su *secreto profesional*, al no revelar los métodos utilizados, evidentemente, pueden surgir empleos donde sólo le pidan consejo; por eso, jamás debe mencionar sus *tácticas secretas*, ni mucho menos ventilar la vida íntima e información reservada de sus fuentes para beneficiarse.

Bajo el afán de conseguir efectos satisfactorios, el *consultor-comunicador* utiliza una serie de técnicas comunicativas, las cuales, aplica primero entre los miembros de la organización, por ello, sigue cuatro fases: (*atención, interés, deseo de cambiar, acción del personal*), también determina cuáles factores, influirán en el cambio del proceso e institución.

La eficacia organizacional requiere la disposición de sus empleados, por eso, el *comunicador* (organizacional) tiene la *misión* de hacerle comprender a los clientes, aspectos humanísticos, con el fin de ayudar al nuevo integrante a incorporarse; asimismo, debe procurar tener la total aprobación de la familia e instaurar un clima de comprensión hacia el trabajador.

Cuando la estirpe de un empleado desprecia una compañía, ese acontecimiento influye de modo negativo en el trabajador, por ejemplo, para no laborar los fines de semana; si en caso contrario, la familia siente aprecio por la entidad no sólo le da su apoyo, sino además difunde los rasgos positivos de la corporación, mediante conversaciones directas.

Algunos trabajadores, no se preocupan por alcanzar objetivos debido al desconocimiento de los mismos, o porque fueron sus jefes quienes asumieron la responsabilidad, cuando esto sucede, la *faena del comunicador*, es enlazar al empleado junto a las metas con el fin de hacerlo sentir dueño de los éxitos institucionales, al grado de verlos como propios.

¹³ HALE, Judith; *Guía completa para lograr el éxito como consultor de rendimiento: Técnicas y herramientas para la mejora de los empleados y las organizaciones*; p. 22

Una manera de producir *orgullo de pertenencia* en el trabajador es reconocerlo por su labor al contribuir en actividades extras o ajenas a su cargo; así comprende la importancia de su labor; otro medio más común de originar éste orgullo se da con el *estatus social*, o con otra motivación, por ejemplo, la “seguridad económica”.

Todas esas faenas dependen de la *comunicación*, la cual, actúa como catalizador al retardar o acelerar procesos; esa comunicación influye, refuerza e indica las cuestiones modificables, de allí, surge la importancia del comunicólogo organizacional, quien posee las capacidades para explotar al máximo los medios informativos de una organización.

Evidentemente, todos los consultores trabajan con *información* su labor principal, radica en: *“analizar la masa de información, aportar una perspectiva más amplia y menos casera, y dejar al cliente con una gama más rica de posibilidades útiles de elección de las que previamente eran aparentes y un mayor poder para explotarlas.”*¹⁴

Al enumerar los *compromisos* referentes a su trabajo, aparecen dos: primero: el redactar con brevedad sus escritos, segundo: definir lo más precisa posible la naturaleza del problema, solucionarlo, hacer informes críticos, retroalimentar a los clientes, porque de la relación entre ambos (*cliente –consultor*) surge lo positivo o negativo del proceso.

Otras obligaciones radican en: generar confianza hacia los clientes, sensibilizarlos, señalar aspectos no detectados por los miembros de la organización; pero, también deben procesar la información, bajo el afán de crear un enfoque crítico, el cual, se convertirá en propuestas o aplicaciones mostradas a quien lo contrató.

Sin lugar a dudas, un *consultor* necesita intuir las relaciones interpersonales, las tradiciones de la estructura institucional, su cultura, descubrir *¿quiénes influyen dentro de ella?, ¿cómo funciona?, ¿cuáles son sus reglas de juego?*, después de hallar las cuestiones a substituir, debe formular los nuevos planes de cambio.

¹⁴ LAMBERT, Tom; *Manual de consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*; p. 65

1.2.3 Seis principios (deberes) del comunicador organizacional.

Para llevar a cabo servicios de calidad, el comunicador organizacional debe considerar por lo menos, una serie con seis principios planteados por el autor Horacio Andrade, quien aludió: el comunicador: *Debe contribuir al cumplimiento de objetivos organizacionales*, esto implica conocer las estrategias u objetivos organizacionales, a fin de saber cómo contribuir.

2-. Debe basarse en la investigación: “El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer tanto a la organización como a sus públicos.”¹⁵

3-. Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización: El comportamiento integrador de nuestro consultor profesionalista en comunicación, es la clave para coordinar esfuerzos, fomentar la participación, el trabajo en equipo y responsabilidad en el trabajador.

4-. Debe crear una estrategia: El comunicador debe ajustar sus objetivos a las campañas, programas, estrategias a implementar, al saber para qué servirán, qué se dirá, cómo se llevarán a cabo; e igual, *necesita preservar la claridad en los mensajes u objetivos* a fin de lograr la comprensión por parte de los integrantes de la organización.

5-. Debe asegurar la congruencia: Antes de implementar sus propuestas, el comunicólogo se convence de la creación del cambio, sus mensajes internos-externos formulados necesitan indicar exactamente lo mismo para evitar confusiones o contradicciones, porque lo primordial es ganar credibilidad.

6-. Debe utilizar todos los medios existentes: El comunicador no debe limitarse a medios tradicionales como Intranet, tablero de avisos o revista interna, pues: *“debe aprovechar otros que se encuentran desperdiciados en la organización”*¹⁶; en consecuencia, las conductas, el trato con los demás, uniformes, normas e instalaciones, también comunican.

¹⁵ ANDRADE, Horacio; *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, disciplina y técnica*; p. 41

¹⁶ *Ibíd*em; p. 43

Estas recomendaciones abren aún más el campo de acción del *comunicador organizacional*, porque tiene la responsabilidad de proceder adecuadamente ante situaciones cambiantes; de igual forma, su lealtad, trabajo ético, sobre todo *credibilidad*, no sólo le permiten establecer comunicación, sino también, *le dan su razón de ser* dentro de la organización.

Forzosamente, las disposiciones citadas con anterioridad requieren de información, la cual, ejerce gran influencia en la toma de decisiones; además *todo trabajo de consultoría parte del análisis situacional inmerso en un diagnóstico* cuya base son los datos, claro si estos llegan a ser escasos, el investigador debe recabarlos con diversos métodos.

1.2.4 Métodos de investigación usados por el consultor-comunicador.

Entre los métodos de investigación usados por un consultor e incluso por un comunicador organizacional para realizar sus estudios, análisis, diagnósticos e indagaciones de cualquier rubro, tenemos: la *entrevista*, el *cuestionario*, y la *observación participante*, sobre las cuales, profundizaré a continuación:

La *entrevista* nos permite saber cómo es la posición del cliente respecto a su entidad, por lo general, se rige bajo las interrogantes: ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, también es necesario tomar en cuenta otros informes para conocer su historia, con el fin de hallar más opiniones acerca de los riesgos del problema.

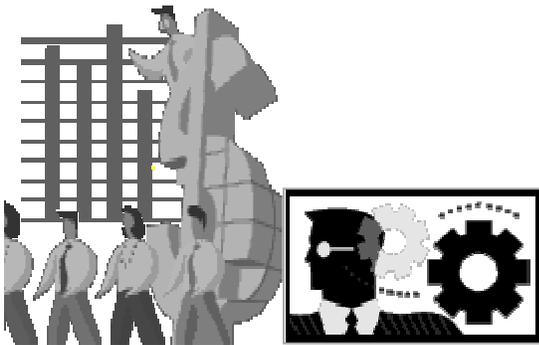
Si un especialista tiene por objetivo indagar sobre los conflictos internos, cultura, liderazgo, el *cuestionario* es el procedimiento más indicado, una ventaja de tal conjunto de preguntas radica en su aplicación, tiende a ser muy práctico porque puede aplicarse a un gran número de personas, o sólo a una pequeña muestra

El primer método usado por todo consultor es *observación participante*, resulta imposible imaginar lo no conocido, entonces al encontrarse frente a una situación, utiliza sus sentidos, él deduce: ¿cómo ocurren los hechos? posteriormente realiza sugerencias útiles, pero, no debe conformarse con mirar en una sola dirección sino en varias.

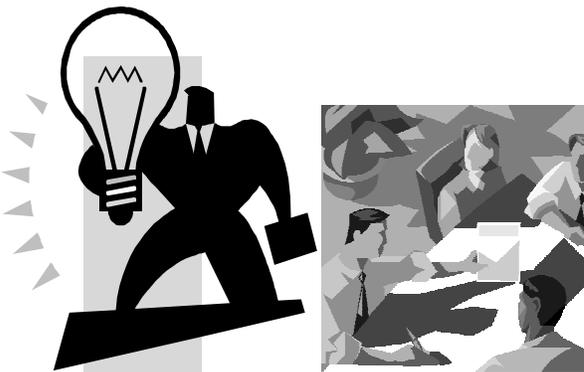
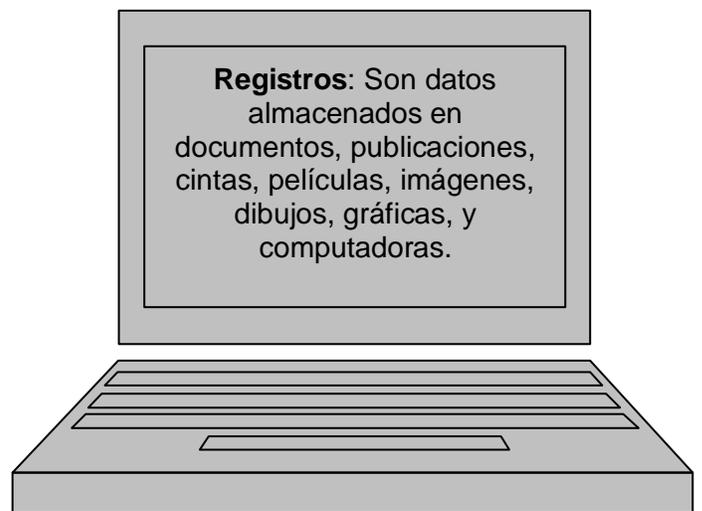
Cuando un ser humano logra llegar a la cumbre de una montaña, no sólo fija su mirada hacia el frente porque su curiosidad le incita a observar todo el paisaje, lo mismo sucede con los buenos comunicadores, quienes al juzgar acontecimientos, circunstancias o hechos no se limitan únicamente a estudiar pocos fragmentos de *información*.

Por tal motivo, combina sus respuestas con las observaciones obtenidas con cuestionarios, entrevistas, documentos, revistas, publicaciones importantes páginas de internet o cualquier forma de investigación documental para no caer en conclusiones equivocadas, de hecho, al tener información diferente localiza la fuente del problema con mayor facilidad.

Los datos contribuyen a pronosticar la procedencia del problema, su función es preservar la correspondencia entre la realidad presente con las futuras alternativas, el recabarlos ya es en si misma una tarea del comunicador organizacional, luego, el siguiente paso es el análisis de los mismos, por ello, aquí se aluden los diferentes *tipos de datos*.



Acontecimientos o Situaciones: Son Circunstancias que requieren observación directa.



Recuerdos: Elementos acumulados en la mente de los empleados de la organización.

1.2.5 Las Tareas de un comunicador organizacional.

En la intervención del *comunicólogo*, analizar datos involucra: introducir cambios, realizar evaluaciones, proporcionar nueva información e identificar factores o hechos, anidar en los empleados un sentimiento de compromiso hacia la institución, por ende, necesita facilitar su aprendizaje; entre sus tareas *principales tareas* destacan:

Estudiar la empresa: Vislumbrar los recursos, políticas, estructuras, cualidades o defectos de una organización para sugerir medidas.

Realizar investigaciones especiales: Incluye estudios de mercado, encuestas, cuestionarios e indagaciones para detectar necesidades, por ejemplo, evaluar los medios comunicativos.

Crear soluciones para problemas concretos: El cliente identifica sus problemas, posteriormente solicita una elaboración de soluciones para erradicar dichos problemas; en algunos casos es el propio contratista quien ejecuta las propuestas, y así da fin a la intervención.

Asistir en la práctica de soluciones: A petición de la entidad, el comunicador decide poner en marcha sus propuestas, corregir problemas, evaluar avances o capacitar al personal.

Actuar como consejero: Aquí nuestro consultor, formula opiniones, responde interrogaciones, dudas, presenta informes, hace aclaraciones, asesora, recomienda, explica.

Basado en su formación teórica o práctica referente a la *comunicación organizacional*, un consultor puede proporcionar esta serie de servicios:

- ***Comunicar*** asiduamente la imagen de la empresa
- ***Crear*** programas para producir un buen clima organizacional.
- ***Difundir*** la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos).
- ***Elaborar*** productos comunicativos e Impulsar planes de contingencia.
- ***Ejecutar*** tácticas de comunicación.
- ***Enseñar*** habilidades comunicativas (comunicación no verbal, expresión escrita).
- ***Fomentar*** sentimientos de pertenencia.
- ***Promover*** organizaciones (públicas y privadas).

Aunque se ha escrito la lista de beneficios proveídos por un comunicador, no está por demás profundizar sobre sus *servicios de información* constituidos por la documentación donde apunta resultados, avances o procedimientos anteriores a fin de utilizarlos después; también sugiere bibliografía o expedientes necesarios para los mediadores de una organización.

A diferencia del primero, “*La biblioteca de informes*”¹⁷, es un servicio parecido a las agencias de monitoreo porque reúnen, recortan y seleccionan las notas informativas; también archivan los documentos eso contribuye a crear manuales o guías de uso interno, su validez ostenta una pronta localización de textos clasificados por función.

1.2.6 Las “cuatro íes” del comunicador organizacional.

Sin duda, el *comunicador organizacional* posee las habilidades para conseguir los objetivos de la organización donde se adentra, entonces aunque se han descrito sus tareas, deberes y funciones todas ellas dependen de las llamadas “*cuatro íes*” correspondientes a las palabras: *Imagen, Información, Integración e Identificación*.

Respecto a la *Identificación*, habitualmente inmiscuye *Identidad Corporativa* donde a través del corazón ideológico (*filosofía organizacional*) posiciona objetivos ante los públicos no sólo por sintetizar explícitamente las ideas de la organización en cuestión, sino porque se apoya de: *nombres, logotipos e imágenes*.

El comunicador debe adecuar correctamente los *ideales corporativos* con los mensajes para lograr el reconocimiento, por ejemplo, si una empresa expresa la frase *aquí estamos para servirle*, pero sus empleados ignoran a los clientes cuando les preguntan por un producto, se pierde la *congruencia* entre las palabras con las acciones.

Cuando los públicos aceptan, admiran, repudian o rechazan una entidad, es porque dicha instancia produce mensajes llenos de significado, los cuales, perpetúan o finalizan una buena *Imagen corporativa*, de hecho, el comunicador puede otorgar atributos favorables respecto a la organización en cuestión, obviamente debe procurar no falsear la realidad.

¹⁷ KUBR, Milan; *La consultoría de empresas guía para la profesión*; p. 272

Existen lugares donde la diferencia de funciones o la especialización están muy marcadas, esto separa las actividades básicas del desempeño organizacional, allí obtener metas es aún más difícil, por ello, se necesita un proceso de **Integración** para controlar, unificar o coordinar esfuerzos, lo cual, es posible mediante una buena comunicación.

Ninguna organización es un ente aislado, para integrarla el comunicador retoma el conjunto de interdependencias al romper las barreras jerárquicas; no obstante, cuando se fomenta la participación y el trabajo en equipo se mejora la comunicación en todos los niveles, lo cual, contribuye a crear un clima de apoyo mutuo para cumplir los objetivos organizacionales.

Aunque la palabra **Información** abarcó las reflexiones anteriores, nuevamente retomo su importancia porque desde siempre ha sido la materia prima de la comunicación al interior de una organización, e incluso de nuestra vida cotidiana; como en las organizaciones el objetivo principal es el entendimiento éste no puede realizarse sin información.

A veces el trabajador siente interés por las prestaciones, objetivos, dinamismos culturales, parámetros evaluativos, procedimientos, capacitaciones, organigramas, normas, servicios, productos, beneficios; entonces *¿porqué no mostrar lo que es y hace la empresa?* si cuando la conocen mejor los empleados trabajan con mayor eficacia.

Bajo este contexto, **Información** es lo comunicado, si extrapolamos la frase *Información es poder* a la cotidianidad, esto implica conocer bien cómo efectuar las tareas encomendadas; por otro lado, en el ámbito comunicativo tenemos la capacidad para sintetizar volúmenes de datos transformándolos en decisiones particulares.

1.3 La Comunicación Organizacional.

El progreso de la humanidad desde la prehistoria, feudalismo, renacimiento hasta la época actual no sería posible sin comunicación, de hecho, los nómadas al requerir fuego, alimentos, abrigo u hogar manifestaron sus necesidades mediante sus manos, el habla, los gestos, así suscitaban interrelaciones e incluso nuevas formas de organización como la familia.

Obviamente, tal proceso es inherente para la vida del ser humano porque le permite subsistir por transmitir ideas, pensamientos, costumbres, no obstante, la sociedad logró desarrollarse cuando estableció acuerdos con los demás, esto requirió un emisor, un receptor, un mensaje, un canal y una respuesta (*retroalimentación*).

Durante una intervención consultora, el comunicador actúa como *emisor* al manifestar sus intenciones en la empresa, el propósito lo expresa con mensajes verbales o no verbales bajo el afán de dar a entender sus ideas, realiza información extrapolada e inteligible, la cual, esta suministrada por un medio encargado de ser el portador del *mensaje*.

Naturalmente, lo anterior se refiere al acto comunicativo donde las respuestas tienden a ser implícitas (pronunciadas) o explícitas (expresadas a través de conductas) allí el mensaje lleva cierta dosis de *información*, pero, si esta no es comprendida genera confusión entonces el receptor no puede realizar lo solicitado.

El claro traspié se da con x director, quien al pedir una serie de informes sólo recibe reportes de gastos, eso también se refleja con un fracaso empresarial, el suministro de medicamentos equivocados, ausentismo, mala calidad, o en la política si un candidato solicita un análisis de imagen, pero, sus asesores únicamente le muestran gráficas de su campaña electoral.

Indudablemente, todas las organizaciones (incluidas las antiguas) se han caracterizado por la existencia de problemas pues, la gran mayoría de personas pasan allí su tiempo, por ende, generan constante comunicación, concepto proveniente del vocablo latino *comunicare*, cuyo significado implica “*poner en común*”.¹⁸

¹⁸ ALVARADO RANGEL, Leticia; *Comunicación*; p. 1.

En la actualidad, hay tres maneras de intervención profesional para erradicar o disminuir los problemas de comunicación; la primera es *comunicación táctica* desempeñada asiduamente por la consultoría externa, donde se identifican las necesidades comunicativas por desarrollar soluciones, con el objeto de potenciar las funciones de la organización.

La *comunicación operativa* crea mensajes destinados a los miembros de la organización sin importar sus niveles jerárquicos; en cambio, la *comunicación estratégica* tiene “*un mapa de referencia completo acerca de sí mismos como organización, del contexto en que se mueve y de la interacción que existe, y debe existir entre la empresa y su contexto.*”¹⁹

Si la *comunicación organizacional* retoma la frase: comunicación es acción, se rige por los dos verbos, organizar el propósito es alcanzar los objetivos corporativos, mientras tanto, al comunicar se asiste a los empleados con el fin de ayudarlos a comprender su papel conforme a las características de la *institución*.

Keith Davis reflexionó sobre la comunicación dentro de la organización, enmarcó esto: *sin ella, un empleado desconocería las actividades de sus compañeros, las instrucciones no se darían porque los jefes no recibirían información*; por ende, la *comunicación* es un elemento informante, facultado para refrenar dudas, titubeos e indecisiones.

En las entidades la *comunicación* orienta, influye, persuade, relaciona e infunde colaboración entre los integrantes de la organización, aumenta la eficacia organizacional, desarrolla tres funciones: *Producción*- regulación, *Innovación*, *Socialización* (mantenimiento).

Producción - regulación: Aquí se preocupa por la realización del trabajo, las faenas cumplen los objetivos del producto en la organización ya sea servicios o bienes; así realiza políticas y manuales donde se indica el desempeño de labores, ocasionalmente, incluyen presupuestos, control de calidad e información de ventas.

Innovación: Es básica en organizaciones con un ambiente fluido-cambiante, allí, la función innovadora introduce sesiones manifestadoras de inquietudes como sugerencias, análisis de mercado, juntas, desarrollo e investigación.

¹⁹ REBEIL CORELLA, María; *El poder de la comunicación en las organizaciones*; p. 118

Socialización o mantenimiento: Esta función arregla aquellas “*comunicaciones que afectan: 1) el autoestima de los miembros de la organización; 2) sus relaciones interpersonales en las organizaciones, y 3) su motivación para integrar sus metas individuales con los objetivos de la organización*”.²⁰

Resulta difícil imaginar un lugar donde las personas no se comuniquen, pensemos en alguna escuela en ese lugar, los maestros no podrían transmitir conocimiento a los alumnos, o a la inversa, ellos no expondrían sus dudas, por obviedad, todo trabajo involucra **comunicación**, de hecho, sin ella se paralizan las actividades.

La comunicación mueve al mundo, pues, todas las personas emiten grandes cantidades de información, por consiguiente, gran parte del día tenemos eventos comunicativos con más de una persona, ninguna organización podría existir sin comunicación.

El reconocimiento de metas por parte de los miembros de una entidad requiere por lo menos una forma de comunicación; pero, no es necesario atiborrarlos de información, sino mas bien explicarles las tareas a desempeñar en sus puestos, también se les debe indicar su momento de participación.

Sin embargo, no en todas las instituciones le dan importancia; de hecho, en algunos lugares ni los propios empleados pueden brindar informes, limitándose a enviar al demandante con la secretaria, quien a su vez lo manda con el coordinador, el cual, recomienda ir con el jefe, así dan la mala impresión de *nadie sabe nada*.

La cooperación del personal resalta en el ejemplo expuesto anteriormente, sobre todo porque los estrategias requieren **comunicación** para implementar decisiones importantes, con su uso se favorece una empresa; por lo tanto, es preciso, crear comunicación apropiada supeditada en canales y medios claramente definidos.

En una entidad, la comunicación con sus actos o programas trae consigo etapas para lograr objetivos, cambios, progresos, o metas; su eficacia radica en conocer previamente a la gente comunicada, con el fin de optar por los medios donde la información tenga un mayor impacto, allí, el lenguaje se adecua con la realidad y los niveles culturales.

²⁰ TOLELA MYERS, Michele. *Administración mediante la comunicación*; p. 17

1.3.1 Escuelas de Comportamiento Organizacional.

Aunque todo ser humano siempre ha formado parte de una organización, los planteamientos e investigaciones acerca de las mismas, comenzaron después de la revolución industrial, por ello, antes de profundizar sobre la *comunicación organizacional*, destacaré las aportaciones realizadas por algunos pioneros del campo organizacional.

El conocimiento de diversas posturas organizacionales nos hace comprender aún más cómo se da la comunicación al interior de las corporaciones; de hecho, cada teoría representa las escuelas de pensamiento; así, su clasificación quedó de la siguiente forma: a) *Teoría clásica*, b) *Teoría humanística*, c) *Teoría de los sistemas*, d) *Teoría contingente*.

1.3.2 Teoría Clásica.

La *teoría clásica* de las organizaciones, evolucionó antes de la primera guerra mundial a raíz de la industrialización masiva; en ese tiempo, los pioneros clasistas veían al obrero como un ser económico racional, su mayor incentivo de motivación era el dinero, así, con sus técnicas de *premio-castigo*, redituaban el trabajo a destajo.

Esta escuela, se orientó en la estructura de las instituciones (formales), prácticamente no se preocupaba por el trabajador; por ello, se coordinaron las actividades cuando se instituyeron los principios universales de jerarquías, relaciones formales, procedimientos u organización, planteados por *Max Weber, Frederick Taylor, Henry Fayol*.

Weber fue un sociólogo quien creó la *Teoría de la Burocracia*, conforme a ella, debía existir una distancia social entre funcionarios y empleados, lo cual, "*tendrá como resultado menos problemas interpersonales y menos conflictos entre los trabajadores*"²¹; en su postura, con la interacción formal e impersonal se logra una cooperación más eficiente de la organización.

En su obra: "*La teoría de las organizaciones económicas y sociales*", retomó de Adam Smith la *cadena de escalafón, unidad de mando, especialización de funciones, división del trabajo*, así, una institución, se rige bajo: *derechos, reglas, normas, jerarquías*; entonces, para fijar las obligaciones y coordinar tareas, él, propuso crear informes con disposiciones o actos.

²¹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*; p. 117

En cambio, el precursor de ingeniería industrial e inventor estadounidense *Frederick Taylor* centro su interés en los resultados, él, decidió analizar sus operaciones al efectuar las tareas dividiéndolas en manuales-mentales; a la par, *ejecutó actividades de consultoría* cuando hizo su observación *constante-participante* para conseguir productividad.

Los experimentos de *Frederick Taylor* apoyados en *tiempo- movimiento*, se plasmaron en su libro: “*Los principios de la administración científica*”; entonces, al describir sus métodos toda corporación necesitaba psicología o especialización; bajo sus planteamientos autoritarios una motivación humana se daba con salarios.

En síntesis, Taylor deseaba “*establecer una serie de principios básicos para un desempeño científico y eficaz del trabajo*”²² estos cuatro principios radican en: a) Seleccionar, capacitar y ubicar científicamente al trabajador, b) Analizar con objetividad sus trabajos, c) Compartir las responsabilidades equitativamente, d) Generar cooperación al planear o ejecutar tareas.

Henry Fayol, (empresario e ingeniero) enfocado en las ganancias instauró catorce principios, utilizados hoy, estos los obtuvo a partir de su experiencia en una compañía minera, también se distinguió por crear el: *Puente de Fayol*, donde habló de *comunicación horizontal*, porque los gerentes del mismo nivel se comunicaban directamente.

- | | |
|--|--|
| 1-. Autoridad y responsabilidad | 8-. Estabilidad (bajo índice de cambios) |
| 2-. Cadena escalar (jerarquización) | 9-. Iniciativas |
| 3-. Centralización | 10-.Orden (posición de cada persona) |
| 4-. Compañerismo | 11-.Remuneración (salarios justos) |
| 5-. Disciplina (obediencia) | 12-. Preocupación por la organización) |
| 6-. División del trabajo (especialización) | 13-. Unidad de mando (un jefe) |
| 7-. Equidad | 14-. Unidad de dirección (un plan) |

Los principios de Henry Fayol. Expuestos en su libro: Administración general e industrial.

Las organizaciones clásicas tienen gran centralización, allí, los comunicados enviados desde arriba sólo mencionan temas importantes para la institución, olvidándose del trabajador, así, producen: *comunicación descendente-formal*, a veces lenta, escasa, excesiva, como la de los manuales o reglamentos debido a la poca libertad en el manejo de información.

²² FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*; p.17

1.3.3 Teoría de las Relaciones Humanas.

Como respuesta al descuido de la teoría clásica respecto a todo el factor humano dentro de la entidad, esta corriente se desarrolló a mediados de los años treinta, con el fin de fusionar necesidades, aquí le dieron más valor al trabajador en su desarrollo personal, participación, motivación y *comunicación abierta*, de este modo, crearon estructuras más flexibles.

La escuela humanista reforzó las premisas de *comunicación informal*, relaciones humanas, cambio, liderazgo, motivación; pero, éste movimiento inició a raíz de los estudios *Hawthorne de General Electric Company*, allí, toda productividad dependía de las condiciones físicas del trabajo, psicología del empleado e incentivos económicos.

Según los estudios Hawthorne, si deseamos comprender la naturaleza de las corporaciones, debemos considerarlas unas “*colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo así como la moral de los obreros*”.²³

Otro precursor llamado *Elton Mayo* inició con esta teoría neoclásica en **1927**, él, criticó a los pensadores clásicos por haber ignorado al obrero; gracias a sus experimentos efectuados en Harvard se percibió cómo los miembros del grupo establecían las normas de trabajo, también vislumbraron, la formación de grupos en forma espontánea.

El principal aporte de *Mayo* fue descubrir la ineficiente comunicación, porque los objetivos no eran asimilados por el empleado, entonces cuando las inquietudes quedaban supeditadas a las interpretaciones o rumores, *decidió informar mediante: circulares, tableros de anuncios y periódicos internos* de la organización.

Según *Elton Mayo*, un conflicto provenía de una comunicación escasa e inexistente, por ello, implementó estrategias comunicativas a fin de no causar problemas futuros en las empresas industriales, bajo su postura (basada en la producción), los recursos humanos ejercían mayor efecto sobre los factores técnicos.

²³ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*; p. 117

Kurt Lewin (psicólogo social) enfocado en comunicación, personalidad e interacción, ejecutó un programa de investigación sobre la dinámica de grupos, así, creó un interés generalizado de comunicación interna, entre sus partidarios destaca **Rensis Likert**, quien después de ver los descubrimientos de **Elton Mayo** desarrolló cuatro diseños de organización:

1-. Autoritario.

2-. Benevolente –Autoritario.

3-. Consultivo.

4-. Participativo.

Por su parte, **Douglas McGregor** esbozó dos teorías, una es la '**Teoría "X"**, allí "*la gente se resiste a los cambios, no es muy lista y trabaja solamente por dinero*"²⁴, carece de ambición, le agrada la monotonía, siente aversión por el trabajo, es irresponsable, prefiere ser dirigida, en cambio, la **Teoría "Y"** fomenta la participación, porque delega tareas y libertades

El subordinado de la teoría "Y" era colaborador en el trabajo, por ello, **McGregor** consideró la importancia de los **canales comunicativos** al instaurar metas compartidas entre los miembros de la organización, con ello logró integrar las necesidades institucionales con las individuales, así, obtuvo mayor satisfacción, responsabilidad, compromiso, pero sobre todo **rendimiento**.

Los **teóricos humanistas** lucharon por organizaciones más justas, consideraron a su enfoque como aplicable a cualquier corporación, ellos hicieron énfasis en la **integración** mediante la colaboración, centrándose por atender los niveles más bajos; pero, no se ocuparon del medio ambiente organizacional, cuya influencia repercute sobre una organización.

Al generar comunicación **ascendente-horizontal**, entre la **dirección-obreros**, la comunicación institucional representó un factor determinante, por ello, se pugnó para que se le diera mayor atención, pues, además de dar a conocer información, soluciona problemas, crea interacción, actualiza e infunde confianza; también conforma grupos, estructuras, redes y objetivos.

²⁴ PARIENTE FRAGOSO, José Luis; *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*; p. 171

1.3.4 Teoría de los Sistemas.

Bajo el postulado sistémico, una organización puede ser *abierta-cerrada* muy semejante a un sistema por ser un conjunto de unidades interrelacionadas, donde al sumarse conforman el: *todo organizado*; así, logran mayores resultados, otra similitud se presenta cuando la entidad, posee fronteras identificables o actividades interdependientes.

En la antigüedad, una organización de sistema cerrado sólo analizaba tareas, estructuras o relaciones formales, ante tal dificultad, la corriente sistémica identificó subsistemas, adicionó contexto e interrelaciones con el entorno, apertura hacia el medio; también le dio prioridad a cuatro aspectos: 1-. *Funcional*, 2-. *Social*, 3-. *Estructural*, 4-. *Psicológico*.

Actualmente, un *sistema cerrado*, no posee ambiente ni sistemas externos, tampoco implica entradas de información proveniente del exterior, pero, está predispuesto a moverse hacia un estado estático de equilibrio llamado *entropía*; inversamente, las organizaciones con sistema abierto, evolucionan al momento de relacionar su dinámica con el entorno.

Un *sistema abierto*, al tener ambiente interactúa con el medio; en consecuencia, se relaciona, comunica e intercambia información con otros sistemas, dentro de sus relaciones internas no es tan determinista; por ser tan dinámico, con frecuencia, se puede adaptar a las presiones internas o externas, e incita un continuo proceso evolutivo.

E. Trist, argumentó que *un todo* se integra por subsistemas pertenecientes al sistema, con el fin de comprender cómo funcionaba ese todo, sus colaboradores consideraron la importancia de reconocer funciones, mecanismos, responsabilidades; innegablemente, tales aportaciones influyeron a otros investigadores a completar esta teoría.

Efectivamente, *Daniel Katz* y *Robert Kahn* hablaron del sistema abierto-viviente después de fusionar posturas antiguas, en **1966** dijeron que la *teoría clásica* se componía de subsistemas funcionales, mientras, en el *enfoque humanista* todos los subsistemas estaban relacionados dinámicamente, para, ellos la *comunicación* ordena toda organización exitosa.

En su obra titulada "*Psicología social de las organizaciones*", plasmaron la existencia de nueve dispositivos latentes en una organización abierta, algunos axiomas fueron:

1-. Una organización se compone de partes interdependientes; 2-. Es necesario intercambiar energía para sobrevivir, hay salidas, entradas, exportación e importación; 3-. La organización puede tener entropía negativa; 4-. Equilibrio dinámico; 5-. Retroalimentación con el medio; 6-. Diferenciación; 7-. Propósitos; 8-. Resultados; 9-. Equifinalidad.

Al instituir su *Teoría General de Sistemas*, Niklas Luhman, retomó el modelo de Ludwig von Bertalanffy, para quien un sistema se definía respecto a su entorno; de igual modo, consideró las hipótesis de los biólogos chilenos H. Maturana y F. Valera acerca del sistema *autopiético*, es decir, el *sistema vivo* capaz de crear su propia estructura o elementos.

El sociólogo *Luhman*, habló del teorema de doble contingencia donde, "*obliga a estructurar la comunicación entorno a las expectativas de actuación y nunca en torno a los resultados de la misma*".²⁵ Igualmente, bosquejó más conceptos presentados a continuación:

- **Complejidad:** Sobreabundancia de relaciones, posibilidades o conexiones reducidas a través de teorías; en ocasiones, disminuyen al ordenar elementos.
- **Diferenciación:** Fragmentación de un sistema organizacional en subsistemas, tendientes a desarrollar atributos particulares.
- **Sistema autorreferente - autopiético:** Dentro de si mismo marca diferencia con el entorno, porque autorreferencia inmiscuye al medio externo e incluye *observación*.
- **Observación:** Diligencia en la cual, un sistema se examinan interna o externamente cuando está en el entorno.
- **Entropía:** Definición termodinámica aplicable al sistema físico, significa: desorden, ausencia de estructura, o desorganización; su existencia implica desinformación.
- **Entropía negativa:** Es el proceso de la organización más completo, capaz de transformar los recursos, esta entropía se obtiene mediante la retroalimentación.

²⁵ LUHMAN, Niklas, IZUZQUIZA, Ignacio; *Edad y Sistema: La Ambición de la Teoría*; p. 26

Hoy, los conocimientos de la inclinación sistémica esbozada por los autores contingentes aún prevalecen, de hecho, son aplicables en diversas corporaciones desde las gubernamentales hasta las entidades no lucrativas; entonces, no estar por demás definirlos:

- ♣ **Autoadaptación:** La organización es compleja, si desea luchar contra las fuerzas externas e inestables necesita auto-adaptarse, al cambiar el procedimiento de las estructuras.
- ♣ **Caja negra:** Representa un sistema o proceso, cuándo se desconocen sus elementos, pero, identifica las variables o estímulos que podrían funcionar.
- ♣ **Ciclo de eventos:** Es un proceso cíclico de intercambio de energía con el medio.
- ♣ **Diferenciación:** La organización difiere subsistemas, partes o especialización de funciones.
- ♣ **Entrada:** Es la Energía importada del medio transformada en recursos materiales, humanos e información.
- ♣ **Equifinalidad:** El resultado final, puede lograrse bajo condiciones diferentes, la organización obtiene objetivos mediante diversas actividades.
- ♣ **Equilibrio:** Ocurre si la organización trabaja efectivamente, adaptándose al cambio externo e intercambiando lo suficiente a fin de responder las demandas del entorno.
- ♣ **Generalidad:** La organización puede tener características parecidas a la de otra institución.
- ♣ **Información:** Le permite a la organización planear o mejorar, mediante la retroalimentación.
- ♣ **Interpenetración:** Operación del sistema de poner a disposición de otro su propia estructura.
- ♣ **Límite:** Esta línea forma barreras e implanta mandos en toda la organización
- ♣ **Proceso:** Transformación interna de la energía para crear un producto, bien o servicio.
- ♣ **Relaciones:** Enlaces vinculantes entre subsistemas u objetos de un sistema complejo.
- ♣ **Retroalimentación:** Se produce cuando las salidas de un sistema hacia el contexto, ingresan como recursos e información.
- ♣ **Salidas:** Resultados obtenidos al procesar entradas, adopta forma de productos, servicios e información; también, son los propósitos de un sistema o los elementos exportados al medio.

Indudablemente, la organización sistémica se mantiene informada externa e internamente con la *retroalimentación*, por ende, se ocupa de los factores económicos, políticos, culturales o sociales, pues, la gran mayoría de organizaciones comunican al medio no sólo de manera escrita, sino también a través de resultados.

1.3.5 La Teoría de la Contingencia.

A fin de crear su propuesta, los *teóricos contingentes* hicieron énfasis sobre la influencia del medio hacia el *sistema abierto* expuesto por la corriente sistémica; no sin antes realizar una comparación *estimulo - respuesta*, donde las organizaciones cotejadas debían *responder* al *estímulo* (demandas del entorno), después de adaptar procedimientos.

Sin embargo, no toda entidad responde al medio, en pocas palabras, *no corren el riesgo* de cambiar su funcionamiento respecto al equipo de trabajo, tareas, cultura, tecnología; porque tal vez, dicha configuración podría dañar, sino la eficiencia organizacional, si la conducta de los integrantes de una corporación.

Para probar el impacto tecnológico sobre la organización Joan Woodward hizo indagaciones, así: “*Los resultados de estudio permitieron comprobar que tanto la estructura organizacional como las relaciones humanas y las funciones de los directivos cambiaban significativamente de acuerdo con la tecnología utilizada*”.²⁶

Joan Woodward, realizó sus investigaciones en compañías inglesas de manufactura, gracias a ellas, le dieron el mérito de disgregar los *análisis organizacionales*; allí halló tres elementos diferenciadores de complejidad tecnológica: 1) *masiva*: de línea, 2) *unitaria*: pequeños lotes elaborados a mano; c) *proceso continuo*: de flujo.

Desde su perspectiva, *la tecnología instaure distintas estructuras organizacionales e influye la conducta de los integrantes de una organización* por ejemplo, en tecnologías de proceso continuo el modo comunicativo es prácticamente verbal, mientras en las tecnologías masivas prevalece la comunicación escrita.

Bajo la postura contingente, para realizar un sistema de comunicación es necesario recurrir a la investigación empírica, por ello, se debe ajustar una serie de relaciones entre subsistemas con los factores circunstanciales de una organización, donde, obviamente la comunicación es un elemento integrador.

²⁶ PARIENTE FRAGOSO, José Luis; *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*; p.109

En rubros referentes a la comunicación organizacional, el *enfoque contingente* interrelaciona estos componentes: a) *diagnóstico*, b) *solución de problemas*, c) *pasos de acción* (determinar actividades), d) *seguimiento del análisis (rediagnóstico)*, no obstante, cada situación debe de analizarse a fin de corregirse.

De acuerdo con la teoría contingente, las organizaciones varían, nunca se parecen, entonces no hay una mejor forma de organizar, por eso, el propósito de *Paul Lawrence y Jay Lorsch* miembros de un colegio de negocios, fue analizar diversas empresas estadounidenses con el fin de fijar los impactos del medio sobre toda la organización.

En la postura de *Paul Lawrence y Jay Lorsch*, “las organizaciones son la mejor manera que tienen los individuos para enfrentarse a las demandas del entorno”²⁷, dentro de su enfoque organizacional ellos nos dejaron tres premisas fundamentales, presentadas a continuación:

- 1-. Son los individuos, quienes tienen propósitos, no las organizaciones.
- 2-. Las personas necesitan diferenciar e integrar sus diversas funciones, actividades o tareas de forma coordinada en la institución.
- 3-. La efectividad institucional, puede ser juzgada conforme se satisfagan las necesidades individuales de los miembros, a través de las oportunidades planteadas con el entorno.

En el ámbito organizacional, su contribución radicó en precisar metas e identificar situaciones concretas; por su parte, *Tom Burns* (sociólogo) y *G. M. Stalker* (psicólogo) descubrieron dos formas de organización, uno es el *sistema mecanicista*, en el cual, prevalece un alto grado de diferenciación funcional, con reglamentos formales aunados a la comunicación formal.

El otro es un *sistema orgánico* caracterizado por el intercambio de experiencias, participación del empleado, preexistencia de *comunicación informal*, allí, el mensaje es redactado como sugerencia en lugar de instrucciones; en síntesis, nuestros pioneros aludieron diversas *redes comunicativas (descendente-ascendente, vertical-horizontal)*.

²⁷ Ídem.

1.3.6 Definiciones e Historia de la Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional, nació en Estados Unidos con experiencias e intervenciones de *consultoría*, después de **1945** aumentó su número de practicantes, también se divulgaron artículos científicos, pero, sus estudios nacieron cuando se reconoció que la comunicación mejora situaciones empresariales e institucionales.

En la actualidad, estas prácticas han sido expandidas alrededor del mundo, aunque al inicio se les confundió con las *Relaciones Públicas*; ya existen parámetros diferenciadores, claro, serán expuestos más adelante. No obstante, los agentes de prensa llamados (*press agent*), publicaron información positiva en los medios de comunicación.

John D. Rockefeller, empresario estadounidense contrató a comunicadores para proyectar *una buena imagen pública*; en esa época, los periodistas, contactos y principales periódicos eran sobornados para difundir falsos acontecimientos o noticias favorecedoras, posteriormente, la diligencia proliferó al ser utilizada por artistas, políticos y empresarios.

Ellos consideraron la importancia de las prácticas en *comunicación organizacional*, no sólo por cuestiones de *imagen*, sino también porque se promovían servicios y bienes, ante dichas expectativas no faltó quien intentará dignificar esta profesión encargada de atender al bien común, por ello, brindaron información de conocimiento a los ciudadanos.

Para lograrlo, recurrieron a los principios periodísticos encaminados a servir, vigilar poderes públicos, buscar la verdad y llegar a la mayoría; estos planteamientos fueron propuestos en **1923** por *Ivy Lee* y *Edward Bernays*; el principal aporte de Lee consistió en profesionalizar a la comunicación alejándola de aspectos negativos.

Conforme a *Ivy Lee*, las organizaciones (instancias de cualquier índole) tenían la función de “*colmar el derecho a saber de los ciudadanos acerca de sus actividades, especialmente ante situaciones problemáticas y cuando las entidades comunicaban sus mensajes debían estar contruidos sobre la autenticidad de los hechos narrados*”.²⁸

²⁸ LOZADA DÍAZ, José Carlos; *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing*; p. 41

Mientras tanto, *Edward Bernays* desarrolló un sólido plan de trabajo, allí detectó las diversas necesidades comunicativas, estableció a qué público se dirigirían, fijó acciones para lograr el apoyo a fin de comprobar si en efecto había mejorado la percepción respecto a la institución, hoy todos estos procedimientos conforman una *estrategia de comunicación*.

Existen tres formas de contextualizar a la *comunicación organizacional*, en la primera es un *fenómeno natural*, donde se representa el número total de mensajes intercambiados entre los miembros de una entidad, y con su entorno, todos éstos mensajes pasan por canales o medios, es decir, atraviesan la estructura organizacional.

Valga el pleonasma, las investigaciones ulteriores a la década de 1940, la consideraron una *disciplina* encargada de analizar cómo se da la *comunicación* dentro de las organizaciones a nivel interno, y a nivel externo en el entorno exterior; posteriormente, comenzó a extenderse la bibliografía, la cual, marcó nuevas variables organizacionales.

En su *tercera* definición es “*un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio*”²⁹; su fin es influir sobre las opiniones, actitudes o conductas del público externo-interno para cumplir mejor, o más rápidamente con los objetivos.

Asentados en estas tres acepciones, nuestros investigadores comenzaron a conceptualizar a la comunicación organizacional, bajo diferentes perspectivas; algunos retomaron posturas ya mencionadas en la Teoría de los Sistemas de Von Bertalanffy, mientras otros la dividieron en dos vertientes e incorporaron conocimientos nuevos.

Para, *Daniel Katz* y *Robert Kahn* es: *un flujo de información intercambiada*, porque produce identidad, transmite significados, naturaleza, modo de ser y comportarse de una institución o sistema social; bajo la postura de *Lee Thayer* también es: *un flujo de datos*, cuya función es mejorar los procesos comunicativos e intercomunicación de la entidad.

²⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*; p.12

Basados en la Teoría Sistémica, **Ruth Witkin** y **Kent Stephens** decidieron verla como: *las interdependencias e interacciones producidas entre subsistemas*; auxiliado en la semántica para **Haney William**, es la *coordinación de individuos interrelacionados entre sí, quienes a través de una buena comunicación mejoran los propósitos organizacionales*.

Harol Zelco y **Frank Dance** dividieron el concepto *comunicación organizacional*, según ellos es: “un *fenómeno interdependiente* entre *comunicación interna* (ascendente, descendente, horizontal) y *comunicación externa* (relaciones públicas, ventas, publicidad)”³⁰, por lo tanto, optaron por escribir, entrevistar, escuchar, persuadir, dar conferencias.

Aunque **Raymon Lesikar** coincidió con ellos en la *subdivisión interna- externa*, incorporó un tercer tipo de comunicación es decir, la *comunicación informal* (personal) gracias a ella, se pueden intercambiar sentimientos, puntos de vista e ideas de los miembros de la entidad, en cambio, **Ernest Borman** sólo, limitó su estudio a la *comunicación oral*.

Para **Gerald. M. Goldhaber** comunicación organizacional es: un *intercambio de información*, él incluyó a la “*comunicación interna, relaciones humanas, relaciones gerencia-sindicatos, comunicación ascendente, descendente, horizontal, facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada*”.³¹

La *comunicación organizacional*, en la opinión de **Goldhaber** incluye sentimientos, actitudes, habilidades personales o relaciones ocurridas dentro de una organización compleja, la cual, tiende a entremezclarse con el medio ambiente o el entorno, respecto al trabajo dividió las actividades organizacionales en: *externas* e *internas*, correspondientes a estas actividades:

✠ **Internas:** Sesiones de orientación, instrucción e información, sindicatos, reuniones, juntas, representaciones orales.

✠ **Externas:** Convenciones, presentaciones cívicas, reuniones, eventos comerciales, conferencias, todas con el interés de ganar el prestigio de una organización.

³⁰ RAMOS PADILLA, Carlos G; *La comunicación. Un punto de vista organizacional*; p. 16

³¹ *Ibídem* p. 16

A grandes rasgos para el presente trabajo, la **comunicación organizacional** es: *El conjunto de habilidades, tareas, técnicas, herramientas, actividades o estrategias externas e internas, enfocadas a mejorar la comunicación en las organizaciones, a través del flujo de mensajes, para lograr los objetivos de manera más rápida y eficaz.*

Esta comunicación persigue dos fines básicos: 1) *facilitar* la **interacción** entre la organización con su medio incluidos los integrantes (trabajadores); 2) *mantener* una buena **imagen** de la entidad, antiguamente, por cuidar la imagen se le confundió con las **Relaciones Públicas**, pues, ambas aportaban climas favorables de opinión.

Sin embargo, a pesar de su similitud, la **comunicación organizacional** preserva la imagen a través manejo de *información tecnificada* establecida por canales de comunicación; mientras, las **Relaciones Públicas** lo hacen con actos o eventos de carácter social, a fin de preservar buenas relaciones con sus diferentes públicos.

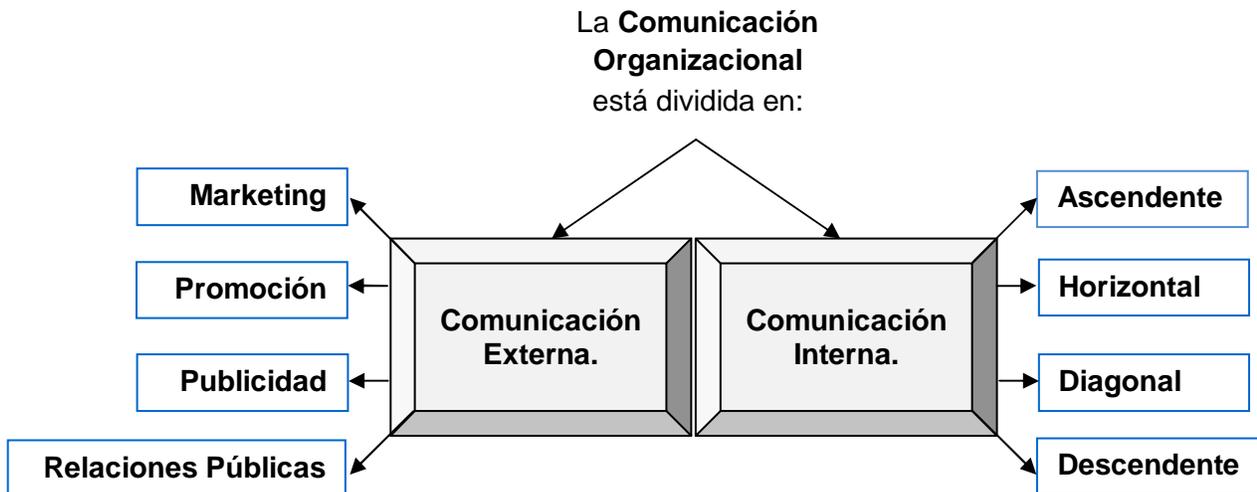
Ocasionalmente, la **comunicación organizacional** se apoya tanto de la publicidad como de la publicidad institucional; la primera (publicidad) incumbe aquellos mensajes transmitidos en los diferentes medios masivos de comunicación, donde se promueve la venta de servicios o productos de una corporación, por ejemplo, una empresa automotriz.

En contraparte, la publicidad institucional procura crear una imagen positiva de la entidad, en los públicos, quien generalmente usa este tipo de publicidad son los organismos de gobierno, tal es el caso del *Instituto Federal de Acceso a la Información Pública* (IFAI) encargado de la transparencia en la rendición de cuentas.

Actualmente, las posturas de los estudiosos *Zelco*, *Dance* y *Gerald. M. Goldhaber*, siguen vigentes en materia de **comunicación organizacional**, de hecho, está dividida en *externa* e *interna*; por tal motivo, a continuación, describiré algunas de sus principales características, a partir de sus públicos u objetivos.

1.4 Taxonomía de la Comunicación Organizacional.

Sin duda, la *comunicación* es una *herramienta* clave de trabajo, gracias a ella los individuos pueden comprender su función dentro de una organización, su importancia radica en permitir no sólo el progreso, sino también la propia subsistencia de las corporaciones, respecto a la comunicación organizacional se refiere, tenemos dos categorías:



Taxonomía de la Comunicación Organizacional. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

1.5 La comunicación externa.

Comunicación externa: Es el “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promocionar sus productos o servicios”.³² Este tipo de comunicación se da porque la entidad necesita enviar información a su público.

Sus públicos, inmiscuyen a toda la sociedad entre tales individuos destacan los accionistas, clientes, empresas, proveedores, asociaciones e instituciones gubernamentales; éste tipo de comunicación se integra por Marketing, Publicidad, Promoción, Relaciones Públicas, con el tiempo ha incitado la creación de áreas o departamentos de comunicación externa.

³² ANDRADE, Horacio; *Op.Cit.*; p. 17

Evidentemente, nuestra *comunicación externa* se da con personas ajenas a la organización, por ello, puede realizarse fuera o dentro de las instalaciones, un ejemplo son las invitaciones personales, grupales, videos corporativos, proyecciones visuales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, eventos o demás productos comunicativos.

1.5.1 El marketing.

Es una *disciplina*, encargada de satisfacer las necesidades del público a través de productos y servicios, de igual forma, “*busca influir en los clientes mediante la aplicación estratégica de los elementos promocionales*”³³; por otro lado, si la organización desea lograr sus objetivos organizacionales, necesita coordinar gran parte de sus actividades.

La *mezcla promocional* del marketing, se integra por cuatro variables precisadas en los años sesenta por Mac Karthy, quién las agrupó en la siguiente clasificación mejor conocida como: las *cuatro “P”*, por su denominación inglesa (*Price, Place, Product, Promotion*), referentes al (*precio, distribución, producto, promoción*).

Precio: Es el valor del servicio en cantidad monetaria, esta variable determina los costos de producción e influye hacia el consumo, a veces connota calidad, se puede calcular conforme al tiempo o lugar; pero, la fijación de precios necesita basarse sobre la demanda, efectos de la clientela, costos y precios del competidor.

Distribución: Establece dónde comercializar el producto, bien o servicio; su función es poner el producto, bajo el alcance del consumidor; en consecuencia, los diversos puntos de venta deben tener canales adecuados o buenas formas de distribución, con la finalidad no sólo de dar un buen servicio, sino también de aumentar la comodidad de los clientes.

Producto: Son los bienes o servicios (*tangibles e intangibles*) brindados por una corporación, aunque cumplen con las necesidades del cliente, sus características dependen del sector al cual, van dirigidos, porque las estrategias de *marketing* pueden aplicarse a las asociaciones no lucrativas, compañías u organismos gubernamentales.

³³ HARTLINE, Michael D; *Estrategia de marketing*; p. 159

Promoción: Es la acción de promover un producto, a través de las funciones comunicativas; habitualmente, se le relaciona con la comunicación porque genera referencias positivas de un producto específico; pero, en este caso, lo hace mediante beneficios, los cuales, incluyen: ofertas, obsequios, promociones, descuentos, demostraciones in situ.

Hoy en día, las estrategias más eficaces de *marketing*, logran retener a los consumidores en un largo plazo por brindar servicios de calidad, estas han sido diseñadas con el firme objeto de conseguir los objetivos de comercialización, por ello, primero, determina sus mercados meta, luego desarrolla su mezcla mercadológica, conforme a las necesidades del cliente.

Una estrategia de *marketing* debe:

- Satisfacer las necesidades del consumidor.
- Adecuarse a las metas de la organización.
- Tener congruencia con la misión u objetivos de la organización.
- Considerar el entorno de la organización.

Sin embargo, en toda estrategia de *marketing* su mezcla promocional varía, no sólo por sus mercados meta, es decir los externos (clientes) e internos (empleados), valga el pleonasma, también, varía por la naturaleza del producto, porque, a veces, tiende a ser intangible, tal es, el caso de las funciones, servicios e ideas brindados por entes no lucrativos.

1.5.2 La Promoción.

Aunque, pertenece a la mezcla de variables, contenidas en el *marketing*, la *“promoción de ventas, es cualquier actividad u objeto que actúa como incentivo o aliciente y ofrece un valor agregado para un comprador”*.³⁴ Habitualmente, usa técnicas comunicativas para persuadir al público, destacando los méritos del producto.

Con frecuencia, éste conjunto de herramientas contribuye a persuadir, comunicar e informar a la sociedad sobre una corporación determinada; un ejemplo, lo hallamos con las tiendas de prestigio donde promueven productos en temporadas invernales, de igual modo, recordemos el *“dinero electrónico”* abonado después de realizar adquisiciones.

³⁴ HARTLINE, Michael D; *Op.Cit.*; p. 173

Habitualmente, sobre todo, las corporaciones orientadas a obtener beneficios económicos, recurren a los instrumentos de promoción masiva (*publicidad, ventas personales, relaciones públicas*), con el fin, primero de provocar la prueba del producto, luego de suscitar la decisión de compra, entre las estrategias de incentivos (*promociones*) a corto plazo figuran:

- ⊕ Bonificaciones.
- ⊕ Competencias.
- ⊕ Cupones.
- ⊕ Demostraciones
- ⊕ Descuentos.
- ⊕ Eventos.
- ⊕ Ferias.
- ⊕ Muestras gratuitas.
- ⊕ Premios.
- ⊕ Recompensas.
- ⊕ Reembolsos.
- ⊕ Tarjetas de usuario frecuente.

La primacía de todos estos métodos, radica en aumentar las ventas de manera gradual, de hecho, si se pretenden mejorar los ingresos monetarios, es indispensable, tener una buena comunicación, porque sin ella el público, no esta informado sobre las promociones, o tal vez, ni los mismos distribuidores conocen las cualidades del producto promocionado.

1.5.3 La Publicidad.

Es fácil, verla difundida en periódicos televisión, revistas, correo directo, anuncios exteriores, letreros en automóviles de movimiento, e internet, pero ¿cómo se define?; **publicidad**, “es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que busca promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización”.³⁵

También es: *un conjunto de técnicas enfocadas a promocionar servicios, bienes o productos mediante los medios masivos de comunicación*; su fin es persuadir, convencer e incitar a los públicos a usufructuar un servicio, tal vez, adquirir un producto, por otro lado, es considerada un grupo de actividades de promoción.

³⁵ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*; p. 31

Con sus mensajes conforma ideologías, se usa para llegar a grandes o pequeños auditorios; sin embargo, cuando la publicidad surgió fue definida como: *información del producto*, por presentar características y cualidades, debido a ello, se le vinculó, con la intención comercial de *vender mercancías*.

Un anuncio publicitario se diseña de forma planeada, bajo la firme intención de acelerar las ventas, allí los mensajes transmiten valores basados en ideologías de consumo, durante su realización se necesita del *modelo A.I.D.A* (atención-interés-deseo-acción) donde *A* implica atraer atención, *I* suscitar interés, *D* despertar deseo, y *A* provocar adquisiciones.

Cuando, la publicidad pretende incrementar la venta de productos de una entidad, promueve desde personas hasta bienes o servicios, entonces, involucra no sólo la compra del producto, sino también, el requerimiento de un servicio; entre sus diversas modalidades tenemos:

- ⇒ **Publicidad comercial:** Utiliza técnicas persuasivas para crear necesidades en el público, por ende, motiva la contratación de servicios o la compra de productos.
- ⇒ **Publicidad Institucional:** Promueve ideas cultura e imagen, pero, en vez de cuidar la imagen organizacional, sólo preserva la imagen de los productos o servicios.
- ⇒ **Publicidad de defensa:** Promueve comportamientos aceptados en la sociedad, beneficia la imagen de una compañía, por ejemplo: “no tires basura en la calle”.
- ⇒ **Publicidad de productos:** Promueve las propiedades (atributos, particularidades, beneficios, usos, características).
- ⇒ **Publicidad pionera:** Incita la demanda, mediante un producto determinado en lugar de hacerlo por la marca.
- ⇒ **Publicidad competitiva:** Acrecienta la demanda de una marca, promueve su imagen a través de la comparación con otras marcas competidoras.
- ⇒ **Publicidad social:** No necesariamente se concentra en vender un producto, sino en cambiar a las personas al restablecer su actitud, conducta y conciencia respecto a una situación.

1.5.4 Las Relaciones Públicas.

Las *relaciones públicas*, en general, “*proporcionan las habilidades profesionales necesarias para comunicarse con veracidad y efectividad con las audiencias de interés*”³⁶; por lo tanto, son un conjunto de actividades o programas comunicativos orientados a proyectar imágenes positivas, su fin es crear una disposición favorable por parte de los diferentes públicos.

Por otro lado, las *relaciones públicas*, generan climas de opinión propicios para desarrollar la comercialización de servicios o productos en forma eficaz; con su aplicación se desmienten rumores, acontecimientos negativos e historias, en cualquier entidad, presentan una división básica en externas e internas.

Las *relaciones públicas internas*: Van dirigidas a los propios miembros de la entidad, aún sin importar sus funciones o jerarquías, en cambio, las *relaciones públicas externas*, tienden a efectuarse hacia el público externo, (proveedores, concesionarios, representantes, clientes, accionistas, distribuidores, contribuyentes, comunidad local).

En las organizaciones las *Relaciones Públicas*, presentan una clasificación basada en el tipo de público, por lo tanto, las internas mantienen su función de informar dentro de la empresa, su auditorio lo conforman los propios empleados de la organización, quienes deben transmitir una correcta imagen de la institución a fin de proyectarla en el exterior.

Inversamente las *Relaciones Públicas externas* tienen la tarea de difundir información hacia el público externo, en cualquiera de sus modalidades, (externas- internas), las dos tienen la firme obligación de *difundir* en el exterior, y de *informar* hacia el interior de la corporación, por ejemplo, promover la cultura de donación de órganos, dar a conocer una fundación.

Ahora bien, aunque las relaciones públicas involucren a todo el personal, por transmitir una imagen a través de conductas, el publicirrelacionista debe planificar todas las actividades, para cumplir los objetivos de comunicación presentados a continuación:

³⁶ FRIESLEBEN GOFF, Cristine; *El proceso de las relaciones públicas*; p. 31

- ♪ *Crear imagen de marca y notoriedad:* El fin es influir en el público, esto lo consigue mediante (patrocinio, relaciones con la prensa, mecenazgo, creación de catálogos).
- ♪ *Ayudar a las acciones de posicionamiento:* La meta es lanzar nuevos productos, así recurre al reposicionamiento, o bien, reduce los costos de campañas y de promoción
- ♪ *Crear Centros de Información y noticias de la empresa:* El propósito es dar a conocer información, entonces crea oficinas de edición, asistencia, e incluso de reclamación.

Al enfrentar problemas organizacionales el publicirrelacionista utiliza modelos a veces usados simultáneamente, allí se detalla la práctica de las Relaciones Públicas desde su origen, pero, los emplea según las circunstancias de una organización, por lo tanto, los referiré:

Modelo agente de prensa-publicirrelacionista: Con información distorsionada e incompleta (subjetiva) difunden confianza respecto a una entidad; aquí, cualquier labor investigadora contribuye a definir las audiencias con quienes van a comunicarse; en los casos evaluativos verifican si se lleno la sala, o si las personas emplean el material entregado.

Modelo de información Pública: Apareció a principios de siglo, su función es presentar una información objetiva de la organización, no consideraba lo trascendental de la investigación, pese a ello, hoy se realizan encuestas a fin de analizar la claridad de los mensajes, también se mide si el público permanece atento al utilizar la información proporcionada

Modelo asimétrico de dos vías: Surgió en **1920**, su fin es cambiar comportamientos en las personas; tiene dos tipos de investigación la ***formativa*** para determinar qué segmento del público permanecerá inmóvil; mientras en la ***evaluativa*** miden actitudes con encuestas donde si encuentran cambios la campaña fue un éxito. Aquí una organización cambia muy poco.

Modelo simétrico de dos vías: Surgió en **1960** sin cambio de actitud ni persuasión porque la meta residía en obtener comprensión mutua entre una organización con sus audiencias; hoy con este modelo una organización experimenta grandes cambios corroborados al evaluar los alcances resultantes de una campaña de relaciones públicas.

1.6 La Comunicación Interna.

La **comunicación interna**: Es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación”³⁷; su fin, es: lograr los objetivos organizacionales al mantener motivado, integrado e informado a todo el equipo de trabajo.

En las entidades, la comunicación, “es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone”³⁸; no obstante, la **comunicación interna** trata de organizar las relaciones de trabajo, suscita el rendimiento, la cohesión, pero, debe obedecer a una **cultura** y a una **filosofía corporativa**, determinadas.

El público de la **comunicación interna**, lo integran quienes forman parte de la organización, en consecuencia, su prioridad es integrar al personal para conseguir mayor productividad e integrar a las personas con sus relativas corporaciones; de hecho, al coordinar o dirigir sus actividades, éste tipo de comunicación presenta estas tres claras funciones:

- ✱ **Interrogar**: El intercambio de información se logra con el diálogo entre los miembros al hacer o responder preguntas de aclaración.
- ✱ **Informar**: Con el fin de motivar e incitar al trabajador a desarrollar un trabajo correcto, es indispensable proporcionar información.
- ✱ **Explicar**: Implica, dar a conocer órdenes o decisiones de la organización e informarlas puntualmente.

Otras funciones de la comunicación interna son:

- ⓐ **Coordinar actividades**: De todo el equipo de trabajo.
- ⓐ **Establecer**: Las normas y metas de la organización.
- ⓐ **Socializar**: A los miembros de la organización, mediante la **cultura corporativa**.
- ⓐ **Retroalimentar**: Tanto a los jefes como a los empleados respecto a sus tareas.

La **comunicación interna** se forma por la comunicación **descendente, ascendente, horizontal y diagonal**.

³⁷ ANDRADE, Horacio; *Op.Cit.*; p. 17

³⁸ SALO, Núria; *Aprender a comunicarse en las organizaciones*; p. 12

1.6.1 Comunicación Ascendente.

Esta comunicación promueve la participación porque fluye del subordinado al jefe superior, su objetivo es “*conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en el entorno de la empresa*”³⁹; de igual modo, se auxilia de juntas, reuniones de grupo, entrevistas, buzón de sugerencias, quejas o política de puertas abiertas.

La *comunicación ascendente* brinda información acerca del clima organizacional, mejora las decisiones organizacionales, previene nuevos problemas por dar a conocer las opiniones del personal subordinado, quien con frecuencia manifiesta: aspectos de rendimiento, prácticas, políticas e inconformidades acerca de los demás, o sobre sus propios problemas.

No todas las corporaciones aprovechan esta comunicación, pero, quienes la poseen aplican sugerencias, saben qué hacen los empleados, reconocen el pensamiento de otros respecto al trabajo, así perciben algunos problemas laborales a solucionar, por ejemplo: *el exceso de ruido del área de producción continúa afectándonos*.

1.6.2 Comunicación Descendente.

Fluye de superior (niveles jerárquicos más altos) a subordinados (niveles más bajos), por lo tanto, progresa hacia abajo, “*uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué*”.⁴⁰

La base de la *comunicación descendente* son las actividades, funciones, metas u objetivos, a implementar por tal motivo, transmite, ordena e indica disposiciones precisas, mediante una serie de instructivos, manuales de procedimiento, lógica de trabajo, políticas administrativas, memorandos, publicaciones, manuales oficiales.

³⁹ DE MANUEL DASÍ, Fernando, MARTÍNEZ, Rafael; *Comunicación y negociación comercial*; p. 62

⁴⁰ MARTÍNEZ VELASCO, Alberto, NOSNIK; Abraham. *Comunicación organizacional: Práctica. Manual gerencial*; p. 23

Sin embargo, es importante retroalimentar e infundir adoctrinamiento; de hecho, siempre se debe mostrar la *cultura de la organización* porque una regla se sigue cuando es entendida y valorada, con ello mejora el estado anímico del empleado por saber cómo realizar su trabajo, al mismo tiempo, podemos prevenir o corregir múltiples errores.

1.6.3 Comunicación Horizontal.

También llamada *comunicación lateral*, tiende a ser espontánea, se da entre individuos del mismo nivel jerárquico, su objetivo es armonizar al personal de la empresa, por eso, integra y coordina servicios o funciones, difunde responsabilidades, regula el proceso laboral, aunque también brinda un apoyo socioemocional.

Esta comunicación persigue cinco propósitos básicos: *1)* crea el entendimiento; *2)* soluciona problemas, *3)* coordina tareas, *4)* resuelve conflictos, *5)* comparte información; respecto a la última, ocasionalmente, surgen rumores cuando un integrante de la organización: previene, adelanta sucesos, falsea datos.

Los casos más evidentes de la *comunicación horizontal* son las peticiones de oficinistas, los cuales, recurren al área de informática para solucionar fallas en las computadoras, o tal vez, con los acuerdos entre un ingeniero con el gerente de ventas al diseñar un producto nuevo, así, se reconfirma la existencia de la comunicación en las organizaciones.

1.6.4 Comunicación Diagonal-Cruzada.

Una *comunicación diagonal-cruzada*, se da “entre personas de distintos niveles y áreas”⁴¹; aunque a veces no se utiliza, es fundamental, en aquellos casos donde los integrantes de la organización no pueden comunicarse de forma eficaz mediante los otros canales, de hecho, gran parte de nuestras comunicaciones, tienden a ser cruzadas.

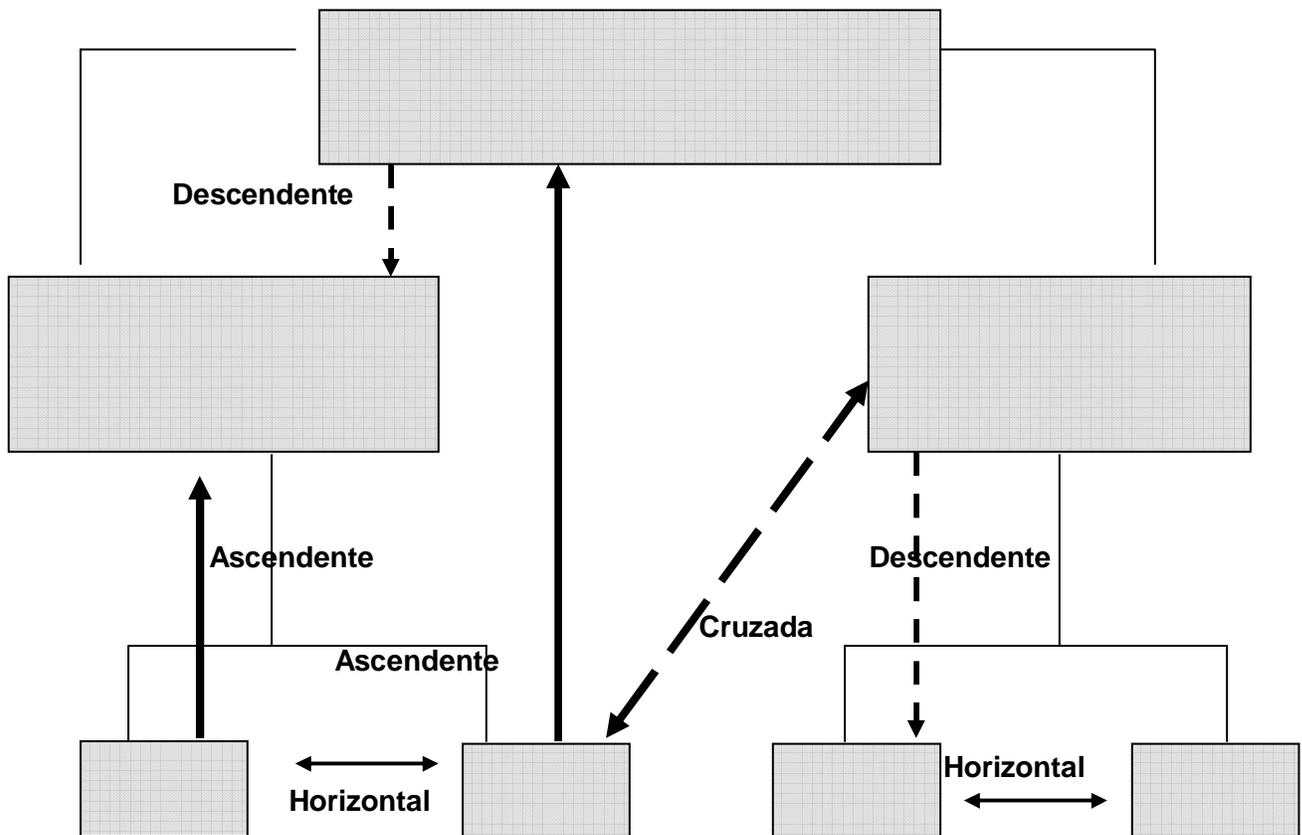
⁴¹ Horacio Andrade; *Op.Cit.*, p. 19

A veces, para lograr las metas institucionales, cambian los *parámetros comunicativos*, en ese caso, los trabajadores ignoran las jerarquías impuestas al grado de cruzar, o mejor dicho, interrelacionarse con personas ajenas a su puesto de trabajo; sin embargo, para la entidad en ocasiones un canal diagonal es más efectivo en términos de tiempo.

Hoy en día, éste tipo de comunicación la vemos reflejada en los comités conformados por las personas de áreas, disciplinas, especialidades, niveles o funciones, literalmente opuestas en una organización; aunque, también la podemos hallar cuando un subordinado interactúa con jefes ajenos a su departamento, es decir, con quien casi nunca se comunica.

Dentro de una corporación, sin importar su rubro, (público, privado, gubernamental, lucrativo, sin fines de lucro) los individuos dialogan e intercambian información, la cual, cruza canales comunicativos o redes pertenecientes a la *comunicación interna*, por lo tanto, en el presente diagrama sintetizo sus principales características.

Comunicación Interna:



Los Flujos de Comunicación. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

1.6.5 Redes y Canales de Comunicación.

Todas las fundaciones, asociaciones o entidades lucrativas están compuestas de individuos quienes desempeñan funciones determinadas, por ende, ocupan diferentes cargos; así, se crean las *redes comunicativas* existentes tan sólo con dos, personas, quizás unas cuantas, e incluso avasallan los grandes gremios corporativos.

En la organización una *red* es: *el camino por el cual fluye o pasa un mensaje*, por ende, las redes de comunicación “*son patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización*”.⁴² Además, representan las estructuras organizacionales porque operan en todos sus niveles.

Nuestras redes, tienden a estar clasificadas en: *formales* e *informales*, las *redes formales* de comunicación se diseñan para establecer *¿quién debe hablar con quién?* al llevar a cabo las funciones, mientras tanto, las *redes informales* “*son los patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional*”.⁴³

Las redes muestran las interrelaciones comunicativas derivadas del contacto interpersonal, funcionan con canales comunicativos, por eso, están divididas en *formales* e *informales*; las *formales* entrelazan a los miembros con estructuras jerárquicas (*organigramas*), en cambio, las *informales*, aparecen a lo largo de conversaciones de toda clase interpersonal.

Independientemente, de su formalidad, toda *red* circunscribe por lo menos una conversación, prueba de ello, son las *líneas formales* indispensables para seguir órdenes, o efectuar tareas, aquí entran las *comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales*; en contraste, las líneas informales utilizan el “*rumor*”.

⁴² ADLER, Ronald B. MARQUADART ELMHORST Jeanne; *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*; p. 14

⁴³ *Ibídem*; p. 19

Mediante un **rumor** pueden ratificarse (confirmar) la información omitida, no mencionada por las redes formales; un **rumor** es un hecho, noticia, comentario circulado entre los individuos, con frecuencia, es la única manera de saber la verdad sobre futuros acontecimientos de una organización, ésta frase nos lo demuestra: ¡*El próximo mes habrá un recorte de personal!*

Bajo el afán de *transmitir información*, cada líneas formal de comunicación requiere **canales**; un **canal** “es la vía por la cual circula el mensaje desde el emisor hacia el receptor”⁴⁴; estos canales conforman las **redes comunicativas**, y al mismo tiempo, representan las estructuras organizacionales, donde la gente se interrelaciona.

Los **canales comunicativos**, le permiten a una empresa relacionarse no sólo con su entorno, sino también, con sus públicos *internos-externos*, por lo tanto, si la entidad quiere propiciar tal acercamiento, necesita crear **canales adecuados**, porque, dichos vehículos e instrumentos podrán vincularla tanto con sus integrantes como con su medio.

Bajo posturas organizacionales, los **canales comunicativos** pueden ser las mismas personas, e incluso, los puestos, posiciones, roles, porque a través de ellos (as), cruzan los mensajes, en general, existen **canales naturales** (los cinco sentidos) y los **canales artificiales** (creados para transportar mensajes en tiempo –espacio).

En la organización, tenemos estos **canales** comunicativos.

- ▶ **Canal cerrado:** Allí la comunicación es inmodificable.
- ▶ **Canal abierto:** Incorpora información nueva y es modificable.
- ▶ **Canal iterativo:** En él no se modifican los mensajes, pero es repetido-reiterado.
- ▶ **Canal modificativo:** necesita adaptación para los pasos ulteriores.

De igual modo, los **mensajes** presentan está clasificación.

- ◆ **Descriptivos:** Describen la información de manera fidedigna.
- ◆ **Interpretativos:** Mencionan consecuencias, aclaraciones e interrelaciones.
- ◆ **Normativos:** Implican reglas, normas, principios.
- ◆ **Correctivos:** Hacen señalamientos o modificaciones.

⁴⁴ GALEANO, César Ernesto. *Modelos de comunicación*; p. 117

Ahora, expondré algunos *canales* utilizados por las organizaciones para comunicarse con sus públicos, estos fueron clasificados conforme a la comunicación: (ascendente, descendente, horizontal).

Canales de Comunicación.

ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de diálogo. • Programas de sugerencias. • Buzón. • Encuestas de satisfacción. • Encuestas de clima. • Acción sindical. • Grupos de calidad. • Entrevistas. • Rumores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos interiores. • Eventos internos. • Reuniones de ciclo. • Reuniones con el comité. • Tablones de anuncios. • Videoconferencias. • Publicaciones internas. • Acciones preventivas. • Boletines. • Resúmenes de prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Videoconferencias. • Cartas e informes. • Memorándums. • Teléfono Fax. • Correo electrónico. • Comisiones de análisis. • Equipos de trabajo. • Revistas o periódicos de la organización.

Los Canales de Comunicación. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Por facilitar una comunicación eficaz, nombraré los medios comunicativos disponibles dentro de una organización, su función es recibir, solicitar o enviar la información a las personas, por ello, entre los diversos medios tenemos los siguientes:

M	Audiovisuales: Combinan medios visuales y de audio.	M
E	Electrónicos: Actualmente ocupan lugares importantes en la organización.	E
D	Escritos: Le dan un carácter oficial a los mensajes y son duraderos.	D
I	Mímicos: Se utilizan en las zonas de intenso ruido.	I
O	Orales: Comparten situaciones inmediatas, aclaran puntos y desbaratan rumores.	O
S		S

Los medios de comunicación en la organización. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

1.7 La definición de organización.

Las organizaciones poseen comunicaciones *formales e informales*, fundamentalmente su existencia se originó gracias a la **organización**, cuyo vocablo proviene del griego “*organon*” (instrumento) necesario para conseguir un fin, tiene dos acepciones distintas en la primera sólo es un ente social, mientras en la segunda es una acción organizativa.

Ambas designaciones tienen validez, porque desde la prehistoria el hombre ha estado en organizaciones donde le han delegado tareas como recolección de frutos, caza, agricultura, construcción; incluso hasta el narcotráfico-es una organización llena de niveles jerárquicos, ellas persiguen el propósito de trabajar simultáneamente a fin de vender su “producto”.

En otra definición, una **organización**, “*es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos*”⁴⁵; pero, como entidad e institución, es el ámbito donde se generan *valores, creencias, cultura corporativa, identidad*, para lograr determinados fines, por ejemplo: difundir la prevención de personas y niños desaparecidos(as).

En su definición, **Daniel Katz** y **Robert Kahn** escuetamente dijeron: *una organización está integrada por actividades diseñadas por cierta cantidad de personas*; pero Etzioni amplió su percepción porque la consideró una agrupación humana o unidad social reconstruida, con el fin de obtener metas específicas, así, planteó tres características básicas de la organización.

1-.La división de responsabilidades.

2-.La sustitución del personal.

3-. La presencia de centros de poder.

Para **Richard Hall**, **organización** es una colectividad prevaleciente en un medio donde todas las actividades persiguen metas comunes, en esta comunidad existen “*limites identificables, con un orden normativo, con escalas de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de aislamiento*”.⁴⁶

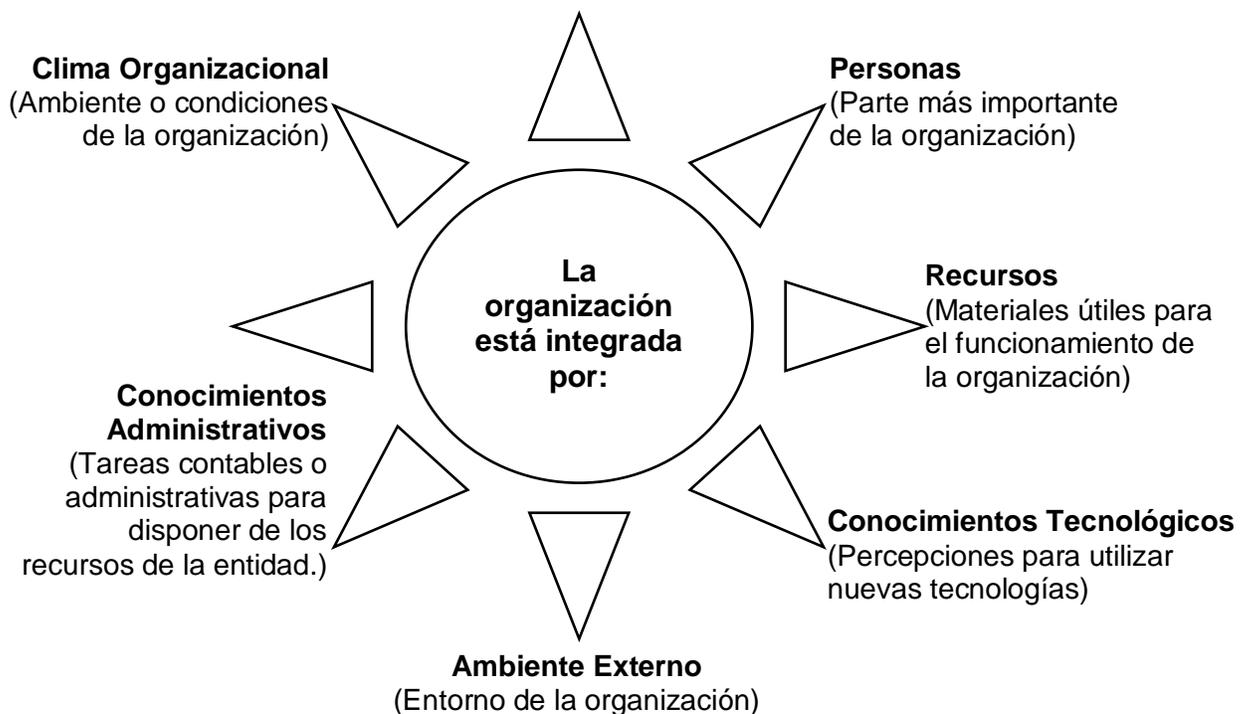
⁴⁵ AUDIRAC CAMARENA, Carlos; *El ABC del desarrollo organizacional*; p. 31

⁴⁶ PARIENTE FRAGOSO, José Luis; *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*; p. 35

Por su parte, **Bernardo Kliksberg**, en su libro: *El pensamiento organizativo*, la conceptualizó con dos visiones, al principio únicamente la consideró: *un conjunto de relaciones poseedoras de estructura*; posteriormente la veía como una institución social conformada de un sistema de actividades caracterizado por la coordinación entre los miembros.

Conforme a las consideraciones anteriores, la **organización**, está conformada por personas, quienes generalmente trabajan en grupo para perseguir objetivos determinados o satisfacer necesidades; usualmente, dentro de la sociedad las organizaciones han sido creadas a fin de alcanzar objetivos comunes, por ejemplo, estudiar.

Independientemente de su formalidad, al ser un conjunto de interrelaciones una **organización** contiene sino todos, la gran mayoría de los componentes del siguiente gráfico.



Los elementos de una organización. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

1.7.1 Organización Formal / Organización Informal.

Las prácticas primitivas en su construcción de monasterios, ejércitos, fortalezas, pirámides, imperios, escuelas e iglesias, ya contaban con organizaciones formales e informales, porque las instituciones formales tendían a regirse bajo diligencias coordinadas para lograr objetivos, en cambio, las informales nacían cuando las personas comenzaban a comunicarse.

La *organización formal*, ha prevalecido gracias a nuestra comunicación, cuya función agrupa jerarquías, fija tareas, asigna responsabilidades, aunque también logra los fines decretados previamente, de hecho, la *organización informal* no sigue propósitos plasmados (en papel), porque origina sentimientos, ambiciones, motivaciones útiles en *organizaciones formales*.

Generalmente la *organización informal* no sigue planes determinados, por ello, el personal se siente incitado a diseñar sus propias técnicas para mejorar e incluso, boicotear el trabajo, así surgen comportamientos grupales de: puntualidad, participación, solidaridad o tal vez pueden aparecer actitudes ofensivas de no apoyar a la organización.

Una característica básica de la *organización formal* son los organigramas, allí, es donde se instauran los canales adecuados de comunicación, su función: es erradicar cierta duplicidad en el trabajo al fijar las responsabilidades; entonces, la obtención de objetivos es efectuada mediante grupos de trabajo con un menor esfuerzo.

1.7.2 Tipología de la organización.

Las organizaciones difieren de otras en muchos aspectos, un ejemplo son los lugares donde utilizan la comunicación directa (cara a cara) para establecer normas de comportamiento, en cambio, existen sitios en donde cada control, se mantiene a través de reglamentos escritos, tal es el caso, de las instituciones educativas.

Sin embargo, al intentar determinar dónde residen las incompatibilidades nos encontramos ante grandes problemas por causa de su similitud, en efecto, las cárceles, ejércitos o clubes deportivos emplean estatutos parecidos, es decir, bastante rígidos; entonces al emplear una tipología organizacional podremos reducir esta contrariedad.

La formalidad en cuanto a nuestra comunicación *formal* e *informal*, demuestra las diferencias corporativas expresadas mediante tipologías, al respecto **Richard Hall**, dijo: una clasificación debe considerar las *condiciones externas* el cual, incluye “*acciones e interacciones dentro de la organización y el resultado de los comportamientos organizacionales*”.⁴⁷

Entre las ventajas obtenidas de la *genealogía organizacional*, destaca el efectuar un análisis más detallado para comprender sus características determinadas, por ello, se han efectuado varios modelos de clasificación, pues, aunque hay organizaciones muy semejantes, hoy en día, predominan los esquemas encauzados a circunstancias establecidas.

Como instrumentos de análisis las *tipologías* deben estar basadas en variables generales, por ello, enseguida las puntualizaré, primero, las encasille sobre cuatro *funciones cotidianas*, cuyo propósito es beneficiar a la sociedad: 1) *política*, 2) *económica*, 3) de *conservación de patrones*, 4) *integrativa*.

1. **Organizaciones de Producción Económica:** Están dedicadas a incrementar el capital.
2. **Organizaciones Políticas:** Frecuentemente se adaptan, porque su objetivo es aglutinar recursos necesarios para lograr fines políticos.
3. **Organizaciones integradoras:** Mantienen el control social, se relacionan con áreas de jurisprudencia, rectifican fallas generalmente.
4. **Organizaciones de conservación de patrones:** Preservan los valores de la sociedad, es decir, su *cultura*.

Según la racionalidad económica, las organizaciones asumen esta categorización.

a) **Organización lucrativa:** Su prioridad es conquistar los mercados, para generar el mayor número de ganancias posible.

b) **Organización sin ánimo de lucro:** Pretende beneficiar a la sociedad, sin obtener ingresos económicos.

⁴⁷ PARIENTE FRAGOSO, José Luis; *Op.Cit.*; p. 42

En la subclasificación *lucrativa* aparecen los criterios presentados a continuación.

Por producto:	Por tamaño:	Por mercado.	Por origen capital.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios. • Elementos tangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Micro. • Pequeña. • Mediana. • Grande. 	<ul style="list-style-type: none"> • Local. • Regional. • Nacional. • Multinacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privada. • Pública. • Mixta.

Subclasificación de las organizaciones lucrativas. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

En la subclasificación *no lucrativa*, mostraré una lista centrada en organizaciones destinadas a satisfacer las necesidades de la sociedad, en general.

Finalidad Político –Social.	Tradicición	Servicios no gubernamentales.
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Departamentos administrativos ❑ Establecimientos públicos ❑ Ministerios ❑ Municipios 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Ejercito ❑ Iglesias 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Asociaciones ❑ Clubes ❑ Entidades cooperativas ❑ Entidades sociales ❑ Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Subclasificación de las organizaciones no lucrativas. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Al considerar nuevamente los ámbitos lucrativos, tenemos una clasificación encausada sólo a la finalidad de una organización, asentándose las:

\$ Organizaciones con fines de lucro (lucrativas): Buscan beneficios económicos, en este rubro están las empresas, donde participan los dueños o accionistas.

\$ Organizaciones sin fines de lucro (no lucrativas): No pretenden obtener beneficios económicos, en ellas, el éxito se mide respecto a la calidad del servicio brindado con recursos disponibles, tienden a ser organizaciones de servicio.

Las metas, tácticas y estrategias en las *instancias no lucrativas*, tienen restricciones porque sus recursos financieros no provienen del cliente; por consiguiente, se obligan a buscarlos en los convenios de organismos gubernamentales, así, atraviesas procesos farragosos.

Nuestra siguiente *tipología* está conformada por cuatro organizaciones, en ella, el receptor principal del producto es la *persona beneficiada* con el *servicio brindado*, una característica del beneficiario, radica en experimentar un cambio, por ejemplo, cuando los pacientes de los hospitales recobran su salud.

Respecto a los beneficiarios, la *clasificación organizacional* queda de la siguiente manera:

a) *Asociaciones de beneficio mutuo*, b) *Empresa productiva*, c) *Organizaciones de servicio*, d) *Organizaciones de bienestar mutuo*.

Asociaciones de beneficio mutuo: Por trabajar bajo sus propios intereses los integrantes de la organización son los *beneficiarios*; generalmente, no toman en cuenta a terceras personas, estas organizaciones la conforman los *clubes, órdenes religiosas, asociaciones deportivas, asociaciones de beneficencia*.

Empresa productiva: Los propietarios llegan a ser los principales beneficiarios, ellos no están centrados en el producto, incrementan su eficiencia ocupándose de los individuos creadores de ganancias; allí, entran las manufactureras, talleres, cooperativas, e instancias financieras.

Organizaciones de servicio: Su beneficiario principal son los clientes, quienes al no tener las herramientas necesarias para cuidar sus intereses, recurren a instancias donde los miembros pertenecientes a ella seleccionan los medios adecuados, a fin de satisfacer las necesidades de los públicos.

En las *organizaciones de servicio*, como: escuelas, centros de salud mental, instituciones de trabajo social, agencia gubernamental, entes de bienestar público u hospitales, la estructura organizacional, "*debe operar para el beneficio del cliente y no de la organización misma*".⁴⁸

Organizaciones de bienestar mutuo: La beneficiaria es toda la sociedad porque recibe toda una serie de servicios brindados por el producto organizacional; entonces, emplean personas y funciones realizadas por los miembros de la organización; como un claro ejemplo tenemos a: los *bomberos, procuradurías, jefaturas de policía, ejército* e incluso las *cárceles*.

⁴⁸ LITTERER. Joseph A.; Analogía de las organizaciones; p. 65.

Conforme a la universidad de Johns Hopkins of Baltimore ubicada en Estados Unidos, existe otra clasificación, la cual, está en “*función de los grupos de actividad económica*”⁴⁹, su firme propósito es facilitar la dimensión internacional del ámbito no lucrativo, de hecho, el presente proyecto de tesis, tiene predilección por las organizaciones no lucrativas.

GRUPO	Clasificación por actividad.	Tipo de organización.
Grupo 1	CULTURA Y OCIO.	Cultura y Artes.
Grupo 2	OCIO.	Clubes de servicios. Educación. Investigación. Educación primaria y secundaria. Educación superior. Otros tipos de educación.
Grupo 3	SALUD.	Hospitales y rehabilitación. Otros servicios de salud. Intervenciones en salud mental. Guarderías.
Grupo 4	SERVICIOS SOCIALES.	Servicios sociales. Alta necesidad y refugiados. Apoyo y mantenimiento de rentas.
Grupo 5	MEDIO AMBIENTE	Medio ambiente. Animales.
Grupo 6	DESARROLLO Y VIVIENDA.	Desarrollo económico, social y comunitario. Vivienda. Empleo y formación.
Grupo 7	SERVICIOS LEGALES, DEFENSA Y POLÍTICAS.	Entidades para la defensa civil. Servicios Legales y jurídicos. Entidades Políticas.
Grupo 8	PROMOCIÓN DE VOLUNTARIADO E INTERMEDIARIOS.	Intermedios filantrópicos.
Grupo 9	ACTIVIDADES INTERNACIONALES.	Actividades Internacionales.
Grupo 10	ACTIVIDADES RELIGIOSAS.	Asociaciones y Congregaciones Religiosas.
Grupo 11	ASOCIACIONES PROFESIONALES, EMPRESARIALES Y SINDICATOS.	Asociaciones Profesionales, empresariales y sindicatos.
Grupo 12	NO CLASIFICADOS.	No clasificados.

Fuente: Julio Moreno Aragonese. Clasificación por Actividad. Universidad Johns Hopkins.

⁴⁹ MORENO ARAGONESES, Julio; *Gestión de entidades no lucrativas*; p. 31

1.7.3 Las organizaciones no lucrativas.

Luego de haber expuesto la tipología organizacional, es importante ahondar en las *entidades no lucrativas* porque son el punto medular de nuestra presente investigación, de hecho, todas las asociaciones con miras de ayudar al prójimo tienen derecho a ser analizadas dentro de la *consultoría* (en comunicación), o mejor dicho, *comunicación organizacional*.

El número de organizaciones no lucrativas, ha ido en aumento por su firme ideal de mejorar a la sociedad en problemáticas referentes al cuidado del medio ambiente, desnutrición, raptos de niños, en fin, “*sus principios conducen al cumplimiento de una misión orientada al servicio y cuya responsabilidad social es un asunto prioritario*”.⁵⁰

En dicha *misión*, se sintetiza con claridad el *propósito general* de la entidad en cuestión, por ende, manifiesta *su razón de ser* para comunicarse no sólo con el personal colaborador, sino con el *entorno exterior* formado por diversos públicos (usuarios beneficiados, proveedores, clientes, donantes, voluntariado, socios, grupos de interés, líderes de opinión).

Obviamente, dentro de las entidades filantrópicas la *misión* es un elemento fundamental, el cual, no sólo contribuye a *justificar su existencia*, sino también indica el *objetivo imperante* de un ente, por ejemplo, brindar cuidados paliativos, defender los intereses de los agricultores, por ello, la creación de una *misión* debe responder estos lineamientos:

- *¿Quién es el destinatario final del servicio?*
- *¿Qué necesidades cubre la entidad (asociación)?*
- *¿De cuáles herramientas disponemos para brindar el servicio, a fin de lograr satisfacer las necesidades de nuestro público usuario?*
- *¿En qué área geográfica operaremos e implementaremos nuestros programas?*
- *¿Cuáles son las características diferenciadoras de nuestra organización?*
- *¿Qué puede hacer y que no puede hacer nuestra entidad (asociación)?*

Una *misión* bien establecida, les permite a los individuos preocupados por la causa (*equipo colaborador, voluntariado, profesionales, donantes*) reconocer cuál ha sido su contribución, o sea su granito de arena, en las funciones desarrolladas por la organización.

⁵⁰ MORENO ARAGONESES, Julio; *Op.Cit.*; p. 37

Como las actividades económicas están divididas en tres (*público, privado, no lucrativo*), las entidades no lucrativas (*ENL*) ocupan el *tercer sector*, ellas en su mayoría ofrecen servicios gratuitos, entre sus primacías radica el incrementar la participación ciudadana, por esa razón, *deben comunicar* su *filosofía corporativa* (*misión, visión, valores*).

Si las organizaciones no lucrativas comunican con veracidad *¿quién son?* y *¿qué pretenden llegar a ser?* pueden hacerse acreedoras a la confianza de la sociedad, no obstante, durante la década de los años ochenta, este tipo de instituciones comenzó a tomar gran auge, sobre todo en países como México, a raíz del terremoto de 1985.

Desde un punto de vista jurídico, las *entidades no lucrativas*, están divididas bajo tres rubros:

- * *Asociaciones.*
- * *Fundaciones.*
- * *Instituciones* religiosas, partidos políticos, y sindicatos.

Sin embargo, es posible confundir asociaciones con fundaciones por sus tintes altruistas de ayudar al prójimo, quizás encontremos fundaciones destinadas a conseguir trasplantes más económicos, o tal vez veamos instancias enfocadas a localizar a niños extraviados, tal es el caso de la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC).

Para poder diferenciar ambas entidades, mostraré sus discrepancias.

Asociaciones.	Están formadas por socios. Las personas están bajo la dirección del presidente-fundador. Los integrantes representan la junta directiva de la asociación. Hay votaciones para elegir a los responsables con una periodicidad concreta.
Fundaciones.	Son fundadas por una persona o grupo de personas, las cuales aportan un patrimonio nacional o dinero llamado capital fundacional. El fundador elige a los integrantes del patronato. El fundador determina quien velará por el objetivo fundacional. En sus estatutos establecen la periodicidad para renovar los patronos.

Fuente. Alfred Vernis Doménec: Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

1.7.4 Las Asociaciones.

Desde los tiempos antiguos, el tercer *sector no lucrativo* ya mostraba sus primeros indicios, por ejemplo, en el virreinato los frailes protegieron a los indígenas les enseñaron a escribir y a leer, gracias a ellos los niños aprendieron el cristianismo, español, música, latín, pintura, por eso, es hora de conceptualizar a las asociaciones abordadas más adelante.

Una *asociación*: “es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros/ socios/ fundadores; y que no tiene carácter gubernamental”.⁵¹

Este tipo de organizaciones, presentan cuatro características primordiales:

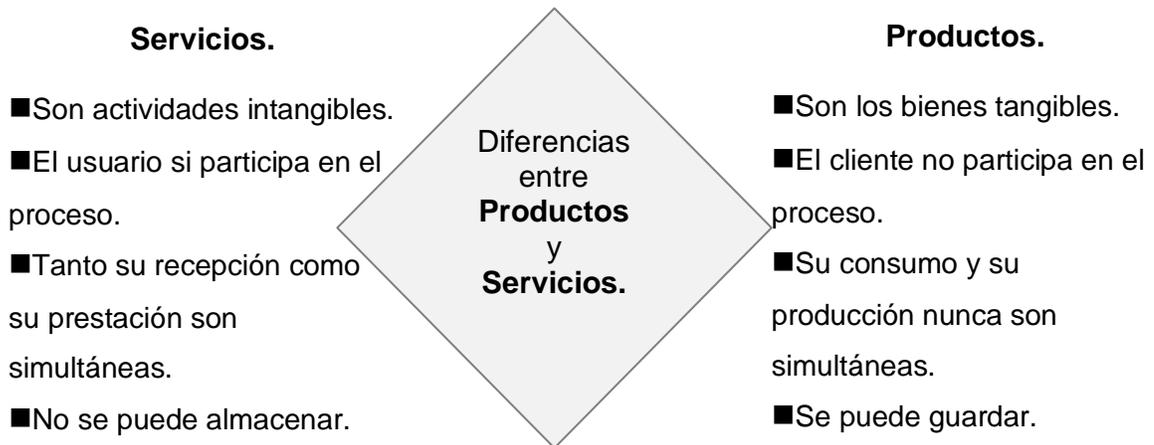
- ✿ *No tienen ánimos de lucro*: No buscan beneficios económicos, tampoco dependen del cliente para conseguir dinero, si llegan a obtener fondos, los destinan sólo a cumplir la misión.
- ✿ *Prestan un servicio a la sociedad*: Lo hacen “para mejorar la calidad de vida de las personas, y en especial de aquellos que menos tienen”, por ese motivo, las consideran “organizaciones sociales”.⁵²
- ✿ *Son entidades de voluntariado*: Los individuos ejecutan sus tareas voluntariamente, a nivel general, el voluntariado, es quien proporciona el servicio.
- ✿ *Son organizaciones no gubernamentales*: Aunque pueden recibir apoyo no por eso, pertenecen a la administración pública, tienden a ser públicas por dirigir su trabajo a la sociedad; las influencias políticas pueden afectar sus tareas desempeñadas

Trátense de asociaciones o fundaciones, en este caso la asociación, se distinguen por brindar servicios determinados, los cuales, deben ser coherentes con la *misión institucional*, de igual modo, es indispensable determinar dos cosas: 1) *¿quién es el usuario?*, 2) *¿qué necesidad se quiere satisfacer?*, por ejemplo: difundir libros, visitar enfermos, etcétera.

⁵¹ VERNIS DOMÉNEC, Alfred; *La gestión de las organizaciones no lucrativas*; p. 32

⁵² *Ibídem*; p. 33

En ocasiones, también pueden llegar a confundirse los productos con el servicio, a parte de la cuestión monetaria hay otros elementos diferenciadores, en seguida los enunciaré, pero como ahora nuestra prioridad es el *servicio*, después de marcar las diferencias profundizaré sobre sus características.



Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Alfred Vernis Doméneq

1.7.5 Particularidades del servicio.

Un *servicio*: Es una serie o *un conjunto de actividades*, tales como: preparar eventos, brindar información, jamás alguien podrá tocar el servicio; de hecho, el apoyo psicológico dado por la *Asociación Mexicana de Niños Robados y desaparecidos AC* (AMNRDAC) es palpable, pues, los padres no pueden tocar las ideas proporcionadas, ni por el psicólogo, ni por el abogado.

Sin embargo, tienen acceso directo con las funciones llevadas a acabo por los integrantes de la institución, una muestra es la participación en eventos televisivos, la difusión de rostros en playeras, pancartas, la publicidad en el transporte público, líneas del metro, espectaculares, pinta de bardas, distribución de volantes.

El *servicio*, es prácticamente *intangibile*: no lo podemos cargar para llevarlo a casa, por ende, resulta imposible tocarlo e incluso probarlo antes de ser usado; en consecuencia, si después de haberlo prestado prevalecen sensaciones e ideas negativas respecto a su uso con frases negativas de *¡fue un pésimo servicio!*, eso daña nuestra imagen institucional.

Como consultores e investigadores de comunicación debemos tomar en cuenta esto: “*cuanto más intangible es el servicio que damos, más importante es tener en cuenta lo que rodea el servicio, el acondicionamiento del aula, los conocimientos del aula, los conocimientos de los ponentes, la información dada*”.⁵³

El *servicio* es producido y *consumido simultáneamente*: La producción quiere decir consumo, en consecuencia, si un servicio no se consume cuando ya estaba programado se pierde por no estar guardado, tal vez, con las nuevas tecnologías es posible ver las conferencias, juntas o eventos, más no hay retroalimentación e interacción.

En un salón de clases ocurre lo mismo, el *servicio* es *entregado en tiempo real*, si el alumno faltó a la clase debe conformarse con el resumen oral expuesto por sus compañeros; durante las pláticas informativas el servicio se recibe sólo en horas y fechas fijadas, por ello, es difícil programarlas para después, de todas formas no es lo mismo, pues, la información varía.

El usuario participa durante la producción del servicio: Un elemento imprescindible son las personas quienes reciben los beneficios en tiempo real, por otra parte, la consecución de un servicio varía conforme a *días, lugares y horas establecidas*, entonces, cuando algún sujeto requiere informes, le dan atención personalizada en diversos horarios.

Por consiguiente, cada persona basada en sus propias expectativas experimenta el servicio de forma distinta, por ejemplo, al ir a la asociación de niños robados los familiares del menor desaparecido, pueden quedar inconformes con las asesorías otorgadas por los responsables de atenderlos, o quizás, tengan opiniones positivas.

⁵³ VERNIS DOMÉNEC, Alfred; *Op.Cit.*; p. 94

2.1 Definición y características de imagen.

De un tiempo a la fecha se ha dilucidado “*El Secreto*” denominado “*ley de la atracción*”, y no me refiero a la cuestión amorosa, sino a un precepto de prosperidad utilizado en la época de los babilonios, civilización afamada por sus aportes matemáticos, escritura cuneiforme, sin olvidar sus jardines colgantes considerados una de las siete maravillas del mundo.

Aunque todavía no conocían las formulaciones de Newton respecto a la gravedad, es decir, el *fenómeno de atracción* producido entre dos cuerpos físicos, esta cultura sabía emplear las leyes del universo, ellos concebían dos aforismos uno: *¡Lo semejante atrae lo semejante!*, dos: *¡El universo recibe deseos provenientes de la mente humana!*.

Entonces cuando deseaban riqueza, fijaban su imaginación en abundancia ésta fórmula tan codiciada durante la antigüedad fue aplicada por grandes genios quienes inmortalizaron su nombre al comprender cómo funcionaba dicho secreto, entre los nombres figuran Sócrates, Platón, William Shakespeare, Ludwig van Beethoven, Isaac Newton, Albert Einstein, Edison.

Sin importar el área de conocimiento estos intelectuales descubrieron que al enviar señales magnéticas al universo los pensamientos poseen frecuencia, tienden a repetirse; por ende, así se construye la vida del ser humano, esto lo argumentó Emerson al decir: *El secreto es la respuesta a todo lo que ha sido, lo que es y lo que será por siempre.*

En pocas palabras, todos estamos regidos por las mismas leyes universales, trabajamos con un poder infinito denominado *ley de la atracción*, donde lo primordial es controlar la forma de pensar, de hecho, hemos logrado atraer infinidad de situaciones debido a la virtud de las imágenes de nuestra mente.

Para poder aplicar la *ley del secreto* de forma correcta, es necesario visualizar una imagen sobre nuestra meta deseada; si queremos obtener buenos resultados es fundamental evitar imaginar escenarios catastróficos allí está la clave: los pensamientos basados en imágenes, atraen cosas positivas o negativas.

Si, ya se ha vislumbrado el poder de la *imagen* en apartados anteriores, ahora porqué no explicar su definición?, En primera instancia, “la etimología del vocablo “*imagen*” viene del latín *imago*, significa: *imitación o semejanza con la realidad*.”⁵⁴ Por lo tanto, esta realidad es la *representación mental* de alguien o de algo.

De acuerdo con Justo Villafañe, *imagen* de una empresa “es el *resultado* interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de sus públicos”⁵⁵, en otras palabras, es la consecuencia proveniente de causas externas ajenas al individuo, esta imagen induce juicios de valor en quien la percibe, por ello, su efecto es interno

A nivel general, una *imagen* “surge de la figuración, cuando el hombre intenta retener y cristalizar un aspecto visual del mundo exterior”.⁵⁶ Por otro lado, *imagen* es considerada una *semejanza, figura o apariencia*; también se define como “el soporte de comunicación visual que materializa un fragmento del universo perceptivo”⁵⁷

Vivimos en un mundo de imágenes quizás lo duda, en caso de ser así, trate de recordar una conversación, la resonancia de una orquesta sinfónica, el crujir de las hojas caídas durante la estación otoñal; en efecto, usted, ha logrado escucharlos a nivel interno, pero, inicialmente su cerebro procesó una imagen previa.

Aunque la conversación fuera telefónica usted recuerda con quién charló, respecto a las hojas visualizó un bosque, los árboles del cual, se desprendieron las hojas e incluso el suelo donde cayeron; en cambio, para la orquesta retomó una presentación pasada o un concierto televisado, en consecuencia, un sonido evoca memorias visuales.

Percepción e *imagen* van de la mano porque ambas permiten apreciar la realidad, ya lo dijo Aldous Huxley al citar: *las puertas de la percepción son los sentidos, porque son el punto de contacto con el mundo*; entonces, cuando pensamos experimentamos información sensorial, así, recordamos desde sonidos y sentimientos hasta sabores, olores e imágenes.

⁵⁴ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*; p. 155

⁵⁵ VILLAFANE, Justo; *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*; p. 30

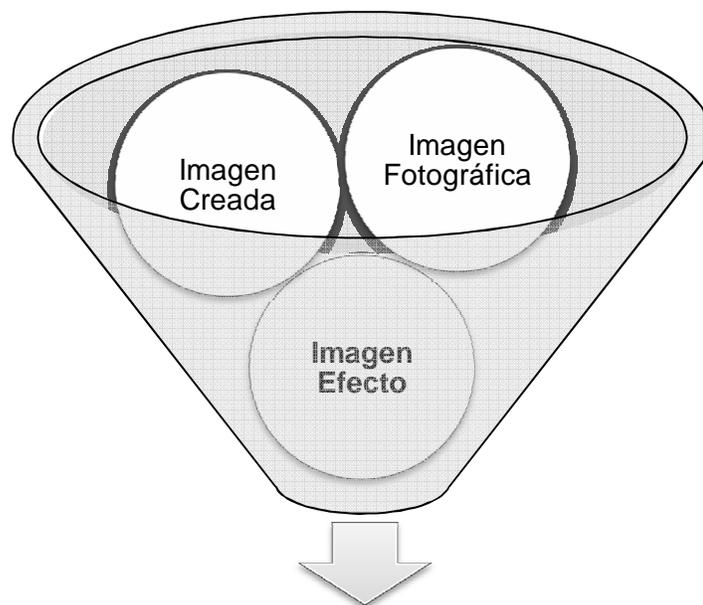
⁵⁶ MOLES, Abraham; *Hacia una teoría ecológica de la imagen*; p. 47

⁵⁷ THIBAUT-LAULAAN; Anne-Marie; *Imagen y comunicación*; p. 18

De acuerdo a Víctor Gordo, en su obra “*El poder de la imagen pública*”, existen tres tipos de imágenes mentales; él nos habla sobre una retención en la mente (*lo percibido*), su habilidad al producir consecuencias en el comportamiento de las personas (*los efectos*), sin olvidar la capacidad al crear (*lo imaginario*).

A partir de los planteamientos expuestos por Gordo, sintetizaré las tres imágenes mentales aludidas, otorgándoles ahora una terminología nueva: (*imagen fotográfica, imagen creada e imagen efecto*).

1. **Imagen-fotográfica:** Se relaciona con la *memoria visual*, aparece cuando la mente retiene *lo percibido*, es básica porque prácticamente logra imitar la realidad.
2. **Imagen-creada:** Aquí se inmiscuye lo *imaginario*, la mente crea imágenes pero para conseguirlo usa tanto la memoria, como su capacidad de interrelacionar ideas.
3. **Imagen-efecto:** Es el resultado de percepciones acumuladas, una vez grabadas en la memoria, *producen efectos* de conducta e *influyen* sobre las preferencias del público.



Tipos de imagen

Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

2.1.1 Definición de imagen corporativa.

Si separamos la definición *imagen corporativa* nos quedan dos conceptos; *imagen* derivado “del latín *imago*, significa *imitación o semejanza con la realidad*,”⁵⁸ análogamente *imagen* del griego *ikon*, significa: “*icono, figura o representación icónica*”⁵⁹, por otro lado, *corporativo* en su etimología latina proviene de *corpus* equivalente a *cuerpo*.

Entonces, al vincular ambas expresiones (*ikon-corporus*), obtenemos nuestro primer axioma de *imagen corporativa*, vista como *la representación de un cuerpo*. En materia comunicativa el *cuerpo* es una organización; la palabra *corporativa* se relaciona con el término *corporación* aplicable a empresas, entidades, asociaciones no lucrativas e instituciones.

El rubro *corporativo*, está relacionado con los organismos conformados por personas, he allí su estrecho vínculo con el *holismo* del vocablo “griego *holos*, que significa *todo*”⁶⁰ *holos*, implica lo “*total, totalidad*”⁶¹; asimismo, dentro del paradigma holístico reina el ideal sobre la *totalidad inseparable-irreductible* donde cada unidad cumple una función.

A nivel general, el *holismo* es aplicable a la *imagen corporativa*, cuya eficacia se debe a sus elementos integradores (*comunicación, cultura e identidad*); pues de acuerdo a González Ghaddra M. en su obra *Imagen diseño y comunicación corporativa; imagen corporativa “es la totalidad de las situaciones o ideas sobre la reputación de una empresa”*.⁶²

Imagen Corporativa para Enrico Cheli es “*aquella representación mental, cognitiva, afectiva, y valorativa que los individuos se forman del ente en sí mismo*”; mientras tanto, Joan Costa la considera: una *representación mental* en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos.

⁵⁸ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Op.Cit.*; p. 101

⁵⁹ COSTA, Joan; *Imagen corporativa en el siglo XXI*; p. 51

⁶⁰ *Ibídem*; p. 88

⁶¹ COSTA, Joan; *Op.Cit.*; p. 51

⁶² GONZÁLEZ M, Ghaddra; *Imagen diseño y comunicación corporativa*; p.44

Toda *imagen corporativa* surge con procesos internos de información consumida, luego tras la interpretación del mensaje se instaura una *estructura cognitiva (de conocimiento)*, así, se crea un *esquema mental* de *valores, rasgos, emociones* o *atributos*, con los cuales podemos evaluar, diferenciar e identificar a la organización.

No obstante, *imagen corporativa* es el “*resultado de todas las experiencias, acontecimientos, creencias, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa*”⁶³; por lo tanto, va mucho más allá de aspectos visuales, implica comportamientos conductuales, con ella surgen las valoraciones positivas o negativas de nuestra entidad o asociación.

De acuerdo con Justo Villafañe *imagen corporativa*: es un *esquema mental, representación o estructura proveniente del conjunto de atributos*, ésta imagen engloba no sólo a la *empresa* sino a las *marcas, productos o servicios*; la compañía *Bimbo* demuestra estos postulados por medio de sus cadenas de panificación.

Independientemente de las campañas publicitarias, en cada oportunidad *Bimbo* recalca su nombre, pues, abarca tres modalidades planteadas por Villafañe: (*marca, producto, empresa*) esa trascendencia es resultado del buen manejo de *imagen corporativa* transmitida desde las donas, hasta en los uniformes de los distribuidores.

Si volvemos a nuestro punto inicial, es decir, a la conceptualización una *imagen corporativa* es: “*la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información*”.⁶⁴ Por consiguiente, aparece cuando los individuos, adquieren conocimientos acerca de la institución.

Imagen corporativa, es la “*imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad, es la idea global que tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta*”⁶⁵, tal instrumento contribuye a dar a conocer nuestra organización; de este modo, la sociedad le adjudica cualidades.

⁶³ SCHEINSON, Daniel; *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*; p. 105

⁶⁴ CAPRIOTTI, Paul; *Planificación estratégica de la imagen corporativa*; p. 29

⁶⁵ *Ibidem*; p. 28

La *imagen corporativa*, también es: “la síntesis mental que los públicos elaboran acerca de la empresa”⁶⁶, incluidos los actos ejecutados (aunque no sean de naturaleza comunicacional); de igual forma, *imagen corporativa* es: “el registro público de los atributos corporativos”⁶⁷ y la organización es la principal responsable de su imagen proyectada.

Aunque sea vista como una *totalidad*, síntesis, *resultado* o *esquema*, para mi tesis la *Imagen corporativa* es: la *representación mental acerca de una organización sobre la cual, el público tiene un previo conocimiento basado en atributos comunicables*; de modo más resumido es: *la representación mental de un conjunto de atributos de la organización*.

Estos *atributos* nos permiten *diferenciar e identificar* a la organización de otras, con ellos un sujeto fija su opinión respecto a la institución; por ello, el comunicador debe analizar sus ejes conceptuales de comunicación al momento de proyectar los *atributos y mensajes*, porque las personas le prestan mayor atención a los relevantes.

Los términos de *imagen corporativa* e *identidad corporativa*, hoy causan confusión; mientras la *identidad corporativa* es el “*estilo de casa*”⁶⁸; expresado mediante principios; la *imagen corporativa* es: el “*efecto acumulativo*” de (*valga la redundancia*) estos principios, los cuales, permiten identificar cualquier entidad o asociación.

Según Van Riel, *identidad corporativa* es un autorretrato de la organización, para él, *imagen corporativa* es la *interpretación* del retrato; al ser un retrato la entidad exhibe una descripción muy detallada sobre si misma, posteriormente el público lo interpreta, entonces, la *imagen* es el conjunto de impresiones enviadas desde la institución, hacia los destinatarios.

Quizás en alguna ocasión ha oído el refrán “*más vale malo por conocido que bueno por conocer*”, en cierta medida, éste aforismo lleva cierta dosis de verdad porque una compañía desconocida, puede ser ineficaz, tal vez, el servicio brindado es de mala calidad o a lo mejor incurre en faltas irreparables.

⁶⁶ SCHEINSOHN, Daniel; *Op.Cit.*; p. 55

⁶⁷ *Ibidem*; p. 54

⁶⁸ GONZÁLEZ M, Ghaddra; *Op.Cit.*; p. 44

2.1.2. Características de la imagen corporativa.



Funciones de la imagen organizacional. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

La imagen corporativa debe construirse sobre la identidad Corporativa, sin identidad es muy difícil poder proyectar imágenes positivas hacia nuestros públicos externos e internos, porque toda imagen comienza desde adentro, se manifiesta mediante comportamientos e ideologías, entonces, trátese de personas u organizaciones, una imagen siempre parte de la identidad.

2.1.3 Importancia de la imagen corporativa.

Alrededor del globo terráqueo los desplazamientos realizados por los veraneantes muestran gran diversidad, a nivel general, hay muchos tipos de viaje; arqueológicos, gastronómicos, de trabajo, aventura, culturales, ecológicos, deportivos, religiosos, el destino varía de montañas, mares, nieve, villas, emporios, urbes.

Dentro de las grandes metrópolis estadounidenses a un visitante hispanoamericano le causa incertidumbre ingresar a tiendas donde la mayoría de personas no dominan su lenguaje; a la inversa, encontrarse frente a personas quienes amablemente le hablan en su idioma lo aviva por expedirle vocablos en español.

Cuando los coterráneos encuentran a cualquier compatriota en el extranjero se alegran; este mismo sentimiento aflora si su comida posee ingredientes típicos del país de origen, tal vez la felicidad pueda surgir por el conjunto de sonidos escuchados en su nación, así se trate del himno nacional habrá regocijo, el motivo es la *identificación*.

En efecto, mientras la familiaridad produce confianza, el desconocimiento crea fluctuaciones; Joan Costa en su libro: *La imagen corporativa del siglo XXI, por lo menos un 10% de los beneficios de la compañía se obtiene gracias a la fuerza de su imagen*; por consiguiente, una organización conocida tiene mayor probabilidad de aceptación.

Al analizar la trayectoria organizacional es notable hallar la nula o poca importancia otorgada a la *imagen corporativa*; al parecer, allí, lo fundamental son los medio de difusión elegidos, el número de anuncios e inversión, no obstante, dicha *herramienta* genera juicios de valor para rechazar o aceptar la información recibida.

De hecho, cuando trabajaba en una organización gubernamental, llamó mi atención el ver la incesable preocupación del director de comunicación por contabilizar los anuncios de revistas acerca de la entidad; él diariamente mandaba colocar en hojas la publicidad en medios; pero nunca examinó la imagen proyectada ni mucho menos la cultura organizacional.

Nuestra *imagen corporativa*, tiene la primacía de lograr diferenciar una corporación de otras a nivel global, esta distinción se marca en bienes, léase *producto-servicio*, a los cuales confiere significación; otra de sus preponderancias es agregarle valor duradero a la comunicación y a las acciones hechas por una organización.

Con frecuencia, hemos llegado a olvidar diversas promociones, anuncios y patrocinios, aquí entra la importancia de nuestra *imagen corporativa* por prevalecer aún después de la difusión de las campañas; aunque, también se caracteriza por su perduración dentro de la memoria sin olvidar su permanencia en tiempo

Sin duda, la *imagen corporativa* ha llegado a sobrepasar productos y servicios al prevalecer durante más tiempo en la memoria colectiva; de hecho, una buena o una mala imagen influye cuando elegimos una organización en lugar de otra, ¿usted sería capaz de probar un platillo si la cocinera trae las manos llenas de lodo?.

Seguramente, hay quienes realmente consideran la importancia de la *imagen* e *identidad* en sus éxitos organizacionales, pero, desconocen o no se han llegado a preguntar ¿qué factores influyen sobre la configuración de la *imagen corporativa*?; por eso, en seguida voy aludir una serie de cuestionamientos, para obtener mayor eficacia.

Decálogo auxiliar para favorecer la estrategia de Imagen Corporativa

1. ¿Cuáles elementos configuran la imagen de la organización?
2. ¿En qué medida cada elemento motiva mejor al público?
3. ¿Qué componentes deberían integrarse para crear una imagen más eficiente?
4. ¿Cómo reimpregnar estos elementos al imaginario colectivo?
5. ¿Cómo se transforman esos mecanismos en valores creíbles y comunicables?
6. ¿De qué manera se pueden medir o controlar?
7. ¿Cuáles fuentes de comunicación deben ser coordinadas y cómo?
8. ¿Cómo cambiar la imagen?
9. ¿Cómo relanzar la imagen?
10. ¿Qué parte de los resultados es culpa de la imagen, o cuáles resultados fueron beneficiados por ella?

Elaborado por Anlly Correa. Año 2010. Basada en Joan Costa.

2.1.4 Las funciones de la imagen corporativa.

La *imagen corporativa* no es una fórmula mágica-inmediata, tampoco es la única solución en el incremento de ventas a corto plazo, por ello, hay otras técnicas comunicativas orientadas a vender, tal es el caso de la publicidad; entonces, con el fin de no crear una mayor confusión, enumeraré sus funciones planteadas por Joan Costa.

1-. *Destacar la identidad diferenciadora de la empresa:* Como cada organización es diferente debe concretar su personalidad, pero, para lograrlo debe procurar tener un estilo diferente, único e irrepetible, asimismo, necesita redescubrir sus rasgos positivos (fortalezas), lo cual, incluye las causas de su triunfo institucional.

2-. *Definir el servicio de la cultura organizacional:* Una “cultura organizacional se manifiesta en relación con los clientes”⁶⁹; también genera imagen, por ende, al realizar nuevos cambios culturales debemos orientarlos a intereses en común, es decir, centrarlos bajo la conducta de los empleados y su relación con los clientes.

4-. *Construir el estilo corporativo:* La imagen permite crear *estilos propios* basados en las peculiaridades de una organización, en consecuencia, deben realizarse acciones orientadas a lograr *diferenciación* respecto de otras organizaciones; por consiguiente, la formación del estilo involucra *cultura organizacional e identidad corporativa*.

5-. *Construir la personalidad:* Al construir *personalidad corporativa* se requieren atributos (propiedades-características) de una organización así, también logramos *diferenciación*; esta personalidad conforma el aspecto emocional de la imagen corporativa, por eso comunica su identidad a fin de obtener la valía del público y se transmite con la *cultura (conducta)*.

6-. *Reforzar el espíritu del cuerpo:* Significa fortalecer e integrar el cuerpo de la organización por infundir en ellos un “*orgullo de pertenencia*”, para conseguirlo, debemos basarnos en las actitudes, valores, ánimo, sentido y carácter institucional; pues, tanto la motivación como la unificación de los empleados, genera no sólo reputación sino además éxitos corporativos.

⁶⁹ COSTA, Joan; *Imagen corporativa en el siglo XXI*; p. 63

7-. **Orientar el liderazgo:** Al interior de un ente todo liderazgo se forma sobre la *personalidad corporativa*, es decir, sobre su *cultura e identidad*; así, la imagen origina una percepción de *autoimagen* para obtener la preferencia del público, con el fin de ser la líder dominante o la organización predilecta número uno del mercado.

8-. **Atraer los mejores especialistas:** Aunque los profesionistas tengan múltiples opciones de trabajo, con frecuencia, se inclinan por instituciones con mejor *imagen corporativa*, porque bajo sus expectativas, proyectan valores, denotan aspectos incomparables, brindan estatus; entonces, por ser una de las mejores deciden pertenecer a ella.

9-. **Motivar al mercado de capitales:** Una organización lucrativa se vuelve dudosa cuando su imagen es confusa o ambigua, esto demuestra que la *imagen corporativa* posee la capacidad de promover inversiones, de hecho, los inversionistas basan sus decisiones en la confianza, gestión, confiabilidad, seguridad y prestigio de una empresa.

10-. **Evitar situaciones críticas:** Los *planes de imagen* asentados en una fuerte cultura, son una guía de conducta, ellos indican cómo se debe actuar y comunicar frente a emergencias imprevisibles (crisis); igualmente, anticipan problemas o responden a ellos con el fin de poder erradicarlos, así, evitan tanto su producción como su propagación.

11-. **Impulsar productos y servicios:** Cuando la *imagen* infunde confianza, certeza, evidencia e infalibilidad seduce al público, quien después de ser conquistado tiene ciertas convicciones respecto a ella; por consiguiente, las adquisiciones pasadas otra vez pueden asegurar el uso de servicios, la compra de productos; así nos casamos con una marca u organización.

12-. **Relanzar la empresa:** Algunos problemas corporativos, están vinculados con la identidad o actualización de imagen corporativa, por ello, en la estrategia de comunicación se pretende relanzar a la organización al rejuvenecerla, actualizarla e introducir significados nuevos, así, logran el progreso.

13-. **Generar una opinión pública:** La organización es un actor social, por ello, cuando hace acciones orientadas a mejorar la sociedad crea opiniones favorables donde por trascender le dan un valor especial, pero, la opinión pública le otorga responsabilidades, en consecuencia, la imagen debe proyectarse de manera positiva, por ejemplo: *cuidar el planeta*.

14-. **Reducir los mejores involuntarios:** Durante la planificación de imagen, es indispensable controlar los mensajes emitidos aunque no sean intencionales, también debemos procurar no atentar contra nuestra *imagen corporativa*, una manera de hacerlo es eliminar los mensajes innecesarios para no contradecir la *personalidad, estilo e identidad organizacional*.

15-. **Optimizar las inversiones en comunicación:** Para los públicos, es más fácil recordar una marca previamente posicionada, porque si recuerda varias al mismo tiempo, las confunde u olvida, entonces cuando trabaja sólo con una *imagen global*, obtiene no sólo la eficacia, sino el ahorro de recursos económicos.

15-. **Acumular reputación y prestigio:** Para los públicos resulta más fácil recordar una marca previamente posicionada, porque si recuerdan varias al mismo tiempo las confunde u olvida, entonces cuando la entidad sólo maneja una *imagen global*, consigue no sólo la eficacia sino el ahorro de recursos económicos.

16-. **Atraer a los clientes y fidelizarlos:** Gracias a la *imagen corporativa*, las organizaciones de servicios pueden atraer a un mayor número de públicos, porque procuran tener una buena opinión pública mediante la satisfacción, respetabilidad, prestigio y valores, con ello, además de conservar a sus clientes, incrementan su número de usuarios.

17-. **Inventar el futuro:** Cuando la organización brinda satisfacción y calidad en sus bienes, productos o servicios, crea una opinión pública favorable, con la cual, el resultado final es: el éxito en situaciones nuevas pero, si la imagen se ha debilitado, debemos “corregir o definir el concepto de imagen, así como la estrategia de comunicación”.⁷⁰

⁷⁰ COSTA, Joan; *Op.Cit.*; p. 74

2.2 La imagen dentro de la organización.

Si ya se consideraron las funciones de la *imagen corporativa*, ahora es necesario hablar de una clasificación encargada de mostrar la importancia de los niveles de jerarquía respecto a su actuación dentro de las organizaciones, así: tenemos: la *imagen ficción*, *imagen icono* e *imagen actitud*.

✱ ***Imagen ficción:*** (Es una representación ficticia).

Se refiere a las apariencias o aspectos de los acontecimientos u objetos, en consecuencia, es un *hecho ficticio* producto de la imaginación o el reflejo manipulado de la realidad, es muy similar a una ilusión óptica, entonces, por esa circunstancia es utilizada por la organizaciones para mostrarse de forma diferente, por ocultar su verdadera situación.

De acuerdo con Daniel Boorstin, una imagen creada sirve para conseguir un fin determinado, por ello, para él *imagen* es un “*perfil de personalidad*”⁷¹ laboriosamente fabricado de una corporación, individuo, producto, servicio, e institución; donde la imagen-ficción debe ser simplificada, creíble, ambigua, concreta, pasiva, sintética y vivida.

✱ ***Imagen icono:*** (Es una representación icónica).

Como su nombre lo indica es icónica, opera mediante signos, representa semejanzas con la forma de un objeto, persona e institución, en consecuencia, es un soporte de comunicación visual donde se materializan fragmentos del mundo perceptivo, allí entran los elementos de identidad visual (logotipo, símbolo, tipografía, colores corporativos, gama cromática).

Con la instauración *imagen-icono* los individuos le dan forma a los objetos suministrándoles valoraciones basadas en una *doble construcción de imagen mental*, establecida sobre los íconos del ente; su primera edificación es fabricada por el emisor (*organización*); mientras la segunda interpretación es realizada por el observador (*público-receptor*).

⁷¹ CAPRIOTTI, Paul; *Planificación estratégica de la imagen corporativa*; p. 17

✱ **Imagen-actitud:** (Es una representación mental).

Es una “*construcción forjada por un conjunto de individuos, los cuales comparten un proceso común de representación*”⁷²; por lo tanto, son las ideas realizadas en la mente del público sobre un producto, marca e institución; en efecto, ésta *representación* brinda una evaluación respecto a la entidad para diferenciarla de otras organizaciones.

En este caso, dicha *representación mental* sólo es: la *evaluación* proveniente de un conjunto de *valoraciones*, donde al otorgarle ciertos atributos a una organización, asumimos puntos de vista respecto a la misma; entonces, optamos por ignorarla, rechazarla o participar junto con ella en causas de bienestar social, por ejemplo: localizar personas extraviadas.

2.2.1 La Imagen Corporativa Positiva.

Imagínese dentro de un avión sentado junto a dos pasajeros quienes jamás han conversado, ahora, suponga que llega después de ambas personas; obviamente, si ellos ya están en sus respectivos asientos, usted se dirige a ellos a saludarlos con amabilidad o les pide permiso para ocupar su lugar asignado.

Pero, el individuo de la ventana no contesta su frase de “*buenas tardes*”, sino al contrario, lo mira detenidamente de pies a cabeza, vuelve su vista hacia el panorama exterior; en cambio, su segundo acompañante le dirige una sonrisa, inclusive, le pregunta el motivo del itinerario, luego, charlan durante todo el camino.

Al descender del aeroplano usted tendrá expectativas diferentes respecto a sus compañeros de vuelo, porque informaron a través de sus comportamientos; en el caso del primero, no fue necesario escuchar sus planes de viaje, *su silencio dijo mas que mil palabras*, a la par el otro pasajero también transmitió significados.

El episodio anterior nos hizo pensar en impresiones distintas, en otras palabras, mediante los comportamientos de cada individuo generamos pensamientos negativos o positivos respecto a ellos, incluso, no fue necesario escuchar al hombre cuya voz jamás respondió a un simple saludo de cortesía.

⁷² CAPRIOTTI, Paul; *Op.Cit.*; p. 22

Cualquier persona es capaz de reflejar quién es, así, se demuestra nuestra existencia, pues, al ser percibidos por los demás proyectamos imágenes calificadas subjetiva e inconsciente, además, las características atribuidas hacia nosotros implantan un consenso generalizado, lo cual, da pie a nuestra imagen.

Sin embargo, no sólo se trata de vernos bonitos *imagen* va más allá de apariencias físicas, en la gente surge desde adentro mediante sus formas de pensar o actuar; por ejemplo, si un director corrige a un empleado frente a otros, pero, utiliza palabras duras e hirientes lo pone bajo evidencia provocándole un sentimiento de inferioridad.

Obviamente la imagen proyectada no es nada positiva, pero, si él decidiera reprender a sus trabajadores en privado, ellos no sentirían tal grado de humillación, de hecho, nunca se debe amonestar en público porque además de crear percepciones negativas ese comportamiento denigra, y daña la reputación personal e institucional.

A nivel organizacional, la *imagen* buena, no depende del uso excesivo de logotipos en todas las vertientes, incluidos los folletos, espectaculares, papelería; pues, la creación de imágenes positivas involucra otros factores, allí lo primordial es *dejar huella* en el público por ofrecer los mejores productos o servicios.

Además de brindar calidad en el producto-servicio, la *imagen personal* tiene incidencia sobre la *imagen institucional* a través del comportamiento de los empleados quienes con su trato pueden denotar valores institucionales trátese de un banco, fundación, dirección, empresa o hasta en el mismísimo avión

La coherencia, es una táctica eficaz e infalible para crear imágenes positivas creíbles, a nivel general, surge cuando hay consonancia entre palabras-acciones, pensemos en las personas quienes hacen promesas, pero, si no las cumplen después de un tiempo pierden credibilidad, con ello, proyectan percepciones desfavorables.

Las incoherencias detectadas inmediatamente causan “*un estado de confusión que producirá como reacción intelectual el rechazo que es precisamente lo que se desea evitar mediante el trabajo cuidadoso de un consultor*”⁷³; en cambio, la coherencia engendra confianza, logra posicionamiento, así provoca el requerimiento de servicios.

En materia comunicativa cada mensaje verbal-no verbal emitido debe ser claro y coherente para poder lograr aceptación sobre nuestra organización, de hecho, la mente del ser humano sólo atiende lo familiar, entonces cuando transmitimos información contradictoria suscitamos desconcierto, lo cual, conduce al desdén.

Aunado a ello, “*cuando la imagen mental es compartida por un público o conjunto de públicos se transforma en una imagen mental colectiva*”.⁷⁴ Esta imagen proviene de la 1) *actividad* de la organización, 2) sus *mensajes* emitidos, 3) los *filtros psicológicos* insertados en el público durante la percepción de las comunicaciones.

Dentro de los ámbitos organizacionales, un traspié común es mantener la convicción de: *¡no me importa la opinión de los demás!*, esto equivale a decir, no me interesan mis empleados, clientes, proveedores, accionistas, patrocinadores, públicos; pero, todos ellos determinan los fracasos o éxitos al hablar de una organización.

Si queremos evitar inconsistencias debemos considerarlos a todos, por otro lado, tenemos la ventaja de controlar las características de nuestra *imagen* personal e institucional, mediante los medios o estrategias adecuados, en consecuencia, debemos elegirlos con sumo cuidado para no quedar perjudicados o rebasados por ella (la imagen).

Probablemente, habrá escuchado la típica frase: “*para mí él es equis*”, pues, hay quienes pasan desapercibidos por su débil imagen, seguramente la causa principal de tal indiferencia es la falta de comunicación, porque cuando alguien rehúye a comunicarse con otros, produce una imagen completamente negativa.

⁷³ GORDOA, Víctor; *El poder de la imagen pública: Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad*; p. 80

⁷⁴ *Ibídem*; p. 36

Eso me recordó una experiencia ocurrida hace un par de años cuando acompañada por otra joven decidimos visitar a un amigo, al llegar allí lo buscamos y no lo encontramos, entonces le llamamos por teléfono, también le mandamos mensajes a su celular, pero, el susodicho jamás accedió a vernos pese a la distancia de catorce horas recorridas.

Ante tal desdén fue natural pensar en su desinterés hacia nosotras; aunque parezca raro con las organizaciones pasa lo mismo si proyectan imágenes negativas (como en el caso de mi amigo), crean rechazo e incluso agresión por parte del público; en cambio, si presentan una imagen positiva despiertan el interés haciéndose acreedoras a múltiples beneficios.

Esto nos conduce a concluir lo siguiente: para la organización el silencio es un error garrafal, en consecuencia, es indispensable comunicarse con el público, al mostrar quién es a través de acciones; de hecho, cuando menciona sus servicios habla por ella misma, no obstante, toda ausencia de comunicación es comunicación negativa.

Consciente e inconscientemente tanto las personas como las organizaciones comunican, con los primeros ejemplos vimos la importancia de un silencio, es un desacierto no informar quién es nuestra institución ¿qué es, qué hace? porque, si no la comunicamos pasa desapercibida, nadie la conoce ni siquiera para solicitar empleo.

En cuanto a las ofertas de trabajo, por no transmitir quién es la organización, el aspirante al puesto entra en una disyuntiva preguntándose si es la típica *empresa fantasma*, donde pese a pláticas de aparente superación personal, enganchan a las personas con falsas promesas, les quitan su dinero; posteriormente, los envían a las calles a vender perfumes.

Eso si bien le va, porque nunca falta el malhechor encargado de reclutar gente sin respetar sexo, edad o condición social, el fin es destinar a las víctimas para la trata de blancas; acaso usted confiaría sus tesoros más preciados a un *perfecto desconocido*, evidentemente no; de allí la importancia de hacer más conocible nuestra organización.

El objetivo de tener una buena imagen corporativa es lograr comunicar eficazmente nuestro mensaje al dar a entender *¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo le hacemos?*, a fin de forjar en el imaginario colectivo, es decir, en la mente de la sociedad, el ideal de: *¡Somos los mejores, por cubrir las expectativas del cliente-usuario!*.

2.2.2 Seis factores para controlar la imagen de la organización.

A menudo, las consideraciones respecto a imagen, muestran ideas muy variadas, en algunos casos hallamos indiferencia total, en otros tantos existen opiniones en contra viéndola sólo de forma superficial, vanidosa o materialista; en efecto, hay departamentos de comunicación donde no le prestan el cuidado merecido.

Pese a ello, es fundamental erradicar esos pensamientos porque la *imagen corporativa* no es un acto falseado, sino más bien un recurso, el cual, debemos atender para potenciar nuestra organización de modo positivo, sobre todo porque dicha *imagen* trastoca el aspecto exterior (*forma*) como la parte más esencial de la institución (*fondo*).

Hasta en las mejores corporaciones aparecen períodos desventurados, frente a esa situación el consultor necesita reflejar la realidad, por lo tanto, primero se obliga a elegir las cualidades atractivas para el público, luego ha de promoverlas; pero todas ellas deben corresponder a la estrategia organizacional planteada.

Afortunadamente, podemos intervenir (controlar) la *imagen* de instituciones no lucrativas, tal es el caso de la: *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), entidad preocupada por localizar a los menores extraviados y orientar a los familiares de las personas desaparecidas cuando no saben a quién o a dónde acudir a solicitar ayuda.

Thomas F. Garbett nos dio una dinámica para controlar la imagen de cualquier organización, la cual, se rige bajo seis factores fundamentales:

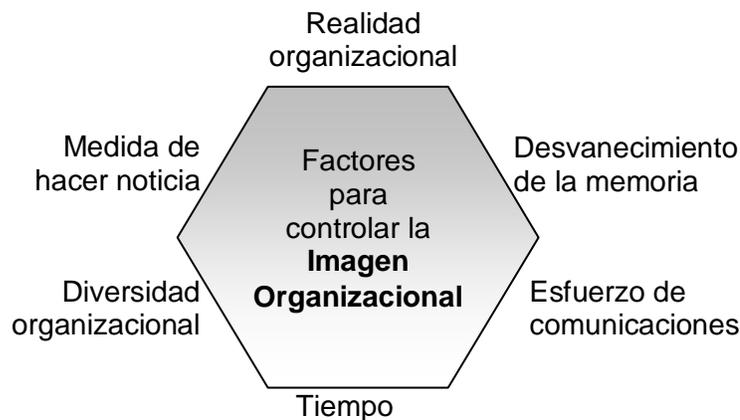
1-. **Realidad organizacional:** Abarca dos categorías, por un lado tenemos la *materia prima formadora de imagen* (tamaño, estructura, industria, sector, productos y servicios prestados); en el otro está la *naturaleza básica de la organización* (número de trabajadores aunado por su grado de interacción con la sociedad).

2-. **Esfuerzo de comunicaciones:** Generalmente, aquí entran “*las compañías que trabajan en comunicaciones*”⁷⁵; además de aquellas organizaciones orientadas a mejorar su *imagen*; de hecho, quienes toman este factor en cuenta, obtienen una reputación positiva, haciéndose merecedoras al reconocimiento social por parte de la sociedad.

⁷⁵ GARBETT, Thomas F; *Imagen Corporativa: Cómo crearla y proyectarla*; p. 4

3- **Medida de hacer noticia:** Una organización debe divulgarse satisfactoriamente, mediante actividades positivas, la mejor forma de hacerlo es con calidad en productos y servicios los cuales, deben ser prometedores; inversamente las noticias adversas tienden a expandirse de modo negativo.

4- **Diversidad organizacional:** Si las actividades de una entidad son múltiples, más variado es el número de mensajes emitidos porque aumenta la información expuesta, por lo tanto, es mejor brindar una cantidad mayor de productos o servicios, aunque se trate de una entidad pequeña.



Factores para controlar la imagen organizacional. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

5- **Tiempo:** Las corporaciones más exitosas obtienen imágenes positivas con el paso de los años, obviamente, no la consiguen de la noche a la mañana como en el cuento de la lámpara maravillosa; su edificación requiere tiempo, pues, toda reputación implica un amplio proceso de construcción.

6- **Desvanecimiento de la memoria:** La masa gris (cerebro) donde vertimos la imagen tiende a olvidar con facilidad; bien lo dice el refrán: *¡santo que no es visto, no es adorado!*, entonces nuestra misión es hacer un amplio esfuerzo de comunicaciones para prevalecer en la mente de los públicos.

Toda distancia produce olvido, nosotros como consultores-comunicadores debemos procurar no alejarnos del público, de hecho, si no lo mantenemos informado sobre los beneficios de la organización ellos nos olvidan, he allí la importancia de comunicar; porque si no construimos o reforzamos nuestra imagen institucional queda sólo en el baúl de los recuerdos.

2.2.3 Condiciones para obtener una imagen corporativa positiva.

📁 *En la síntesis de imagen deben prevalecer los puntos fuertes de la organización.*

En la síntesis mental creada en el público es importante que “*prevalezcan los puntos fuertes de la compañía*”⁷⁶; es decir, sus beneficios o ventajas, en consecuencia, debemos gestionar la comunicación de forma rigurosa, otra obligación es considerar las relaciones externas para obtener una buena *imagen institucional (corporativa)*.

Si gestionamos con habilidad las técnicas de *comunicación corporativa*, estamos en vías de alcanzar utopías, es decir, podremos cumplir los planes e ideales, anteriormente imposibles de realizar; adquirir *utopía de imagen* significa crear una *imagen intencional prácticamente igual* a la *imagen percibida* por los públicos acerca de la institución.

Por otra parte, la gestión comunicativa de organizaciones bajo la convicción de adquirir en el entorno *imágenes positivas*; constriñe dos primicias para poder proferir sus cualidades más destacadas llamadas: *puntos fuertes*; estos dos principios: *normativo e integral*, configuran la *imagen intencional*.

La *norma corporativa* provee indicaciones e intenta formar guías de acción permanente sobre la *personalidad corporativa*; es una referencia porque se pronuncia mediante manuales normativos donde *integra* diversos elementos corporativos, entre tales programas tenemos: los de *gestión comunicativa*, claro sin relegar aquellos de *identidad visual*.

En suma, si deseamos resaltar los puntos fuertes mediante *imágenes intencionales*, nuestra política de imagen debe ser *programada e integral*; para la de programación se incluyen las *actuaciones correctoras* (cuando hay disfunciones e ineficacias); en cuanto a la integral, se necesitan evaluar todos los recursos e instrumentos de imagen.

Antes de pasar al tercer punto destacaré otro aspecto; en toda política de imagen tenemos la obligación de contemplar la situación organizacional donde adaptaremos nuestros nuevos objetivos, asimismo, todos ellos requieren ser formulados en términos operativos con el fin de obtener los resultados esperados.

⁷⁶ VILLAFANE, Justo; *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*; p. 31

📁 ***La imagen de la organización debe hacerse sobre su propia realidad.***

Debemos “*descartar por completo la pretensión de inducir imágenes de laboratorio*”⁷⁷; pues, para una organización es conveniente omitir los artificios, ella necesita crear su imagen bajo sus propias características y debe asociar la realidad corporativa con la *imagen pretendida* si desea proyectarse de forma eficaz, o si espera mejoras positivas.

Toda gestión de *imagen corporativa* debe diferenciarse de otras funciones comunicativas, un ejemplo, son las Relaciones Públicas, cuya función radica en ejercer influencias favorables, porque pese a sus beneficios brindados éstas no proyectan la imagen global de la institución; por lo tanto, no alcanzan la trascendencia.

Para evitar realidades ficticias respecto a la entidad, es indispensable adaptar cada mensaje transmitido conforme a las estrategias institucionales planeadas, además la redacción de los mismos (mensajes) requiere cierta dosis de *coherencia* con el fin de proyectar una imagen coincidente ahincada en *confianza*.

Durante la formación de una *imagen positiva* es menester hacer perfectamente comunicables tanto la *cultura* como la *identidad corporativas*, a fin de poder conseguir plena identificación por parte de los diversos públicos, esto solicita dos cuestiones: *credibilidad* y *creatividad*, así se logrará el convencimiento.

📁 ***En la gestión de imagen deben coordinarse las políticas funcionales con las formales.***

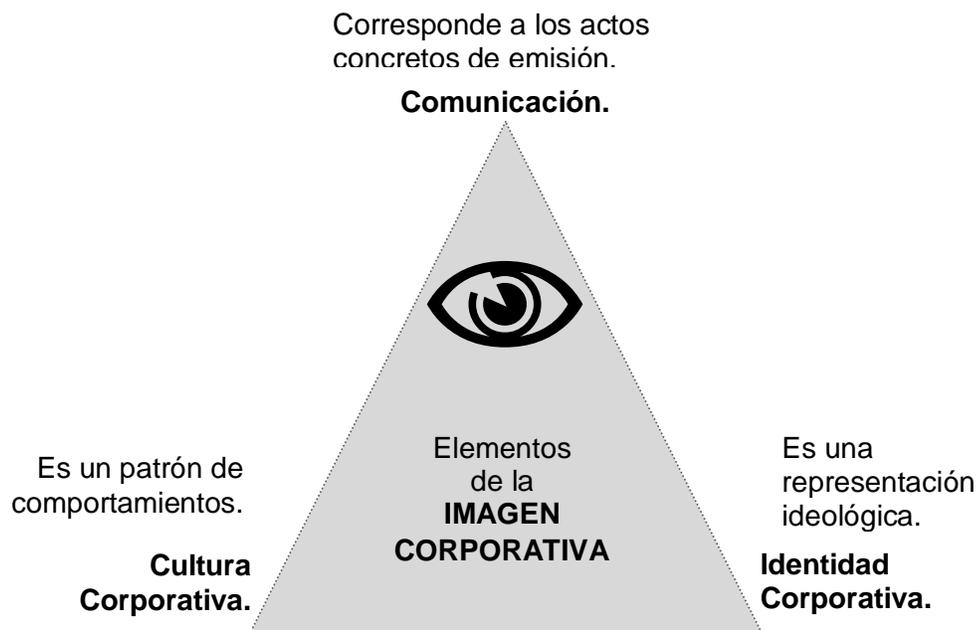
La *elaboración* de imágenes corporativas positivas, exige *sinergias* en dos políticas distintas, *funcionales* y *formales*, para entender aún más la *sinergia* pensemos en el cuerpo humano donde al ser coordinados los órganos transportan sustancias nutritivas, suministran oxígeno, en fin, *mantienen el funcionamiento* del organismo.

Análogamente una imagen positiva requiere *sinergia*, es decir, la *coordinación*, pero no del cuerpo humano, sino de dos políticas (*funcional-formal*), estas de nada servirán si ambas no se unifican; de hecho, se complementan a fin de obtener un desarrollo global acompañado de óptimos efectos, en materia de imagen.

⁷⁷ VILLAFANE, Justo; *Op.Cit.*; p. 30

Las **políticas funcionales** en cualquier empresa e institución son todos los **procedimientos** empleados para producir bienes, productos o servicios; respecto a ello, es indispensable tomar en cuenta lo siguiente: *cada organización entre sus peculiaridades posee diferentes formas de operación, aunque tenga similitud con otras de la misma especie.*

En cambio, **las políticas formales** abarcan las **variables comunicativas** de **imagen corporativa** (comunicación, cultura, identidad).



Variables Comunicativas de la Imagen Corporativa. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Nosotros como consultores en comunicación, al empezar a coordinar las **políticas formales** y **políticas funcionales**, debemos:

- △ Aceptar las capacidades de la imagen.
- △ Establecer metas y objetivos comunes e Implantar nuevas tácticas.
- △ Evaluar en términos de imagen cualquier decisión que afecte las políticas funcionales.
- △ Crear un diseño estratégico, donde no se diferencien las variables funcionales y formales.

2.3 Emisión de la imagen corporativa.

Diariamente la comunicación rige nuestra vida, las organizaciones no quedan exentas ya sea explícita e implícitamente la mayor parte del tiempo comunican y adquieren el rol del *emisor* encargado de transmitir un mensaje al ponerlo en circulación; “*está fuente: sujeto de salida puede ser una persona, grupo o empresa*”.⁷⁸

Con frecuencia, el transmisor envía mensajes para lograr objetivos determinados, hasta un bebé es *emisor* cuando a través del llanto manifiesta dolor, hambre, abrigo; su objetivo se logra si alguien atiende sus necesidades para cobijarlo, cargarlo, darle alimentos; de forma similar con las organizaciones ocurre lo mismo, pero, sin lágrimas.

Consiente e inconscientemente una organización siempre actúa como emisora porque sus actitudes ayudan a crear *imágenes positivas o negativas*, de hecho, cada miembro transmite información sobre dicha entidad, la cual, efectivamente pretende generar en los públicos un efecto de compra, o el consumo de algún servicio.

Respecto a la imagen corporativa la principal intención de una *organización emisora* es dar a conocer ante la sociedad su *personalidad corporativa*, por indicar *quién es, qué es, qué hace, cómo lo hace*; entonces bajo éste enfoque (de emisión) la institución pretende proyectar sus características al mostrar atributos a fin de ser *identificada* por los públicos.

De acuerdo con Joan Costa, una *imagen sólo la hace la empresa*, o sea, la propia institución construye su imagen basada en experiencias previas, contexto general, elementos icónicos e información; entonces, todos aquellos quienes conocen su efectividad gestionan esa *imagen corporativa* por considerarla una poderosa herramienta.

Esta imagen es un instrumento maleable, pues, le permite a cualquier entidad manipular su realidad con el fin de influir a las personas al esperando una reacción posterior, en ese caso, recurren a un comunicólogo (consultor) quien parcialmente contribuye a comunicar con más efectividad la imagen frente al público.

Aquí la organización emite una imagen al receptor.

⁷⁸ GONZÁLEZ ALONSO, Carlos; *Principios básicos de la comunicación*; p. 15

2.3.1 Recepción de la imagen corporativa.

Innegablemente con la *imagen corporativa* es posible lograr objetivos importantes, por ello, hay organismos interesados en comunicar su *imagen* frente a sus futuros públicos usuarios, entonces, una vez difundidos los mensajes de la *organización (emisora)* quienes los reciben automáticamente asumen el rol de receptores.

Al recibir los mensajes el receptor traduce a partir de su criterio los estímulos lanzados por el emisor, reacciona de forma neutral, a favor, quizás en contra; luego decide actuar o no, por ejemplo, si un sujeto pide auxilio las actitudes del receptor pueden varían desde llamar a los paramédicos, permanecer junto al accidentado, e incluso alejarse del sitio.

Si el mensaje no es recibido simplemente no hubo comunicación; en las organizaciones los *receptores de imagen corporativa*, son quienes aceptan, adquieren e ignoran los beneficios ofrecidos en ocasiones, el rechazo es causado por la falta de información; a nivel general, es difícil adquirir productos o *servicios*, de los cuales, no se conoce alguna preeminencia.

Bajo éste enfoque la recepción surge con interpretaciones formuladas con desinformación e información sobre la organización; entonces, aquí la *imagen corporativa* es una *percepción* vista como la *representación, estructura o esquema mental* del público respecto a la entidad.

En el año 2001 Joan Costa conjeturo esta visión, para este autor la *imagen corporativa* “es un efecto causado por sensaciones, emociones, proyecciones, vivencias, experiencias, percepciones e inducciones de los individuos”⁷⁹ interrelacionados entre sí, junto a la misma organización, la predisposición se vuelve duradera, porque genera modos de actuación.

Entonces, bajo dicha postura la *imagen corporativa* representa el esquema de creencias de la organización, también es la resultante del comportamiento de la entidad por determinar las pautas de conducta en el público evaluador, al mismo tiempo genera preferencias duraderas y crea tendencias de compra o consumo.

⁷⁹ LOZADA DÍAZ, José Carlos; *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing*; p. 61

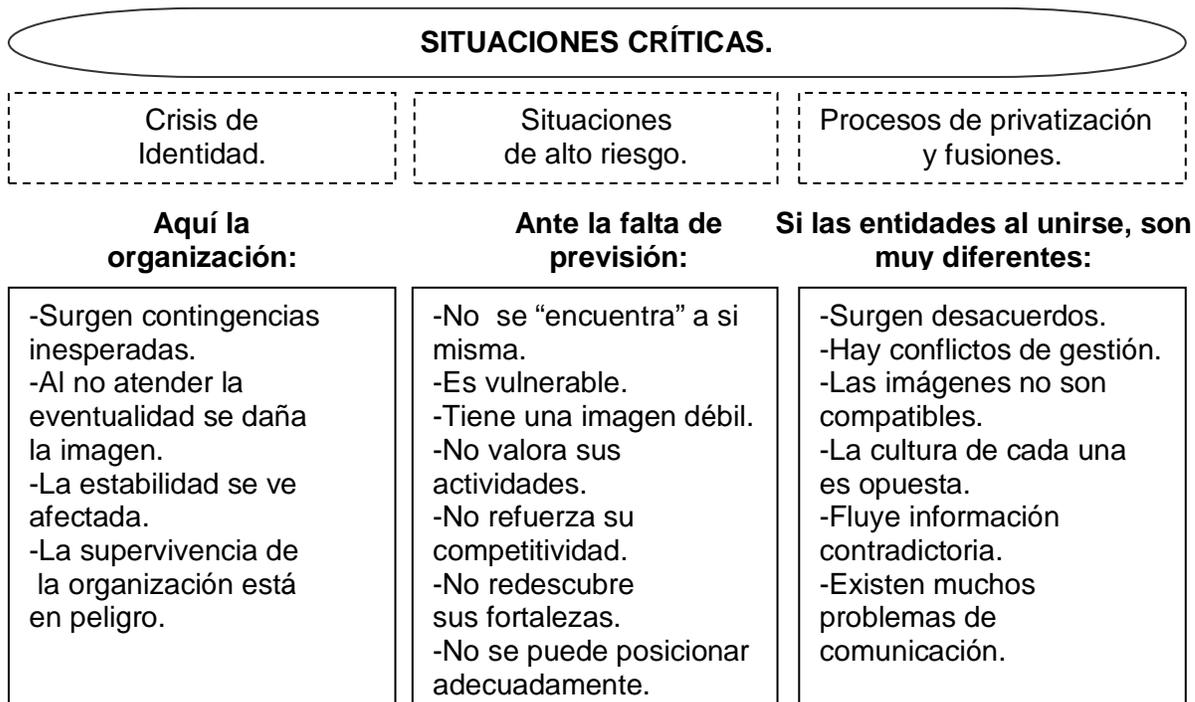
2.3.2 Gestión de imagen corporativa e identidad.

Existen individuos quienes no conocen a profundidad la *imagen corporativa*, pues, no tienen acceso a experimentar las mieles de la comunicación organizacional; pese a ello, en alguna ocasión, todos hemos tenido contacto con la imagen corporativa, por ejemplo, al seleccionar una empresa en lugar de otra, tal es el caso de las tiendas de autoservicio.

En cualquier entidad, sin importar su sector, es posible comprobar su eficacia en *identidad e imagen corporativa*, mediante tres factores:

1. **Habilidad al atraer a los públicos:** Significa despertar el interés de la gente.
2. **Capacidad para retener al público:** Conlleva el acercamiento de las personas, el fin es conservarlas por medio de persuasión, o convencimiento.
3. **Poder de adquisición:** Surge al obtener el uso de productos o servicios de una empresa, fundación e institución.

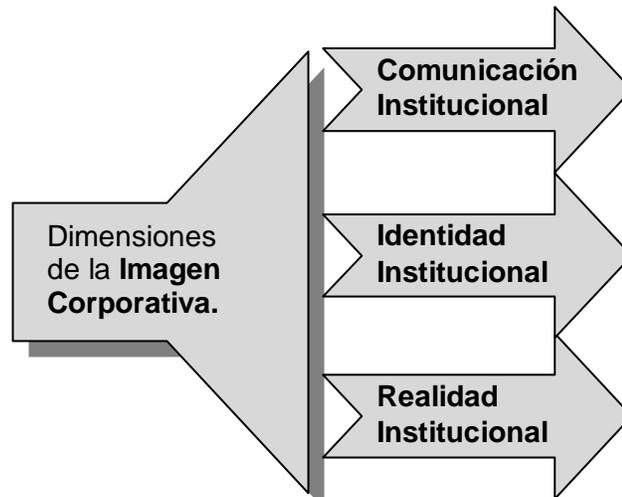
Aunque, podemos medir tanto los éxitos como la incidencia de una organización conforme a su *imagen e Identidad*, no quedan exentas de las presiones, problemas, dificultades, riesgos, trabas e inconvenientes, por lo tanto, anunciaré, las contingencias más comunes.



Elaborado por Anlly Correa. Año 2010. Basada en Joan Costa.

2.3.3 Dimensiones de la imagen corporativa.

La imagen corporativa, está determinada por un conjunto de factores donde la información juega un papel preponderante; durante su gestión estratégica debemos contemplar tres aspectos (*realidad, comunicación e identidad*), cada uno constituye una dimensión analítica, pero entre ellos mismos existe una relación intrínseca.



Fuente: Anlly Correa M. año 2010
Basada en Norberto Chaves.

A continuación, enunciaré dichos conceptos vislumbrados por Norberto Chaves.

Comunicación institucional: Son todos los *mensajes emitidos* por una organización, en otras palabras, es la información enviada al público mediante dos vías, 1) a través de su actuación cotidiana (conducta diaria); 2) por medio de sus diversos canales de comunicación (su acción comunicativa).

Recordemos, la comunicación es inherente a toda forma de organización social, entonces la institución con tan sólo existir habla por si misma, emite comunicados al exterior voluntaria e involuntariamente, siempre nos comunica, no importa si el mensaje es verbal o no verbal.

Identidad institucional: Es “*el conjunto de valores y atributos asumidos o no que configuran el perfil optimo a comunicar*”⁸⁰, es la *personalidad de la organización*, por ello, su amalgama de características conforma un *discurso de identidad*, también llamado: *proceso identificador*, porque los proyectos institucionales transfiguran el discurso de identidad.

⁸⁰ CHAVES, Norberto; *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la investigación institucional*; p.141

Por otra parte, la *identidad institucional* es un fenómeno de la conciencia, su finalidad radica en diferenciar, distinguir e individualizar a determinada organización de las otras, a través de su *personalidad* indica *¿quién es?* y *¿qué pretende ser?*, en cierta medida, es muy similar a la identidad particular de las personas.

Realidad institucional: La realidad institucional “*son los hechos institucionales concretos, no sólo los presentes sino también los acumulados a modo de acervo histórico*”⁸¹; también, es el conjunto de características externas e internas pertenecientes a la institución, aquí revisamos detalladamente las instalaciones de nuestra organización a investigar.

La *realidad corporativa* es la estructura *material- tangible* de una corporación, allí se vinculan: *empleados, oficinas, fábricas, productos e instalaciones*; aunque, también se *inmiscuyen los datos objetivos, hechos reales e historia*, sin olvidar los proyectos donde se determinan las actividades reales.

Esta materialidad se representa por los elementos presentados en el siguiente listado:

- Documentos evolutivos.
- Entidad jurídica.
- Funcionamiento legal.
- Infraestructura.
- Organigrama.
- Realidad económica- financiera.
- Recursos materiales.

Estas dimensiones, las utilizamos para realizar nuestro análisis situacional, en este caso, nos enfocamos en las Entidades no Lucrativas (*ENL*) especialmente la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC)* cuya función es: localizar a las personas extraviadas y a los niños robados o desaparecidos.

⁸¹ CHAVES, Norberto; *Op.Cit.*; p. 140

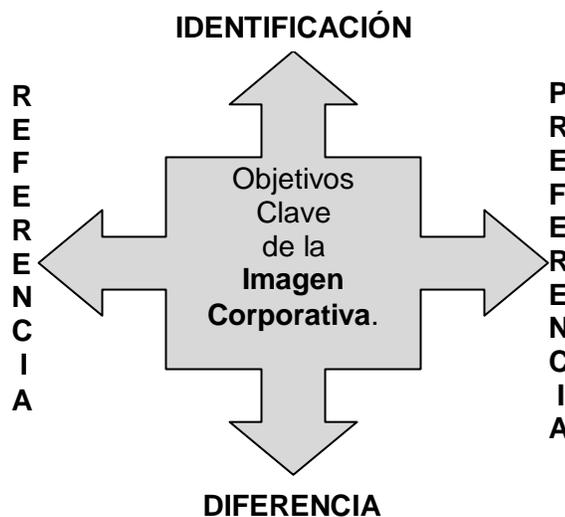
2.3.4 Los Objetivos de la Imagen Corporativa.

Indudablemente la *imagen corporativa* también contribuye a obtener éxitos organizacionales, también permite lograr objetivos, por lo tanto, es imprescindible actuar de manera coordinada mediante un *plan estratégico de imagen corporativa*, orientado a influir sobre los públicos vinculados con la organización.

En efecto, el propósito fundamental es producir cambios de *imagen corporativa* de acuerdo a los deseos e intereses de la entidad; no obstante, nuestro plan estratégico se cimienta sobre tres componentes básicos donde destacan: la propia *organización* integrada por sus *públicos* (externos e internos), y la *competencia*.

Además de basarnos en estas tres unidades: (organización, competencia, públicos), un plan estratégico de imagen corporativa necesita cumplir una serie de objetivos, entre ellos están la referencia, diferenciación, preferencia e identificación, sin ellos, la tarea de modificar, crear o reforzar una imagen corporativa es más ardua.

Con la *identificación* un ente se muestra frente a sus públicos diciendo *¡hey mundo, existo! si sabes quien soy yo verdad?*, obviamente, antes necesita indicar *¿quién es?* a través de sus características, *¿qué hace?* mediante acciones y *¿cómo lo hace?*, con los comportamientos o formas de trabajo, con las cuales, genera servicios o productos



Objetivos de la Imagen Corporativa. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Sin duda, estas preguntas configuran los principales rasgos distintivos de la organización por ubicarla en la mente del público, de hecho, el fin de la **identificación** es buscar la relación o asociación, esto se basa en aspectos de identidad (corporativa) tema del cual profundizaré a lo largo de apartados posteriores.

Después de conseguir el reconocimiento por parte del público, **diferenciación** es el siguiente fin donde nuestra organización pretende ser percibida de manera diferente, vamos pensemos en un restaurante, donde a parte de ser súper higiénicos traten a los clientes con amabilidad, allí, los consumidores no dudan en regresar.

Sin importar el rubro público, privado e institucional una organización debe marcar diferencia en *¿qué es?, ¿cómo lo hace, ¿qué es lo que hace?* incluso podemos lograr **diferenciación**, a través de la eficiencia, por ejemplo: en las agencias de monitoreo todos los archivos cuentan porque si llegan incompletos o a destiempo, denotan la ineficacia de la empresa.

Diferenciación e identificación conjuntamente pretenden posicionar a una organización como *referente de imagen* o punto de *referencia*, lo cual, implica representar las propiedades de un sector en particular, sin ser despectiva, *Nike* personifica lo anterior al remitir a los individuos a visualizar sobre artículos deportivos.

Cuando una corporación tiene “*referente de imagen*”⁸², los públicos la ubican con mayor facilidad porque cada posicionamiento se logra con el prestigio en servicios o productos, una muestra son los hoteles fiesta Inn caracterizados por ofrecer comodidad, pero, también hay instancias no lucrativas con **referencia** de imagen corporativa.

Aunque logren efectuarse la mayoría de los fines aludidos, estos quedan obsoletos, cuando no se logra la *preferencia* del público; de nada sirve la referencia si la gente no adquiere los bienes brindados por la organización, entonces, el desarrollo de los cuatro objetivos requiere competitividad, perdurabilidad en el tiempo, e ingenio.

La Identidad Corporativa, retoma los cuatro objetivos aludidos, por ello, el próximo bloque se destinó a profundizar sobre las características de la **identidad corporativa**.

⁸² CAPRIOTTI, Paul; *Planificación estratégica de la imagen corporativa*; p. 136

2.4 Acercándonos hacia la Identidad Corporativa.

Quizá, en algún momento ha escuchado la expresión: “*tú eres único(a) y especial*”, de hecho, aunque miles o mejor dicho, millones de personas habiten el planeta, nunca encontraremos a un ser humano exactamente igual a nosotros porque somos *diferentes, únicos e irrepetibles*, inclusive, hasta los dedos de nuestras manos también son desiguales.

En efecto, cada individuo tiene su propia *identidad*, cuya característica es la *diferenciación*, para ejemplificarlo, imagine un conjunto residencial, allí pese a la semejanza de arquitectura cada hogar posee diferencias, debido al *toque personal* otorgado por el dueño; si no me cree, preste atención al domicilio del vecino más próximo a usted.

Gracias a la *identidad personal* construida desde pequeños mediante factores como: cultura, condición económica, nivel de educación, ambiente social, valores (por lo general, adquiridos dentro del seno familiar), convivencia, experiencia, comunicación e interrelación con la gente, podemos *distinguimos* de los demás.

La *identidad* nos revela *¿quién es?* y *¿cómo es?* el sujeto en cuestión, hasta los hermanos gemelos (*aparentemente iguales*), mantienen esa *esencia* por el resto de su vida, quizás con nuestras amistades tenemos afinidad, pero, ellas también poseen su propia *identidad*, porque finalmente son distintas en carácter, valores, gustos y aficiones.

Sin embargo, al cambiar emocional y físicamente durante la pubertad, quedamos expuestos a caer en el *desconocimiento de identidad*, el cual surge, cuando no sabemos *quiénes somos, cómo somos o hacia dónde nos dirigimos*; por ello, es importante recordar lo siguiente: *¡el río está en constante cambio, pero no por eso deja de ser un río!*.

Con esta metáfora entendemos, el punto clave de la *identidad*, o sea, *ser nosotros mismos* a pesar de los procesos de cambio; por otro lado, al definir *¿quién soy?* la persona confundida, supera su *crisis de identidad*, entonces luego de obtener *auto-identidad* establecida, instaura su *personalidad* expresada por medio de conductas.

Personalidad básicamente se refiere al *comportamiento*, es decir, a los *modos de ser* o de *comportarse*, constituye la individualidad, pero, sobre todo distingue a una entidad o individuo de otros, otorgándole un *estilo característico*, pues, los comportamientos o acciones llevadas a cabo, son evidencias claras de: *identidad*.

Identidad quiere decir: *idéntico a si mismo*, también implica ser *diferente de otros*, entonces por ser, *única, singular, particular*, es decir *auténtica*; brinda características específicas, con las cuales, podemos *distinguir* e *identificar* no sólo a una persona, sino también a un grupo social, entidad, contexto cultural, e institución.

Es difícil hallar organizaciones iguales, porque todas tienen *rasgos únicos-diferenciadores*, provenientes de su *identidad*, encargada de mostrar *¿quién es la organización?*, además de brindar el *reconocimiento* frente al público; no obstante, la identidad sobre la cual, me centro en ésta tesis, lleva por nombre: *identidad corporativa*.

2.4.1 Un paseo por la historia de la identidad corporativa.

Nuestra *identidad corporativa* remonta sus orígenes hacia los años *3000 y 1500 a. C.*, con la *expresión iconográfica* de signos, objetos o conceptos, me refiero a la *escritura jeroglífica*, usada ya por los antiguos egipcios quienes dibujaron utensilios, animales, acontecimientos e instrumentos; una prueba es el rostro de su reina egipcia *Nefertiti*.

Marcaje se refiere a las *prácticas primitivas* donde un individuo *marcaba* su propio cuerpo mediante tatuajes, *signos o figuras* localizadas no sólo en la zona capilar (cuero cabelludo), sino además en sus ornamentos, piel e indumentaria; con estas *representaciones* los grupos codificaban su cultura, o región a la cual pertenecían.

Actualmente, podemos apreciar *manifestaciones de identidad* en las aterciopeladas, negras y brillantes prendas utilizadas por jóvenes *darketos* a quienes el *vampirismo* les atrae; aunque también podemos ver otros *códigos de identificación* reflejados en los monjes tibetanos con sus rapadas cabezas, o bien, a través de un turbante usado en el hinduismo.

En efecto, la *identidad* surgió con la *marca* en el siglo *V a. C.*, cuando “*los mercaderes y los artesanos imprimían sus marcas personales sobre los artículos que producían, lo que les*

permitía *identificar* el producto de su creación⁸³; pues con frecuencia, los ladrones asaltaban mercancías guardadas en talleres de alfarería.

Frente a tales robos, la necesidad de *reconocer* el origen o al responsable de la exportación, era inminente; de allí se derivaron las *marcas*, usadas exclusivamente para identificar a los *comerciantes*, especialmente a los *alfareros* enfocados en manufacturar ánforas, mismas que cruzaban la cuenca del mediterráneo hasta llegar a países del medio oriente.

Por consiguiente, la *identidad corporativa* tiene su cuna en Europa, es decir, en la *historia del comercio europeo*, debido a las constantes transacciones económicas, cuando la gente necesitó de una *marca* y un *sello* (siguilla), para circular e *identificar* sus mercaderías; estas figuras o signos aparecían en estampillas o sellos.

El *repertorio* englobaba símbolos, figuras geométricas, anagramas y alegorías con imágenes figurativas; este repertorio cubría dos tipos de signos; 1) *Logotipos*: Creados al fundir letras de imprenta junto con letras ligadas uniéndolas; 2) *Marcas-icónicas o figurativas*: Empleadas para identificar los contenedores donde viajaba el producto.

La *identidad corporativa*, tuvo su *segunda etapa* durante la *edad media*, en esa época, las marcas eran controladas por *corporaciones* y *gremios*; entonces a partir del *corporativismo*, se impuso “*la marca de la corporación*”⁸⁴; con ella, las empresas deberían colocar el *nombre corporativo* a cada objeto producido.

No obstante, la *marca comercial* (aún vigente), surgió desde la *edad media*; por ello, nuestros objetos poseen marcas comerciales, un ejemplo son los relojes, celulares, calzado, aparatos electrodomésticos, computadoras, medicinas, envolturas de alimentos; en fin, prácticamente todas las cosas empleadas por nosotros tienen alguna marca específica.

Con el *industrialismo* se produjo el *tercer paso histórico* de la *identidad corporativa*, en ese instante llegó la *marca gráfica* dotada de valor económico, ella sirvió de *referente* porque con

⁸³ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*; p. 101

⁸⁴ Ídem.

su repetición las personas memorizaban, reconocían e identificaban no sólo al producto; sino también a sus fabricantes, influyendo así en los estilos de vida.

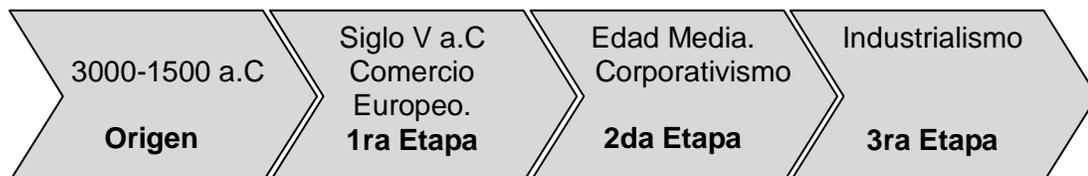
En **1908, Alemania** e Italia sin saberlo, realizaron trabajos de comunicación y construcción de **identidad e imagen corporativa**, pues AEG (firma alemana) formada por **70.000** trabajadores en todo el mundo, decidió contratar a Peter Behrens (*arquitecto-diseñador gráfico germano*) y a Otto Neurath (*sociólogo austriaco*).

Estos hombres fueron los “**primeros consultores comunicadores en nómina**”⁸⁵, Behrens en su faceta diseñadora “creó *marcas, logotipos, carteles, anuncios, folletos y catálogos*”⁸⁶, así logró unificar a la imagen proyectándola de forma coherente; por su parte Neurath, incorporó una original visión uniendo la lógica de mercado junto con las relaciones humanas.

Ambos pioneros (Peter Behrens, Otto Neurath) de *consultoría organizacional*, basados en amplias investigaciones instituyeron el nuevo modelo de *identidad global*, donde su resultado final fue la elaboración de un programa de diseño para las producciones de la compañía, en el cual, aplicaron aspectos referentes al campo comunicacional.

Mientras tanto, en **Italia (1908)**, Camilo Olivetti, fundó su empresa en maquinaria de oficina, para él, ninguna cosa material, ni la tecnología debían ocupar un lugar mayor al del hombre; asimismo, él, intentó proyectar imágenes positivas de Olivetti, hasta llegar a convertirla en la mejor industria europea, **gracias a la comunicación**.

Existen confusiones acerca del país donde se originó la **identidad corporativa**, con las bases históricas enunciadas afirmo: ésta identidad **nació** en **Europa** por medio del comercio, luego se practicó en **Alemania e Italia**, por ende, los europeos establecieron el concepto; pero en **Estados Unidos**, le otorgaron el nombre de **Identidad Corporativa**.



Historia de la Identidad Corporativa. Elaborado por Anlly Correa. año 2010.

⁸⁵ COSTA, Joan; *Imagen corporativa en el siglo XXI*; p. 206

⁸⁶ CERVERA FANTONI, Ángel Luis; *Comunicación total*; p. 89

2.4.2 Definición de identidad corporativa.

Etimológicamente, la palabra *identidad* viene de “la raíz latina, *idem*, lo que hace referencia a la mismidad de cada cosa, ser “*idéntico a si mismo*”⁸⁷; por ende, significa: *lo mismo*; por su parte, *corporativa* (igual en su *etimología latina*) nos remite al sustantivo *corpus*, relacionado con la corporación, o mejor dicho con las organizaciones.

Por consiguiente, la *identidad corporativa*, es la *esencia misma de la organización*, responde a la interrogante *¿quién soy?*, contiene aspectos básicos de los cuales no puede prescindir, debido a su naturaleza es “*el componente más invariable de la empresa*”⁸⁸, en realidad, para mí es: la *huella digital* de una institución, por eso, no hay dos entidades iguales.

Valga la redundancia, una persona u organismo por ser *idéntico* a si mismo, y no a otra cosa, tiende a diferenciarse de los demás, porque “*sólo hay identidad en la diferenciación*”⁸⁹, en consecuencia, la *singularidad* es por excelencia, el principal valor diferenciador, con el cual, vemos a determinada organización como especial.

Esta *peculiaridad* se refleja en El Banco Nacional de México, (Banamex), donde al cliente le brindan *confort*, al mantenerlo cómodamente sentado mientras espera su número de turno en los tableros electrónicos; inversamente, su competidora BBVA (Bancomer) tiene la regla de formar al usuario frente a las ventanillas, antes de ser atendido.

Daniel Scheinsohn, en su obra “*Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*”; define a la *identidad corporativa* como: una *representación ideológica*, creada mediante signos; por esta razón al proyectar su imagen algunas instituciones recurren al uso de la *identidad visual*, tema del cual ahondaremos más adelante.

⁸⁷ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*; p. 55

⁸⁸ SCHEINSOHN, Daniel; *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*; p. 51

⁸⁹ PUTMAN, Linda L., COSTA; Joan. *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*; p. 24

Según Paul Capriotti, la *identidad corporativa*, es “*un conjunto de características, valores y creencias*”, por medio de las cuales la organización se *autoidentifica* y se *autodiferencia* de otras organizaciones; bajo su postura, cuando elaboraremos la identidad, debemos distinguir: *¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?*.

Desde su postura, *identidad corporativa*, también “es la *personalidad de la organización*”, cuya función radica en indicar *¿quién es?* y *¿que pretende llegar a ser?* nuestra institución; esta personalidad, surge con comportamiento cotidiano, aspectos éticos, filosofía, normas e historia organizacional.

Bajo el enfoque de Thomas. L. Greebaum, *Identidad corporativa*, es: “*la personalidad de la organización*”, éste conjunto de características referente a los *modos de ser* o maneras de *comportarse*, logra distinguir e individualizar a las entidades; pero, con frecuencia, la *cultura* influye sobre la *personalidad* a través de valores transmitidos.

David Bernstein conceptualizó *identidad corporativa* como: “*el total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con todos sus públicos*”, obviamente, por ser intencional trae consigo metas determinadas, así, la corporación se responsabiliza de generar opiniones favorables o negativas en el público.

Para Daniel Barquero Cabrero, *identidad corporativa* es “*una construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la compañía y que responderá al quién soy de la empresa*”⁹⁰, se integra mediante comportamientos, por ello, la uniformidad en acción, actitud y el *estilo*, crean la identidad de la organización.

De acuerdo, con el profesor catedrático Salvador García Liñán, la “*identidad corporativa es una representación planeada e intencional de la empresa*”⁹¹, por consiguiente, la institución debe preguntarse: “*¿Cómo quiero lucir?, y ¿Cómo quiero que me vean?, me distingán, me reconozcan, me posicionen, me aprecien, me acepten y me perciban?*”⁹²

⁹⁰ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Op.Cit.*; p. 155

⁹¹ Clase otorgada por Salvador García Liñán. UNAM. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Marzo 2006.

⁹² Salvador García Liñán. Revista. Mundo ejecutivo. Septiembre 1998 p. 170

A partir de su teoría, García Liñán, propuso dos axiomas respecto a la *identidad corporativa*, en el *primero*, habla no sólo de *diferenciación*, sino también del *sentido de pertenencia*, pues la institución tiende a: *enorgullecerse a través de su sistema cultural y tradicional*; así, puede diferenciarse de otras organizaciones, incluidas las de bienes, productos o servicios.

Dentro de su *segundo* postulado, él, nos menciona la importancia de la *señalización*, porque muchas veces al ingresar a un lugar, la gente no sabe dónde se localizan los departamentos, áreas o secciones; por ello, presentó seis signos exteriores, con los cuales la institución se reconoce, a continuación los enumeraré:

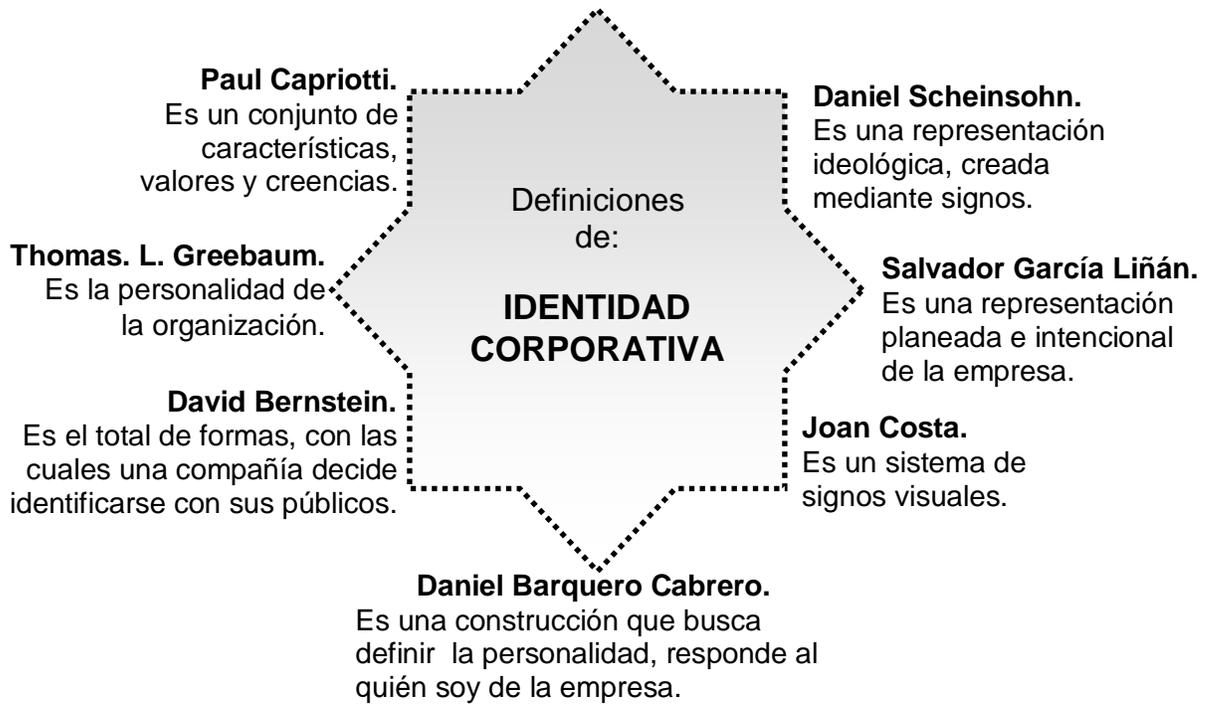
- 1.- Símbolo gráfico.
- 2.- Logotipo.
- 3.- Nombre comunicativo.
- 4.- Tipografía.
- 5.- Color.
- 6.- Señalética.

Si la *identidad corporativa es intencional*, el comunicador organizacional tiene la capacidad para elaborar *programas de identidad* acordes a los requerimientos institucionales, con ello, la institución, *obtiene distinción, reconocimiento, e identificación*; así el consultor: “*mata dos pájaros de un solo tiro*”, por mejorar la identidad e imagen corporativa.

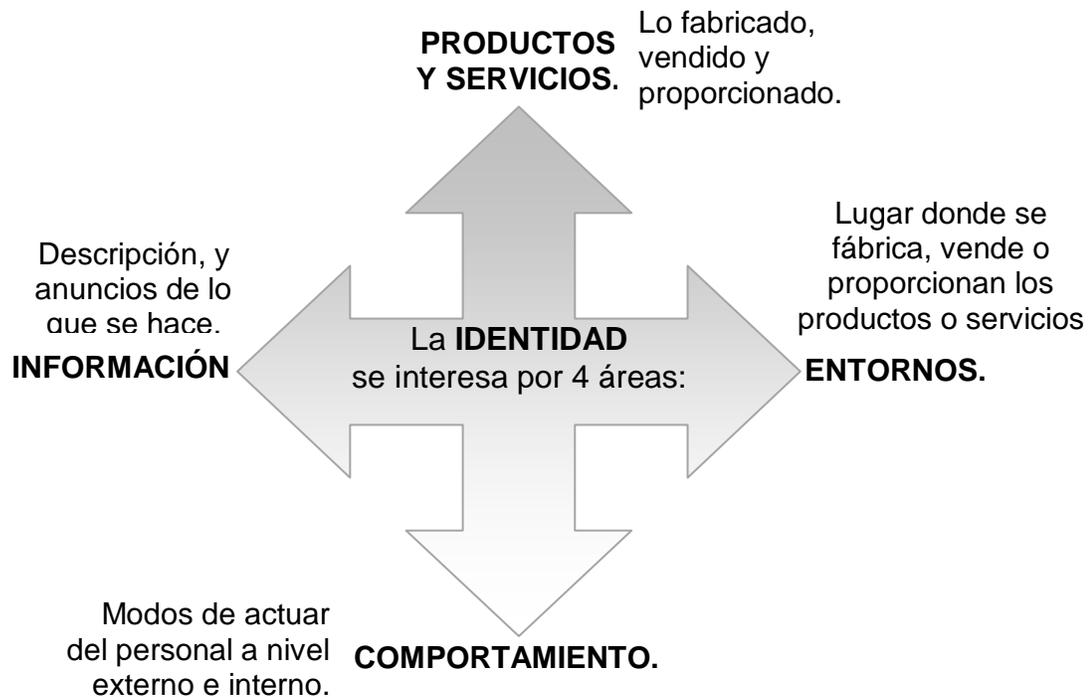
Al parecer, Joan Costa retomó el aspecto de *construcción intencional*, pues definió *identidad corporativa* como: “*un sistema de signos visuales*” que tienen por objeto *distinguir, facilitar el reconocimiento, y la recordación de una empresa u organización de las demás*”⁹³, entonces, profundizó el tema desde la *identidad visual*.

Como ya vimos, la *identidad corporativa* es una *construcción planeada e intencional*, donde una entidad al responder: *¿quién es? y ¿qué pretende llegar a ser?*, refleja su *personalidad corporativa*; sin embargo, cada definición expuesta contribuye a vislumbrar el concepto, por lo tanto, en el siguiente esquema las enunciaré:

⁹³ COSTA, Joan; *Identidad Corporativa*; p. 15



Definiciones de Identidad Corporativa. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.



Las cuatro grandes áreas de la Identidad. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

2.4.3 Personalidad Corporativa e Identidad.

Cuando se aborda el tema de *identidad corporativa*, (sobre todo al conceptualizarla), surgen discrepancias respecto a su definición, al grado de confundirla con *personalidad corporativa*, sin embargo, hay diferencias; en primer lugar, *identidad* es el ser mismo de la organización, mientras *personalidad* es el estilo de conducta.

Toda persona e institución tan sólo por existir tiene una *identidad* específica, respecto al ser humano se adquiere con el nacimiento, mientras en una organización, surge con su creación; en ambos casos, la identidad, nos muestra: *¿quién es? (identidad conceptual)* y *¿cómo es? (identidad visual)* el ente, o sujeto en cuestión.

Por lo tanto, aunque se trate de individuos o asociaciones, la *identidad* se presenta bajo dos formas con características distintas, *1) identidad conceptual (objetiva, implícita e intangible)*, *2) la identidad visual (subjetiva, explícita, tangible)*; sin duda, estas identidades conforman la *imagen* personal además de la institucional-corporativa.

Como ya dijimos, la *identidad conceptual* es: *objetiva, implícita e intangible*, de hecho, nadie ha tocado su propio nombre, piénselo, aunque lo tengamos inscrito en actas de nacimiento, certificados, constancias, pasaportes o visas; ni la historia, ni el nombre son palpables, pese a ello, los encontramos plasmados en documentos, por eso es *objetiva*.

Si bien, ya hablé de *intangibilidad*, la *identidad conceptual* queda sobreentendida, no siempre se divulga (*es implícita*), sin embargo, *existe*, viene inmersa junto al sujeto quien la exterioriza con su filosofía de vida, mientras para una institución es la *filosofía organizacional*, llamada *corazón ideológico*, formado por: *misión, visión, valores, objetivos*.

En cambio, la *identidad visual* es: *tangible subjetiva, explícita*, su función radica en describir a la *identidad conceptual*, no obstante, al ser notoria, manifiesta los *rasgos característicos* de personas o entidades, a través del *color* de ojos, indumentaria, diseño, colores corporativos, instalaciones, emblema, papelería; en fin, a diario, interactuamos con ella.

La *identidad visual*, es literalmente observable, al ser *explícita* surge nuestra interpretación, muestra *subjetividad* cuando alguien le otorga atributos favorables, claro, tampoco faltan las

opiniones contrarias; dentro del rubro institucional, está revelada mediante la *identidad visual* (*nombre, logotipo, símbolo...*).

El principal beneficio de nuestra *identidad* en cualquier modalidad (*personal, corporativa*) es marcar la *diferencia*, ello lo conseguimos no sólo por tener logotipos o estar al último grito de la moda, sino también se debe a la *personalidad* expresada con acciones; en una institución podemos percibirla, gracias al comportamiento de sus empleados.

Habitualmente, la *identidad* se refleja con *personalidad* hallada en formas de actuar, tácticas para lograr metas, procedimientos, estilos, pautas de conducta; en otras palabras, me refiero al *comportamiento*, de hecho, *es imposible tener personalidad sin identidad*, no obstante, las dos, necesitan ser congruentes.

“Lo siento, esto va en contra de mis principios, no puedo practicarle un aborto”, “discúlpame, no sé que me pasó, yo nunca soy así”; son un par de circunstancias enfocadas a ejemplificar, la relación entre *personalidad e identidad*, porque si alguien olvida su verdadera perspectiva, y su individualidad termina por cometer errores.

Trátese de individuos e instituciones, al de saber con exactitud *¿quiénes somos?*, de igual modo, debemos reconocer *¿quiénes no somos?* así, evitamos problemas e inconsistencias en la *personalidad expresada*, pues, muchas veces las instituciones orilladas por otras, intentan hacer cambios drásticos, y dejan a un lado su identidad.

De allí, se deriva el slogan, *¡siempre imitado jamás igualado!*, tan utilizado por las tiendas de auto servicio, en esos casos, hay aspectos parecidos en cuanto a precio, producto, vigencia; sin embargo, la *personalidad corporativa*, cumple su *función diferenciadora* respecto a otras empresas, con su calidad en el servicio.

Según Paul Capriotti, la *personalidad corporativa* “está formada de los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección”⁹⁴, su importancia radica en inclinar al público a elegir determinada institución o servicio, pero, se manifiesta con acciones basadas no sólo en *filosofía*, sino en la *cultura corporativa*.

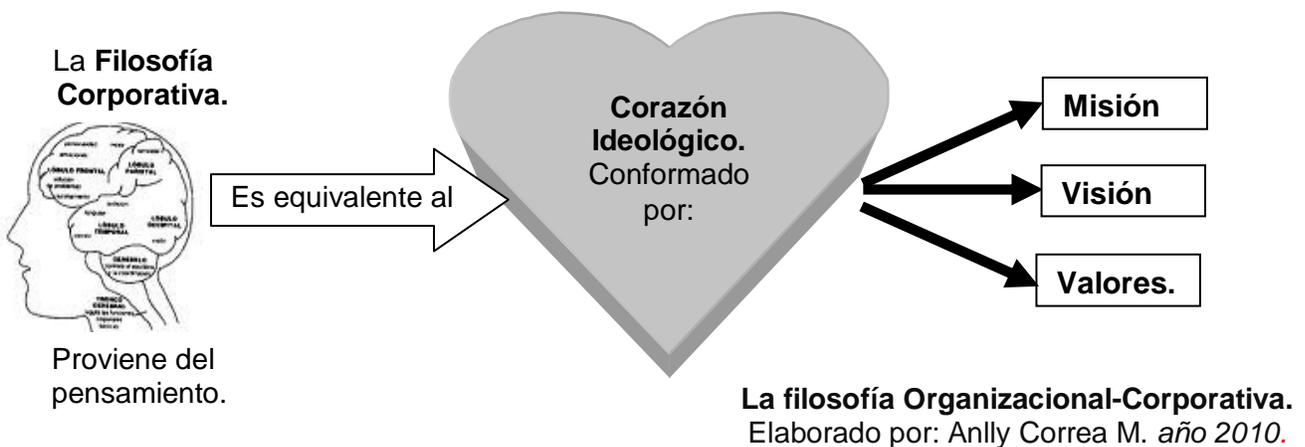
⁹⁴ CAPRIOTTI, Paul; *Planificación estratégica de la imagen corporativa*; p. 140

2.5 Identidad Conceptual. Filosofía Organizacional (Corporativa).

Como nuestra mente fabrica diversos ideales, cada ser humano tiene su propia *forma de ver la vida*, usualmente, a esto le llamamos *filosofía*, ella se refleja mediante comportamientos o mensajes emitidos; a nivel general, su fin radica en responder *¿porqué vivimos?* y *¿quiénes somos?*, trátase de sujetos u organizaciones.

Al interior de una entidad, la *filosofía organizacional* también llamada *corazón ideológico* es el “*sistema de pensamiento*”⁹⁵, encargado de regir el comportamiento corporativo, asimismo, es toda “*concepción global de la organización* establecida para alcanzar metas y objetivos”⁹⁶, por lo tanto, nos indica las acciones a seguir.

Además de conformar el comportamiento del empleado en su labor e influir sobre la conducta organizacional; ésta filosofía respalda la *cultura corporativa*, por forjar en los trabajadores un *sentido de pertenencia*, lo cual, significa *ponerse la camiseta*, o sentir orgullo por pertenecer a una determinada organización.



Cuántas veces hemos encontrado a individuos felices de pertenecer a tal o cual compañía, incluso hay quienes con voz altiva dicen *¡mira yo trabajo allí, estudio en la máxima casa de estudios, UNAM, también soy puma!*, estos casos, nos ilustran el sentimiento de pertenencia, obtenido cuando se tiene la clara filosofía de *¿a dónde pretendemos llegar?*.

⁹⁵ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; *Gestión estratégica organizacional. Guía para el diagnóstico empresarial*; p. 48

⁹⁶ CAPRIOTTI, Paul; *Op.Cit.*; p. 141

De hecho, la *filosofía corporativa* manifiesta: *lo que la organización quiere ser*, expresados mediante una serie de principios básicos: (creencias, valores, pautas de conducta), con ellos la empresa, entidad o asociación sin fines de lucro, consigue sus metas fijadas, por ejemplo, localizar a personas extraviadas, orientarlos, brindarles atención psicológica...

Pero, *¿quién realiza dicha filosofía?*, bueno, con frecuencia la instauro el fundador(a) de la entidad, al establecer cómo se deben realizar todas las tareas organizacionales; no obstante, se halla en antecedentes previos, su función es configurar la personalidad expresada con las actitudes de los miembros del equipo colaborador.

Sin embargo, existen sitios donde la *filosofía organizacional* no ha quedado bien establecida, es decir, ni los miembros, ni la propia corporación tienen claramente definidos los propósitos finales al grado de haber incoherencias entre los mensajes pregonados con las acciones; por ende, siempre hallaremos inconsistencias.

Entonces, la primera tarea del consultor en comunicación es convencer al personal directivo, sobre la necesidad e importancia de contar con un adecuado *corazón ideológico*, encargado de responder tres preguntas aplicables a toda institución: *“¿Quién soy y qué hago?; ¿Cómo lo hago?, ¿A dónde quiero llegar?”*.⁹⁷

Esos tres cuestionamientos corresponden a los *valores, misión y visión*, valga el pleonismo, su función es: formar nuestra filosofía corporativa, la cual, debido a su estructura se muestra bajo dos formas diferentes: 1) *filosofía descentralizada* (usada en organismos diversificados); 2) *filosofía centralizada* (usada en instancias unificadas).

Filosofía descentralizada: Es fácil hallarla en multinacionales, grandes compañías, industrias, entidades del gobierno; aunque su finalidad es implementar principios genéricos, no por ello, va regir cada sección, departamento, área o país donde se cumplen los objetivos, por eso las metas planteadas, no siempre son iguales.

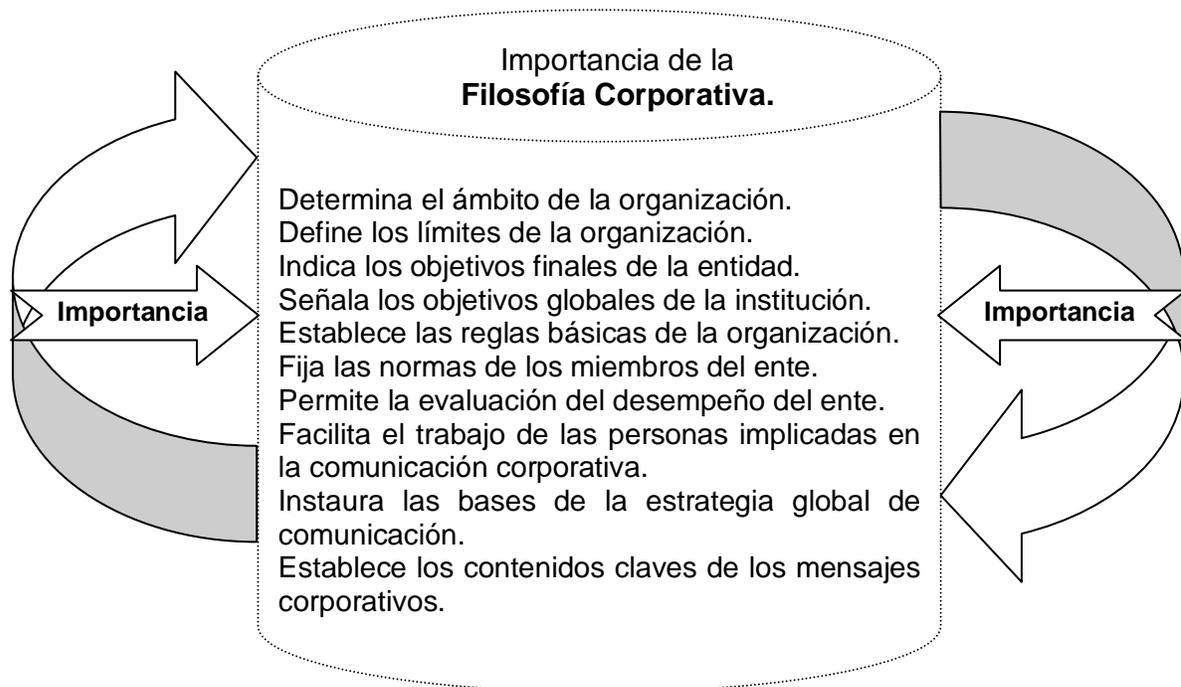
⁹⁷ CAPRIOTTI, Paul; *Op.Cit.*; p. 142

Si bien, parte del mismo punto, o sea, establece valores para todo el grupo corporativo, tan sólo por depender de distintas áreas, directivos o jefes; hay descentralización, pensemos en las concesionarias automotrices, allí, el propósito es producir el mayor número de ingresos, pero, cada sucursal cumple diferentes objetivos.

Filosofía centralizada: Generalmente la podemos ver en organizaciones pequeñas, pues al ser unificada instituye directrices básicas para todos los miembros, quienes al llevarla a cabo, presentan comportamientos bastante similares; por lo tanto, esta filosofía ostenta estrategias globales, halladas en los bienes prestados.

Una institución con éste tipo de ideología se rige bajo los principios instaurados dentro de la **filosofía corporativa**, por lógica, tiene parámetros estándar, posee patrones a seguir; con ello se trabaja bajo una sola dirección, pues, aunque participan a nivel internacional mantienen la misma forma de operar.

Así como las entidades no lucrativas cumplen su función de trabajar en beneficio de nuestra sociedad, el **corazón ideológico (filosofía organizacional)**, juega un papel preponderante al interior de cualquier institución, entonces, a continuación expondré sus principales beneficios.



La importancia de la Filosofía Corporativa.
Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Paul Capriotti.

Durante su intervención consultora, el comunicólogo debe tomar en cuenta ciertos aspectos, pues, toda formulación de *filosofías corporativas* precisa redacciones claras, dotadas de un lenguaje sencillo, claro y comprensible, para no caer en ambigüedades respecto a la serie de postulados expuestos.

El documento impreso, para poder transmitirse de manera concisa entre las personas, jamás debe ocupar más de dos cuartillas, he allí la precisión; su importancia radica en impregnar la tarea organizacional de forma significativa; por eso, necesita ser: comunicable, asumible, útil, pero, sobre todo, creíble.

De igual modo, es importante averiguar entre los integrantes de la entidad si conocen a la organización donde laboran, o sea, *¿quién es?* y *¿hacia dónde se dirige?*, entonces al iniciar nuestra indagación, debemos preguntar a los trabajadores de manera individual, *¿cuál es la misión y la visión organizacional?*, claro, desde su propia perspectiva.

Luego de saber qué implica para ellos la *misión-visión*; el siguiente punto a examinar son las creencias, es decir, aquellos principios e ideas imperantes en la institución, los cuales rigen a una organización, por ejemplo: *¡Al cliente lo que pida!*, *¡El cliente siempre tiene la razón!*, *¡Te damos más por menos!*, *¡Estamos para servirle!*, en fin.

Si alguna entidad quiere alcanzar el éxito, su equipo colaborador *“debe compartir las mismas creencias centrales”*⁹⁸; necesita proyectarlas como si fueran uno sólo, no obstante, al interior de los grupos pequeños una ideología se comparte con mayor facilidad, por ejemplo, en los mundiales de fútbol, aplican, *¡Todos para uno y uno para todos!*

Todas las *creencias* institucionales necesitan comunicarse sin provocar confusión, en caso de suscitarla, hay complicaciones inevitables; en consecuencia, éste fracaso afecta no sólo el entendimiento comunicativo del personal, sino a los bienes prestados (productos o servicios), así, dañan la *identidad corporativa*.

⁹⁸ ROWDEN, Mark. FLORES SOTO, Saúl Ramón; *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa y exitosa*; p. 3

2.5.1 Misión.

Quizás en momentos de incertidumbre, alguien se ha llegado a preguntar a sí mismo, *¿cuál es mi misión en éste mundo, ¿para qué estoy aquí?*, consciente o inconscientemente, dicha reflexión tiene significado, porque a nivel general, la *misión* es una labor u obra, donde un individuo, colectividad e institución se siente obligado(a), a participar.

En pocas palabras, la *misión* es el trabajo ejecutado con el fin de otorgar un bien o servicio, en el ámbito organizacional, se define como: *“El compromiso que la empresa adquiere con la sociedad en general y con su público objetivo particular”*⁹⁹; por lo tanto es: la *“razón de ser de la institución”*, donde se delimita el campo de actuación.

Para, Thomas F. Garbett, toda *misión corporativa*, es: *“la descripción de una compañía”*¹⁰⁰, escrita con el menor número de palabras, pese a su brevedad nuestro enunciado necesita detallar tres puntos fundamentales: 1) *el carácter básico de la organización*; 2) *los principios operativos*; 3) *los objetivos generales*.

Desde su perspectiva, las *filosofías empresariales (corporativas)*, muestran con precisión el modo de ser o comportarse de la entidad, es decir, se refieren a la *personalidad corporativa*, expresada con un conjunto de características diferenciadoras; por ello, al planificar la misión, debemos dedicar tiempos considerables a su creación.

Si la misión propuesta por Thomas F. Garbett, debe ser concreta, dos compañías conocidas a nivel mundial, nos lo demuestran, porque responden un par de preguntas básicas *¿cuál es el negocio?*, *¿en que negocio estamos?*; por ende, subrayan las actividades llevadas no sólo actualmente, sino en el futuro.

- ❖ *Misión* de Ford Motor Company: Construir un automóvil económico destinado a las masas.
- ❖ *Misión* de Nestlé: Nuestra razón de ser es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea.

⁹⁹ CERVERA FANTONI, Ángel Luis; *Comunicación total*; p. 43

¹⁰⁰ GARBETT, Thomas F; *Imagen Corporativa: Cómo crearla y proyectarla*; p. 15

Al contestar la pregunta sobre *¿cuál es el negocio?*, es fundamental, hacer un enunciado claro de nuestra misión donde se describan las funciones realizadas actualmente, sin olvidar su ejecución en próximas fechas, porque valga la redundancia, una *misión*, es: *“la definición del negocio en un horizonte de largo plazo”*.¹⁰¹

Aunque, no brinda una conceptualización precisa, José Daniel Barquero Cabrero, a lo largo de su obra: *Comunicación estratégica. Relaciones Públicas. Publicidad y Marketing*, habla sobre la *misión corporativa*; bajo su opinión, cuando las organizaciones optan por definirla, instituyen el negocio, al cual, se dedicarán.

Según, Elizabeth Vidal Arizabaleta, *“una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados filosofía y tecnología”*¹⁰², en consecuencia, cuando se define, anticipa e identifica el área de actuación, se determinan los recursos orientados a lograr objetivos permanentes.

Conforme a Mc Ginnis, una buena declaración de *misión*, nos exige a los comunicadores, el cumplimiento del siguiente listado:

- Definir cómo es la organización y cómo debería ser.
- Diferenciar a una organización cualquiera, de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Declararse en términos lo bastante claros para que los pueda entender bien toda la organización.
- Debe ser limitada, si se pretenden excluir algunos negocios, y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.

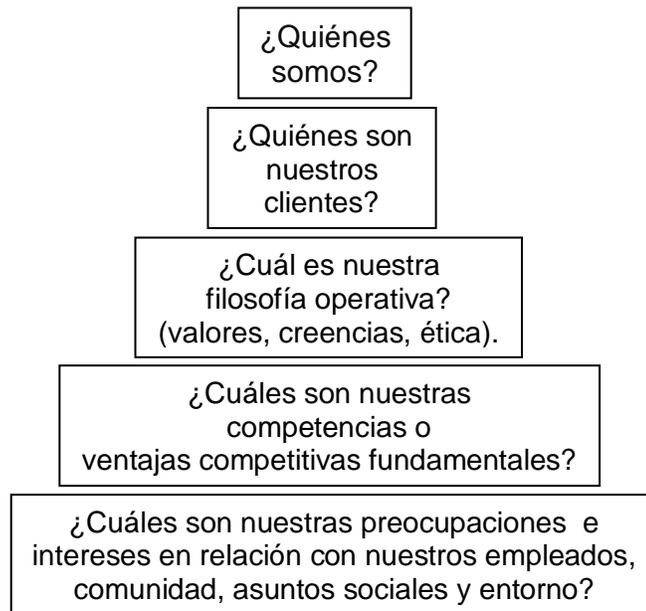
Bajo la postura de los consultores en materia comunicativa *“los programas más deficientes de comunicaciones corporativas resultan de empezar con una misión mal definida”*¹⁰³, por ello, aunque las instituciones no lucrativas ya tengan establecida su misión, ésta no siempre resulta ser la más adecuada; tal vez, la falla, proviene de un mal planteamiento inicial.

¹⁰¹ ÁLVAREZ, Héctor Felipe; *Fundamentos de dirección estratégica*; p. 43

¹⁰² VIDAL ARIZABETA; Elizabeth. *Diagnóstico organizacional. Evaluación Sistémica del desempeño empresarial en la era digital*; p. 106

¹⁰³ GARBETT, Thomas F; *Op.Cit.*; p. 15

Una *misión*, se modifica cuando ya no está en sintonía con las capacidades de la institución; entonces, al formular el nuevo planteamiento debemos redactarla en un solo párrafo, cuanto mucho en dos; recuerde, lo primordial es tener declaraciones concisas, trátase de compañías o asociaciones, la *misión* se hace con cinco preguntas:



Las cinco interrogantes de la misión corporativa.
Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Michael D. Hartline.

2.5.2 Visión.

Durante las entrevistas de trabajo, es muy común escuchar, *¿Cómo te ves dentro de cinco años?*; quiérase o no, el reclutador, retoma el término *visión*, es decir, un viaje mental donde se viaja de lo conocido a lo desconocido; allí, se crean escenarios futuros al combinar metas, esperanzas, peligros, u oportunidades actuales.

Al pensar en el futuro, no se ha de fungir como: *¡un museo con patas, por vivir del pasado!*, sino al contrario, es indispensable motivarnos a nosotros mismos, o bien, a los miembros de una corporación para lograr un estado ideal; entonces, al formar, dicha *visión*, debemos tener cautela porque los miedos hacia el futuro pueden paralizar el presente.

Pero, *¿qué es?, ¿para qué sirve?* de entrada, la *“visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser”*¹⁰⁴; su finalidad, radica en brindar propósitos intencionados para lograr orientaciones futuras; por lo tanto, es una imagen futura o un sueño al cual, deseamos llegar con el desarrollo máximo de nuestras capacidades.

Si la *misión*, expone *¿a qué se dedica la entidad?*, (rol de sus integrantes, tareas, función del proyecto a desempeñar? la *visión*, nos indica *¿hacia dónde quiere ir nuestra institución?*, así, describe los estados deseables, realmente, sin ella, es difícil avanzar por no tener bases para construir planes a largo plazo, o caminos a seguir en escenarios futuros.

Ahora presentaré una visión, aunque no necesariamente se refiere al ámbito lucrativo, ésta responde de manera convincente, *¿hacia dónde se dirige la compañía?*

❖ *Visión* de Nestlé: Ser la Compañía Líder de Alimentos claramente reconocida por los consumidores, aliados Comerciales, Colaboradores y por la comunidad.

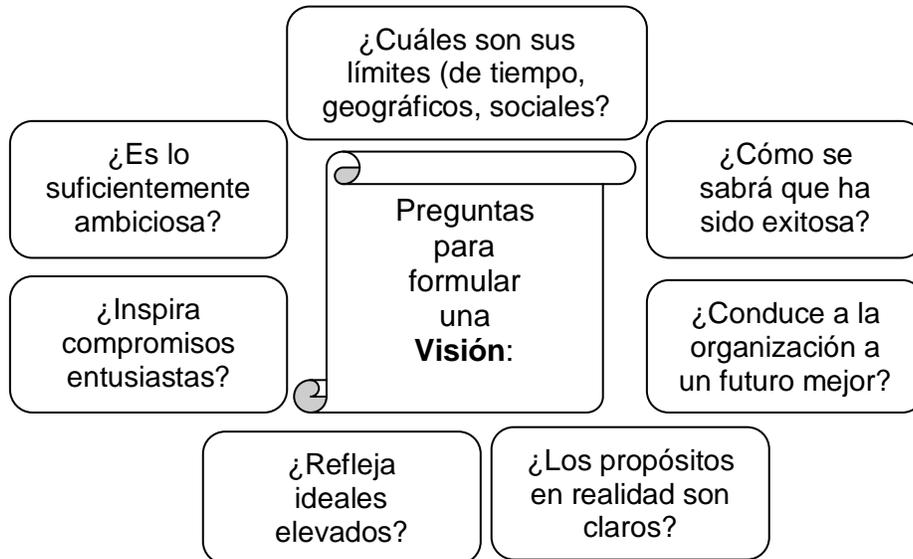
Como vemos, la *visión* debe ser lo más escueta, clara y sencilla posible, aquí lo primordial es darse a entender frente a los públicos, clientes, proveedores; de igual modo, su función, se asienta en facilitar la coordinación e impulsar la motivación del empleado, quien al estar bien orientado, trabaja en una sola dirección.

La visión es importante porque sin ella las organizaciones no podrían avanzar, por el simple hecho de: *¡no tener un camino a dónde seguir!*, por ello, su formulación necesita *credibilidad*, también debe ser *atractiva*; pero, sobre todo, *realista* para todas las personas relacionadas con ella, incluidos los públicos.

De igual modo, una visión indica: *¿qué es la organización?*, o *¿hacia dónde pretende ir?*, en otras palabras; manifiesta el sueño dorado de la entidad, o sea, *lo que quiere llegar a ser*, no obstante, tiene ideas motivadoras cuya prioridad es provocar habilidades, talentos, recursos, actitudes, comportamientos, a fin de lograr objetivos.

¹⁰⁴ VIDAL ARIZABETA; *Op.Cit.*; p. 109

La visión tiene una estrecha relación con los objetivos, pero sobre ellos, profundizaré más adelante; por lo pronto, basada en Elizabeth Vidal Arizabeta, expongo las interrogantes para formular la *visión corporativa*, también menciono sus deberes principales.



Preguntas para formular una Visión.

Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Elizabeth Vidal Arizabeta.



Deberes de la Visión.

Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Elizabeth Vidal Arizabeta

2.5.3 Objetivos.

Durante nuestra infancia, ha sido común escuchar el cuento del “Rey Midas” cuyo individuo pidió convertir en oro todas las cosas mediante su *tacto de oro* concedido por un misterioso personaje; sin embargo, no todo fue miel sobre hojuelas, porque su deseo le impidió disfrutar no sólo la compañía de su hija, sino también las riquezas naturales.

Ante tal desgracia, el ambicioso monarca decidió cambiar su propósito inicial, bajo el afán de volver a la normalidad aquel entorno transformado por él; afortunadamente lo consiguió al ver nuevamente al joven mago, quien ahora le aconsejó, ir al río, tomar agua, rociarla sobre cada objeto dañado, para volverlos a su estado primitivo.

Como vemos, las descabelladas ideas del rey fueron causadas por *objetivos* mal planteados, es decir, las *pautas establecidas para llevar a cabo una misión* determinada; en términos de comunicación son: “*propósitos concretos a corto o mediano plazo que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo con sus creencias y valores*”.¹⁰⁵

Conforme con Héctor Felipe Álvarez, los *objetivos (propósitos)* contribuyen a representar las decisiones organizacionales; también preservan cuatro aspectos (supervivencia, nacimiento, crecimiento, desarrollo) por lo tanto, están sujetos a *restricciones internas* donde aparece la *cultura*, o *restricciones externas* referentes a las condiciones del entorno.

Al plantear nuestros objetivos, es muy importante no confundirlos con la *misión institucional*, de hecho, aunque describan los *propósitos corporativos* no son iguales; pues, la *función del objetivo* institucional radica en acercar a la entidad con su *visión*, anticiparse a los cambios, esto implica llevar a cabo la *misión* establecida.

Un objetivo, queda instituido cuando los empleados concentran su capacidad para lograr un desempeño mejor al de sus competidores; no obstante, dentro de cualquier instancia siempre hay metas u objetivos por cumplir; a pesar de ello, no siempre son comunicados o explicados entre los integrantes, he allí, una de las tareas del comunicador.

¹⁰⁵ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*; p. 39

Aquí, es recomendable documentar por escrito cada **objetivo**, a fin de poderlos difundir frente al equipo colaborador; sobre todo, porque con frecuencia hay cambios en la **misión, visión** e incluso en los mismos **propósitos**; no obstante, toda **efectividad** significa producir resultados, metas u objetivos elegidos.

Para implantar con mayor facilidad los objetivos, quien decida realizarlos necesita guiarse por algunos criterios importantes, expuestos por Justo Villafañe, a lo largo de su obra: *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. A continuación los describo.

- 1) **Selectividad:** (Los objetivos deben de ser pocos, por ello, elegimos a los importantes).
- 2) **Jerarquía:** (La elección, se realiza según la importancia de los objetivos).
- 3) **Compatibilidad:** (Es preciso, procurar incompatibilidades entre los objetivos)
- 4) **Armonía:** (Todos los objetivos deben ser armónicos entre sí).

Insisto, todos nuestros **objetivos** deben coincidir con la **misión** organizacional, también deben ser: **consequibles, mensurables** (medibles), **específicos, relevantes, realistas, alcanzables**; no pretendamos abarcar lugares de talla internacional cuando ni siquiera somos conocidos en la localidad donde nos desenvolvemos.

Por otra parte, los **objetivos** tienden a desarrollarse mediante diversos métodos, entre ellos destacan: el **autocrático, consultivo, participativo**, mediante los mismos; el consultor, o mejor dicho, el comunicador (organizacional), tiende a utilizarlos conforme a la situación por donde atraviese la instancia, corporación o asociación sin fines de lucro.

1-. **Método autocrático:** Es “el peor método para fijar objetivos, ya que las personas toman mal éste método, porque les dicen lo que deben de hacer”.¹⁰⁶

2-. **Método consultivo:** Los subordinados formulan o deciden los objetivos, en consecuencia, los jefes, aceptan u omiten las ideas propuestas.

3-. **Método participativo:** Inmiscuye al personal en la consecución o logro de objetivos, es el más recomendable por estar abierto a *escuchar sugerencias*.

¹⁰⁶ MORENO ARAGONESES, Julio; *Gestión de entidades no lucrativas*; p. 61

2.5.4 Valores.

La exclamación: *¡el respeto al derecho ajeno es la paz!*, proclamada por Benito Juárez, tiene gran trascendencia, porque ha estado inmersa en todos los albores de la sociedad; cada día, convivimos con este valor, lo hallamos en el hogar, centros de trabajo, escuelas, banquetas, autobuses, e iglesias, por citar algunos.

Otra prueba feaciente de valor es la *humildad*, relacionada con el afamado filósofo Sócrates, quien bajo su afán de aprender decía, *¡yo sólo sé que no sé nada!*; él, por estar convencido de su *aparente ignorancia*, dialogaba con cualquier persona, pues, en su perspectiva todos los individuos tenían la misma capacidad para razonar; por ello, les pedía opinión.

Un valor se adquiere mediante convivencias, experiencias y creencias, por éste motivo se le relaciona con la identidad individual; también son los principios básicos hacia los cuales nos dirigimos, entonces, cuando vamos contra nuestros valores actuamos de forma incongruente ya sea como personas o corporaciones.

Habitualmente, los valores conllevan pensamientos positivos; de hecho, esa es una forma de marcar *diferenciación (personal o institucional)*; aunque a veces no tienden a examinarse a detalle son significativos por dos motivos: 1) crean identidad; 2) proyectan una buena imagen corporativa; pensemos en alguna persona e institución virtuosa.

Sin quebrarnos tanto la cabeza, hemos visto a individuos e instituciones dotados de diversas virtudes manifestadas a través de mensajes verbales; pero sobre todo, de comportamientos o actitudes de servicio, compromiso, tolerancia, comprensión e integridad estas las hallamos fácilmente al interior de instancias preocupadas por el bienestar social.

Sin embargo, los *valores* pueden afectar en gran medida la congruencia de los objetivos, un integrante nuevo en la institución debe aceptarlos bajo el propósito de lograr estar en sintonía con ella; de hecho, a un miembro desconocido le resulta difícil trabajar en sitios cuya *filosofía corporativa* se contrapone a sus valores e ideología.

En la práctica, los *valores corporativos* indican el *¿cómo hace la organización sus negocios?*, es decir, *¿cómo realiza sus actividades?*, *¿en qué forma las expresa?*, *¿cómo se presenta no*

sólo ante si misma, sino frente a sus públicos?, ¿Cómo se hace reconocer e identificar frente a las personas?, ¿Cómo se comporta en su campo de actuación?

Vamos a realizar un pequeño ejercicio encaminado a responder las preguntas expuestas, por ejemplo, si la tarea efectuada es impecable se habla de *pulcritud*, cuando se llevan a cabo las promesas ofrecidas entra en juego el *cumplimiento*; si el empleado cumple sus deberes aparece la *responsabilidad*, en fin, con ellos, podemos acercarnos a la *eficacia*.

Ahora bien, adentrándonos en rubros comunicativos, entonces *¿cómo se comunican dichas cualidades?*, porque, también es importante tomar en cuenta hacia quienes nos dirigimos, tal vez, nos preocupemos por ayudar a personas desorientadas frente a la desinformación, sin duda, el *eje diferencial del sector no lucrativo* son los *valores*.

Estos *valores corporativos*, muestran una guía de justificaciones ideológicas utilizadas en la organización, por ello son: “la *sumatoria de las creencias personales* que una empresa tiene sobre su forma de hacer las cosas y *son el soporte de la cultura*”¹⁰⁷; de igual forma, han sido definidos como: “*las creencias morales en las que se basan todas las actuaciones*”.¹⁰⁸

Los valores tienen dos clasificaciones, la primera se integra por los *principios profesionales*: efectuados al diseñar productos, fabricarlos y venderlos, o al momento de perfilar servicios; la segunda se forma con los *principios de relación* encargados de gobernar las interacciones entre las personas externas e internas a la organización.

Valores hay muchos, pero, al definir los institucionales Jorge Eliécer Prieto H. nos brinda un breve listado, presentado en el siguiente cuadro:

Compromiso: Convicción personal acerca del desempeño eficiente.
Honestidad: Forma de actuar con rectitud, sinceridad, transparencia.
Justicia: Actuar con razón, equidad e imparcialidad hacia el bien común.
Lealtad: Conducta que defiende los principios y valores.
Tolerancia: Capacidad para aceptar diferencias frente a los demás.
Cumplimiento: Realización de funciones de acuerdo con lo estipulado.
Solidaridad: Ayuda mutua entre los miembros de la organización.
Equidad: Se refiere a la igualdad entre personas y condiciones.
Pertenencia: Efecto de sentirse parte vital para la organización.

¹⁰⁷ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; *Op.Cit.*; p. 50

¹⁰⁸ VERNIS DOMÉNEC, Alfred; *La gestión de las organizaciones no lucrativas*; p. 36

2.6 Identidad Visual.

Como ya vimos, la *cultura corporativa*, se presenta con el comportamiento de los miembros de la corporación; mientras tanto, la *identidad corporativa*, se manifiesta mediante “*nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos de paso que la organización utiliza para distinguirse*”¹⁰⁹; los cuales, hallamos en tarjetas, camisetas, camiones e instalaciones.

Toda organización, aunque no lo quiera tiene una *identidad*; sin embargo, no está por demás aclarar un punto medular, pues, la *identidad corporativa*, tiene dos vertientes la primera es la *identidad conceptual*, constituida por el *corazón ideológico* (*misión, visión, valores*), la otra es la *identidad visual*, tema del cual abordaremos a continuación.

En toda entrevista de trabajo, *la primera impresión es muy importante*, porque al interactuar con otros, el ser humano exhibe su *identidad* a través de la forma de vestir, hablar, caminar, pensar, en fin la *identidad conceptual* nos indica *¿quién es?*, en cambio, la *identidad visual* nos enseña *¿cómo es?* la entidad o el sujeto en cuestión.

Trátase de sujetos u organizaciones la *identidad visual* necesita estar basada en la *identidad conceptual* esto para evitar incongruencias; insisto, una buena *imagen corporativa* se realiza sobre identidades bien cimentadas acordes con el verdadero ser de la entidad, por ejemplo, en las fundaciones, no debe haber burocracias exageradas.

En efecto, es inconcebible hallar tratos despóticos en asociaciones no lucrativas donde día con día pregonan *solidaridad, justicia, equidad*; por eso, es muy importante relacionar ambas identidades (*conceptual-visual*); en apartados anteriores, la *identidad conceptual* se abordó con la *filosofía corporativa*; por lo tanto, es hora de hablar sobre la *identidad visual*.

Joan Costa, definió la *identidad visual*, como: “*un sistema de signos*”¹¹⁰, cuyo fin es facilitar el reconocimiento, recordación e identificación de una corporación; mientras tanto, para Justo Villafañe, *identidad visual* “*es un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa*”¹¹¹, allí, su *identidad global*, se muestra *explícita y simbólicamente*.

¹⁰⁹ OLINS, Wally; *Identidad corporativa: Proyección en el diseño de la estrategia comercial*; p. 9

¹¹⁰ COSTA, Joan; *Identidad Corporativa*; p. 26

¹¹¹ VILLAFAÑE, Justo; *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*; 115

2.6.1 Signos de la identidad Visual.

La *identidad visual corporativa*, es de suma transcendencia en las organizaciones porque les permite diferenciarse mediante los elementos gráficos, o *signos de identidad*, integrados por: “*el logotipo, el símbolo, la gama cromática*”¹¹², si decidimos crearla, necesitamos considerar el sector, servicios, bienes, productos, naturaleza, filosofía e imagen deseada.

Aunque, cada *signo de identidad* posee sus propias peculiaridades todos cumplen la misma función de diferenciar a una institución de otras mediante la comunicación; por ello, cuando se complementan producen mayores efectos; ésta clasificación contiene la siguiente serie de componentes presentados a continuación:

- ✧ *Lingüística*: Se relaciona, los aspectos de *logotipo*, aquí tenemos al nombre.
- ✧ *Icónica*: Se refiere al *símbolo* como marca, o al distintivo figurativo de la entidad.
- ✧ *Cromática*: Es la *gama cromática*, o los colores emblemáticos de la organización.

Como vemos los *signos de identidad*, son de dos clases:

- a) *Lingüísticos*: (Logotipo y nombre).
- b) *Visuales*: (Colores y Símbolos).

En términos generales, la *estructura de identidad*, está dividida en tres categorías básicas.

Monolítica: La corporación utiliza un nombre y un estilo único en todas sus manifestaciones, allí la empresa maneja un solo nombre para toda la estructura. Ejemplos: (IBM, BMW).

De respaldo (holding): La organización posee un grupo de actividades o empresas a las que respalda con el nombre e identidad corporativa del grupo; se da en empresas donde primero se lanzó un producto y luego se diversificó. Ejemplos: General Motors

De marcas: La entidad trabaja con marcas (independientes entre sí), por eso, puede “operar en distintos mercados y con estrategias diferentes”.¹¹³ Ejemplos: (Procter & Gamble).

¹¹² COSTA, Joan; *Identidad Corporativa*; p. 42

¹¹³ CERVERA FANTONI, Ángel Luis; *Comunicación total*; p. 92

2.6.2 Logotipo.

El *logotipo*, “es un grupo de iniciales, una palabra o un grupo de palabras que juntas forman un nombre”¹¹⁴; es la versión gráfica del nombre, es autónomo se puede utilizar sin recurrir a otro símbolo separado, casi todas las *identidades corporativas* deben tener un logotipo, pues, cada nombre siempre necesita comunicación.

A su vez, los logotipos, presentan tres variantes:

- ♣ **Logotipo combinado:** Contribuye a respaldar a un logotipo, por ello, se mezclan, un logotipo junto a un símbolo.
- ♣ **Logotipo integral:** Es un símbolo, el cual, contiene nombres, al interior de sus propios límites, allí se integran (unen) el logotipo y el símbolo.
- ♣ **Logotipo Virtual:** Se vuelve icono cuando un producto ya está bien establecido.

Los logotipos, también pueden crearse, por medio de otras extensiones lingüísticas.

- ♣ **Anagrama:** Combina letras o silabas, obtenidas de un conjunto de palabras. (UNICEF, BANAMEX).



- ♣ **Monograma:** Figura o dibujo formado a partir de dos o mas letras del nombre apellido de una persona e institución. (CCH).



- ♣ **Sigla:** Se compone de las iniciales del nombre, su número de letras es menor, al anagrama, debe ser deletreada. (IBM).



¹¹⁴ ROWDEN, Mark. FLORES SOTO, Saúl Ramón; *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa y exitosa*; p. 160

2.6.3 El nombre comunicativo.

El *nombre*, también es un signo verbal cuya función lógica y simbólica es la de *representar*, en este caso a las organizaciones; cuando lo elegimos debemos revisar su *pronunciabilidad*, *eufonía* (sonoridad agradable) *brevedad*, *recordación*, *sugestión* (sugerencia); estos nombres no quedan exentos de una tipología, enunciada por Norberto Chaves.

- ★ *Nombres constructivos*: Como su nombre lo indica, se construyen con fragmentos, palabras e iniciales. (ejemplo IBM).
- ★ *Nombres descriptivos*: Enuncian “los atributos de la identidad de la institución”.¹¹⁵
- ★ *Nombres patronímicos*: Retoman el nombre o apellidos del fundador.
- ★ *Nombres simbólicos*: Aluden a la organización mediante imágenes literarias (Camel, Pelikan).
- ★ *Nombres toponímicos*: Indican el origen e imperio de la organización. (Mexicana de aviación.)

2.6.4 Símbolo.

EL *Símbolo*, “es la marca o identidad visual, el *grafismo icónico y emblemático* que reúne todo el significado corporativo de la empresa”¹¹⁶; también es una imagen pura separada, de acuerdo con Joan Costa, es: una *representación gráfica*, la cual, “*identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre*”.¹¹⁷

Si los *logotipos* muestran el *nombre* de forma escrita, el *símbolo* representa por sustitución la noción (*abstracta*) del mismo *nombre*; un *símbolo* está conformado por elementos *visuales* y *psicológicos*, no usa escritura; pero, contribuye a *respaldar* a los *logotipos*, refleja la historia de la humanidad, es identificable, en ocasiones cambia severamente de tamaño.

¹¹⁵ CHAVES, Norberto; *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la investigación institucional*; p.42

¹¹⁶ CERVERA FANTONI, Ángel Luis; *Comunicación total*; p. 96

¹¹⁷ COSTA, Joan; *Identidad Corporativa*; p. 86

2.6.5 Gama Cromática.

La *gama cromática*, son los *colores corporativos* básicos orientados a sustentar la *identidad visual*, esta combinación distintiva cumple una función simbólica e identificatoria, porque “*un color es una sensación óptica pura: se siente sin necesidad de reconocer una forma gráfica, ni descifrar el logotipo*”.¹¹⁸

Los efectos causados por el color son dos, en el *primero*, ejerce una *función señalética*, en el *segundo* su *función simbólica*, se ocupa de reforzar aspectos psicológicos una muestra es la cromoterapia tan utilizada en pacientes; otro ejemplo, respecto a la influencia del color sobre nosotros, es la elección realizada cuando adquirimos productos.

A continuación presento, las características psicológicas de los colores.

- ☪ El *amarillo*: Es el color del sol, por ello, es violento, agudo e intenso.
- ☪ El *azul*: “*Es el símbolo de la profundidad inmaterial, frío, suscita una predisposición favorable, provoca sensación de tranquilidad*”.¹¹⁹
- ☪ El *blanco*: Es la ausencia de color, manifiesta paz, pureza, también proyecta sensación de vacío, es la invitación potencial del mensaje visual.
- ☪ El *gris*: Es ausencia, simboliza la melancolía e indecisión.
- ☪ El *marrón*: Es un color masculino.
- ☪ El *naranja*: Tiene un carácter estimulante.
- ☪ El *negro*: Representa lo eterno e impenetrable, cuando es brillante denota elegancia.
- ☪ El *rojo*: Significa la vitalidad, representa el color de la sangre, de igual modo es agresivo y exaltante.
- ☪ El *rosa*: Sugiere dulzura, ternura e intimidad, tiende a ser el color de la timidez.
- ☪ El *violeta*: Es el color de la templanza, es místico, melancólico, por ello, representa la introversión.
- ☪ El *verde*: Representa la esperanza, por lo tanto actúa como sedante.

¹¹⁸ COSTA, Joan; *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*; p. 152

¹¹⁹ COSTA, Joan; *Identidad Corporativa*; p. 96

2.7 La Cultura Corporativa.

Bañarse dentro del río Ganges al iniciar el día es una costumbre hindú, porque según ellos,, ese rito les comunica santidad; por ello, si no viven cerca de algún arroyo, antes de almorzar acuden al templo de la comunidad a ofrecerle flores a su dios local; o bien, lavan a sus ídolos predilectos, o los adornan con polvos rojos.

En los hogares hindús, es muy común encontrar habitaciones, e incluso, rincones destinados a venerar a sus *deidades* favoritas, donde sobresalen *Krishna, Rama, Siva, Durga*, o el dios elefante *Ganesa*, a quien rinden culto por concederles buena fortuna; ésta forma de percibir la vida nos muestra las diversas facetas culturales del hombre.

Como se observa, cuando las personas pertenecen al mismo tipo de *cultura* comparten una *herencia histórica similar*, al grado de asemejar *tradiciones, valores, costumbres* y modos de comprender el mundo; no obstante, su papel ha sido, ejercer gran influencia sobre nuestra *identidad* personal e institucional (corporativa).

Las definiciones de *cultura* son muy numerosas, entre sus principales conceptualizaciones tenemos tres: **1)** Son los conocimientos literarios, científicos, artísticos; **2)** Es la forma de vida de los pueblos; **3)** Es el conjunto de mitos o comportamientos colectivos difundidos; aunque todas tienen validez, aquí, nuestro punto medular es la *cultura corporativa*.

José Carlos Lozada, ve a la *cultura corporativa*, como “*un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado*”¹²⁰; por lo tanto, es un patrón de conocimientos orientados a implementar códigos de conducta, comportamientos e ideas una de sus principales tareas es definir la *visión* organizacional.

Conforme a Richard Beckhard, en la organización *cultura corporativa* se refiere al “*conjunto de valores, políticas, necesidades, expectativas, creencias y normas aceptadas o practicadas por ella*”¹²¹; estos comportamientos le ayudan al personal a interpretar sus tareas, también le indican cómo relacionarse con otras personas, trátase de jefes o subordinados.

¹²⁰ LOZADA DÍAZ, José Carlos; *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing*; p. 260

¹²¹ BECKHARD; Richard. *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*; p. 138

Según, Elliott Jacques, *cultura corporativa* es el *modo tradicional de pensar y hacer las cosas* usualmente, se comparte por los integrantes de la corporación, por ello, cada miembro debe aceptarla o aprenderla, sobre todo, si en realidad quiere pertenecer a la misma; porque toda *cultura corporativa*, impone exigencias imperativas en las instituciones.

José Daniel Barquero Cabrero, definió a la *cultura corporativa* como: “*el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse*”¹²²; mientras tanto, Héctor Felipe Álvarez la consideró una “*herencia social percibida por los grupos*”.¹²³

Para Edgar Schein, la *cultura organizacional*, o *cultura corporativa*, es: “*el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa*”¹²⁴, al analizar esta cultura, él, encontró tres elementos básicos: *a) creencias, b) valores, c) manifestaciones visibles*, mostradas en (*rituales, normas, símbolos*).

Justo Villafañe, expuso dos axiomas de *cultura corporativa*, en la primera “es el *resultado de la configuración de diversos factores* dentro de una organización (aprendizaje, pensamiento, relaciones de poder, cambio, recompensas e instrumentos de motivación)”, en la segunda es: “*la combinación de valores, creencias, normas de comportamiento y políticas escritas*”.

En lo tocante a Michael A. Hitt la *cultura de la organización*, (*cultura corporativa*) es: “*un conjunto integral de ideologías, símbolos, y valores centrales que son compartidos por toda la empresa*”, ellos influyen sobre su forma de operar, por ende, dicha cultura se identifica con la *ética organizacional*, donde se circunscriben valores.

En síntesis, la *cultura corporativa* es: *el conjunto de conocimientos, tradiciones, creencias, valores, normas, políticas, comportamientos, símbolos e ideologías*, establecidas al interior de las organizaciones para su pleno funcionamiento; por lo general, se instaura en el individuo a través del aprendizaje, imitación e interacción con los demás.

¹²² BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*; p. 69

¹²³ ÁLVAREZ, Héctor Felipe; *Fundamentos de dirección estratégica*; 157

¹²⁴ LOZADA DÍAZ, José Carlos; *Op.Cit.*; p. 259

2.7.1 Funciones de la Cultura Corporativa.

El viajar a otros países le permite a la gente redescubrir sus propias perspectivas de vida por el simple hecho de tratar con nuevas manifestaciones culturales; lo mismo sucede cuando un individuo cambia su domicilio, trabajo, escuela, u organizaciones, porque la *cultura* une a las personas de modo *espontáneo- natural*, mediante sus formas de pensar.

Cuando las organizaciones recurren a la *ideología* (conformada de doctrinas y creencias), ya están recurriendo a la *cultura*, por ejemplo, si hacen acuerdos implícitos emplean los *valores*, al seguir cierta indicación se basan en *creencias*, a su vez, las reglas escritas representan a las *normas*, por ende, una institución es inherente a la *cultura corporativa*.

Toda organización, posee culturas específicas, una muestra es el patrón de comportamientos cuya función es *preservar* no sólo *la cotidianidad*, sino, *también su existencia*; de hecho, hay corporaciones donde solicitan trabajadores dispuestos a cooperar, he allí, la importancia, de tener diversos medios culturales.

Como consultores, al estudiar cualquier ente necesitamos considerar esto: la *cultura* tiende a moldear a los miembros de una organización, por consiguiente, brinda códigos conductuales, también influye sobre las ambiciones personales del empleado y favorece la consecución de metas por medio de los *valores corporativos*.

Cada *cultura* es única, su trascendencia es indiscutible por enmarcar diferencias respecto a un servicio decepcionante contra uno gratificante; obviamente, para lograrlo enseña normas propias de actuación, pues, "*la forma en que una empresa desarrolla sus actividades revela más de su cultura que el tipo de trabajo que realiza*".¹²⁵

De igual modo, esta *cultura corporativa*, nos permite: salvaguardar la identidad institucional, mantener la salud organizacional, responder a las presiones del entorno, aplicar los patrones de conducta esperados, motivar al equipo colaborador (empleados), obtener voluntarios para nuestras asociaciones no lucrativas e implantar las reglas del juego.

¹²⁵ ADLER, Ronald B. MARQUADART ELMHORST Jeanne; *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*; p. 67

Las *culturas corporativas*, adquieren sentido desde la formación de una entidad por operar en grupos colectivos; también contribuyen a transmitir: *filosofías* basadas en conocimientos, posturas, perspectivas, formas de trabajar e interactuar, sostienen a las personas durante los períodos de crisis al reducir incertidumbres.

Por ello, a continuación presento sus *funciones principales*:

- ✓ ***Función de actuación:*** Promueve la voluntad de actuar (trabajar) hacia los objetivos institucionales con aceptación o convencimiento.
- ✓ ***Función de adaptación:*** Gracias a ella “*la cultura favorece el consenso respecto a la misión*”¹²⁶; porque sugiere algunos procedimientos para poder efectuarla.
- ✓ ***Función de Cohesión:*** Se refiere a la creación del sentido de pertenencia, embrolla en los empleados el ponerse la camiseta, es decir, portarla con orgullo.
- ✓ ***Función de comunicación:*** Es básica cuando se impregna la cultura organizacional, con ella, su estilo corporativo se manifiesta con los rasgos culturales de la institución.
- ✓ ***Función de implicación:*** La cultura instauro las técnicas más eficaces de aprendizaje para los miembros, fija puestos y cargos; aunque también crea formas de capacitación y procedimientos.
- ✓ ***Función de Integración:*** Se utiliza para mejorar la integración entre grupos distintos, principalmente los profesionales, también procura las adaptaciones armoniosas.
- ✓ ***Función de participación:*** Con el fin de lograr las metas organizacionales, fomenta la satisfacción o la motivación entre los integrantes de la organización.

¹²⁶ VILLAFANE; Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*; p. 145

2.7.2 Tipología de la Cultura Corporativa.

Para las organizaciones, el factor humano es primordial porque al interior el empleado puede perfeccionar, facilitar o hasta perjudicar las faenas corporativas; a nivel externo él es vocero por informar cómo funge la institución, cuál es el trato recibido por parte de los jefes, al grado de mencionar si en realidad se siente bien trabajando allí.

Por lo tanto, cada miembro de la organización consciente o inconsciente contribuye a formar en los públicos una *imagen* determinada, supongamos lo siguiente; cuando alguien se gana la lotería su semblante refleja felicidad, si extrapolamos esto a los trabajadores inconformes, hallamos en ellos, cierto descontento.

Ahora bien, cuando la *“cultura se vuelve demasiado estresante, es probable que el individuo termine por abandonar la organización”*¹²⁷; incluso, aunque no sea estresante, este problema resurge con la desinformación comúnmente presentada en los *nuevos* integrantes; por ello, la incertidumbre disminuye gracias a la comunicación.

Igualmente, la deserción en el ámbito laboral es causada por el *tipo de cultura* de la entidad, aquí va un ejemplo, cuando un empleado se acostumbró a seguir indicaciones en empresas anteriores; al momento ingresar a laborar en compañías creativas e innovadoras le cuesta trabajo adaptarse; por eso, ahora mostraré las principales *culturas organizacionales*.

Cultura burocrática: Se da cuando preexisten las reglas, políticas, procedimientos, cadenas de mando y toma de decisiones centralizada; un ejemplo son las instancias de gobierno.

Cultura de clan: Aquí los empleados luchan por compensaciones, prestaciones, equidad; por ende, siguen las tradiciones, el trabajo en equipo, autodirección e influencia social

Cultura empresarial: La *“innovación, creatividad, toma de riesgos, y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial”*.¹²⁸

Cultura de mercado: Su punto central son las ventas, rentabilidad, estabilidad económica su participación en los mercados; pero, sobre todo el desempeño financiero.

¹²⁷ GIBSON, James I; *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*; p. 38

¹²⁸ Ídem.

Cultura activo-adaptativa: Si una institución desea progresar o subsistir, éste modelo es el más aconsejable porque cuenta con un *proyecto corporativo* lleno de *propósitos fijos*; aquí el personal se informa sobre los cambios del entorno exterior, para optimizar su actuación.

Cultura de auto-clausura: Aunque tienen un *proyecto corporativo* compartido por la mayoría de sus miembros; el no considerar los nuevos cambios del entorno los hace fracasar, o bien, cometer graves fallas por su falta de sensibilidad frente a las circunstancias.

Cultura pasivo- adaptativa: Se da en instancias, donde su *proyecto corporativo*, es decir, la *filosofía organizacional* presenta inconsistencias; entonces, pierden de vista los propios fines, propósitos u objetivos institucionales.

Cultura vegetativa: Hay un bajo grado de *consciencia cultural*, por no contar con un *proyecto corporativo*, estas entidades, “a no ser que se lo propongan y efectúen un rápido y enérgico cambio están condenadas a desaparecer tarde o temprano”.¹²⁹

Cultura adaptable: A fin de *satisfacer e identificar necesidades*; aquí, lo primordial es buscar la interacción con los públicos mediante normas y valores corporativos; ésta cultura la vemos en agencias de publicidad, mercadotecnia, compañía de modas.

Cultura consistente: Con ella, la corporación sigue un *patrón establecido de hacer las cosas*, por medio de procesos o enfoques metódicos; aunque suele ser agradable, también puede conllevar *problemas al adaptarse a nuevos cambios* inclusive a los lentos; entes con este tipo de cultura son: el despacho de contadores, bufetes de abogados, universidades.

Cultura de la misión: Al estar centrada en una *visión* compartida todos buscan el mismo fin; por ello, eligen a su personal con sumo cuidado para cumplir su *misión* de modo más eficaz; “muchas organizaciones no lucrativas, religiosas o no, encajan en este tipo de cultura”.¹³⁰

Cultura participativa: Sus instituciones *tienden a ser dinámicas*; por ello, involucran a todos los miembros, así crean: responsabilidad, compromiso, participación y trabajo.

¹²⁹ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Op.Cit.*; p. 74

¹³⁰ MINTZBERG, Henry; *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*; p. 38.

2.7.3 Características y Niveles de la Cultura Corporativa.

Independientemente de su tipología, toda *cultura* tiene tres características, *normas-valores*, *carácter*, *tecnología*; según los fines, metas, actividades u objetivos institucionales; pueden predominar algunos de los aspectos mencionados; por ejemplo, en las fábricas predomina la tecnología, en las oficinas de gobierno el carácter, en las fundaciones los valores.

Claro, estas tres características pueden variar por ejemplo, en una empresa es posible hallar tecnología y las normas, de todos modos mostraré las tres *características* de la *cultura*.

📄 Las *normas, valores*: Explícitos e Implícitos, *regulan* la *conducta* de los miembros.

🔧 La *tecnología*: Es el conjunto de *procesos* e *instrumentos*, usados en las tareas.

😊 El *carácter*: Se refiere a las conductas *afectivas-espontaneas* de los miembros.

Por otro lado, nuestra *cultura corporativa* tiene dos niveles presentados a continuación.

1-. *Inmaterial-intangible, inobservable*: Son compartidos por los miembros de la entidad, se integra por: *normas, lenguaje, creencias, valores, costumbres, ideologías, formas de pensar, sobreentendidos*, en fin, parten del pensamiento humano.

2-. *Material-tangible-observable*: Son *acciones u objetos* hechos por el hombre, se conforma de *artefactos, vestimenta, comportamiento, ambiente material, símbolos, monumentos, fotos de héroes, historias, hazañas, mitos, ceremonias, rituales, lenguaje*.

Naturalmente, todos los elementos mencionados en los dos párrafos anteriores, constituyen al hombre, le son inherentes porque las normas, creencias o valores, pese a su intangibilidad se manifiestan a través de: comportamientos, formas de vestir, costumbres, objetos, estilos de vida; por eso, en seguida los detallo con más profundidad.

Creencias: “Son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y que son base para sus actuaciones”.¹³¹

Normas: Determinan las forma de hacer las cosas, e indican cómo se deben comportar los miembros de la organización.

¹³¹ BARQUERO CABRERO, José Daniel; *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*; Op.Cit.; p. 39

Valores: Conjunto de principios de carácter ético, a través de los cuales, los integrantes de la organización se rigen, al realizar sus actividades.

Costumbres: Formas de conducta adquiridas al repetir los mismos actos, o tradiciones,

Historias: “Se trata de relatos basados en hechos reales del pasado de la organización por regla general, son bastante conocidos por todos los empleados y se le cuentan al personal nuevo”.¹³²

Mitos: Relatos dramáticos encargados de crear leyendas en una corporación, contribuyen a unificar a los grupos.

Leyendas: Historias basadas en hechos reales de la historia organizacional, con frecuencia, los embellecen para relacionarlas con aspectos de la institución.

Ideologías: Son el conjunto de valores e ideas de los miembros de la organización.

Lenguaje: Se “refiere a la jerga o términos de idiosincrasia de una organización y puede servir a distintos propósitos en relación con la cultura.”¹³³

Símbolo: Es la realidad material, encargada de representar a otra realidad de tipo inmaterial por analogía y relación establecida entre ambas.

Ceremonias: Actos ordenados, formales, desarrollados previamente para reforzar los valores de la organización.

Ritos: Eventos recurrentes, donde se reflejan aspectos importantes de la *cultura corporativa*, de hecho, los rituales y las costumbres diariamente reflejan la cultura y le dan forma.

Ritos de integración: Vinculan a los nuevos miembros, crean sentimientos recíprocos.

Ritos de renovación: Ayudan a desarrollar sólidas identidades, (premiación anual).

Ritos de refuerzo: Intentan mejorar el funcionamiento de una entidad, cuando capacitan a los miembros de la organización.

¹³² MINTZBERG, Henry; *Op.Cit.*; p. 185

¹³³ GIBSON, James I; *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*; p. 41

3.1 El Diagnóstico Organizacional.

Sin saberlo, el hombre frecuentemente se la vive haciendo diagnósticos respecto a su vida cotidiana, sobre todo cuando desea tomar decisiones, evaluar o anticipar las circunstancias; esto lo vemos en la gente al calcular el presupuesto antes de viajar, o en individuos cuyo fin es repartir cobertores en las comunidades más apartadas.

En fin, a través del diagnóstico podemos detectar problemas organizacionales, de hecho, en algún momento clave, las entidades necesitan conocer su situación actual, para conseguirlo recurren al *diagnóstico* entendido como: el “*proceso de comparación entre dos situaciones: la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya, definida*”.¹³⁴

Antes de implementar estrategias, debemos realizar diagnosis previas; dentro de los ámbitos organizacionales, el *diagnóstico* es: “*un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles y las fuerzas restrictivas, la dinámica de cambio, el sistema operacional y la salud de una organización*”¹³⁵, por eso, siempre parte de un *análisis situacional*.

El *análisis situacional* pretende facilitar la información para tomar decisiones adecuadas, su finalidad es comprender e indicar cómo procede una organización al desarrollar sus bienes, productos o *servicios*; por ello, examina tres entornos: (*externo, interno, cliente*), pues, debe ofrecer un retrato lo más completo posible de la situación actual y futura de la entidad.

En este caso, nuestra organización a estudiar es la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC)*, su función es: recuperar a los niños robados e informar a los padres o familiares afectados por el problema sin embargo, primero explicaré brevemente los pasos a seguir para hacer un *análisis situacional*.

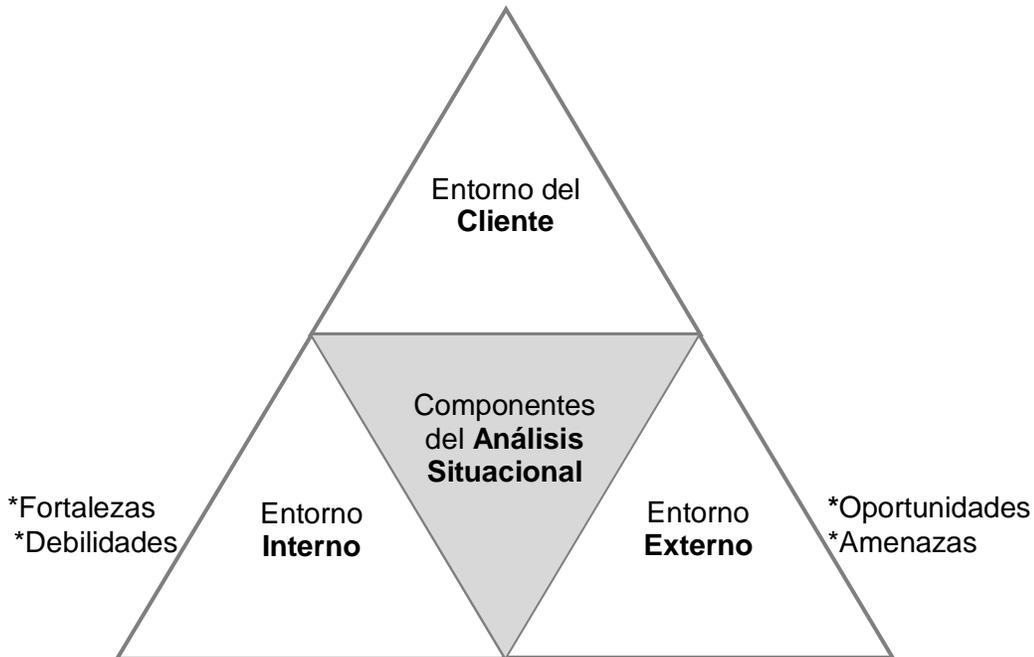
Un buen análisis forzosamente, nos exige a los consultores familiarizarnos con la situación al observar nuestro *contexto general, personas, actividades, lugares*; luego debemos reconocer los *problemas*, identificar las *metas* organizacionales, efectuar el *análisis situacional*, detectar discrepancias, por último, es importante, *proponer soluciones*.

¹³⁴ VIDAL ARIZABETA; Elizabeth; *Diagnóstico organizacional. Evaluación Sistémica del desempeño empresarial en la era digital*; p. 20

¹³⁵ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; *Gestión estratégica organizacional. Guía para el diagnóstico empresarial*; p. 27

3.1.1 Componentes del Análisis Situacional.

Las *entrevistas, organigramas, misión, normas, políticas, documentación, tecnología, datos e información*, contribuyen a definir la situación real de nuestra organización, también impulsan cambios innovadores; pero, para lograrlo debemos indagar los *tres componentes del análisis situacional (entorno del cliente, entorno externo, entorno interno)*.



Componentes del Análisis Situacional. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Aunque vamos a explicar dichos entornos; aludiremos el concepto hecho por Elizabeth Vidal Arizabaleta, para ella un *entorno* es: “*el conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella*”¹³⁶; en cambio, el *entorno global*, atañe a la sociedad.

Entorno del cliente: Con la información recopilada, necesitamos identificar nuestros públicos actuales, sus necesidades, las características básicas de los bienes, productos o servicios brindados por la organización, los beneficios, últimas tendencias del cliente proyectadas en las estadísticas.

¹³⁶ VIDAL ARIZABETA; Elizabeth; *Op.Cit.*, p. 80

Aquí, la estrategia principal para reunir información es averiguar: *¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?*, por ejemplo: *¿Quién conforma nuestro público actual?, ¿Qué hacen con el servicio?, ¿Dónde adquieren el servicio? ¿Cuándo requieren del servicio? ¿Por qué optan por elegir nuestro servicio?, ¿Porqué no utilizan nuestro servicio?,.*

Entorno Interno: Se deben comparar las metas con los objetivos institucionales, bajo el afán de saber si hay congruencia entre ambos, también es imprescindible, revisar los principales aspectos orientados a influir en las actividades de la organización, por ello, aquí examinamos la cultura, valores, recursos humanos, estructuras, motivación o compromiso.

Entorno Externo: Es el más amplio, porque abarca los factores reglamentarios, competitivos, económicos, legales, normativos, tecnológicos, tendencias culturales, políticas, referentes al entorno exterior a la corporación en cuestión, el cual, puede incidir tanto en la entidad como en sus funciones o actividades, (más adelante, se ampliarán sus características).

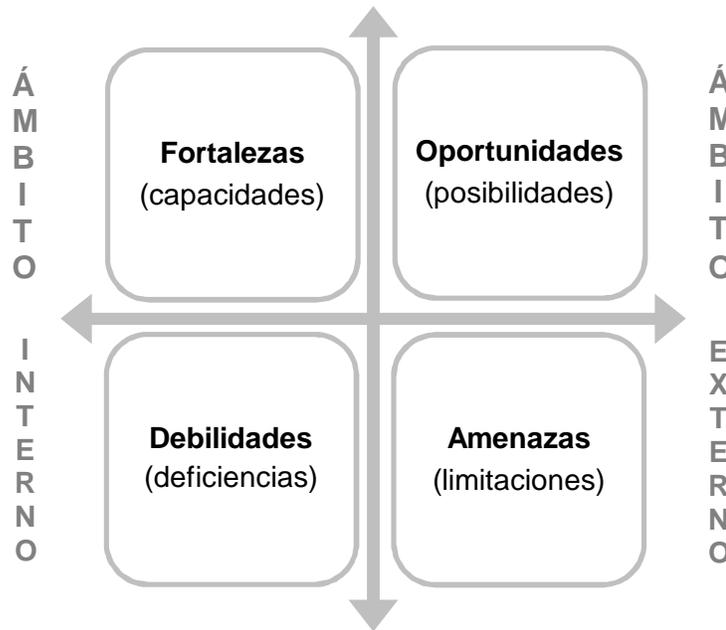
3.2 El Análisis FODA.

El *análisis situacional*, nos brinda información importante para evaluar con mayor precisión la factibilidad de nuestras propuestas; de hecho, su objetivo es ubicar a una organización en su realidad actual e incluso futura; por consiguiente, dicha investigación requiere no sólo de datos formales, también, requiere de la observación participante.

No existe, una forma única de llevar a cabo el *análisis situacional* porque varía notablemente de una organización a otra por su complejidad, sector, tamaño, funciones, equipo de trabajo, metas u objetivos, en consecuencia, se ha dividido en dos vertientes, el *análisis externo*, y el *análisis interno*, vinculados estrechamente con el *modelo (FODA)*.

Por su terminología inglesa (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) hay quienes lo denominan (*SWOT*), (*FODA*), otros le dicen (*DAFO*) en cualquier caso, significan lo mismo, se refieren a las *fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas* de las organizaciones; el recabarlos exige forzosamente un estudio objetivo de fuentes confiables.

A grandes rasgos, el modelo **FODA**, suministra líneas explicativas de causa-efecto, no sólo para detectar problemas e irregularidades en la entidad, sino por el contrario nos brinda las herramientas indispensables, bajo el afán de remediarlos; éste análisis abarca dos ámbitos, el *interno (fortalezas y debilidades)*, el *externo (oportunidades y amenazas)*.



El Análisis FODA. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

En el *entorno externo* revisamos *oportunidades* y *amenazas*, allí los elementos no se pueden controlar; mientras tanto, en el *entorno interno* estudiamos *fortalezas* y *debilidades*, en este caso nuestra entidad si puede controlar sus factores modificables; a fin de dar a entender aún más, conceptualizaré los aspectos aludidos.

Fortalezas: Son las *actividades bien realizadas* por una entidad, gracias a ellas es posible alcanzar los objetivos corporativos; en general, abarcan todos los *acontecimientos, eventos, hechos, fenómenos* y *situaciones internas* “que establecen en la organización una notable *ventaja competitiva*”.¹³⁷

Debilidades: Son las *funciones, tareas, actividades, hechos, fenómenos, eventos, referentes* a toda una serie de situaciones *meramente internas*, las cuales, tienden a *dificultar, limitar* e *inhibir* los éxitos institucionales, al obstaculizar sus *objetivos corporativos*.

¹³⁷ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer; *Op.Cit.*; p. 136

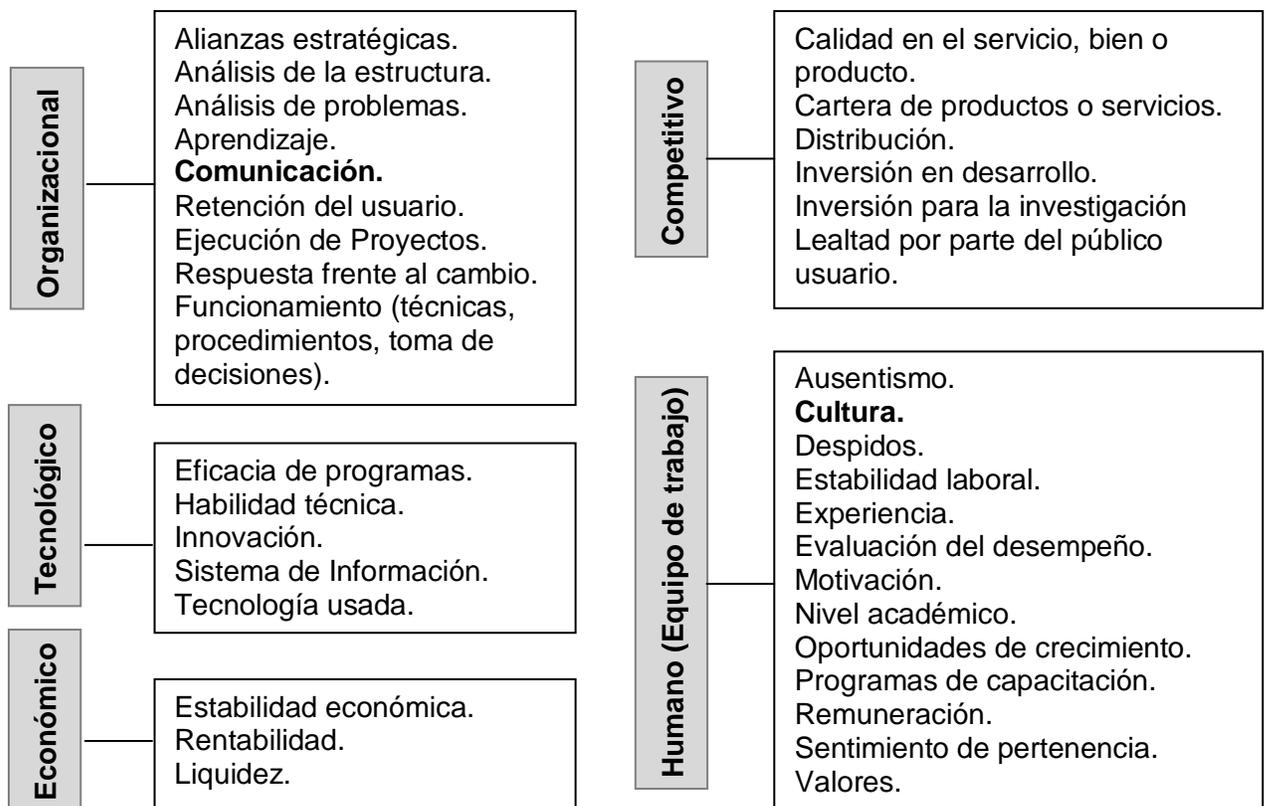
Oportunidades: Son los *eventos, hechos, datos, tendencias, expectativas* provenientes del entorno exterior, encaminadas a *facilitar el desarrollo* e *incidir de forma positiva* y oportuna sobre una organización.

Amenazas: Son aquellas tendencias, eventos, hechos, datos y expectativas del entorno, las cuales, *pueden causar efectos negativos* en la organización, al grado de hacerla desaparecer por limitar, dificultar e inhibir su desarrollo funcional -operativo.

3.2.1 El Análisis Interno. (Entorno micro)

Los registros históricos de la entidad siempre nos ayudan a evaluar la situación actual, pero también podemos estudiar las metas, objetivos, desempeño institucional, áreas funcionales, cultura, estructura e infraestructura; sin embargo, hay otras unidades a las cuales, podemos recurrir al realizar nuestra investigación interna.

Elementos del Análisis Interno. (Nivel micro).

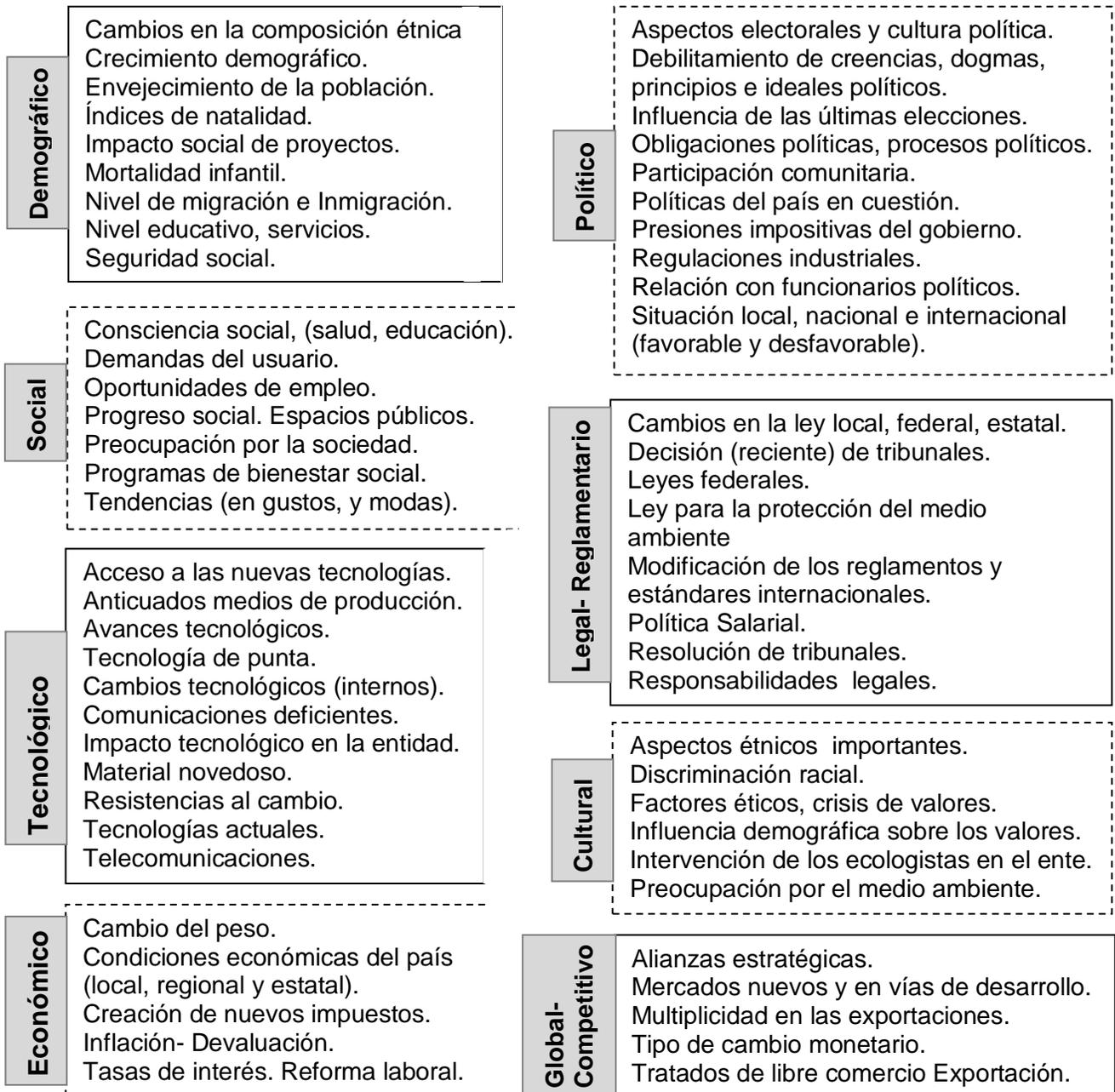


Análisis Interno. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010. Basada en Jorge Eliécer Prieto Herrera.

3.2.2 El Análisis externo. (Entorno macro)

El entorno externo se integra por el siguiente listado de variables: *económico, político, social, cultural, demográfico, geográfico, político (gubernamental), jurídico y tecnológico*; los cuales, podemos hallar en reuniones, entrevistas, directorios, manuales, encuestas, investigaciones de mercado e informes de libros e internet, por ejemplo, la página del INEGI.

Factores del Análisis Externo. (Nivel macro).



Factores del Entorno Externo. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

3.3 Análisis de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC. (AMNRDAC).

3.3.1 Historia.

El día *19 de Noviembre de 1994*, la menor Angélica Elena Sánchez Arabedo, fue raptada en su domicilio por una mujer de origen desconocido quien ingreso allí, haciéndose pasar por trabajadora doméstica; el día del rapto María Elena Solís Gutiérrez junto a su hija (madre de la menor desaparecida), salieron a trabajar como de costumbre.

Al volver a casa, el saqueo de sus pertenencias era evidente, buscaron a su bebé dentro de cada habitación, pero, no la encontraron, porque la delincuente huyó con ella bajo el afán de llevarla con el autor intelectual del crimen, cuyo fin era hurtar bebés para después venderlos en Estados Unidos, mediante adopciones ilegales.

Ante tal desesperación, la señora *María Elena Solís Gutiérrez* inició la búsqueda de su nieta con sus propios medios, el apoyo de familiares, medios de comunicación y procuraduría del distrito federal, primero inició pegando carteles en las calles; así, conoció a una familia quien también andaba buscando a otra niña desaparecida, llamada Esmeralda.

En cierta ocasión, un comerciante les recomendó ir Milpa Alta sitio donde traficaban a niños, al llegar allí, los tíos de la pequeña Esmeralda fingieron ser una pareja “*estéril*” interesada en “*comprar*”, cuando les mostraron a los bebés, ellos reconocieron a su sobrinita, tomaron a la niña e inmediatamente, trasladaron a la roba chicos al ministerio público.

Mientras realizaban las investigaciones, los familiares de Esmeralda decidieron contactar a María Elena Solís para rendir su declaración contra la raptora, quien al sentirse acorralada indicó el paradero de la banda de roba chicos, así, Angélica Elena Sánchez Arabedo fue recuperada junto con otros diez niños más, el *10 de Enero de 1995*.

A raíz de dicho acontecimiento, la señora María Elena Solís Gutiérrez, decidió apoyar a otros familiares afectados por el grave problema de robo, ausencia, sustracción y desaparición de menores, posteriormente fundó la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A.C. *AMNRDAC*, protocolizada el *4 de Septiembre de 1997*.

El licenciado *Adolfo Contreras Nieto* de la *notaria no. 128* fue quien dio fe de la formalización, la finalidad es apoyar a los padres y familiares afectados, quienes además de protagonizarse como víctimas, enfrentan la situación más frustrante: la *desinformación*, porque la mayoría de las personas dañadas, no saben a donde o a quien recurrir a solicitar ayuda.

Dentro de su lucha, el día *dos de Agosto del año 2000*, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (**AMNRDAC**), firmo un convenio con la Policía Federal Preventiva (**PFP**), para trabajar conjuntamente, su apoyo ha consistido en difundir el rostro de los niños a lo largo de sus espacios.

Desde sus inicios, esta organización ha localizado a menores desaparecidos por: ausencias voluntarias, raptos, sustracción; de igual modo, ha buscado e investigado casos de personas adultas extraviadas por padecer alguna discapacidad o enfermedad, por ello, esta institución tiene presencia en los diferentes medios masivos de comunicación.

Sin embargo, su *verdadera razón de ser*, es decir, su *identidad corporativa*, todavía no ha sido bien explotada, de hecho, ni en sus instalaciones ni tampoco en la red, hay evidencias de su *identidad corporativa* porque no posee una *filosofía organizacional* bien establecida, como muestra, enunciaré literalmente su misión y su visión.

3.3.2 Misión.

“El Objetivo principal de la Asociación es la búsqueda, localización, rescate y reintegración al núcleo familiar de los niños que hayan sido robados, sustraídos, ausentes voluntariamente, plagiados o cualquier otra circunstancia que los haya separado del seno familiar”.¹³⁸

3.3.3 Visión.

“Estamos conscientes que el problema de niños robados, sustraídos, y secuestrados ataca a la población en general, sin importar el nivel socioeconómico, educativo y cultural. De igual manera, contemplamos el hecho de que el factor de tiempo es importante y vital en la solución de los casos y de la misma forma en el cumplimiento de los objetivos que se tienen planteados”.

¹³⁸ Tanto la misión como la visión de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), están plasmadas en hojas entregadas a los familiares de las víctimas.

“Es por eso que se tiene la preocupación por extender los brazos de la Asociación de tal manera que sean recortados esos tiempos y optimizados así los recursos para atención y solución de cada uno de los casos que se presenten.”

“En atención a lo anteriormente expuesto, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC tiene como visión en un período de un año contar con las siguientes herramientas para poder continuar con su labor:”

“Nuestra visión es cubrir todo el país, para obtener un banco de datos de cuantos menores son robados, sustraídos o desaparecidos en cada Estado y dar difusión en cada rincón del país para lograr localizarlos lo más pronto posible.”

“En un período de dos años nos gustaría tener bien equipadas nuestras sedes en Veracruz, Jalisco, Monterrey e Hidalgo, las cuales necesitan el mismo equipo de nuestra sede en el D.F.”

“En tres años nos gustaría tener sedes bien equipadas en los estados de Guanajuato, Tijuana, Baja California, Chiapas etc. Así hasta cubrir toda la República Mexicana en un promedio de cinco años”.¹³⁹

Sin embargo, en su página de internet, presentan su *misión* y su *visión* de la siguiente forma:

Misión.

*“Buscar, localizar, recuperar y reintegrar al núcleo familiar a todas aquellas personas que sean víctimas del fenómeno “desaparición de persona”; por medio de asesoría legal e investigación del paradero de la persona ausente.”*¹⁴⁰

Visión.

Ser una Organización que brinde soluciones integrales a las víctimas y sus familiares, confiable ante la Sociedad y firme ante las Autoridades.

¹³⁹ Ídem. (Esto fue hallado en documentos de (AMNRDAC).

¹⁴⁰ <http://amnrd.org/informacion.asp?did=37/11> de Noviembre de 2010.

3.3.4 Objetivos.

- ☉ Vincular autoridades civiles e instituciones civiles para intercambiar información.
- ☉ Promover pláticas en materia de robo y sustracción de los niños.
- ☉ Sensibilizar a la ciudadanía, con el fin de impulsar las llamadas anónimas cuando tengan información respecto al paradero de algún menor extraviado.
- ☉ Efectuar conferencias en cuanto a la problemática del rapto y sustracción de menores.
- ☉ Realizar pláticas de prevención para evitar más desapariciones.
- ☉ Buscar la concientización de la sociedad, a fin de frenar el delito de robo y sustracción de menores.
- ☉ Crear programas de colaboración con autoridades gubernamentales, privadas, civiles y judiciales, de carácter nacional e internacional.
- ☉ Suscribir convenios con fabricantes, comerciantes, empresarios e industriales, para publicar el rostro de las personas extraviadas en cualquier medio publicitario posible.
- ☉ Desarrollar convenios de colaboración con televisoras, teatros, editoriales productores de cinematografía para promover la difusión de la asociación y de sus organizados.
- ☉ Tener una red de comunicaciones, mediante grupos organizados para recuperar a los menores lo más pronto posible.
- ☉ *“La creación de una cartilla de identificación para menores, donde los padres puedan tener los datos, media filiación y huellas digitales de sus hijos”.*¹⁴¹

¹⁴¹ <http://amnrd.org/informacion.asp?did=37/> 11 de Noviembre de 2010.

Pese a los objetivos aludidos, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (*AMNRDAC*), persigue dos aspectos fundamentales:

1-Erradicar el problema del robo de niños.

2- Tipificar el delito de robo de niños en la cámara de diputados para convertirlo en un delito federal.

3.3.5 Servicios.

La *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC)*, dirige su apoyo a familiares de niños y personas extraviadas, principalmente a los padres, mediante una serie de servicios descritos a continuación: *alojamiento = hospedaje, apoyo jurídico, psicológico, difusión, búsqueda e investigación.*

Alojamiento – hospedaje: Cuando llegan padres de menores desaparecidos en el interior de la república, les permiten vivir allí durante la búsqueda e investigación del menor.

Búsqueda: Ponen a disposición de los familiares del extraviado (a), los medios necesarios para localizarlos, de hecho, suben las fotografías junto a sus datos personales, a través de las páginas. www.unidosenlabusqueda.org y www.amnrdac.

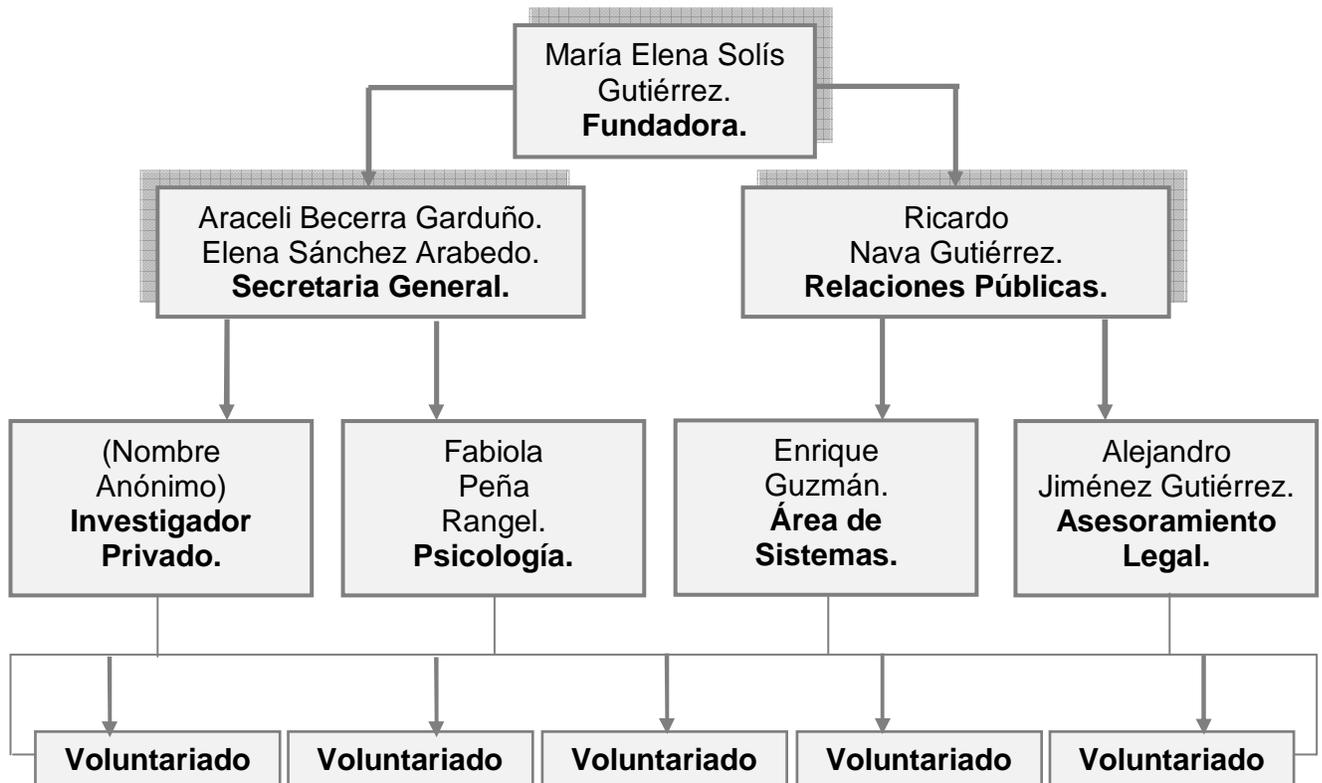
Difusión: Mediante periódicos, radio, televisoras y publicidad impresa en camiones, difunden las caritas de los menores, incluidas las personas adultas.

Investigación: Cuentan con el apoyo de investigadores privados, quienes al tener el reporte le dan seguimiento a cada uno de los casos, trátase de infantes o gente adulta.

Jurídico: A los padres con problemas de sustracción de menores, les brindan asesoramiento jurídico para saber cómo actuar conforme a sus derechos u obligaciones.

Psicológico: Al reportar la desaparición, automáticamente los familiares del menor extraviado tienen derecho a recibir terapia psicológica no sólo durante los procesos de búsqueda, sino después de haber localizado y recuperado al menor.

3.3.6 Estructura Orgánica.



Fuente: Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos. (AMNRDAC)
Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

3.3.7 Descripción de los puestos.

La *fundadora* de la organización, **María Elena Solís Gutiérrez**, tiene la función de representar a su asociación frente a diferentes medios masivos de comunicación, allí brinda entrevistas, también realiza conferencias referentes al rapto de infantes, de igual modo, ha participado en foros y reuniones con el fin de difundir a los menores desaparecidos.

Al interior de las instalaciones, ella escribe cartas dirigidas a instancias privadas, empresas, locutores de radio, conductores de televisión, colaboradores e instancias públicas, privadas, gubernamentales, platica con los padres afectados respecto a su forma de operar, y maneja el programa de progresión genética.

Respecto a la *secretaría general*, ambas personas, tienen el cargo de recibir a los familiares afectados, contestan llamadas telefónicas, escriben emails, envían cartas de agradecimiento, hacen diplomas de felicitación a sus benefactores, pasan lista del voluntariado, coordinan la venta de garaje, atienden al público en general.

Por su parte, Ricardo Nava Gutiérrez, encargado de las *Relaciones Públicas*, organiza todos los eventos externos (coloquios, conferencias, ponencias), expide las invitaciones oficiales, difunde los casos, coordina reuniones internas (juntas); él, tiene la tarea de contactar a las personalidades públicas, empresarios, medios de comunicación.

El *investigador privado*, como su nombre lo indica, tiene la primacía de buscar a los menores o personas desaparecidas, basado en los expedientes de la víctima, en ocasiones, tiende a realizar viajes de improviso cuando recibe datos respecto al paradero de los desaparecidos, él también atiende llamadas telefónicas.

El *asesoramiento legal*, generalmente, se otorga cuando el menor ha sido sustraído por uno de los progenitores, porque hay ocasiones donde la madre o el padre del menor ha perdido la custodia del niño; en consecuencia, toma represalias por ello, desaparece con el niño, por lo tanto, el abogado, analiza el caso para litigar contra el presunto plagiario.

La *terapia psicológica*, es primordial cuando llegan los familiares de la persona desaparecida, porque ingresan a la organización llenos de confusión, pero sobre todo, de frustración por no saber nada de su familiar extraviado, este tipo de apoyo lleva un seguimiento aún después de haber localizado al menor.

En el *área de sistemas*, actualizan la página de internet, suben a la red las fotografías de las personas extraviadas, modifican esas imágenes con un programa de progresión de edad o envejecimiento, reparan las computadoras afectadas, dan atención personalizada e imprimen los retratos de las personas extraviadas.

Respecto al *voluntariado*, en general, se integra por familiares, principalmente los padres de los menores desaparecidos; ellos difunden las caritas de los niños en bardas, estaciones del metro, volantes, pancartas, también acuden a los programas televisivos para dar a conocer sus casos, de igual modo, efectúan venta de garaje a fin de obtener ingresos.

3.3.8 Funcionamiento.

La “*sociedad humana tiene un conjunto de necesidades y un conjunto de instituciones para satisfacerlas*”¹⁴²; como la función de toda organización social radica en cubrir necesidades, la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), se preocupa por encontrar a personas extraviadas (trátese de adultos o niños), ayudándolos a volver a casa.

Su forma de operar es la siguiente: al recibir la llamada, se cita de inmediato a los familiares o padres del menor extraviado en las oficinas de la asociación, se les pide traer consigo fotos de la víctima, copia de su averiguación previa (esto sólo es caso de tenerla), luego escanean la foto del desaparecido (a).

Posteriormente, se hace un formato con las características, señas particulares, vestimenta, historia de los hechos; a partir de dicho formato se imprimen 15 copias a color, fotocopian 80 más en blanco y negro, estas deben ser llevadas por el afectado a las revistas, periódicos de mayor circulación e incluso autotransportes.

Por ello, se les otorga una hoja con direcciones, nombres y teléfonos de redacciones donde contribuyen a difundir las caritas de los menores sustraídos, asimismo les informan sobre la existencia del servicio psicológico, apoyo legal otorgados durante los periodos de búsqueda y aún después de haber localizado al menor.

Con las fichas elaboradas (formatos), proceden a subir el caso a internet, así reenvían 250 correos electrónicos con información de la víctima, en los medios masivos de comunicación e instancias colaboradoras, quienes tienen la tarea de difundir esos datos; entre sus principales apoyos destacan la *PFP*, *CAPEA* y *COPPEL*.

La Policía Federal Preventiva (*PFP*), cuenta con sedes en aeropuertos, casetas de cobro de carreteras, centrales camioneras, por eso, la organización les pide ayuda, y al mismo tiempo, reporta el caso al *Centro de Apoyo a Personas Ausentes (CAPEA)*, entidad gubernamental, centrada en buscar a personas ausentes voluntariamente.

¹⁴² GARCÍA SÍLBERMAN, Sarah; Medios de Comunicación y violencia; p. 120

Los casos nuevos, también se canalizan a las instancias correspondientes, posteriormente, se reportan a *LOCATEL*, comienza la difusión, se hacen investigaciones para localizar al menor, cuando es hallado en el interior de la República, los miembros de la institución deben viajar de inmediato antes de volverlo a perder.

En efecto, a veces reciben información respecto al paradero del extraviado, pero si no llegan a tiempo, los plagiarios desaparecen otra vez, inversamente, cuando los ubican hacen oficios de colaboración dirigidos a las autoridades centradas en recuperar legalmente al niño, sobre todo, cuando se trata de sustracciones.

Ahora bien, si los apoyos no han dado resultados, es decir, si ha pasado mucho tiempo sin encontrar al menor, el siguiente paso es: usar el programa de progresión de edad para ver los posibles cambios en las facciones del menor extraviado, entonces difunden su imagen, a nivel nacional, hasta localizarlo.

Por otro lado, el equipo de voluntariado acude a las escuelas aledañas a la asociación a dar pláticas preventivas para evitar nuevas desapariciones, también otorgan prendas usadas con el afán de ofrecerlas en sus ventas de garaje, donde recaudan fondos a favor de la entidad porque sus fuentes de financiamiento sólo son voluntarias.

Un requisito fundamental es la constancia de los padres, a quienes les piden su participación en las actividades emprendidas por la organización, al llegar allí ellos tienen dos opciones ir a colaborar o dar donativos, cuando los progenitores del menor no tienen tiempo prefieren dar donativos orientados a solventar los gastos organizacionales.

Al ingresar a la organización, los nuevos colaboradores reciben su capacitación, escogen sus tareas a realizar, antes de publicar sus casos, ellos llevan la fotografía luego en la asociación les colocan los logotipos de las camisetas; mientras el responsable de las relaciones públicas trabaja con los policías, las madres de los niños dan conferencias en universidades.

De hecho, la gran mayoría de familiares participa en los procesos de búsqueda, pero también le otorga dinero al investigador por su labor, con frecuencia, el voluntariado hace carteles con imágenes de las personas extraviadas, pues hay quienes desaparecieron por padecer alguna enfermedad mental, epilepsia, síndrome de Down, alzheimer.

Por obviedad, todos los involucrados lloran entre sí, por ello, se consideran una gran familia, no obstante, comen juntos; la prestación del servicio es personalizada, manejan un horario de nueve a siete de la noche, trabajan en calle Santa Cruz, número 15, int.1-C, en la colonia Portales, México. Distrito Federal.

La asociación funge como intermediaria porque a veces a los padres no les hacen caso, por ello, las coordinadoras convencen y canalizan a los familiares frente al ministerio público, sin embargo, ellos deben de ser constantes, si no lo son, la cara del niño no se difunde, y así se pierde la oportunidad de difundir su carita en Estados Unidos.

A raíz de su participación en Iniciativa México, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), ha incrementado su número de casos “antes atendían de 15 a *20 por mes*, ahora tienen *53 casos* en ese mismo período, por lo tanto, las llamadas llegan a cualquier hora del día”.¹⁴³

3.3.9 Alianzas estratégicas.

Bajo el firme afán de localizar a los niños lo más pronto posible, la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC*, ha buscado espacios en diversos medios masivos de comunicación para difundir los casos expuestos por los padres de los niños, por ello, les daré un pequeño preámbulo de sus avenencias.

Galavisión.

☺ Canal 4, Difusión de rostros.

☺ Canal 9, Difusión de caritas.

Televisa.

◆ “A sangre fría” por Santos Mondragón.

☺ “Duro y Directo”, programa en el que se le dio difusión a varios menores.

◆ “Mujer casos de la vida real”, con Silvia Pinal.

◆ “Otro rollo” de Adal Ramones.

¹⁴³ Entrevista otorgada por María Angélica Sánchez Arabedo. (Nieta de la fundadora).

- ◆ “Nuestra casa” con Talina Fernández, y Jorge Muñiz.
- ◆ “Mujeres trabajando” con Adela Micha.
- ◆ “Noticiero” con Lolita Ayala, programa con Guillermo Ochoa.
- ◆ “Al despertar”, por Guillermo Ortega Ruiz.
- ◆ “Hasta en las mejores familias” con Carmen Salinas.
- ◆ “Programa de Nino Canun”.
- ◆ “En familia con Chabelo” con Javier López.
- ◆ “Viva la Mañana” Alfredo Adame (24 de Octubre de 2005).
- ◆ “Matutino Express”, conducido por el Sr. Esteban Arce.
- ☺ Telenovela “Te sigo amando” y “El derecho de nacer”, allí, difundieron 33 caritas.

Esta misma televisora, también ha brindado su colaboración en diferentes estados del país, entre los cuales destacan: Aguascalientes, Baja California, Campeche, Colima, Cuernavaca, Hidalgo (Pachuca), Guadalajara, Guerrero, Michoacán (Morelia), Monterrey, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo (Cancún), San Luis Potosí, Sonora, Veracruz.

TV Azteca.

- ◆ “Con sello de mujer”.
- ◆ “A quien corresponda”.
- ◆ “Cosas de la vida”.
- ◆ “Hechos” de la mañana con Ramón Fragoso.
- ◆ “Hablemos Claro” con Lolita de la Vega.
- ◆ “Noticiero Hechos de la Noche”.
- ◆ “Casos sin respuesta”
- ◆ “Entrevistas con Pablo Latapí”
- ☺ “Hechos de la tarde”, (Sección dónde está?).
- ☺ “Hechos de la noche”. (difusión de caritas).

A partir del año 200, TV empezó a brindar su apoyo de dos formas distintas, 1) difusión de los niños extraviados, 2) trabajos periodísticos (reportajes e investigaciones especiales), hoy en día manejan una sección llamada *¿Dónde está?* transmitida cada lunes en el noticiario: “*Hechos de la tarde*”, transmitido a las 14:00 horas.

Otros canales, donde se han realizado, reportajes, entrevistas y difusión, son:

Canal 11.

- ◆ “Escuela para padres”.

Canal 22.

- ◆ Apoyo de la Univisión con Martha Susana en Miami.

Canal 34.

- ☺ Televisión mexiquense (difusión).

Cadena 3: Canal 28.

- ◆ Reportaje con Laura Viadas.

Apoyos en diversos medios masivos de comunicación a ***Nivel Internacional.***

Telemundo Canal 48.

- ☺ Reportajes y difusión.
- ☺ Reportaje con Celina Rodríguez, difundido en por toda la ***Unión Americana.***
- ☺ “EL y Ella”, programa transmitido en ***Panamá.*** (Tema: raptos y sustracciones en México).

La asociación también ha recibido apoyo de ***televisoras internacionales*** como.

- ☺ Se participó en un programa para ***Canadá.***
- ☺ En ***Argentina,*** la organización participó programas radiofónicos y televisivos.

Canal 50

- ☺ En ***cablevisión,*** transmite las caritas a lo largo de sus transmisiones.

Entre las *radiodifusoras nacionales* colaboradoras destacan:

-  Programa “Lammoglia, la Familia y Usted, con Dr. Ernesto Lammoglia.
-  Radio Formula. 1500 A.M.
-  Reporte 98.5 con Sofía Sánchez Navarro.
-  Televisa Radio. (*Entrevista 28 Octubre 2010*).

Mediante sus departamentos de redacción, la *prensa escrita* contribuye a localizar a los niños y personas desaparecidas, en el presente listado las presento:

-  La *Asociación de Voceadores* dona *5000 carteles*, así, difunden el rostro de los niños y personas adultas extraviadas.

Anteriormente los *periódicos*, donde también se difundieron las caritas fueron:

-  “El Heraldo”.
-  “Esto”.

Hoy en día, los principales diarios nacionales donde se publican los rostros de las personas desaparecidas por sustracción, rapto, ausencia voluntaria y sustracción son:

-  “*Excélsior*”. Tel. 57-05-04-44.
-  “*El universal*”. Tel. 57-09-13-13.
-  “*El sol de México*”. Tel. 55-66-15-11.
-  “*El Esto*”. Tel. 55-66-15-11.
-  “*Alarma*”. Tel. 55-87-38-55.
-  “*El monitor*”. Tel. 55-78-70-22.
-  “*Ovaciones*”. Tel. 52-60-86-71.
-  “*El día*”. Insurgentes norte, 1210 Col. Calpultitlán, metro Potrero.

Existen dos lugares donde los padres de la persona extraviada pueden acudir para difundir la fotografía de su familiar extraviado, mostrados a continuación.

 Red de transportes de pasajeros, Serapio Rendón, no 114 piso 40, Col. San Rafael

 Sistema del transporte colectivo “**METRO**”, Balderas N° 55. Col. Centro

Como ya lo explicamos la organización cuenta con el apoyo de otras empresas e instancias gubernamentales, por ello, escuetamente describiré sus apoyos.

Instancias gubernamentales:

☺ **DIF** (*Desarrollo Integral para la Familia*), difunden las caritas de los menores.

☺ **PPF** (*Policía Federal Preventiva*), difunden las caritas de las personas.

☺ **PGJDF** (*Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*) hacen difusión.

☺ **CAPEA** (*Centro de Apoyo de Personas Extraviadas y Ausentes*), hacen difusión.

Empresas.

☺ **Productos Yolis**, Hacen difusión en sus cajitas distribuidas por todo el país en las tiendas “Ley” y “Soriana”.

☺ **Fundación Innova**, participa con folletos de prevención y difusión.

☺ **Productos Cheeroke**, hacen difusión en empaques de sus juego de te “*Alejandra*”.

☺ Las tiendas **Coppel** y **Walmart**, han difundido caritas.

 **Calendarios Landin**, apoya con posters en sus productos.

☺ **Cooperativa Boing**, hizo difusión en sus camiones repartidores y carteles.

☺ Revista **Magazines**, publica rostros de los niños en Estados Unidos.

☺ **Sportortas** de Jorge Campos, “dan difusión en sus propagandas”.¹⁴⁴

 **Club Rotario Santander de Nuevo Laredo**, brindó una *página de Internet*.

¹⁴⁴ Esto fue hallado en documentos de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC).

3.4 Entorno Micro. (Interno)

Retomando el análisis situacional, en el cual, describimos las características de la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), es momento de revisar sus entornos externos e internos, a fin de verificar su estado de salud o padecimiento, sobre todo los de índole comunicativa.

Como ya se indicó en el primer capítulo, un *consultor* se distingue por tener habilidades para mejorar las necesidades de una organización, de hecho, él, necesita basar sus diagnósticos en fuentes confiables provenientes de *situaciones, recuerdos, registros*, es decir, datos; con ellos, podemos determinar la procedencia de las fallas institucionales.

De hecho, después de habernos dado a la tarea de investigar mediante nuestra observación participante, entrevistas, encuestas, archivos, documentos, páginas de internet, el siguiente paso es analizar esta información recabada, mediante sus factores, variables o indicadores mostrados a continuación:

3.4.1 Variables Organizacionales.

Ubicación e infraestructura.

La *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), está ubicada en calle Santa Cruz, número 15, int.1-C, en la colonia Portales, México. D.F. Llegar allí es un tanto complejo porque no cuentan con señalética, la forma de llegar es preguntándoles a los comerciantes aledaños a la asociación ¿dónde se encuentran?.

De hecho, la principal referencia de acceso es el metro Portales, pese a ello, los individuos interesados en localizar las instalaciones de la asociación, deben preguntarles a los vecinos de la señora *María Elena Solís* donde se ubican sus oficinas, porque lo único cercano a esa instancia es una tienda de abarrotes.

La entidad está situada dentro de un conjunto habitacional de departamentos de cinco pisos, frente al patio principal se pueden observar las oficinas caracterizadas por tener sus puertas abiertas a lo largo de todo el día, sin embargo, allí tampoco tienen carteles o letreros donde indiquen el nombre de la asociación.

Por consiguiente, cuando llega al patio las personas deben corroborar la dirección a través de la típica pregunta: *¿disculpe aquí es la asociación de los niños robados?*, hasta la fecha el único modo de saberlo es con una hoja blanca colocada en la ventana donde dice: *¡coloque su donativo, gracias por su colaboración!*.

Al ingresar a las instalaciones, quienes acuden a solicitar ayuda esperan sentados en la sala, desde allí, es posible mirar algunos reconocimientos otorgados por su labor altruista, en uno de los cuartos del departamento atienden a los familiares afectados por la desaparición de sus hijos o parientes, en su asistencia ellos utilizan estos recursos:

- 3 teléfonos.
- 1 fax
- 4 computadoras.
- 3 sillones para las computadoras.
- 3 impresoras.
- 1 escritorio (hojas, volantes, material de papelería).
- 2 aparatos de escáner.
- 1 camioneta donada por la Fundación INNOVA.
- 1 libreta para registrar las visitas.
- Internet.
- cartuchos de computadora.

Aunque la institución cuenta con cuatro computadoras, el ausentismo ha propiciado el uso de un solo equipo; asimismo, debido al reducido espacio del cuarto acondicionado como lugar de trabajo (oficinas), quienes llegan a las instalaciones a pedir ayuda, llenan sus formatos en el comedor de dicha vivienda.

Al interior de la oficina sólo hay tres sillas por lo tanto, mientras atienden a los familiares de algún menor desaparecido los demás visitantes deben esperar sentados en la sala, de igual forma, cuando las impresoras no tienen tinta el voluntariado sale a imprimir sus fichas, cartas de presentación, formatos o diplomas en un café internet.

En cuanto a las líneas de teléfono, todas están en buen estado y cada instante son utilizadas para responder llamadas no solo de asistencia, sino de los medios masivos de comunicación interesados en sus actividades filantrópicas; en cuanto a internet siempre tienen conexión, no obstante, las caritas deben difundirse por la red, a la brevedad.

En las libretas de visitas, ayudan a llevar un registro de los casos, allí, se anotan los nuevos casos junto a su especificidad (sustracción, ausencias voluntarias, raptos, desapariciones); también se muestran las actividades realizadas por el equipo de voluntariado, por ejemplo, la venta de garaje, quehaceres domésticos, atención al público.

Alianzas estratégicas.

La *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC) tiene apoyos por parte de los *medios de comunicación*, donde les dan espacios para la difusión de las caras de los menores desaparecidos y personas extraviadas, las difusiones a nivel nacional, han propiciado la localización e interés por parte de personajes públicos.

Los reconocimientos exhibidos en sus instalaciones, lo demuestran, las pruebas constantes de difusión se dan con el programa hechos de *TV Azteca*, en la sección llamada *¿Dónde está?*, o en los anuncios de *Fundación Innova*, donde a lo largo de ambos programas hacen alusión sobre la organización.

Otra prueba fehaciente, se halla en propagandas de las tiendas Coppel, porque además de promocionar sus productos publican el rostro de personas desaparecidas, tampoco pueden dejarse de lado las contribuciones de *“La moderna”*, quien desde Noviembre del presente año 2010, ha optado por difundir caritas en sus camiones.

Las instancias gubernamentales, han participado con la publicación de los casos en carteles publicados en oficinas del *DIF* (Desarrollo Integral para la Familia) o en anuncios difundidos por la *Policía Federal Preventiva* (PFP) ellos colocan los formatos con el rostro de la víctima, e incluyen la fecha y lugar del extravío.

Entre sus alianzas destaca **CAPEA** (Centro de Apoyo de Personas Extraviadas y Ausentes), ellos también hacen difusión de los rostros, también han tenido apoyos a nivel internacional, sobre todo en el continente Americano, en Europa no han tenido presencia; pero, mantienen contacto con una entidad estadounidense llamada *Missing Children International*.

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) trabaja con Missing Children International, ubicada en Argentina y en Estados Unidos, porque si un menor extraviado es llevado al país del norte de inmediato investigan para reportarlo al país, y viceversa si aquí en México localizan a un menor, también se les comunica.

Aprendizaje y Retención del público.

El equipo de trabajo comentó lo siguiente: “una vez encontrados los menores, sus padres ya no regresan aquí”¹⁴⁵, al parecer sólo participan en las labores altruistas de la institución sólo durante los procesos de búsqueda, porque al ingresar a la entidad la mayoría de su tiempo está enfocado en preparar los alimentos del día, o realizar alguna tarea domestica.

En cuanto al proceso de aprendizaje, al comenzar a formar parte del voluntariado, es cuando reciben una pequeña capacitación sobre su forma de trabajar, les mencionan sus funciones a realizar las cuales radican en: pegar mantas y cárteles, vender objetos usados en beneficio de la asociación, hacer pancartas con el rostro de los niños.

Por consiguiente, no cuentan con manuales de trabajo sino por el contrario su tarea se les asigna conforme a las instrucciones de la fundadora, cuando ellos ingresan les mencionan las reglas generales de aportar donativos por los gastos de investigación, pero, si los padres no tienen recursos económicos, participan con su trabajo.

Según comentarios de algunos colaboradores, la mayoría de los voluntarios descuidan a sus familias, por eso, una vez encontradas las personas desaparecidas, ellos dejan de colaborar en las búsquedas, pierden la esperanza de volverlos a ver, así, desisten, porque “de cada 10 niños desaparecidos, apenas uno es recuperado.”¹⁴⁶

¹⁴⁵ Entrevista otorgada por María Angélica Sánchez Arabedo. (Nieta de la fundadora).

¹⁴⁶ SALAZAR, Ana María, “Menores robados y desaparecidos”, <http://www.informador.com.mx/mexico/2010/205337/6/menores-robados-y-desaparecidos.htm>/12 de Noviembre de 2010.

Ejecución de Proyectos.

En el año 2008, Industrial Ligas Metálicas y el Grupo de Impresores Hernández le donaron a la asociación unas tarjetas para ejecutar el proyecto de ***credenciales personalizadas***, cuyo fin es recabar los datos básicos del menor, es preventivo, con esa información se les puede dar a los padres apoyos más óptimos cuando así lo requieran.

En ocasiones, los padres llegan a solicitar ayuda sin tener plena conciencia sobre los rasgos físicos de sus hijos, he allí la importancia de las ***tarjetas personalizadas***, allí, ellos colocan el nombre completo, Curp, edad, señas particulares, compleción, estatura, cara, frente, mentón, labios, nariz, tipo de sangre, huellas digitales, muestra de cabello su color y tipo de ojos.

Actualmente, México no cuenta con algún centro de información donde se reporten los niños extraviados y personas adultas desaparecidas, de hecho, varios cadáveres han ido a parar a la fosa común porque nadie los identifica, entonces, en el año 2010, Marco Antonio Ortiz, del corporativo Quatro Digital, empezó a contribuir con esta asociación.

Su finalidad es crear una extensa base de cómputo, la cual, contenga fotografías de toda la gente desaparecida y cadáveres no identificados; con está base de datos en cada municipio, ciudad, estado, Ministerio Público habría ventanillas enfocadas a boletinar la desaparición de algún ser querido, bajo el firme afán de darle difusión a nivel nacional.

Con esa base de datos, el Sistema de Información Central y Boletines, "*funge como fuente de consulta de personas recuperadas de las que no se sabe su procedencia*"¹⁴⁷, María Elena Solís defendió este proyecto llamado "***Regreso a casa***" en Iniciativa México; pero, no ganó, pese a ello, van a luchar hasta conseguir su Banco de datos.

El sistema de cómputo diseñado por el hidalguense Marco Antonio Ortiz, llevaría el nombre de ***Banco nacional de personas desaparecidas y cadáveres no identificados*** (BANAPE), este sistema estaría bajo supervisión de cuerpos policiacos, Procuraduría General de la República (***PGR***), procuradurías estatales, protección civil, Secretaría de Gobernación (***SEGOB***).

¹⁴⁷ VELARDE, Rocío, "Pide apoyo para regreso a casa", [http:// www.criteriohidalgo.com/notas.asp?id=23410/](http://www.criteriohidalgo.com/notas.asp?id=23410/) 25 de Octubre.

Si el *Banco nacional de personas desaparecidas y cadáveres no identificados* (BANAPE) se pusiera en marcha harían convenios con el Tribunal Superior de Justicia para implementar la red sobre los cadáveres no identificados mediante vínculos con Servicio Médico Forense de cada Entidad y las delegaciones de la Procuraduría General de Justicia

Asimismo, las bases de datos, estarían clasificadas de la siguiente manera.

1-. *Desaparecidos y/o Ausentes*: Gente desaparecida por cuestiones desconocidas, y están ausentes de su núcleo familiar.

2-. *Sustracción de menores*: Niños menores de 14 años de edad, sustraídos ilegalmente por algún integrante de la familia.

3-. *Extraviados*: “*Aquellas personas que por su condición, discapacidad y/o edad se pierde en su camino o rumbo llegando a uno desconocido*”.¹⁴⁸

4-. *Buscan a su familia*: Personas alejadas de su familia durante algún lapso de tiempo por causas de violaciones, abandono, fugas, problemas familiares, maltrato.

5-. *Menores y adultos abandonados*: Gente abandonada en la vía pública o en otro sitio, la cual, se presenta en el Ministerio Público, por eso queda bajo la custodia de algún albergue del Desarrollo Integral para la Familia (*DIF*), u otra institución

6-. *Cadáveres no identificados*: Cuerpos hallados ya sin vida, estos quedan a disposición del Servicio Médico Forense, porque se desconoce su identidad.

Como parte del proyecto, también está el:

- ♦ *Federalizar el delito de robo de los infantes*, pues, aún se considera del fuero común.
- ♦ *Reestructurar las leyes* en materia e *impugnar por penas más fuertes* contra el raptor o sustractor.
- ♦ *Crear convenios* a nivel *nacional e interinstitucional*, con el fin de agilizar la búsqueda de las personas mayores y niños desaparecidos.

¹⁴⁸ <http://amnrd.org/informacion.asp?did=37/> 12 de Noviembre de 2010.

Funcionamiento (técnicas, procedimientos, toma de decisiones).

Aunque técnicamente, cada miembro debe realizar una función específica, en realidad, no es así, porque al interior de la entidad sólo el abogado, la psicóloga y el publicirrelacionista tienen tareas determinadas; mientras tanto, los demás integrantes “*hacen de todo*”¹⁴⁹, en ocasiones atienden a las personas, contestan llamadas, reparten volantes.....

Por ende, la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), es una *organizacional informal*, no hay organigrama, tampoco cuentan con políticas funcionales ni manuales plasmados en papel donde indiquen las técnicas o procedimientos de trabajo a seguir, por ejemplo, usar el programa de actualización de rostros.

Por no tener tareas establecidas los integrantes tienden a confundirse sobre *¿qué hacer?*, incluso en ocasiones todos están en la cocina para preparar los alimentos del día, excepto quien trabaja con la computadora, responde llamadas y al mismo tiempo atiende a los padres o familiares afectados por la desaparición de algún ser querido.

Entonces quienes prácticamente manejan turnos de tiempo completo son dos asistentes de la fundadora, cuya función es representarla cuando acude a las radiodifusoras, televisoras, entrevistas, reuniones; durante su ausencia el voluntariado permanece inerte respecto a los objetivos principales, o sea, el difundir las caritas.

Sin embargo, quien está frente al monitor enviando cartas de presentación, agradecimientos, diplomas, en ocasiones, no tiene tiempo de atender a quienes ingresan a la organización, de hecho, el personal no está capacitado, por ello, son los familiares quienes deben llenar sus hojas de registro cuando acuden a solicitar ayuda.

Esto nos demuestra la ineficacia por parte del voluntariado al proveer el servicio, otra prueba más es la de las llamadas porque cuando los usuarios no encuentran al investigador privado, las voluntarias tienden a decir: *no él no está, si quiere localizarlo llame varias veces, haber si ya en la noche lo encuentra, o tal vez mañana pueda localizarlo.*

¹⁴⁹ Entrevista otorgada por Ricardo Nava Rueda. (Encargado de las Relaciones Públicas de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AMNRDAC).

Al parecer, el actual voluntariado sólo participa durante las mañanas, esto lo demuestra una de las asistentes quien después de las tres de la tarde, les pregunta cuál fue su labor del día, pues, el voluntariado invierte la mayor parte de su tiempo en hacer maniobras domesticas de preparar comida, trapear, hacer limpieza, o dejar donativos.

El registro de actividades llevadas a cabo por el personal, se anota en una libreta, con ella, la fundadora decide abandonar o continuar con los casos, si ella detecta desinterés o apatía, da de baja las fotografías de los niños en diversos medios de comunicación e internet, por esta razón, les piden su frecuente colaboración.

Cuando el voluntariado efectúa tareas enfocadas a conseguir sus objetivos organizacionales, las actividades radican en: dar pláticas en escuelas, pegar mantas, repartir volantes por toda la ciudad al recibir llamadas anónimas donde les indican el paradero de algún menor, montan guardias a fin de corroborar la información, luego llaman a las autoridades.

Si los padres no tienen tiempo de participar en dichas actividades, tienen la opción de dar un donativo con aportaciones voluntarias usadas para solventar los gastos institucionales de luz, teléfono, material de papelería, impresiones, e investigación; el apoyo jurídico y el psicológico son gratuitos, porque hasta los padres brindan apoyo emocional.

En la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), la toma de decisiones presenta una tendencia *centralizada*, su fundadora es quien ordena cómo hacer las cosas, también ha llegado a regañar a sus colaboradores, no tolera fallas ni errores, por esa razón, el voluntariado tiene miedo de manifestar sus dudas.

María Elena Solís presidenta fundadora de la asociación muestra *conductas autoritarias*, de hecho, hasta su nieta quien también labora en dicha institución ha sido regañada en público, todos le muestran miedo y respeto, la *incertidumbre* a equivocarse los conduce a callar sus inquietudes, en consecuencia, la valoración o juicios del voluntariado no se respetan.

Como la fundadora trata controlar el mayor número de decisiones el voluntariado no emite su opinión, se sienten aburridos, desanimados, obligados, dóciles e indiferentes "*Elenita*", o sea la presidenta, es la encargada de ordenar, entonces llegadas las tres de la tarde terminan su labor, pero, trabajan en la asociación por el deseo de localizar a sus familiares.

El voluntariado desconoce aspectos técnicos, porque sólo la presidenta sabe cómo utilizar el *programa de progresión genética*, donde se realizan los cambios físicos del menor extraviado desde hace mucho tiempo (incluso años); tampoco utilizan el equipo de computo, de hecho, su participación diaria se basa en realizar los quehaceres domésticos.

Comunicación.

Sin duda, la comunicación es inherente al ser humano, gobierna su vida cotidiana en todos los rubros de su vida, las organizaciones no quedan exentas, allí hasta la más mínima toma de decisiones requiere la cooperación del equipo de trabajo, es imprescindible por presentar normas, reglas, responsabilidades, coordinar actividades.

A nivel interno, la comunicación se utiliza para coordinar actividades, no obstante “*una buena información, es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficazmente*”¹⁵⁰, también les permite identificarse con los objetivos, e incluso, comprender las razones de las órdenes recibidas.

Las funciones de la comunicación interna, contribuyen a:

- * Levar a cabo las metas institucionales.
- * Coordinar actividades, a fin de cumplir objetivos.
- * Retroalimentar a los miembros de la institución.
- * Encauzar a los miembros hacia una misma cultura corporativa.

En efecto, las instituciones necesitan comunicación para regular su funcionamiento, procurar su propia existencia, delegar funciones, asignar tareas, darle seguimiento a las indicaciones fijadas; en asociaciones de voluntariado ocurre lo mismo, necesitan estar comunicados a fin de lograr los objetivos institucionales impuestos.

Lo elemental no es comunicar, sino saber comunicar, porque sin comunicaciones adecuadas no podremos conseguir colaboración por parte del personal, en la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), este factor no ha sido bien explotado por parte de los directivos, eso ha ocasionado poca iniciativa en sus colaboradores.

¹⁵⁰ Dirección de Comunicación empresarial e institucional. p. 223

Al comenzar a colaborar el voluntariado sólo recibe información esencial sobre la asociación, aunque cuando ingresan eligen las áreas donde podrían trabajar, conforme pasa el tiempo deben acoplarse a las necesidades requeridas; a veces, por ejemplo, no hay quien se ocupe de ir a relegar al encargado de la venta de garaje.

Aunque las personas permanecen allí, hasta la fecha nadie ha tenido la iniciativa de realizar una base de datos interna, por ello, cuando la fundadora pregunta las direcciones, teléfonos o datos de los medios comunicativos, empresas e instituciones, desconocen la ubicación o la tienen mal escrita, porque generalmente las anotan en hojas des encuadradas.

Respecto a los archivos computarizados, a veces, no encuentran las cartas de presentación, agradecimientos o diplomas, allí: *nadie sabe nada* por la falta de comunicación; por otro lado, a nivel externo, la gente desconoce las funciones de la entidad, entonces el encargado de las Relaciones Públicas, expone ante los judiciales cómo funge su asociación.

A partir de lo expuesto con anterioridad, llegamos a una primera conclusión, la comunicación en la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC) es informal, de hecho, los directivos hacen juntas cada semana, comunican los acuerdos al voluntariado mediante avisos, nunca de forma escrita.

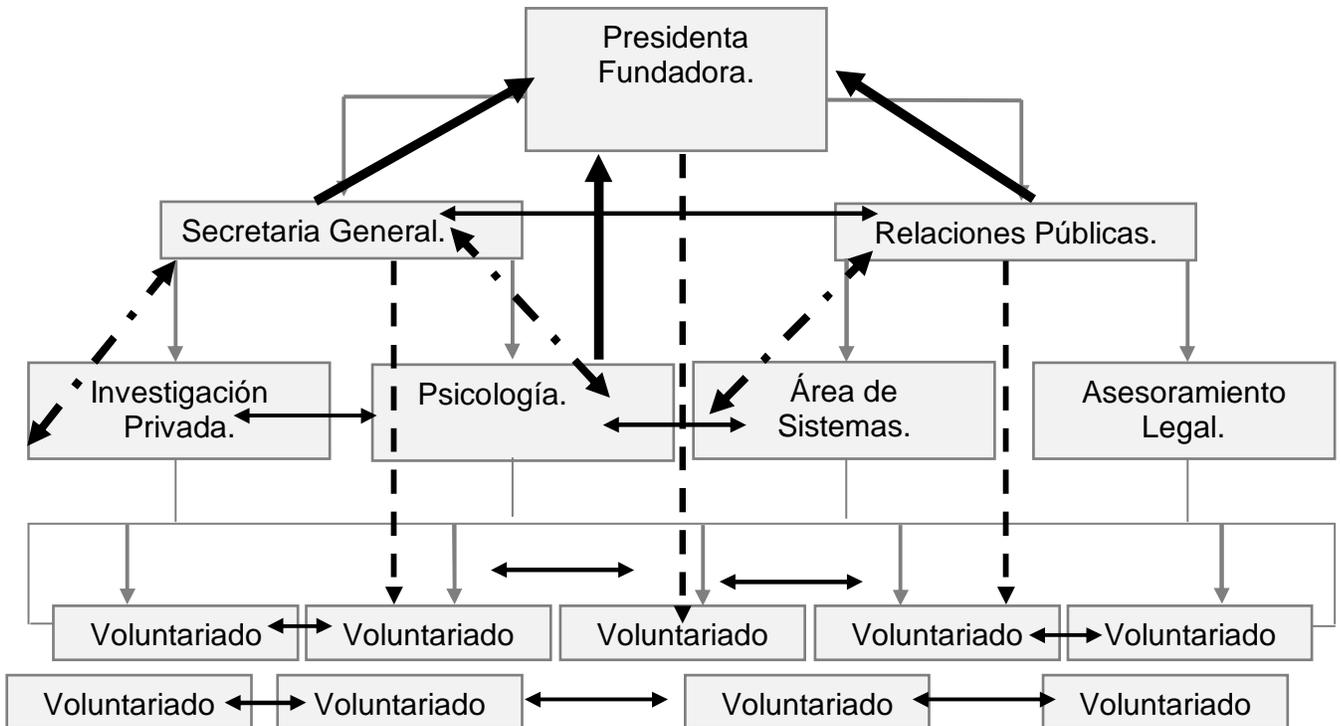
Otro problema comunicativo detectado es la pronunciación del nombre, incluso a los mismos integrantes, les cuesta trabajo pronunciarlo vía telefónica e interpersonal, para comprobarlo intentemos pronunciar *AMNRDAC*, al parecer tampoco podemos emitirlo, por consiguiente, necesitamos corregirlo en el manual de Identidad Corporativa.

Los nombres impronunciables conducen al olvido y obstaculizan la *distinción, diferenciación e identificación*, o sea, las expectativas de la *identidad corporativa*, cuya finalidad es mostrar *¿quién es la organización?*, para brindarle reconocimiento frente a la sociedad; por ello, una primacía de la tesis, es formalizar dicha identidad.

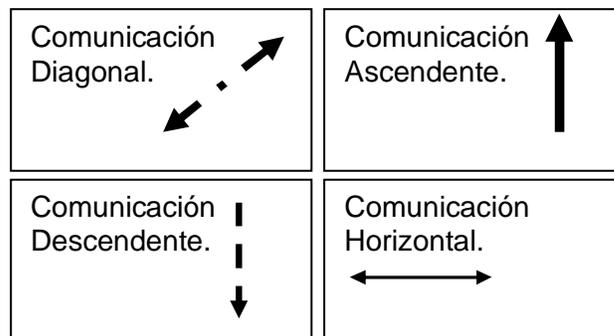
En la asociación, tampoco hay reglamentos internos, los únicos requisitos radican en asistir a los eventos con mantas del rostro del familiar desaparecido y participar en las tareas, porque si no lo hacen, dejan de difundir las fotografías por la supuesta falta de interés, pero, a pesar de su *comunicación informal*, si manejan soportes comunicativos.

Un soporte comunicativo de la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), es la Publicidad utilizada en bardas, volantes, playeras, camiones repartidores, pancartas y las Relaciones Públicas; además de los medios masivos de comunicación donde les han dado difusión a los casos.

A continuación, esquematizaré los *flujos de comunicación* existentes en la asociación.



ACOTACIONES:



Los Flujos de Comunicación de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC) Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Los *medios de comunicación* utilizados a nivel externo e interno.



Teléfono.



-Fax



Internet.

Soportes de comunicación, usados por la asociación.

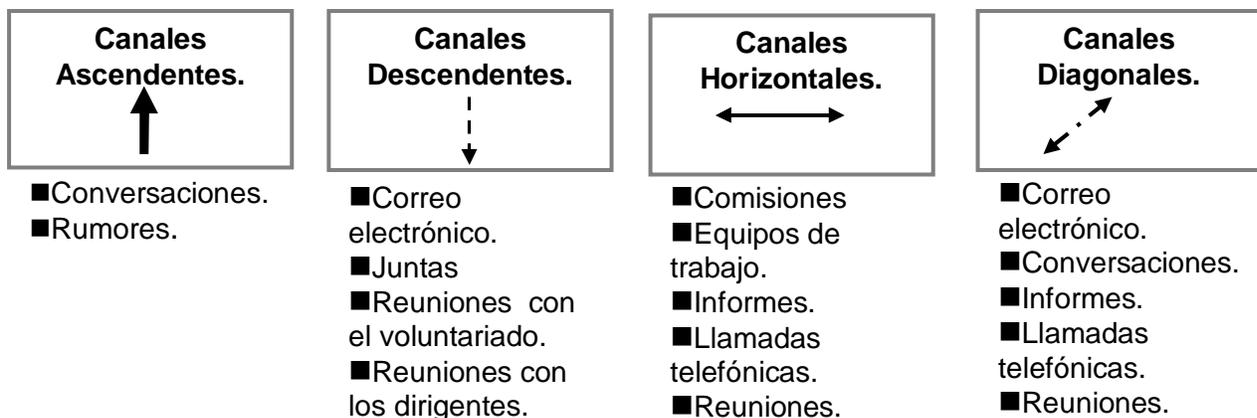
Ψ -Publicidad

Ψ -Relaciones Públicas.

Una primera conclusión respecto a la comunicación en la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC) al no tener formalizada la *identidad corporativa*, una vez encontrados los menores el equipo de voluntariado abandona la institución porque no se sienten identificados con ella, debido a la constante falta de información.

Aunque las Relaciones Públicas, les han abierto caminos para difundir los casos de los niños desaparecidos, “*las personas llaman o acuden a pedir ayuda sólo cuando aparecemos por televisión*”¹⁵¹, después el número de llamadas disminuye; al parecer las personas olvidan a esta organización, preocupada por localizar a las personas.

Una muestra de la *escasa información* entre subordinados (el voluntariado) con la presidenta (fundadora) y los dirigentes, nos lo demuestran los canales comunicativos enunciados en el gráfico presentado a continuación:



¹⁵¹ Entrevista otorgada por María Angélica Sánchez Arabedo. (Nieta de la fundadora).

A nivel externo la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), utiliza otros canales comunicativos entre los cuales tenemos:

- ***Camiones Repartidores:*** En ellos, pegan anuncios con las caritas de los menores y personas adultas desaparecidas.
- ***Carteles:*** Los colocan en escuelas, postes, avenidas principales, allí también vienen retratadas las personas desaparecidas, incluyendo los adultos.
- ***Documentos:*** Entregados a los padres de los menores desaparecidos, allí les informan algunos datos institucionales como la misión, visión, objetivos e historia.
- ***El correo electrónico:*** Enviado principalmente a los medios masivos de comunicación, empresas e instituciones de carácter público-gubernamental.
- ***Entrevistas:*** En radio y televisión, difunden a la organización.
- ***Eventos externos:*** Recurren a ellos para mostrar las pancartas con las fotografías de las personas desaparecidas.
- ***Páginas de Internet:*** (www.unidosenlabusqueda, www.amnrdac.org), mientras en una difunden los rostros de las personas, en otra explican su proyecto del Banco nacional de personas desaparecidas y cadáveres no identificados (BANAPE).
- ***Programas televisivos:*** Difunden los casos de las personas desaparecidas.
- ***Redes Sociales:*** (Face Book, Twiteer) Están en proceso de creación, con ellas quieren difundir el rostro de los niños extraviados.
- ***Revistas y periódicos:*** Allí también le dan difusión a los niños robados.
- ***Trípticos de prevención:*** Para prevenir el robo y el secuestro de niños. Los entregan en las escuelas a los niños, y a los padres de familia.
- ***Volantes:*** Tienen la imagen de las personas extraviadas; estos, los reparten a lo largo de la ciudad (transporte público, metros, calles).

3.4.2 Variables Humanas (equipo de trabajo).

Estabilidad laboral, ausentismo, experiencia.

Como ya comentamos, una vez hallado el menor sus padres ya no colaboran entonces, el equipo de voluntariado está en constante cambio, nunca son los mismos, quienes participan son los individuos, cuya esperanza es encontrar a su ser querido, en la organización hay un hombre desesperado, el cual, ha buscado a su padre durante diez largos años.

Por ejercer su profesión en otras corporaciones, los dirigentes no están en la organización a excepción de la psicóloga quien se presenta los días lunes y jueves, ella cubre horarios de tiempo completo, por su lado, el encargado de las Relaciones Públicas asiste diariamente por las tardes, en cambio, quien falta con frecuencia son el abogado y el investigador.

El investigador, casi no está allí por dedicarse a la búsqueda de las personas extraviadas e infantes desaparecidos; en lo referente al área jurídica, los abogados tampoco están, porque solucionan problemas ajenos a la asociación, de hecho, los responsables de proporcionar las asesorías legales *“cambian constantemente, por no ver ganancias económicas”*.¹⁵²

Las ayudantes de la fundadora-presidenta, colaboran de lunes a viernes hasta las tres de la tarde; en general, se van cuando llegan a relevarlas; en cambio, los voluntarios no tienen un horario establecido porque la venta de garaje les exige largas jornadas de trabajo, en cuanto a la dirigente casi nunca está en la asociación.

A pesar de su ausencia, tanto ella como el responsable de las Responsables Públicas tienen trece años de experiencia en atender, buscar e investigar los casos de los niños robados, por eso cuando la presidenta no está, sus asistentes coordinan a los integrantes del voluntariado quien por sus constantes cambios, prácticamente no poseen experiencia en el ramo.

¹⁵² Entrevista otorgada por Ricardo Nava Rueda. (Encargado de las Relaciones Públicas de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AMNRDAC).

Nivel académico, evaluación del desempeño, motivación, remuneración.

Trátese de personas adultas e infantes, los familiares deciden formar parte del voluntariado bajo el firme propósito de algún día localizar a sus parientes, por eso, en el equipo de trabajo hay personas de todas las edades, diferente condición social, diversos grados académicos, aún así, no tienen funciones determinadas, con frecuencia, sólo siguen instrucciones.

Tampoco tienen pleno conocimiento ni de la *misión* ni de la *visión* organizacional pues en las instalaciones no están inscritos, en la página de internet se colocaron a raíz de las campañas de Iniciativa México, donde las organizaciones, fundaciones e instituciones del *tercer sector* como las asociaciones, registraron sus proyectos.

Al poner por escrito la *misión* de nuestra entidad, obtenemos múltiples ventajas, en primera instancia, concretamos aún más las ideas, las volvemos más explícitas, pero, principalmente, las podemos difundir entre todos los miembros, porque al tenerla, porque si está escrita la gente puede comprender con mayor claridad, hacia dónde se dirige la entidad.

Aunque la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), no tiene plasmada su *filosofía corporativa* dentro de las instalaciones, en su portal de internet si la enunciaron, pese a ello, su filosofía no es 100% comunicable porque no indican *¿quién es el destinatario final?* ni *¿qué tipo de organización es* (empresa, club, fundación)?.

En su página: www.amnrd.org/informacion.asp?did=37 la expresaron del siguiente modo:

Misión de AMNRDAC.

Buscar, localizar, recuperar y reintegrar al núcleo familiar a todas aquellas personas que sean víctimas del fenómeno “desaparición de persona”; por medio de asesoría legal e investigación del paradero de la persona ausente.

Visión de AMNRDAC.

Ser una Organización que brinde soluciones integrales a las víctimas y sus familiares, confiable ante la Sociedad y firme ante las Autoridades.

Respecto a la visión, forzosamente necesita guardar congruencia con la misión institucional, también debe ser *creíble* para los públicos externos e internos, pero sobre todo, necesita ser *atractiva* a fin de lograr unificar esfuerzos, sin ella, una entidad no tiene un camino por donde seguir, al parecer nuestra asociación incumple los requisitos de la visión.

Aunque la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC) tiene una visión creada, en realidad no fue diseñada en escenarios futuros; pese a su credibilidad tampoco es atractiva porque a los propósitos les falta claridad, entonces al no indicar *¿qué es?* y hacia *¿hacia dónde quiere ir?*, necesitamos redactarla de nuevo.

En lo referente a la *remuneración* por ser una organización sin fines de lucro, nadie obtiene beneficios económicos, ni siquiera la presidenta de la institución; pues, para Ricardo Nava quien ya tiene 12 años como colaborador, su mejor pago es encontrar a los niños y personas extraviadas por causas de robo, ausencia voluntaria, sustracción, desaparición.

Programas de capacitación y oportunidades de crecimiento.

Los dirigentes de la asociación, si tienen las posibilidades de adquirir más conocimientos, de hecho, quien realiza las cartas de agradecimiento a los medios de comunicación, personajes públicos, empresas e instituciones adquiere cierta experiencia en los rubros comunicativos, de igual modo, quien gestione el área jurídica- psicológicas puede aprender más.

En lo referente al voluntariado, si ellos recibieran capacitación también tendrían los recursos necesarios para mejorar su rendimiento, esto no es así, porque al ingresar sólo les brindan una breve plática de inducción sobre las actividades llevadas a cabo, las cuales, radican en realizar labores domesticas de la asociación.

Por consiguiente, al no capacitarlos las oportunidades de crecer prácticamente son abolidas, en cambio, si las personas voluntarias recibieran cursos de aprendizaje, las computadoras de la entidad no estarían apagadas todo el tiempo, sino por el contrario, serían manejadas por todos, mínimo para contestar los correos electrónicos del usuario.

Cultura, valores, motivación, sentido de pertenencia.

Las personas del voluntariado prácticamente se sienten desmotivadas, buscan aprobaciones al realizar sus tareas, tienden a dar sólo retroalimentación positiva, con frecuencia, pretenden comprender las instrucciones aunque no las entiendan, la gente no se siente libre de señalar sus dudas, problemas, discrepancias e inconformidades ante la fundadora.

Hay poca retroinformación respecto al desempeño de voluntario, ellos, no toman la iniciativa de arreglar los desperfectos, ni de proponer ideas, la presidenta es quien decreta el modo de hacer las cosas, no le gustan los errores, por eso, los voluntarios prefieren acercarse con el responsable de las Relaciones Públicas.

Al interior de la asociación es muy importante hacer participar al equipo de voluntariado, por ello, se les debe brindar información continua para “*mantener el sentido de pertenencia*”¹⁵³, si esto se logra infundir, ellos donarían parte de su tiempo aún después de haber encontrado a sus hijos o familiares desaparecidos.

En la organización hay dos culturas una es la ***cultura de la misión***, porque todos persiguen el mismo fin, o sea: localizar a los niños y personas extraviadas, la otra es la ***cultura pasivo-adaptativa***, porque su filosofía organizacional presenta inconsistencias, esto los hace perder de vista los propios fines, propósitos u objetivos institucionales.

El apoyo entre los voluntarios es mutuo, prácticamente todos han pasado el trago amargo de perder a un ser querido, pero, aunque no han sido difundidos los valores prevalecientes en la ***Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC*** (AMNRDAC) son:

- ✱ Compromiso.
- ✱ Honestidad.
- ✱ Lealtad.
- ✱ Responsabilidad.
- ✱ Trabajo en equipo.

¹⁵³ Alfred Vernis Doménec. La Gestión de las Organizaciones no lucrativas. p. 32

3.4.3 Variables Económicas.

Rentabilidad, liquidez.

Como ya lo citamos en apartados anteriores, la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC) tiene convenios con televisoras, radiodifusoras, empresas e instituciones gubernamentales, la compañía Coppel, es quien solventa esos gastos, debido a ello, esta entidad no tiene deudas.

3.4.4 Variables Tecnológicas.

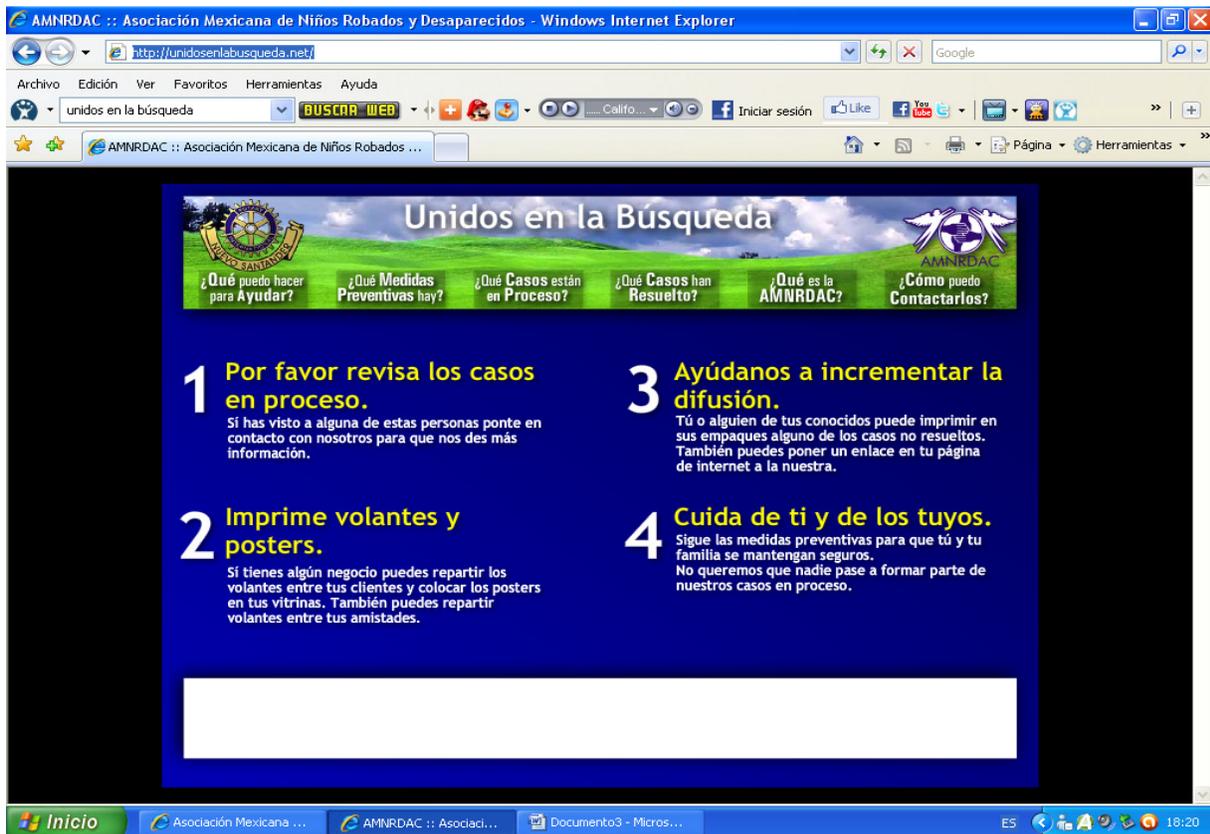
La *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC) tiene un sitio web, el cual, fue donado en el año 2010, dentro de sus instalaciones la organización posee computadoras con internet incluido, por ello, los dirigentes han pensado en crear una red social a través del face book y twiteer, para difundir los casos de niños extraviados.

Pero, antes de mostrar la página de AMNRDAC, les presento el sitio web de la competencia.



Su portal principal es este, allí no muestran su identidad conceptual, porque no mencionan su misión, visión, valores, objetivos, por lo tanto, es necesario instaurar su identidad corporativa.

<http://unidosenlabusqueda.net/>



Sitio: <http://amnr.org/>



3.5 Entorno Macro. (Externo).

El entorno externo, también llamado *entorno organizacional*, son:” todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectar en todo o en parte”¹⁵⁴, por ello, realizamos un breve análisis de algunos factores a fin de vislumbrar las oportunidades o amenazas de nuestra organización en cuestión.

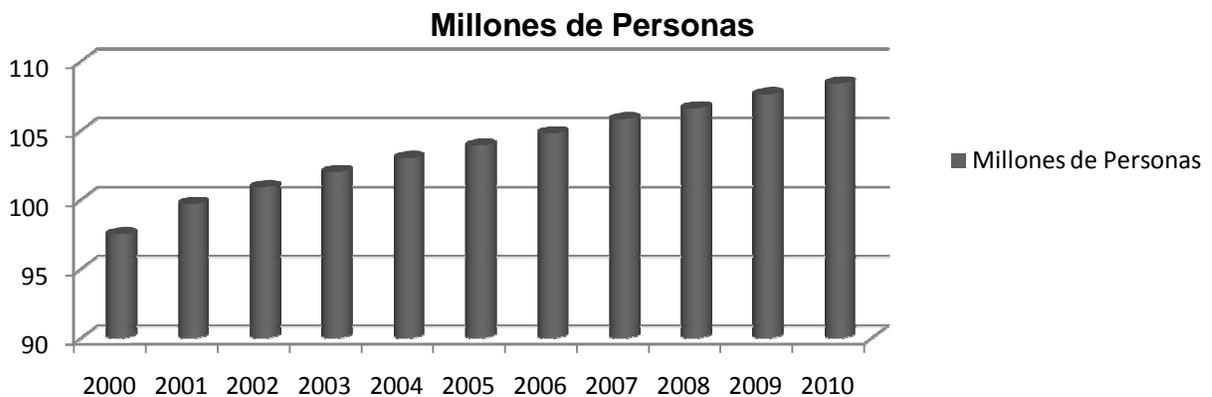
Trátase de *variables, factores e indicadores*, todos determinan los cambios presentados en el entorno exterior, los cuales, llegan a incidir no sólo en el ámbito empresarial sino, en el sector no lucrativo donde sobresalen principalmente las fundaciones y asociaciones creadas a favor de las necesidades de nuestra sociedad contemporánea.

3.5.1 Variables Demográficas.

Crecimiento Demográfico.

En el año 2000 existían en México 97.5 millones de mexicanos, en el 2004 llegamos a 103 millones de habitantes, en el 2009 la cifra fue de 107.6 millones, en el 2010 hemos llegado a los 108.4 millones de habitantes; de acuerdo con las estadísticas del INEGI, se ha llegado a estimar una cifra de 112 millones de personas en el año 2020.

Año.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Millones de personas.	97.5	99.7	100.9	102	103	103.9	104.8	105.8	106.6	107.6	108.4



Fuente: INEGI. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

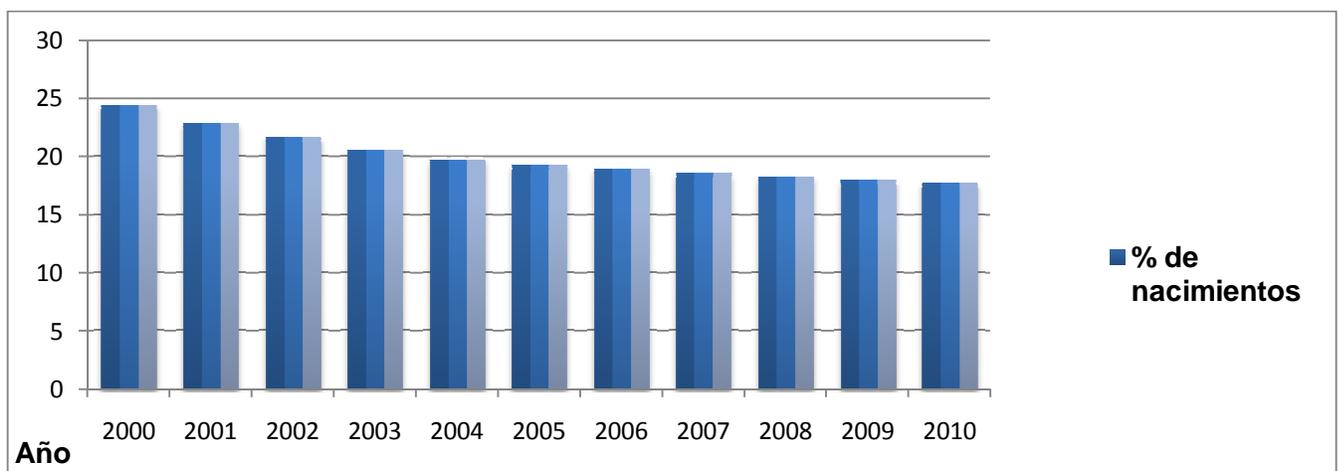
¹⁵⁴ Richard L. Daft. Teoría y Diseño organizacional. pp. 82

Natalidad, envejecimiento.

Dentro de la República Mexicana, el crecimiento natural, “se redujo el número de nacimientos de 2.03 millones registrados en 1974 a 1.94 en el 2009”¹⁵⁵. Las defunciones aumentaron de 502 mil a 527 mil; el incremento del envejecimiento poblacional, ha preocupado al gobierno, pues, en años futuros, un sector de la población ya no generara recursos.

En México, “según datos oficiales, 27.3 por ciento de la población lo representan jóvenes cuya edad oscila entre los 15 y 29 años”¹⁵⁶, los adultos mayores de 60 años representan 8.2 por ciento; debido a la disminución en la tasa de natalidad y la mayor expectativa de vida, hay un acelerado incremento del porcentaje de viejos y la disminución del de jóvenes.

Año.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
% de Nacimientos.	24.5	22.9	21.7	20.6	19.8	19.3	19.0	18.6	18.3	18.0	17.8



Fuente: INEGI. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

Como resultado de los grandes cambios demográficos, la estructura por edad y sexo de la población está experimentando cambios significativos, entre los cuales, destaca el inicio del proceso de envejecimiento demográfico, expresado como un incremento relativo de nuestra población en edades avanzadas.

¹⁵⁵ “Nacimientos”, <http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/Default.aspx?t=mdemo15&s=est&c=17534/> 11 de Noviembre de 2010.

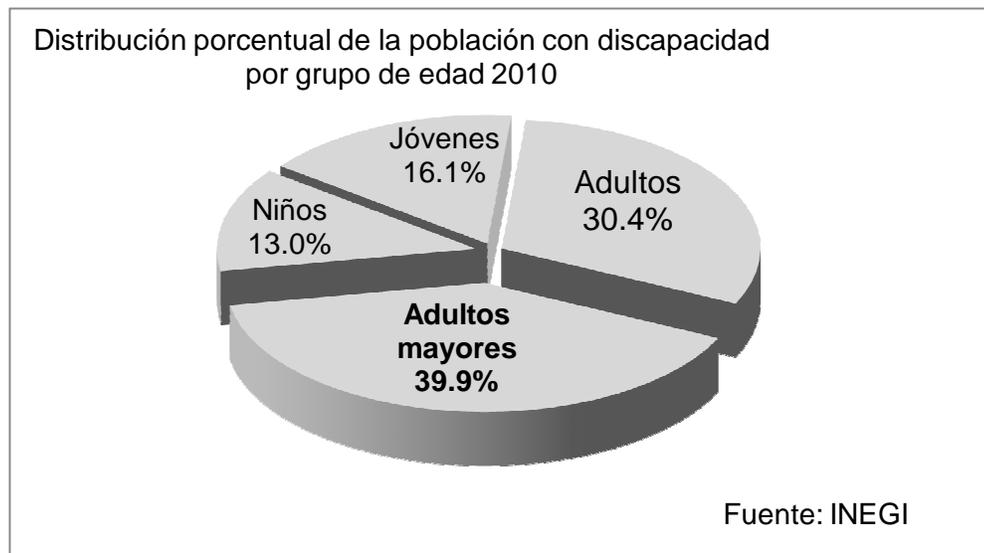
¹⁵⁶ CRUZ MARTÍNEZ Ángeles. “México, sin recursos para afrontar el envejecimiento poblacional”, <http://www.jornada.unam.mx/2010/08/27/index.php?section=sociedad&article=042n1soc/11> de Noviembre de 2010.

Conforme al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), *entre 1990 y 2009, la población de adultos mayores se ha incrementado, es decir la proporción de esta población pasa de 5.9% a 11.2% en ese lapso. Cabe destacar que en el último periodo su incremento fue del doble con respecto a años anteriores.*

Los datos arrojados por el INEGI, nos revelan una cosa fundamental: en 20 años este país, enfrentará un envejecimiento poblacional; entonces, el sector de servicios *incrementará sus índices de actividad*, en consecuencia, la AMNRDAC debe crecer, pues, los adultos mayores rebasarán los índices de personas extraviadas.

Actualmente, los infantes imperan las listas de la *Asociación Mexicana de Niños Robados y desaparecidos AC (AMNRDAC)*, las cosas van a cambiar, ellos entrarán a la edad adulta, en un futuro la lista será encabezada por los adultos quienes correrán el riesgo de perderse, hoy estas personas padecen alguna discapacidad o enfermedad.

A continuación, expongo la evidencia de mis proyecciones futuras.



Por grupos de edad, los adultos mayores ocupan el mayor número de gente discapacitada en México, en el aspecto social, económico, incluso cultural, esto, se agudizará en las próximas décadas; porque: *“al aumentar el volumen de adultos mayores muy posiblemente, también aumente la prevalencia de discapacidad”*.¹⁵⁷

¹⁵⁷ “Discapacidad”, <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/default.asp?c=269&e/9> de Noviembre de 2010.

Educación y Servicios.

Los servicios educativos tuvieron un incremento de 26% debido al crecimiento observado con el *servicio de educación* superior; educación post-bachillerato no universitaria; escuelas de oficios, institutos comerciales, de computación, capacitación para ejecutivos; de apoyo a los negocios, manejo de desechos y servicios de remediación aumentaron un 5.3%.

En cambio, *disminuyeron* (-) 8.1% los ingresos provenientes de servicios de alquiler de bienes muebles, intangibles e inmobiliarios, los de alojamiento temporal de preparación de alimentos y bebidas cayeron (-) 3.7%; los de salud y *asistencia social* registraron pérdidas de (-) 5.6% respecto a los reportados en el octavo mes de 2009.

Cuadro 1
**INDICES DE INGRESOS DE LOS SERVICIOS PRIVADOS
 NO FINANCIEROS POR SECTOR**
 (Índice base 2005 = 100)

Sector	Descripción	Agosto		Variación % anual
		2009	2010	
	Ingresos de los Servicios Privados no Financieros	111.7	116.0	3.0
48-49	Transportes, correos y almacenamiento.	108.3	111.5	2.9
51	Información en medios masivos.	122.2	125.0	3.0
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	124.6	114.6	(-) 8.1
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.	114.6	120.5	5.2
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	105.8	111.3	5.3
01	Servicios educativos.	117.2	147.7	26.0
62	Servicios de salud y de asistencia social.	115.8	109.3	(-) 5.6
71	Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos.	129.7	134.0	3.8
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	101.7	97.9	(-) 3.7

Fuente: INEGI.

Lejos de registrar ganancias, la *Asociación Mexicana de Niños Robados y desaparecidos AC (AMNRDAC)* tuvo pérdidas económicas, eso conlleva un riesgo porque a menores ingresos mayores riesgos de trabajo, en otras palabras, no se podrían destinar esos recursos para su labor altruista; de hecho, esa es la factura de la *independencia económica*.

Migración e Inmigración.

Al segundo trimestre de 2010, la tasa de emigración internacional ascendió a 4.6 por ciento, respecto al trimestre previo, cuando anteriormente fue de 3.7%, reveló el INEGI; de hecho, la diferencia en recursos, las oportunidades de empleo, seguridad, son los principales factores que alientan el fenómeno de la migración.

Sin embargo, “*este fenómeno social disminuyó a partir del complicado panorama que generó la crisis económica a nivel mundial desde 2008, por ello muchos mexicanos prefirieron no cruzar la frontera hacia Estados Unidos, ya que además de la falta de empleo en ese país también se incrementó la vigilancia en las fronteras*”.¹⁵⁸

La “*migración se considera como la respuesta a las diferencias entre los países de origen y destino (diferencias en recursos, oportunidades de empleo y seguridad.*”¹⁵⁹. Por lo tanto, las implicaciones socioeconómicas de los desplazamientos migratorios son notorias por diversas razones.

La reciente desaceleración del fenómeno migratorio de nuestro país al extranjero ocurrió en el 2008, donde se vieron los niveles de desempleo más elevados; de hecho, el incremento en la vigilancia de la frontera norte de México junto al endurecimiento de las políticas migratorias en Estados Unidos produjo una disminución en la emigración.

En ciudades como el Distrito Federal, es donde a partir del año 2006 la tendencia disminuyó, las condiciones tienden a ser favorables, por consiguiente, los habitantes pueden colaborar con la *Asociación Mexicana de Niños Robados y desaparecidos AC (AMNRDAC)*, mediante donativos o trabajo.

La población por edad cuyo fin fue vivir en territorio nacional, aún, en el extranjero observó cambios, por un lado la proporción de inmigrantes menores de 15 años mostró un incremento trascendental, esto en el 2008 significó una disminución de 16% del total de los inmigrantes, a diferencia con la proporción de 2006 (8.8%).

¹⁵⁸ NOTIMEX, “Sube tasa de emigración internacional en segundo trimestre de 2010”, <http://www.provincia.com.mx/2710-2010/96080/> 9 de Noviembre de de 2010.

¹⁵⁹ “Tasas de migración internacional al segundo trimestre de 2010 obtenidas a partir de la ENOE.” <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/omunicados/migracion2trim10.asp/9> de Noviembre de 2010.

Las zonas geográficas rurales reportan mayor índice de emigración e inmigración, contrario a las localidades urbanizadas, la tendencia disminuyó en el 2006. Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) “*la encuesta del ENOE calificó a Zacatecas, Sonora y Michoacán como los estados que más migrantes expulsa*”.¹⁶⁰

3.5.2 Variable Social.

Oportunidades de Empleo.

“*La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) en su comparación trimestral reveló que la tasa de ocupación en el sector informal se incrementó 0.20 puntos porcentuales*”¹⁶¹; de acuerdo con especialistas existe una recuperación del empleo en el país, pero, la mejoría no es la más óptima para la población.

Por otro lado, la “*población subocupada*”, declaró tener la disponibilidad para trabajar durante más horas en este sector de la sociedad hay cuatro millones de personas, en consecuencia, ellos pueden destinar su tiempo a participar en las actividades de la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC)*.

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en Junio del 2010 hubo un incremento de 18,622 trabajadores asegurados en el IMSS. “*En ese mes, México, ocupó el sexto lugar con la menor tasa de desocupación (5.5%) de esta organización, precedido por Corea (3.7%), Holanda (4.1%), Japón (5.1%), Australia (5.4%) y Luxemburgo (5.4%)*.”¹⁶²

En la república mexicana, “*sólo siete estados superan el millón de personas ocupadas, con el Distrito Federal a la cabeza (4.14 millones); el estado de México con 2.62 millones, Jalisco con 1.87, Veracruz con 1.49, Nuevo León con 1.46, Guanajuato con 1.20 y Puebla con 1.18 millones*”¹⁶³; de hecho, la ciudad de México tiene los niveles más altos en ocupación laboral.

¹⁶⁰ NOTIMEX, “Sube tasa de emigración internacional, señala INEGI”, http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=678685/ 11 de Noviembre de 2010.

¹⁶¹ FRANCO FERNANDO, “El empleo informal”, http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=649604/ 10 de Noviembre de 2010.

¹⁶² El Economista, “Desempleo sigue perdiendo terreno: INEGI”, <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadísticas/2010/06/24/desempleo-sigue-perdiendo-terreno/> 12 de Julio de 2010.

¹⁶³ La Jornada, “Desempleo abierto”:

<http://www.jornada.unam.mx/2010/09/22/index.php?section=economia&article=031n1eco/> 10 de Noviembre de 2010.

No obstante, la delegación *Cuauhtémoc*, registró los más altos índices en ocupación laboral, pero, también destaca la demarcación *Azcapotzalco*, *Benito Juárez* y *Miguel Hidalgo*, por lo tanto, estas delegaciones asentadas en la metrópoli capitalina son áreas potenciales donde se puede *difundir la imagen* de nuestra organización, o sea, (*AMNRDAC*).

Personal Ocupado por sector de actividad.

En México, en Julio del 2010 el Índice de personal ocupado se incrementó **1%** en proporción al año 2009 subió de 101.4 a 102.4 puntos; la población ocupada calculada en millones, en el *sector primario* es de 5.9 (13.2% del total), en el *secundario*- industrial 10.6 (23.7%), en el *terciario* –servicios 27.9 (62.4%), mientras un 0.7% no especificó su actividad económica.

Cuadro 2
**POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA
DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2010**
(Diferencias absolutas respecto al mismo trimestre del año anterior)

Sector de actividad económica	Personas
Total	1,307,551
Primario	254,482
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	254,482
Secundario	172,439
Industria extractiva y de la electricidad	(-) 63,144
Industria manufacturera	257,594
Construcción	(-) 22,011
Terciario	890,581
Comercio	364,390
Restaurantes y servicios de alojamiento	186,286
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	(-) 46,833
Servicios profesionales, financieros y corporativos	131,194
Servicios sociales	18,605
Servicios diversos	259,965
Otros	(-) 23,026
No Especificado	(-) 9,951

Fuente: INEGI.

Pese al incremento del 1%, la ocupación en servicios disminuyó; así, el profesional científico-técnico bajó (-) 3.8%; el deportivo, esparcimiento, cultural, recreativo descendió a (-) 3.1%; el inmobiliario de alquiler (bienes muebles e intangibles) cayó (-)3%; el educativo disminuyó (-) 1.7%; mientras el de salud y *asistencia social*, tuvieron una caída de (-) 0.7%.

Por consiguiente, la participación en las organizaciones no lucrativas disminuyó en lugar de aumentar, esto representa un riesgo en instituciones como la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC)*, donde gran parte de su labor necesita del apoyo de personas dispuestas a colaborar.

A continuación, en el siguiente cuadro, mostraré cuál fue la variación respecto al porcentaje de personas ocupadas del año 2009 al año 2011.

	Año 2009.	Año 2010.	Variación Porcentual Anual. %
Personal Ocupado de los Servicios Privados no Financieros.	101.4	102.4	1.0
Transportes, correos y almacenamiento.	105.2	105.3	0.1
Información en medios masivos.	108.1	110.6	2.3
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	118.1	114.5	(-) 3.0
Servicios profesionales, científicos y técnicos.	104.3	100.3	(-) 3.8
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	99.4	103.1	3.7
Servicios educativos.	99.3	97.6	(-) 1.7
Servicios de salud y de asistencia social.	110.0	109.3	(-) 0.7
Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos.	113.5	110.0	(-) 3.1
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	99.2	101.5	2.3

Fuente: INEGI.

Conciencia Social, preocupación por la sociedad.

De todos los delitos existentes, el más destructivo es el robo de menores porque desarticula familias, pese a ello legalmente, no hay penas ejemplares para quienes efectúan este tipo de actos injustificadamente. *“El número de familias mexicanas víctimas del grave delito del robo menores, aumenta día con día”*.¹⁶⁴

Conforme a los especialistas en materia, el robo de niños ocurre alrededor de las 12:00 a las 15:00 horas del día durante los fines de semana y días feriados, en días hábiles ocurre de las 8:00 a las 14:00 horas, el destino final del niño robado es la explotación laboral, el comercio de órganos en el extranjero, las adopciones ilegales y la prostitución.

De hecho, el destino de muchos niños robados entre 1989 y 1997 fue satisfacer la demanda del turismo sexual en países asiáticos, allí, *miles de los niños mexicanos fueron ofrecidos a turistas alemanes, australianos, británicos*, ellos fueron vendidos por diversas cantidades, las cuales, *varían entre los 350 y los 1.500 dólares*.

Por otro lado, *los niños mexicanos*, entre los ocho y los trece años de edad, *fueron utilizados para “prostituirlos en centros nocturnos del interior del país, o en Filipinas y en Tailandia. El resto de los niños acabaron vendidos en adopción en España, Italia y Francia, o explotados laboralmente en diferentes lugares”*.¹⁶⁵

Hoy en día, el 62% de las niñas, primero son seleccionadas de acuerdo a sus rasgos físicos preferentemente de piel blanca, luego, los raptos planean los mecanismos del robo a fin de arrebatarlas de sus familias, en general, el rapto surge al salir de las escuelas, pero, también se da en calles donde deambulan menores, quienes abandonaron sus hogares.

¹⁶⁴ “El robo de menores”, <http://historiayjusticia.blogspot.com/2010/10/robo-de-menores.html/6> de Noviembre de 2010.

¹⁶⁵ El país, “ONG mexicanas denuncian el rapto de niños para ser adoptados en España”, http://www.elpais.com/articulo/sociedad/MEXICO/ESPANA/MEXICO/ONG/mexicanas/denuncian/rapto/ninos/ser/adoptados/Espana/elpepisoc/19981020elpepisoc_8/Tes/9 de Noviembre de 2010.

Los casos de niños robados con violencia, ocurren con mayor frecuencia en supermercados lugares públicos tales como parques, "*Los recién nacidos y hasta los tres años son robados para adopciones ilegales; de los cuatro a los siete años para explotación laboral; de los ocho a los 12, para pasar droga en la frontera y de los 12 en adelante para explotación sexual*".¹⁶⁶

Está problemática del robo de niños ha generado manifestaciones por parte de la sociedad, una muestra la dieron los vecinos del barrio de Tepito, ellos: "*exigieron a las autoridades de la Procuraduría General de Justicia y de la Secretaría de Seguridad Pública capitalinas mayor vigilancia en la colonia Morelos por el presunto robo de niños en calles de la zona*".¹⁶⁷

Dentro de sus protestas, calles de la zona comercial del barrio fueron cubiertas con anuncios en cartulinas donde apuntaron: *¡Si te arrebatan a tu niño grita y nosotros te ayudamos!, ¡Si quieres te regalamos una pistola para que te defiendas!, ¡Hagamos lo posible para recuperar la tranquilidad del barrio, de nuestra familias!*

Entre las delegaciones más peligrosas donde hay niños destinados para la trata de personas destacan principalmente la *Venustiano Carranza* y *Cuauhtémoc*, en esas demarcaciones la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), debería realizar sus campañas de prevención.

Esta situación es muy preocupante, cada día proliferan más los territorios de la denominada zona "*del primer cuadro*" conformado por 25 hoteles; allí, viven algunos menores de edad en forma permanente, ellos están expuestos a las redes de la prostitución, el crimen organizado, o bien, son reclutados para la distribución de drogas o el narcomenudeo.

No obstante, México es considerado una de las naciones "*de mayor intensidad en cuanto al tránsito y destino de personas*,"¹⁶⁸ también es visto como un país del cual, provienen varias víctimas destinadas para los métodos más crueles de abuso, maltrato, violencia, pornografía, trata de blancas, con esa finalidad los trasladan a otros países.

¹⁶⁶ MENDOZA AGUILAR Gardenia "Sin freno robo de niños en México", <http://irmageoriginagarciauriarte.blogspot.com/2009/11/sin-freno-robo-de-ninos-en-mexico.html/12> de Noviembre de 2010.

¹⁶⁷ Milenio, "Protestaron 18 horas por robo de niños en Tepito", <http://www.estudiod3.com/alianza/index/.php/home/3313-protestaron-18-horas-por-robo-de-ninos-en-tepito/11> de Noviembre de 2010.

¹⁶⁸ FUENTES Mario Luis, "El índice mexicano de vulnerabilidad ante la trata de personas", <http://www.ceidas.org>. Miércoles, 11 de agosto de 2010. / 4 de Octubre de 2010.

Programas de bienestar social.

Respecto al tema de robo de niños, la Secretaría de Educación Pública realizó un programa denominado Programa Escuela Segura, en el cual, se recorren los planteles públicos de nivel básico, con la finalidad de ofrecerles a las comunidades escolares información básica sobre acciones orientadas a prevenir el rapto de niños.

Asimismo, se “resaltó la necesidad de inculcar la cultura de la denuncia entre los menores de tal manera que los niños informen a sus padres, maestros o cualquier otra autoridad sobre algún tipo conducta que consideren un riesgo para su integridad”¹⁶⁹; por ello, en las visitas a los planteles distribuyen comunicados con recomendaciones a fin de inhibir los raptos,

Es importante, tener un control más estricto respecto al acceso en las escuelas, cuando por diversos motivos los alumnos deban efectuar sus rutas a pie, se les recomienda realizar sus recorridos en grupos, evitar el paso en calles con poca iluminación o terrenos baldíos, jamás aceptar trasladarse con extraños, mucho en menos en sus autos.

3.5.3 Variables Políticas.

Políticas del País.

Conforme a la Unidad Especial para la Atención de Delitos de Tráfico de Menores de la Procuraduría General de la República, entre los años 2005 y 2006 cerca de 32 mil menores, fueron robados o extraviados; de hecho, en el hospital Central de Oriente de la delegación *Venustiano Carranza*, se detuvo a una banda de traficantes de menores.

Los integrantes de la banda eran los miembros del hospital, es decir, los médicos junto a los trabajadores, por ello, la Cámara de Diputados, le pidió a la Asamblea Legislativa *del Distrito Federal*, autoridades, congresos locales, “fortalecer los mecanismos de prevención, control y supervisión en hospitales, albergues y centros educativos”.¹⁷⁰

¹⁶⁹ SUDCALIFORNIANOS, “Difunden acciones para prevenir el rapto de menores”, <http://sudcalifornianos.lacoctelera.net/post/2010/10/27/difunden-acciones-prevenir-rapto-menores-fuente-sep/14> de Noviembre de 2010.

¹⁷⁰ RANGEL Verónica, “Sólo el 20% de niños se recuperan”, <http://www.wradio.com.mx/nota.aspx?id=972945/25> abril de 2010.

Lo anterior se hizo con el afán de disminuir o evitar la sustracción ilegal de niños, por eso, en el documento dirigido a la Procuraduría General de la República, se destaca la necesidad de instrumentar medidas para combatir el tráfico de menores, así como *el uso de tecnología*, la cual, permita la identificación de entrada y salida del personal de las clínicas.

Diariamente hay casos de menores de edad, quienes, desaparecen de sus casas, hospitales, albergues, instancias, centros deportivos, escuelas e iglesias, pero, aún las autoridades no cuentan con un sistema confiable de registro estadístico, a través del cual, sea posible tener contabilizadas a las personas desaparecidas.

El gobierno, no sabe cuántas organizaciones de la sociedad civil, alberga niños, por lo tanto, desconoce cuántos niños albergados hay en este tipo de instituciones; en consecuencia, si no tienen el número exacto de niñas o niños desaparecidos en el rubro institucional, mucho menos van a saber la cantidad exacta de personas extraviadas.

En los países europeos como España si hay leyes específicas respecto al rapto, por ejemplo, en Estados Unidos, también existen iniciativas de alerta contra el robo de niños, de hecho, se movilizan de forma inmediata con el afán de frustrar el secuestro de los menores; en México los niños desaparecidos tienden a contarse hasta por miles.

Precisamente por eso, Ricardo Nava Rueda de la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A. C* “aseguró que es indispensable una base de datos confiable, tipificar el robo de niños como un delito federal y homologar las legislaciones, así como una mayor participación de los medios de comunicación.”¹⁷¹

Sin embargo, en el Distrito Federal, ya pueden efectuarse las denuncias de desaparición, sin esperar a cumplir un determinado número de horas, esto, se realiza en cualquier agencia del Ministerio Público, e incluso si en el estado de México desaparece un menor, el procurador se ocupa personalmente de atender la situación.

¹⁷¹ El Universal, “Piden crear registro de niños perdidos”, <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/piden-crear-registro-de-ninos-perdidos/> 12 de Noviembre de 2010.

3.5.4 Variable Global.

En Estados Unidos, cuentan con un sistema de advertencia temprana denominado: “*Alerta Amber*”, el cual, se creó en 1996 en memoria de Amber Hagerman, una niña de nueve años raptada cuando montaba su bicicleta en Arlington Texas; cuatro días después ella fue hallada muerta en una zanja de drenaje para tormentas.

Este tipo de alerta, se fundamenta en tres cosas: **1)** el robo de menores es considerado delito federal, **2)** la policía estatal colabora junto al **FBI** para difundir y actualizar los informes de los niños robados mediante una base de datos nacional e internacional, **3)** la sociedad mantiene su compromiso de garantizar el bienestar de cualquier niño.

De acuerdo con los “estudios de la National Center for Missing & Exploited Children y Alerta Amber hay 44% de probabilidades de que un niño sea asesinado o reciba daño físico durante las horas del secuestro, un 91% en los primeros siete días. Lo peor es que en 42% de los casos, los niños ya estaban muertos cuando fueron reportados”.¹⁷²

El sistema, tiene una duración aproximada de 10 días, en ese lapso de tiempo transmiten un mensaje por todos los medios masivos de comunicación, allí señalan la descripción del niño desaparecido, rasgos físicos del captor, día, hora, lugar, números telefónicos a donde llamar si alguien tiene pistas de la víctima o del presunto sospechoso.

La eficacia del método Amber oscila entre un 80% y 90% funciona en todo EU, así como en Australia, Grecia, Holanda, España, Canadá e Inglaterra; en México se le desconoce incluso después de participar en: Tamaulipas, Chihuahua y Baja California, cuyo propósito es ayudar a las autoridades norteamericanas; el fin es beneficiar sólo a los niños estadounidenses.

Es importante, procurar que los niños robados en el país del norte, sean sacados ilegalmente a través de nuestras fronteras mexicanas pero, más allá de la colaboración internacional aquí en México, además de no haber alertas, falta coordinación al atender casos de sustracción, desaparición y robo de menores.

¹⁷² OLIVAS Diana, “La alerta que podría ayudar a los niños robados”, <http://www.eluniversal.com.mx/sociedad/6234.html>/1 de noviembre de 2010.

Dentro de la República Mexicana, ni siquiera el Centro de Atención a Personas Extraviadas y Ausentes (**CAPEA**) considera el robo de infantes como delito; entonces, privar a un menor de su libertad es considerado de fuero común, a pesar de las 3 mil 127 averiguaciones previas, registradas del 17 julio de 2008 al 7 de mayo del 2010.

Los estados del país, donde se presenta este problema con mayor frecuencia son: *Tabasco*, el *estado de México*, *Oaxaca* y el *Distrito Federal*; a excepción del área metropolitana en casi todas las entidades federativas, es necesario esperar un periodo de **72 horas** para poder dar por desaparecidas a las personas.

El 8 de Noviembre del 2010, el programa Primer Impacto empezó apoyar al “*Centro Nacional de Niños Desaparecidos en la búsqueda de niños perdidos*”¹⁷³; por eso, todos los Lunes allí muestran “*las fotos de niños desaparecidos para contribuir con la campaña Alerta Amber. Si tienes información sobre uno de estos niños puedes llamar al 1-800-843-5678.*”

Por otro lado, el 8 de de Noviembre del 2010, en Estados Unidos fueron rescatados 69 niños obligados a prostituirse, según la Oficina Federal de Investigaciones, los policías arrestaron a 884 personas en 40 ciudades supuestamente involucradas en la explotación infantil “*entre los arrestados, según la FBI, se encuentran 99 proxenetas*”.¹⁷⁴

Aunque la FBI no dio nombres de los involucrados ni detalles de las ciudades donde se llevó a cabo todo el operativo, la policía federal trabajó junto con el Centro Nacional para Menores Perdidos y Explotados a fin de identificar a los niños y niñas cotejándolos con las listas de los menores desaparecidos, quienes tal vez, huyeron de sus casas.

Las aprehensiones fueron llevadas a cabo en la llamada “*Operación Cross Country V*”, pues, “*La prostitución infantil sigue siendo un problema significativo en nuestro país y eso lo prueba el número de menores rescatados en nuestra acción policial*”, dijo Shawn Henry, directora ejecutiva de la División de Servicios Criminales y Delitos Cibernéticos”.¹⁷⁵

¹⁷³ “Campaña de niños perdidos de primer impacto”, <http://vidayfamilia.univision.com/ser-padre/article/2010-08-30/campana-de-ninos-perdidos-de/> 11 de Noviembre de 2010.

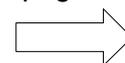
¹⁷⁴ REDACCIÓN, “Rescatan a 69 menores obligados a prostituirse”, <http://sdpnoticias.com/sdp/contenido/internacional/2010/11/08/2015/1153951/> 13 de Nov. de 2010.

¹⁷⁵ “FBI, salva a 69 menores de la prostitución”.<http://www.impre.com/laopinion/noticias/estados-unidos/2010/11/8/fbi-salva-a-69-menores-de-la-p-221162-1.html#commentsBlock/> 10 de noviembre de 2010.

3.6 Análisis FODA.

FORTALEZAS (Capacidades) Entorno Interno.	DEBILIDADES (Deficiencias) Entorno Interno.	AMENAZAS (Limitaciones) Entorno Externo.	OPORTUNIDADES (Posibilidades) Entorno Externo.
<p>Han localizado a 950 niños.</p> <p>Han difundido las caritas de los niños en diversos medios de comunicación.</p> <p>Han participado en programas de televisión y radiodifusoras.</p> <p>El servicio es gratuito.</p> <p>Es la organización con mayor número de niños localizados.</p> <p>Cuenta con un programa de Progresión Genética.</p> <p>La organización tiene 14 de años de experiencia en localizar a las personas extraviadas.</p> <p>Poseen un área de Relaciones Públicas.</p>	<p>Su comunicación es informal.</p> <p>Sus instalaciones no cuentan con señalética.</p> <p>Su Nombre es impronunciable.</p> <p>No tienen formalizada su identidad corporativa.</p> <p>Toda su comunicación es informal.</p> <p>El equipo de voluntariado renuncia con frecuencia.</p> <p>Los integrantes de la organización desconocen los valores, la misión y la visión.</p> <p>El equipo de voluntariado no recibe capacitación al ingresar a la organización.</p> <p>Su logotipo es nulo.</p> <p>Su nombre comunicativo es impronunciable.</p> <p>Tiene una ubicación muy confusa.</p>	<p>No tienen los medios necesarios para completar su labor.</p> <p>La información de su página de internet es muy escasa.</p> <p>Las crisis económicas impiden las donaciones por parte de los usuarios.</p> <p>Otras organizaciones no lucrativas pueden quedarse con el financiamiento de las empresas.</p> <p>Las fundaciones o asociaciones promovidas en la campaña Iniciativa México pueden captar mayor número de recursos y de voluntariado.</p> <p>Los públicos meta prefieren estar en organizaciones reconocidas.</p>	<p>Pueden llegar a proyectar su imagen a nivel internacional.</p> <p>Existe la posibilidad de llegar a posicionarse como líderes por sus resultados.</p> <p>Pueden captar mayor número de voluntarios a través de su página web.</p> <p>En la página web se puede difundir la nueva Identidad Corporativa.</p> <p>Formalizar la identidad corporativa con un manual, donde se indiquen los manejos de la identidad visual.</p> <p>Aumentar el número de voluntarios mediante la difusión de identidad corporativa.</p> <p>Posicionar una imagen corporativa positiva frente a nuestros públicos meta.</p> <p>Aumentar la confianza de los usuarios y de toda la sociedad en general.</p>

Continuación en la página 182.



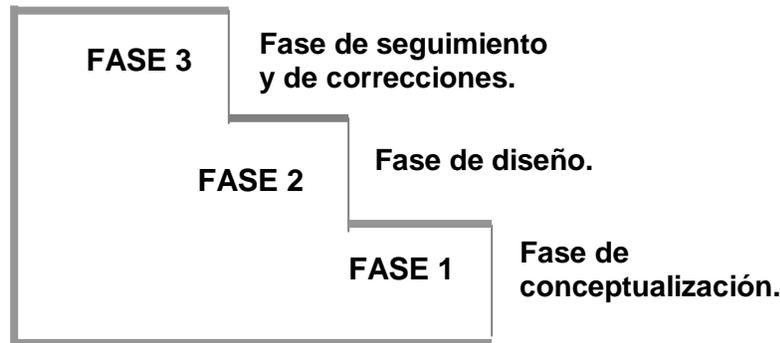
FORTALEZAS (Capacidades) Entorno Interno.	DEBILIDADES (Deficiencias) Entorno Interno.	AMENAZAS (Limitaciones) Entorno Externo.	OPORTUNIDADES (Posibilidades) Entorno Externo.
	En ocasiones el servicio es ineficaz. Las llamadas telefónicas no son eficaces.	Debido a la falta de identidad corporativa los públicos meta no pueden identificar a la asociación.	Pueden explotar aún más sus Relaciones Públicas para expandirse a nivel nacional. Acepta el apoyo de otras instancias.

3.7 Áreas de Oportunidad.

- ◇ Actualización de la identidad corporativa en las páginas web.
- ◇ Creación de base de datos interna para captar a un mayor número de voluntarios.
- ◇ Creación de un manual de identidad corporativa, para manejar los signos de identidad visual adecuadamente.
- ◇ Desarrollo de un organigrama funcional, para establecer los puestos institucionales.
- ◇ Difusión de la imagen corporativa, mediante publicidad impresa.
- ◇ Formalización de la identidad corporativa, mediante un manual de identidad.
- ◇ Mejorar el rendimiento del personal mediante un manual de identidad corporativa.
- ◇ Reformulación de la identidad conceptual.
- ◇ Relanzamiento de la identidad corporativa.

4.1 Etapas de la Construcción de Identidad Corporativa.

Una propuesta conlleva un conjunto de fases, el de *identidad corporativa* no es la excepción, entonces mencionaré sus tres principales etapas: la primera es la *fase de conceptualización*, la segunda es la *fase de diseño*, la tercera es la *fase de seguimiento y de correcciones*, su importancia radica en construir la identidad visual.



Fases de la Construcción de la Identidad Corporativa. Elaborado por: Anlly Correa M. año 2010.

➤ ***Fase de conceptualización:***

Aquí seleccionamos los elementos sígnicos y simbólicos.

En esta etapa se configura la identidad corporativa. Es una fase creativa.

Se realiza la entrevista con los clientes, a fin de recopilar información.

➤ ***Fase de diseño:***

Se “contempla el funcionamiento de los elementos gráficos”.¹⁷⁶

Se redacta un manual de identidad visual.

Se observa el comportamiento de los elementos gráficos de la identidad corporativa.

➤ ***Fase de seguimiento y de correcciones:***

Cuando ya está construida la identidad visual corporativa, se supervisan los errores.

El personal de la organización, es instruido para utilizar correctamente los manuales, y se analizan los problemas omitidos.

¹⁷⁶ LOZADA DÍAZ, José Carlos; *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing*; p. 104

4.2 Manual de Inducción y Manual de identidad Corporativa.

Introducción.

En los capítulos anteriores, presentamos la preponderancia de la identidad corporativa sobre las organizaciones, porque sin una identidad bien formalizada e instaurada jamás podremos proyectar imágenes positivas, de hecho, si un integrante no trae bien puesta la camiseta no tiene sentido de pertenencia y lograr un posicionamiento es más difícil.

No obstante, también es primordial contar con un manual de inducción, donde a los nuevos miembros de la asociación, se les de la bienvenida de manera formal para que conozcan con mayor profundidad cómo es la organización, cuál es su misión, visión, valores objetivos, en fin, ¿a qué se dedican?, ¿dónde se ubican?.

Este manual de inducción, es importante porque le permite al nuevo voluntario (a) sentirse un poco más familiarizado con la organización, es un estímulo destinado a crear cierto grado de afecto e interés, hacia esta institución filantrópica, cuya labor fundamental es localizar a los niños perdidos y personas desaparecidas.

Respecto a la identidad visual, a continuación, expondré los elementos contenidos dentro del manual de identidad corporativa, por su puesto dedicado a nuestra corporación de interés, la *Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC* (AMNRDAC), pero, para conseguirlo, se creará su *identidad conceptual*, a fin de realizar su *identidad visual*.

Esta identidad conceptual, básicamente se relaciona con el *corazón ideológico* nombrado en el ámbito comunicativo *filosofía organizacional* compuesta por los valores, objetivos, misión, visión; la hora de crearlos, por fin llegó; pues, aunque la asociación ya los había tenía en sus páginas de internet, al analizarlos, encontramos fallas:

Aunque ya las mencionamos en el análisis realizado en el capítulo cuatro, nuevamente las aludiré.

MISIÓN

Buscar, localizar, recuperar y reintegrar al núcleo familiar a todas aquellas personas que sean víctimas del fenómeno “desaparición de persona”; por medio de asesoría legal e investigación del paradero de la persona ausente.

VISION

Ser una Organización que brinde soluciones integrales a las víctimas y sus familiares, confiable ante la Sociedad y firme ante las Autoridades

4.2.1 Construcción de la Filosofía Corporativa.

Como ya lo comentamos, estos elementos de la filosofía corporativa están mal planteados, por ello, esta la propuesta de identidad corporativa respecto a su misión y su visión. Estas fueron realizadas conforme a los requerimientos de las misiones y visiones corporativas, por esta razón, a continuación les presento la reformulación de la misión y de la visión.

4.2.2 Creación de la Misión de la asociación.

Somos una asociación mexicana sin fines de lucro encargada de localizar a niños robados y personas desaparecidas, nuestro propósito fundamental es proporcionar servicios de calidad a sus padres o familiares al difundir e investigar sus casos; por ello, nos comprometemos a brindarles información, asesoría jurídica, apoyo psicológico.

4.2.3 Creación de la Visión de la asociación.

Ser la organización líder en la recuperación de niños desaparecidos y personas ausentes o extraviadas.

4.3 Servicios.

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC), dirige su apoyo a familiares de niños y personas extraviadas, principalmente a los padres, mediante una serie de servicios descritos a continuación: alojamiento = hospedaje, jurídico, psicológico, difusión, búsqueda e investigación.

Alojamiento – hospedaje: Cuando llegan padres de menores desaparecidos en el interior de la república, les permiten vivir allí durante la búsqueda e investigación del menor.

Búsqueda: Ponen a disposición de los familiares del extraviado (a), los medios necesarios para localizarlos, de hecho, suben las fotografías junto a sus datos personales, a través de las páginas. www.unidosenlabusqueda.org y www.amnrdac.

Difusión: A través de periódicos, radio, televisoras y publicidad impresa camiones, difunden las caritas de los menores, incluidas a las personas adultas.

Investigación: Cuentan con el apoyo de investigadores privados, quienes al tener el reporte le dan seguimiento a cada uno de los casos, trátase de infantes o gente adulta.

Jurídico: A los padres con problemas de sustracción de menores, les brindan asesoramiento jurídico para saber cómo actuar conforme a sus derechos u obligaciones.

4.4 Valores

Compromiso: “Nuestra prioridad, es brindarle un servicio de calidad a todas las personas que así lo requieran, por ello, nos comprometemos a buscar, localizar, difundir e investigar cada nuevo caso presentado”.

Honestidad: “Nuestra finalidad nunca será lucrar, sino ayudar a nuestro prójimo, somos 100% transparentes”.

Lealtad: “Para nosotros la asociación es como un hogar, es una de nuestras prioridades más importantes, tenemos un gran amor hacia esta organización.

Responsabilidad: “Tenemos la responsabilidad de servir mediante un trato digno y amable hacia todas las personas”.

Trabajo en equipo: “Somos una gran familia, por eso, siempre nos apoyamos, trabajamos arduamente para localizar a nuestros hijos y seres queridos”.

4.5 Objetivos.

- Erradicar el problema del robo de niños.
- Tipificar el delito de robo de niños en la cámara de diputados para convertirlo en un delito federal.
- Vincular autoridades civiles e instituciones civiles para intercambiar información.
- Promover pláticas en materia de robo y sustracción de los niños.
- Sensibilizar a la ciudadanía para impulsarlas a realizar llamadas anónimas cuando tengan información respecto al paradero de algún menor extraviado.
- Efectuar conferencias en cuanto a la problemática del rapto y sustracción de menores.
- Realizar pláticas de prevención para evitar más desapariciones.
- Buscar la concientización de la sociedad, a fin de frenar el delito de robo y sustracción de menores.
- Implementar programas de colaboración, con autoridades gubernamentales, judiciales, privadas y civiles de carácter nacional e internacional.
- Suscribir convenios con la sociedad, fabricantes, comerciantes, empresarios e industriales, para publicar el rostro de las personas extraviadas en cualquier medio publicitario posible.
- Desarrollar convenios de colaboración con televisoras, teatros, editoriales productores de cinematografía para promover la difusión de la asociación y de sus organizados.
- Tener una red de comunicaciones, mediante grupos organizados para recuperar a los menores lo más pronto posible.

4.6 Cambio de Nombre Corporativo.

El nombre AMNRDAC es impronunciable, los empleados no lo pueden enunciar, entonces mucho menos los públicos, pueden hacerlo por ello, el nuevo nombre será ANIROB, Asociación de niños robados, aunque la palabra Mexicana no aparece inscrita en el nombre, si se consideró al momento de crear los nuevos logotipos:

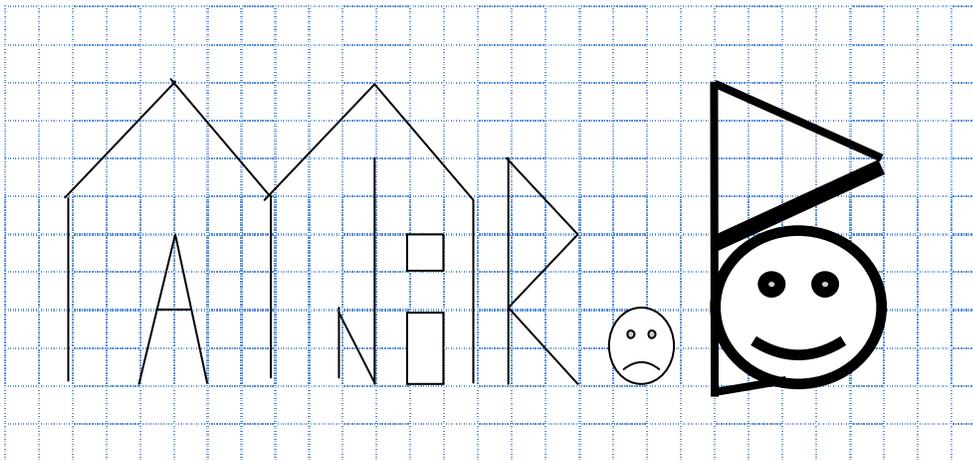
Como se observa en su página: el logotipo es confuso, por eso en la nueva propuesta hay un cambio de nombre, este será toponímico porque la letra M representa el área donde laboran, es decir, la República Mexicana, también funge como nombre simbólico porque aluden a la entidad con imágenes.



Como este logotipo es impronunciable y al mismo tiempo causa confusión:



Por lo tanto el nuevo nombre será el siguiente:



Por consiguiente, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC), tendrá este nuevo logotipo, el cual, puede ser azul porque denota confianza, o púrpura por haber sido utilizado en documentos, publicidad e impresión desde su creación.



ANIROB Significa lo siguiente:

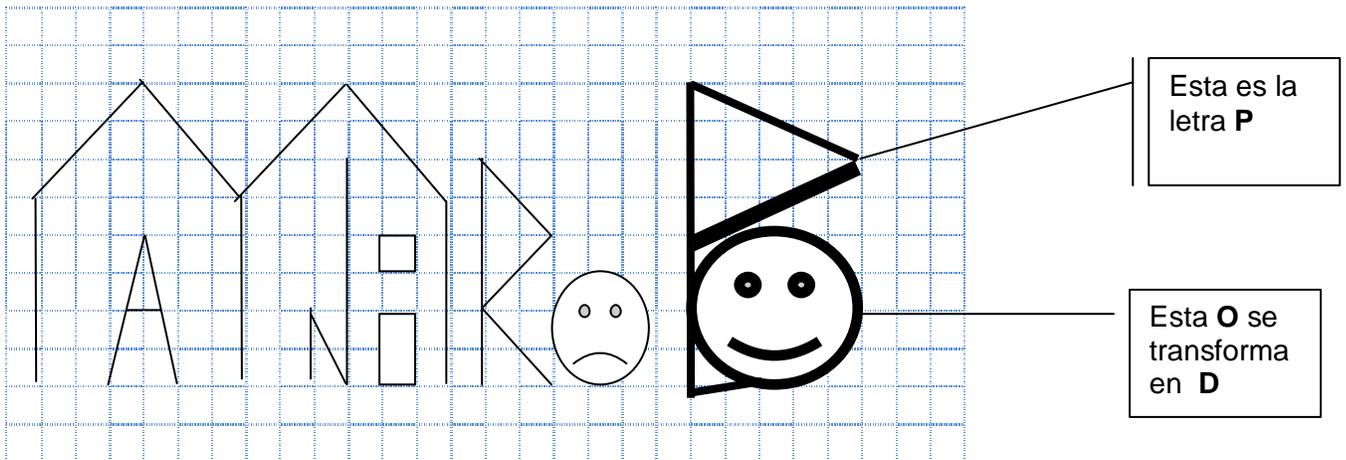
A: Asociación de

Ni: Niños

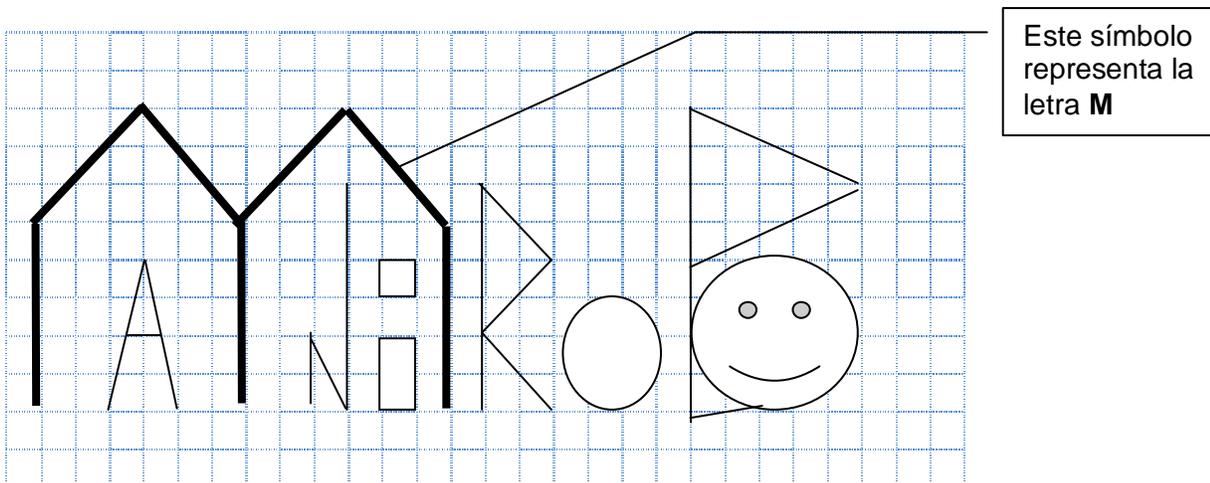
R: Robados

Sin embargo, como esta asociación también se preocupa por encontrar a personas adultas extraviadas por diversos motivos (enfermedad, discapacidad, secuestro, ausencia voluntaria, trata de blancas); en la creación del nuevo logotipo se contempló la realización de una letra con doble función, por un lado representar la letra **P**, y por el otro la letra **D**.

La parte puntiaguda de arriba forma la letra **P** corresponde a las **PERSONAS** extraviadas, el otro recurso utilizado es la otra letra **D**, referente al término **DESAPARECIDAS**, mientras la **O** es el rostro de un niño contento de volver a casa.

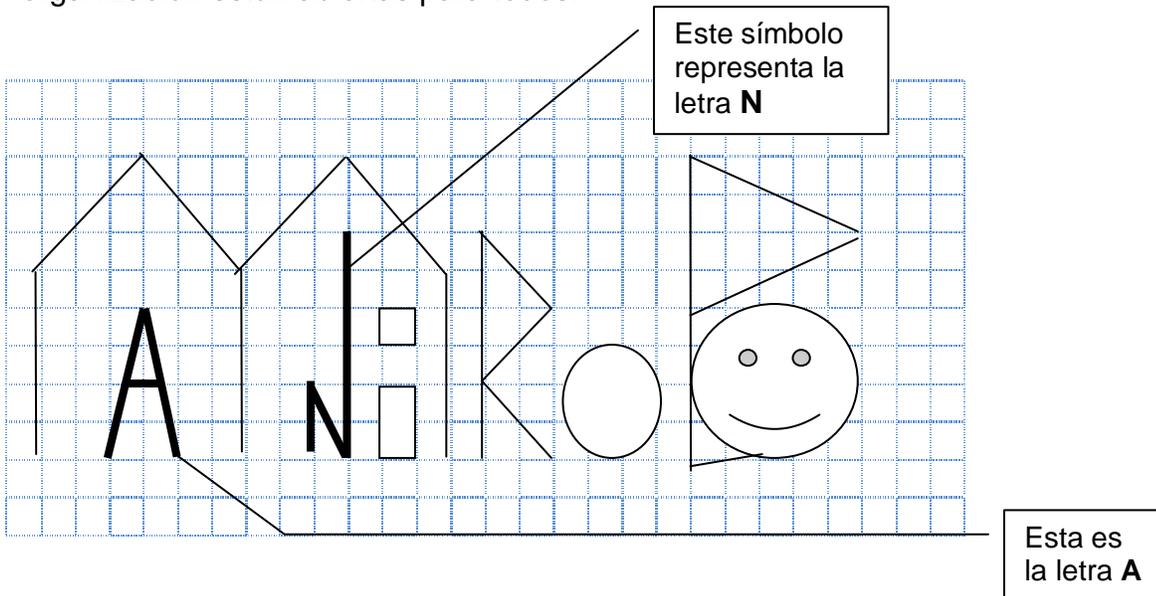


Juntas forman implícitamente la frase: **Personas Desaparecidas**.



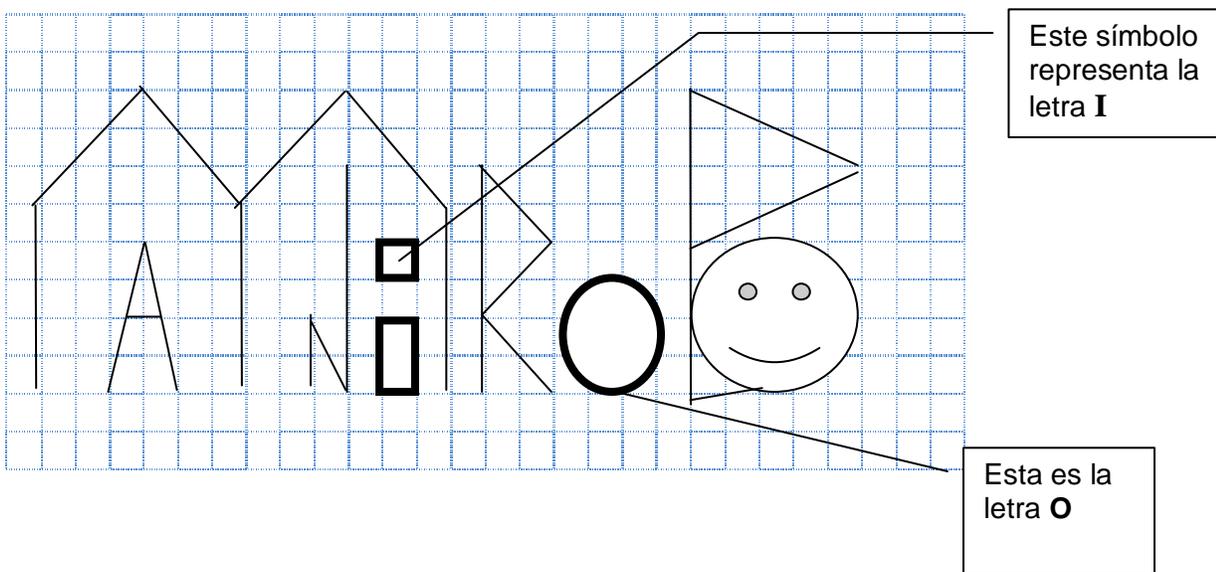
La letra **M**, Representa el país donde laboran, en este caso, México, también simboliza el hogar a donde los niños pertenecen.

La letra **N**: Es una puerta, lo cual, nos hace pensar en accesibilidad porque las puertas de la organización están abiertas para todos:



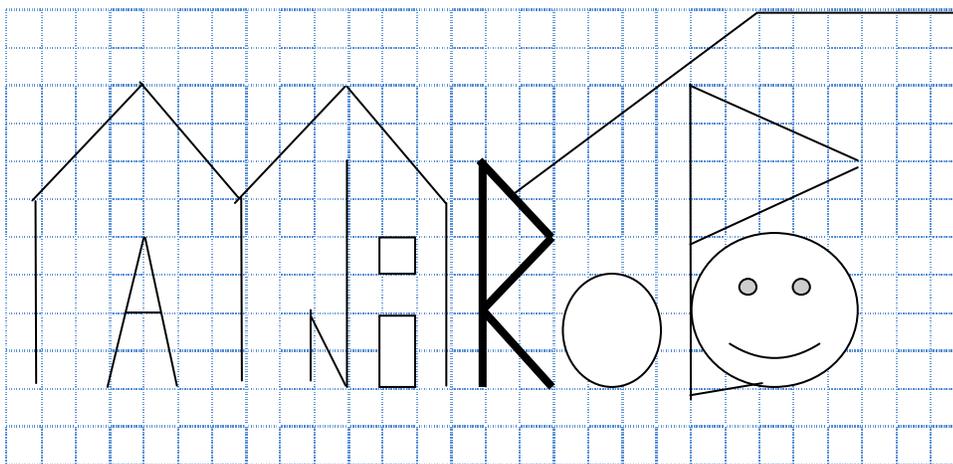
La letra **A** indica el nombre de la asociación, pero al mismo tiempo, representa las puertas de la entidad, la cual, abre sus puertas para todo el público en general.

La letra **I**: Refuerza el aspecto de la casa, pues, a través del cuadro podemos pensar en las ventanas de un hogar.



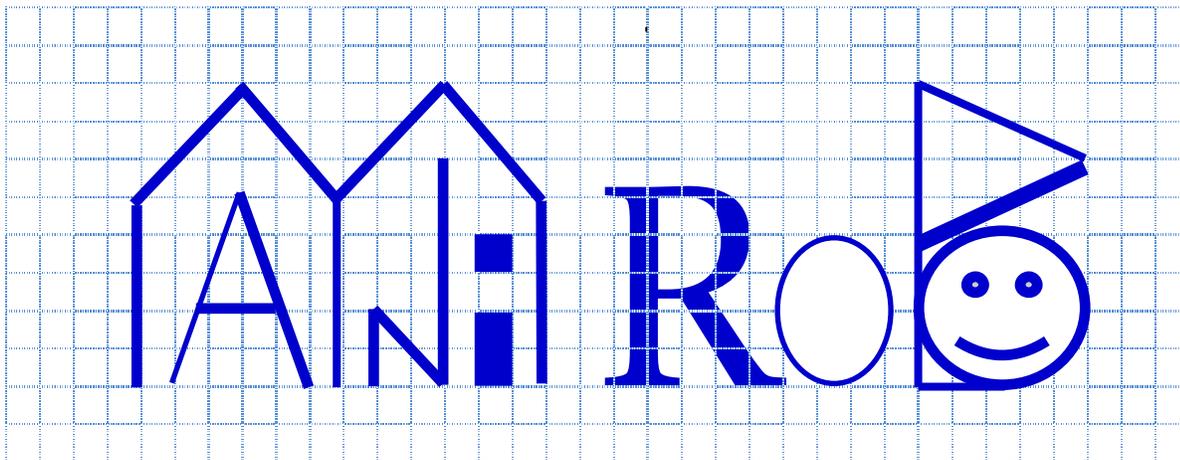
La primera **O**: Naturalmente se utiliza para reforzar la lectura del nombre **ANIROB**, referente a la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos.

La letra **R**, se usa para separar la frase **ANI-ROB**, de hecho, el término **Rob** nos hace pensar en los niños **robados**.



Este es la
letra R

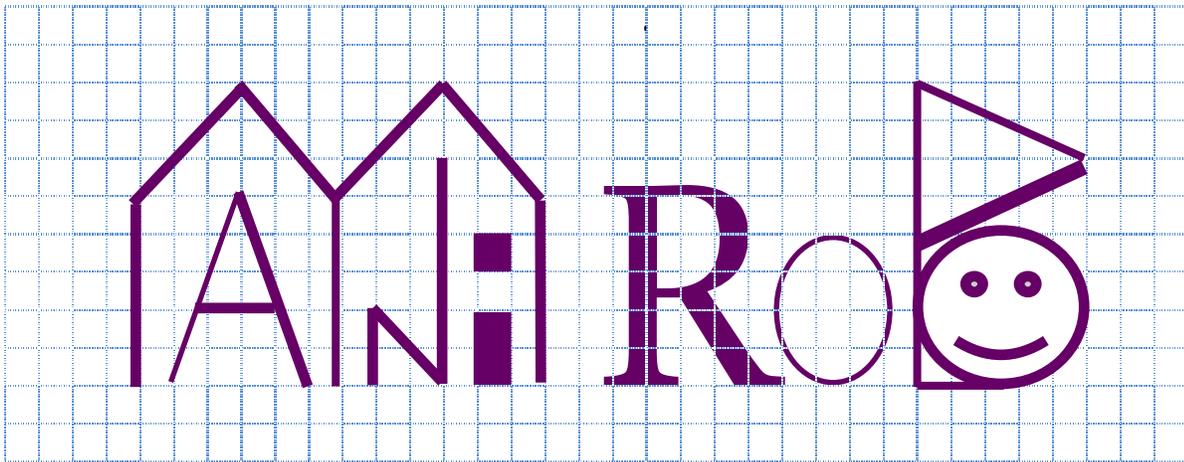
Sin embargo, es necesario modificar el tipo las letras **A** y **R** del logotipo de la asociación, a fin de lograr mayor claridad en su lectura, en seguida se muestran esos cambios.



Sin embargo, nuestro logotipo puede conservar aspectos usados inicialmente como el color, porque como ya lo indicamos, la asociación maneja el color púrpura en sus manifestaciones visuales, como en el siguiente caso.



AMNRDAC
Asociación Mexicana
de Niños Robados y
Desaparecidos A.C.



Otros posibles colores utilizados pueden ser estos:



Ahora bien, después de haber formulado nuevamente la filosofía organizacional-corporativa, y además de modificar el nombre al crear un logotipo lleno de significados, es momento de pasar al siguiente paso, es decir a realizar los manuales de identidad Corporativa (visual), y el manual de inducción, centrado en el personal del voluntariado.

MANUAL DE INDUCCIÓN.



**Asociación Mexicana de Niños
Robados y
Desaparecidos.
(ANIROB).**

Bienvenida.

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Personas Desaparecidas (ANIROB) le comunica con agrado que a partir de hoy usted ya forma parte de nuestro equipo de trabajo, por lo tanto, le damos la más cordial bienvenida.

Usted forma parte de una organización altruista, cuya labor es contribuir en la pronta recuperación de los niños desaparecidos por causas del rapto, sustracción, ausencia voluntaria; gracias a su colaboración nuestra misión es mayor.

Este manual, pretende mostrarle cómo es nuestra organización, porque tú eres una pieza fundamental para lograr nuestras metas de contribuir con la sociedad para localizar a nuestros niños y seres queridos.

Bienvenido (a).

Nombre.

Firma.

Fecha _____

Un poco de nuestra Historia.

El día 19 de Noviembre de 1994, la menor Angélica Elena Sánchez Arabedo, fue raptada en su domicilio por una mujer de origen desconocido quien ingreso allí, haciéndose pasar por trabajadora doméstica; el día del rapto María Elena Solís Gutiérrez (abuela de la menor) junto a su hija salieron a trabajar como de costumbre.

Al volver a casa, el saqueo de sus pertenencias era evidente, buscaron a la bebé dentro de cada recamara, no la encontraron, pues, la delincuente huyó con ella con el afán de llevarla con el autor intelectual del crimen cuyo fin, era hurtar bebés para después venderlos en Estados Unidos, mediante adopciones ilegales.

Ante tal desesperación, la señora María Elena Solís Gutiérrez inició la búsqueda de su nieta con sus propios medios, junto con el apoyo de familiares, medios de comunicación y procuraduría del distrito federal, pegó carteles en las calles; así, conoció a una familia quien también pretendía buscar a otra niña desaparecida, llamada Esmeralda.

En cierta ocasión, un comerciante les recomendó ir Milpa Alta sitio donde traficaban a niños, al llegar allí, los tíos de la pequeña Esmeralda fingieron ser un matrimonio estéril interesado en comprar bebés, cuando por fin les mostraron a los pequeños, ellos reconocieron a la menor.

Al parecer se trataba de la misma sustractora de Angélica Sánchez, nieta de María Elena Solís, (hoy presidenta de la asociación) posteriormente, la pareja tomó a la niña en sus brazos e inmediatamente trasladaron a la roba chicos al ministerio público.

Un poco de nuestra Historia.

Mientras realizaban las investigaciones, los familiares de Esmeralda decidieron contactar a María Elena Solís para rendir su declaración contra la raptora, quien después de sentirse acorralada, indicó el paradero de la banda de roba chicos, así, Angélica fue recuperada junto con otros diez niños más, el 10 de Enero de 1995.

A raíz del acontecimiento, la señora María Elena Solís Gutiérrez, decidió apoyar a otros familiares afectados por el problema de robo, ausencia, sustracción y desaparición de menores posteriormente, fundó la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A.C. protocolizada el 4 de Septiembre de 1997.

El licenciado Adolfo Contreras Nieto de la notaria no. 128 fue quien dio fe de la formalización, el fin es apoyar a los padres y familiares afectados, quienes además de protagonizarse como víctimas, enfrentan la situación más frustrante: la **desinformación**, pues, la mayoría no saben a donde o a quien recurrir a solicitar ayuda.

Filosofía.

Misión:

Somos una asociación mexicana sin fines de lucro encargada de localizar a niños robados y personas desaparecidas, nuestro propósito fundamental es proporcionar servicios de calidad a sus padres o familiares al difundir e investigar sus casos; por ello, nos comprometemos a brindarles información, asesoría jurídica, apoyo psicológico.

Visión.

Ser la organización líder en la recuperación de niños desaparecidos y personas ausentes o extraviadas.

Nuestros Valores.

Compromiso: “Nuestra prioridad, es brindarle un servicio de calidad a todas las personas que así lo requieran, por ello, nos comprometemos a buscar, localizar, difundir e investigar cada nuevo caso presentado”.

Honestidad: “Nuestra finalidad nunca será lucrar, sino ayudar a nuestro prójimo, somos 100% transparentes”.

Lealtad: “Para nosotros la asociación es como un hogar, donde los padres y familiares, encontrarán abrigo, esa es una de nuestras prioridades más importantes”.

Responsabilidad: “Tenemos la responsabilidad de servir mediante un trato digno y amable hacia todas las personas”.

Trabajo en equipo: “Somos una gran familia, por eso, siempre nos apoyamos, trabajamos arduamente para localizar a nuestros hijos y seres queridos”.

Nuestros Objetivos.

- Erradicar el problema del robo de niños y personas adultas en general.
- Tipificar el delito de robo de niños en la cámara de diputados para convertirlo en un delito federal.
- Vincular autoridades e instituciones civiles para intercambiar información.
- Promover pláticas en materia de robo y sustracción de los niños.
- Sensibilizar a la ciudadanía para impulsarlas a realizar llamadas anónimas cuando tengan información respecto al paradero de algún menor extraviado.
- Efectuar conferencias en cuanto a la problemática del rapto y sustracción de menores.
- Realizar pláticas de prevención para evitar más desapariciones.
- Buscar la concientización de la sociedad, a fin de frenar el delito de robo y sustracción de menores.
- Implementar programas de colaboración, con autoridades gubernamentales, judiciales, privadas y civiles de carácter nacional e internacional.

Servicios.

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (ANIROB), dirige su apoyo a los padres y familiares de los niños desaparecidos o personas extraviadas, mediante una serie de servicios descritos a continuación: alojamiento-hospedaje, jurídico, psicológico, difusión, búsqueda e investigación.

Alojamiento – hospedaje: Cuando llegan padres de niños desaparecidos en el interior de la república, les permitimos permanecer aquí durante la búsqueda e investigación del menor.

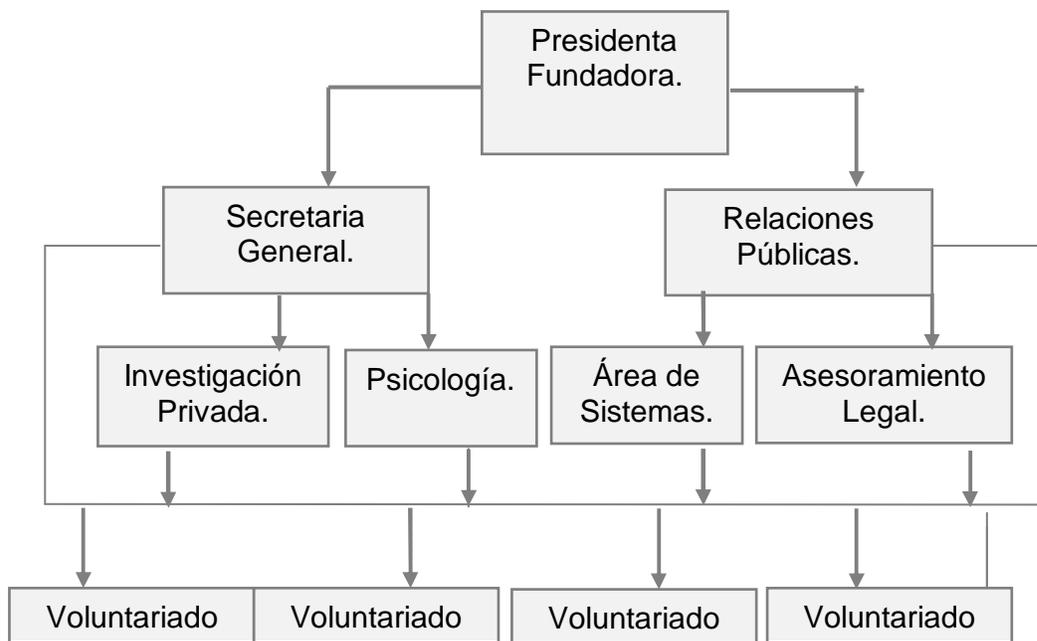
Búsqueda: Ponemos a disposición de los familiares del extraviado (a), los medios necesarios para localizarlos, de hecho, subimos sus fotografías junto a los datos personales, para darles difusión a través de las páginas. www.unidosenlabusqueda.org y www.amnrdac.

Difusión: A través de periódicos, radio, televisoras y publicidad impresa camiones, difundimos las caritas de los niños, o el rostro de las personas adultas.

Investigación: Contamos con el apoyo de investigadores privados, los cuales, al recibir nuestros reportes le dan seguimiento a cada uno de los casos, trátase de infantes o gente adulta.

Jurídico: A los padres con problemas de sustracción de menores, les brindamos asesoramiento jurídico para saber cómo actuar conforme a sus derechos u obligaciones.

Estructura.



Reglamento Interno.

- ✱ Acudir a la junta semanal.
- ✱ Acudir por lo menos dos días de la semana.
- ✱ Anotar su nombre y actividad en la libreta de registro.
- ✱ Avisar con anticipación si por algún motivo, no puede venir a colaborar.
- ✱ Ayudar a quien lo necesite, trátase de usuarios o compañeros de trabajo.
- ✱ Cumplir con las tareas encomendadas.
- ✱ Cumplir las instrucciones encomendadas por los dirigentes.
- ✱ Cubrir ocho horas de labores.
- ✱ No utilizar la información de la organización para perjudicarla.
- ✱ Orientar a los usuarios adecuadamente.
- ✱ Participar en los eventos externos.
- ✱ Portar la camiseta distintiva de la asociación
- ✱ Respetar a todos y cada uno de los compañeros de trabajo.
- ✱ Ser participativo.
- ✱ Ser puntual.
- ✱ Solicitar permisos con una semana de anticipación.
- ✱ Ser amable y cordial con quien lo necesite.
- ✱ Tomar el curso de capacitación.
- ✱ Trabajar en equipo.

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA.



**Asociación Mexicana de Niños
Robados y
Desaparecidos.
(ANIROB).**

Introducción.

El siguiente manual, tiene la función de regular los usos de la Identidad Visual Corporativa de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (ANIROB), por lo tanto, aquí quedan claras las formas gráfico-cromáticas a utilizar en los medios de comunicación a nivel externo e interno.

El objetivo del manual, es Formalizar la Identidad Visual Corporativa para proyectar una imagen corporativa positiva de nuestra organización, por ello, es fundamental, hacer un uso adecuado de todos los elementos de la identidad aquí presentados, para reflejar ¿Quiénes somos? como organización.

Implícitamente dentro del manual, se logra no solo la diferenciación pues, la intención es ser vista de forma diferente a las demás organizaciones no lucrativas, bajo el afán de conseguir el reconocimiento, preferencia, referencia e identificación por parte de la sociedad, pues, una buen imagen contribuye a generar sentimientos de pertenecía.

Por consiguiente, nuestro presente manual debe ser manejado con suma cautela, porque no sólo representa una imagen de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC, sino también muestra su identidad conceptual, a través de diversos elementos gráficos, por ello, su perfecto uso, queda bajo la responsabilidad de los dirigentes

Objetivos.

- ✦ Diseñar la Identidad Visual de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (ANIROB), para proyectar su imagen corporativa frente a sus públicos externos e internos.
- ✦ Crear un logotipo pronunciable, de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (ANIROB), para proyectar su imagen corporativa frente a sus públicos externos e internos.
- ✦ Formalizar la identidad Corporativa mediante los elementos contenidos en el manual.
- ✦ Ejemplificar el uso de logotipo en materiales impresos de papelería e indumentaria.

Terminología.

La identidad Corporativa se comunica mediante los signos de identidad, estos están integrados por la gama cromática, logotipo, símbolo, todos ellos tienen la función de diferenciar a las organizaciones mediante la comunicación, a continuación los explico.

- ◆ Logotipo: Se relaciona con los aspectos lingüísticos.
- ◆ Símbolo: Retoma los aspectos icónicos distintivos de las organizaciones.
- ◆ Gama Cromática: Abarca todos los colores emblemáticos de la organización.

Como vemos los signos de identidad, son de dos clases:

- a) Lingüísticos: (Logotipo y nombre).
- b) Visuales: (Colores y Símbolos).

El logotipo, es un grupo de iniciales, una palabra o un grupo de palabras, las cuales, conforman un nombre; de hecho, es la versión gráfica del nombre, es autónomo puede utilizarse sin recurrir a otro símbolo separado, casi todas las identidades, deben poseer un logotipo, porque cada nombre siempre necesita comunicación.

Terminología.

El logotipo:

- ♣ Logotipo combinado: Contribuye a respaldar a un logotipo, por ello, se mezclan, un logotipo junto a un símbolo.
- ♣ Logotipo integral: Es un símbolo, el cual, contiene nombres, al interior de sus propios límites, allí se integran (unen) el logotipo y el símbolo.
- ♣ Logotipo Virtual: Se vuelve icono cuando un producto ya está bien establecido.

Los logotipos, también pueden crearse, por medio de otras extensiones lingüísticas.

- ♣ Anagrama: Combina letras o silabas, obtenidas de un conjunto de palabras (UNICEF, BANAMEX).
- ♣ Monograma: Figura o dibujo formado a partir de dos o mas letras del nombre o apellido de una persona e institución. (CCH).
- ♣ Sigla: Se compone de las iniciales del nombre, su número de letras es menor, al anagrama, debe ser deletreada. (IBM).

Para nuestra organización, retomaremos el anagrama, pues, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Personas Desaparecidos A.C, tendrá el nombre de ANIROB, valga la redundancia es un anagrama porque combina letras con silabas para formar un nombre específico.

Terminología.

El nombre comunicativo.

El *nombre*, también es un signo verbal tiene la función lógica y simbólica de representar, en este caso, a las organizaciones, al escogerlo, es necesario revisar su brevedad, recordación, pronunciabilidad, eufonía (sonoridad agradable), sugestión (sugerencia); estos nombres no quedan exentos de una tipología, enunciada por Norberto Chaves.

- ✦ Nombres constructivos: Como su nombre lo indica, se construyen con fragmentos, palabras e iniciales. (ejemplo IBM).
- ✦ Nombres descriptivos: Expresan los atributos de la identidad de una organización. (Compu Price).
- ✦ Nombres patronímicos: Retoman el nombre o apellidos del fundador.
- ✦ Nombres simbólicos: Aluden al ente, con imágenes literarias (Camel, Pelikan).
- ✦ Nombres toponímicos: Indican el origen, e “imperio”, de la organización. (Mexicana de aviación.)

Como ya lo indicamos, el nombre de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Personas Desaparecidos A.C, se creó en este manual, para conseguirlo utilizamos las peculiaridades de los nombres consultivos y de los nombres descriptivos.

De hecho, el nuevo nombre formulado es. **ANIROB**

Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos.

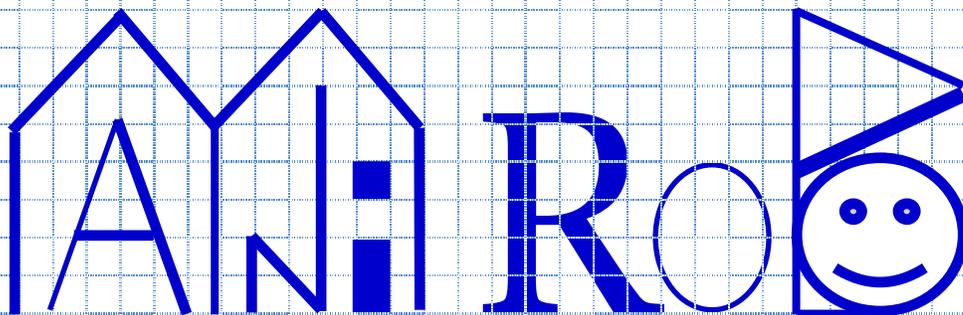
Terminología.

Símbolo.

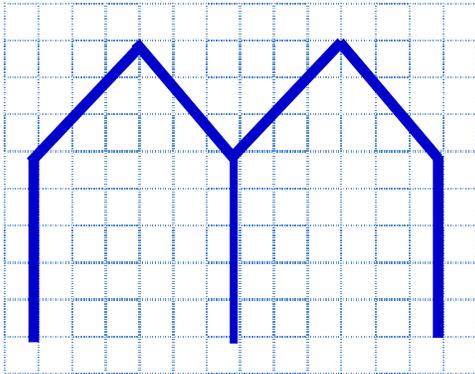
EL **Símbolo**, “es la identidad visual, el **grafismo icónico y emblemático**, **el cual**, reúne todo el significado corporativo de una entidad, asimismo es una imagen pura separada, llamada **representación gráfica**, con la cual, se puede identificar una organización, a pesar de no poseer un nombre.

Si los *logotipos* muestran el *nombre* de forma escrita, el **símbolo** representa por sustitución la noción (*abstracta*) del mismo *nombre*; un **símbolo** está conformado por elementos *visuales y psicológicos*, no usa escritura, pero, sirve para *respaldar* a los *logotipos*, refleja la historia de la humanidad, es identificable, puede cambiar severamente de tamaño.

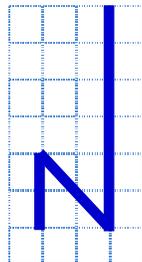
En este caso, nuestro símbolos usados fueron:



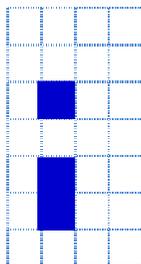
Terminología.



Esta figura en forma de casa crea la letra **M** y representa el área geográfica donde la organización brinda sus servicios, es decir: **México.**

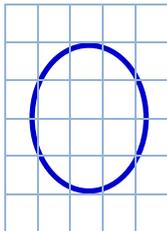


Esta letra **I** representa la puerta y la ventana de la casa, correspondiente al sitio donde la asociación devuelve a los niños y personas desaparecidas, es decir a su hogar.

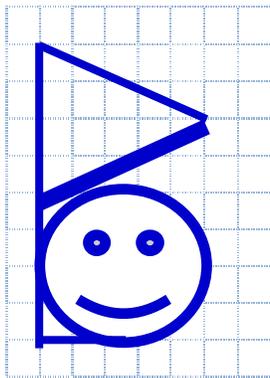


Esta letra **I** representa la puerta y la ventana de la casa, correspondiente al sitio donde la asociación devuelve a los niños y personas desaparecidas, es decir a su hogar.

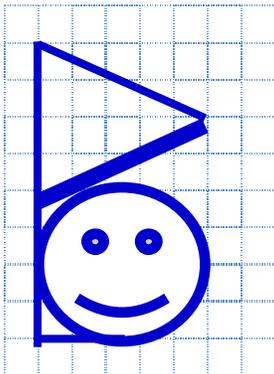
Terminología.



Como se observa, esta es la carita de una persona, la cual, está desaparecida, este ícono se utilizó para formar la letra **O** de nuestro logotipo.



Esta es la figura más elaborada de todas, porque la se forman dos letras por un lado tenemos la letra **P** y por el otro la **D** correspondiente a las Personas Desaparecidas. El rostro sonriente representa el gusto de regresar a casa.



Además de formar las letras **P** y **D**, esta figura forma la letra **B**, utilizada para formular la palabra: ANIROB .

Terminología.

Gama Cromática.

La gama cromática, son los colores corporativos básicos orientados a sustentar la identidad visual, esta combinación distintiva cumple una función simbólica e identificatoria.

Los efectos causados por el color son dos, en el primero, ejerce una función señalética, en el segundo su función simbólica, se ocupa de reforzar aspectos psicológicos. A continuación presento, las características psicológicas de los colores.

- El blanco: Es la ausencia de color, manifiesta paz, pureza, también proyecta sensación de vacío, es la invitación potencial del mensaje visual.
- El negro: Representa lo eterno e impenetrable, cuando es brillante denota elegancia.
- El gris: Es ausencia, simboliza la melancolía e indecisión.
- El verde: Representa la esperanza, por lo tanto actúa como sedante.
- El marrón: Es un color masculino,
- El rojo: Significa la vitalidad, es agresivo y exaltante.
- El rosa: Sugiere dulzura, ternura e intimidad, es el color de la timidez.
- El naranja: Tiene un carácter estimulante,
- El azul: Simboliza la profundidad. Inmaterial, frío, suscita una predisposición favorable, provoca sensación de tranquilidad.
- El amarillo: Es el color del sol, por ello, es violento, agudo e intenso.
- El violeta: Es el color de la templanza, es místico, melancólico, representa la introversión.

Logotipo y sus alternativas.



Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (ANIROB). Manual de Identidad Corporativa.

Gama Cromática.



Se utilizó el color RGB rojo 51, verde 51, y azul 153, el cual, está en el programa Word 97.



Se utilizó el color RGB rojo 153, verde 51, y azul 153, el cual, está en el programa Word 97.



Se utilizó el color RGB rojo 153, verde 0, y azul 204, el cual, está en el programa Word 97.

Gama Cromática.



Se utilizó el color RGB rojo 102, verde 0, y azul 204, el cual, está en el programa Word 97.



Se utilizó el color RGB rojo 0, verde 0, y azul 255, el cual, está en el programa Word 97.

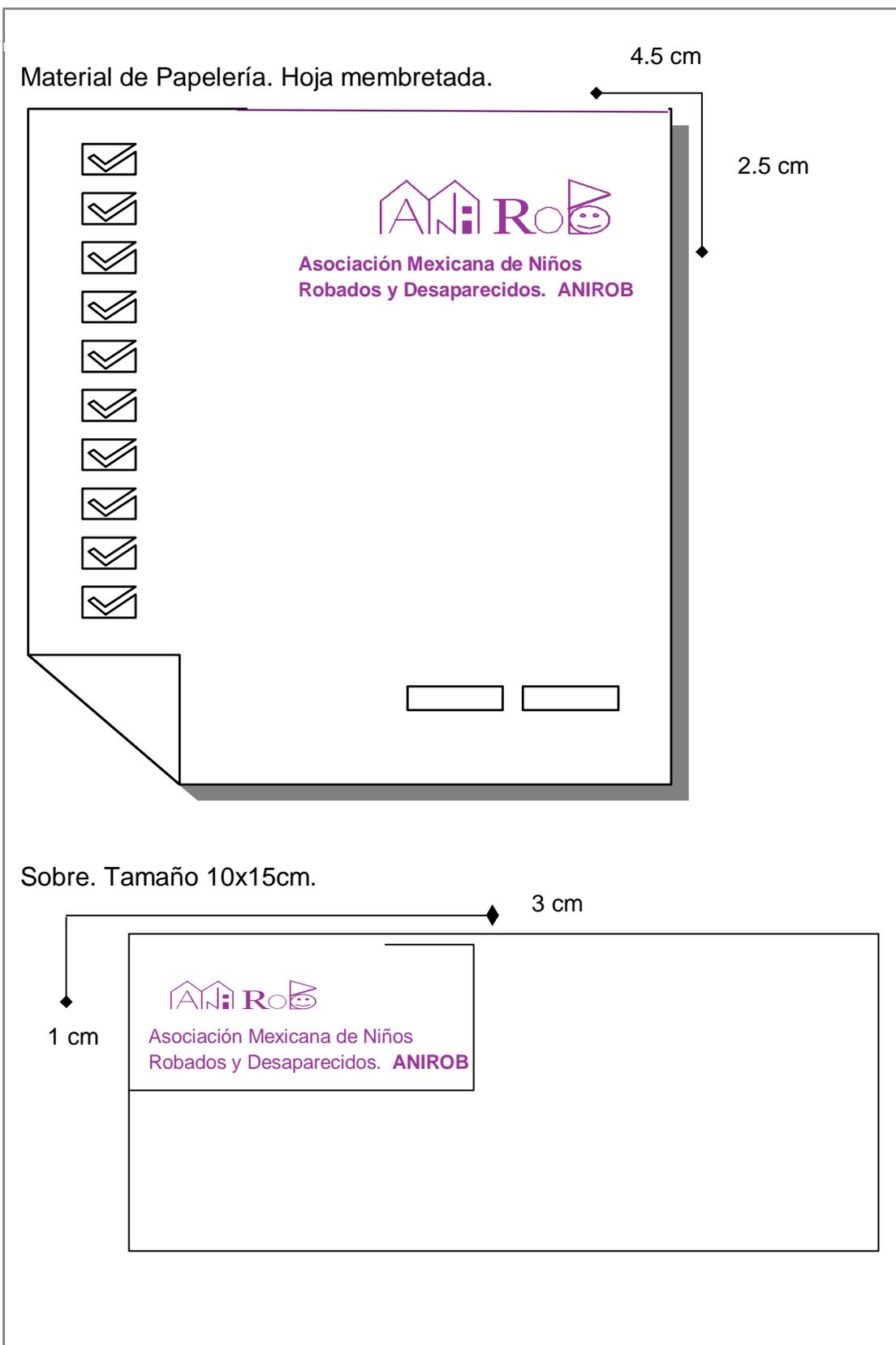
Aplicaciones.

Logotipo en indumentaria.



Logotipo en gomas escolares.

Aplicaciones.



Conclusiones.

En el presente trabajo, el objetivo principal fue difundir la imagen corporativa de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) a través de un manual de identidad corporativa, en el cual, se instauraron las políticas del uso de la identidad visual de nuestra organización analizada.

Sin duda, en las organizaciones hacen falta consultores porque *la consultoría* transforma los puntos débiles en fuertes, incrementa el rendimiento de una organización, plantea soluciones competitivas, facilita el aprendizaje de los miembros a fin de perseguir un mismo propósito; pero, sobre todo, mejora la efectividad institucional.

El servicio de consultoría es análogo a una consulta médica, porque mediante la observación participante, cuestionarios, entrevistas, diagnósticos y análisis de información los consultores denominados comunicadores organizacionales, pueden identificar las enfermedades o mejor dicho, los problemas existentes en una organización.

Para resolver los problemas institucionales podemos utilizar la secuencia de reflexión creada por John Dewey, actualmente Ronald B. Adler, la modificó porque consideró siete fases que debemos efectuar; primero se determina el problema, en el caso de la presente tesis fue que la asociación no ha formalizado su identidad e imagen corporativa.

De igual forma, se identificaron las causas del problema, pues, en la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC), todavía no hay una imagen corporativa bien establecida; en consecuencia, por no tener formalizada su identidad corporativa, la sociedad no la reconoce como una entidad preocupada en localizar a las personas extraviadas.

Al analizar las organizaciones podemos hallar tres tipos de problemas: de *perfeccionamiento*, de *creación* y de *corrección*, en la entidad estudiada se detectaron fallas de creación porque la información es limitada y escueta; por ello, fue necesario redefinir su filosofía corporativa, y naturalmente crear la identidad corporativa de la asociación.

Como vemos, el servicio de consultoría también llamado asesoría externa sirve para mejorar, sanar o solucionar los problemas organizacionales, por lo tanto, es: un propósito estratégico, servicio e intervención, cuyas funciones, acciones y tareas, están encaminadas a conseguir objetivos específicos.

Este servicio, lo proporciona un especialista como lo es el comunicador organizacional, quien soluciona e identifica los problemas institucionales, por consiguiente, una consultoría: es la compra de información experta o servicio experto, cuyo propósito es mejorar las necesidades de una organización mediante recomendaciones apropiadas.

En rubros comunicativos, nuestro especialista calificado es el comunicador organizacional, él no siempre fue llamado consultor, en un principio sólo fungía como consejero, reformador, de igual modo, eran ingenieros industriales orientados a llevar a cabo la función consultiva, esta profesión (de consultor) tuvo mayor auge durante la Revolución Industrial.

Por ello, antes de subrayar la relación entre consultoría y comunicación organizacional, en el primer capítulo, aludí su historia; por ejemplo, en los años veinte Harol Whitehead incrementó las ventas mediante la capacitación del personal; en 1960 y 1970 los consultores enfocaron su intervención hacia el desempeño organizacional.

Luego, en la década de los ochenta los consultores lograron alejar los conceptos consultoría e ingeniería tan confundidos en años anteriores; por otro lado, el especialista de consultoría en comunicación se llama: comunicador organizacional, porque a través de la comunicación comprende, cómo se dan los flujos de información en las organizaciones.

De hecho, los consultores, usan las teorías organizacionales y las escuelas de pensamiento para entender el funcionamiento de las organizaciones, las habilidades del comunicador son varias, entre ellas destacan: el prevenir futuros problemas e indicar si los clientes necesitan cambiar o si es posible implementar estrategias de cambio.

Valga el pleonasma, la consultoría en comunicación ofrece su ayuda mediante comunicación organizacional, así, corrige los errores incorrectos, asiste a los miembros de una entidad para mejorar su eficacia, promueve la cooperación, planea soluciones competitivas e impulsa no a uno sino a todo el personal a luchar por los mismos fines, metas u objetivos.

Para obtener eficacia organizacional, como consultores en comunicación debemos mantener informado al trabajador, porque muchas veces tampoco el equipo de voluntariado alcanza los objetivos institucionales por el desconocimiento de los mismos; en consecuencia, la faena del comunicador es dar a conocer las metas de la organización.

Si deseamos obtener la eficacia organizacional, como consultores en comunicación debemos mantener informado al trabajador, porque muchas veces tampoco el equipo de voluntariado alcanza los objetivos institucionales por el desconocimiento de los mismos, en consecuencia, la faena del comunicador es dar a conocer las metas de la organización.

No obstante, los consultores necesitamos descubrir las tradiciones de la entidad y su cultura corporativa, para crear las estrategias a implementar porque información es poder, de hecho, necesitamos familiarizarnos con la corporación a estudiar, entonces, una vez identificadas las fallas institucionales podremos:

Comunicar asiduamente la imagen de una organización, elaborar productos comunicativos e impulsar planes de contingencia, realizar programas y ejecutar estrategias de comunicación, difundir la filosofía organizacional, fomentar sentimientos de pertenencia, promover entidades públicas o privadas, etcétera.

Gracias a la comunicación, es posible alcanzar metas objetivas, progresos, cambios, metas, pues, orienta, influye, persuade, relaciona, e infunde colaboración entre los integrantes de la organización, así aumenta su eficacia de hecho, las diversas visiones nos hacen comprender aún más cómo se da la comunicación en las organizaciones.

Estas visiones, corresponden a las posturas planteadas en las escuelas de comportamiento organizacional, todas ellas realizaron aportaciones trascendentales para nuestra consultoría en comunicación, en general, contamos con cuatro: a) Teoría clásica, b) Teoría humanística, c) Teoría de los sistemas, d) Teoría contingente.

La escuela clásica veía al obrero como un ser cuya motivación era el dinero; Frederick Taylor (un precursor) hizo actividades de consultoría con la observación constante- participante para conseguir productividad. Hoy, las entidades clásicas tienen gran centralización, allí producen comunicación descendente-formal, vislumbrada en manuales o reglamentos.

Inversamente, los precursores de la teoría humanística, impulsaron la comunicación informal, preocupándose por fomentar el cambio, liderazgo, motivación entre los empleados, por eso, Elton Mayo, decidió informar mediante: circulares, tableros de anuncios y periódicos internos, porque, para él un conflicto provenía de una comunicación escasa e inexistente.

Para la escuela de las relaciones humanas, la comunicación ascendente-horizontal mantiene informados a directores y empleados, instaure grupos, estructuras y redes; actualiza, genera interacción, soluciona problemas e infunde confianza; por ello, en la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC) prevalece la teoría clásica.

Según la teoría sistémica, toda organización se conforma de partes interdependientes entre sí, estas pueden adaptarse a las presiones externas e internas del entorno, por consiguiente, una entidad sistémica es dinámica debido a la constante retroalimentación de sus elementos, de hecho, se comunican con el medio no sólo de forma escrita, sino a través de resultados.

Los teóricos contingentes, hallaron dos tipos de organización el *mecanicista* (formal), donde hay un alto grado de diferenciación funcional con reglamentos; el otro es el *sistema orgánico* (informal), allí, el mensaje se redacta como si fuera una sugerencia, por otra parte, esa teoría instauró las redes comunicativas (descendente-ascendente, vertical-horizontal).

A raíz de las escuelas o teorías de comportamiento organizacional mencionadas, apareció la comunicación organizacional, cuya finalidad es: facilitar la interacción entre la entidad con su medio incluido el personal colaborador, y el otro propósito es mantener una imagen positiva de la organización en cuestión.

Para esta tesis, comunicación organizacional es: El conjunto de habilidades, tareas, técnicas, herramientas, actividades, tácticas o estrategias (externas e internas), orientadas a mejorar u optimizar la comunicación en una organización, mediante, los flujos de mensajes para lograr los objetivos de modo más rápido y eficaz.

Nuestra comunicación organizacional fue confundida con las relaciones públicas por cuidar la imagen institucional, pese a su analogía, la comunicación organizacional preserva la imagen con información tecnificada, mientras, las relaciones públicas lo hacen con actos de carácter social, a fin de mantener su relación con sus diferentes públicos.

Una organización se forma por individuos, quienes trabajan juntos, bajo el afán de satisfacer necesidades o alcanzar objetivos determinados, por ejemplo, encontrar a los niños robados y personas desaparecidas; en consecuencia, cuando las entidades comunican con veracidad su identidad corporativa, pueden obtener la confianza de la sociedad.

Por consiguiente, la consultoría es una excelente fuente de trabajo para los egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación, ellos (los comunicólogos) poseen las capacidades de saber aprovechar los medios informativos desperdiciados por una organización, donde las conductas, comportamientos, normas, uniformes e instalaciones también comunican.

Con las herramientas teóricas mostradas en el primer apartado, me fue posible descubrir las necesidades comunicativas de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) estas actividades desarrolladas en comunicación organizacional, suscitaron la creación de un manual de identidad corporativa.

Un propósito del manual de identidad corporativa, es posicionar la imagen corporativa de una organización, este tipo de identidad es el componente más invariable de las organizaciones, a nivel general, siempre nos indica quién es la organización; en consecuencia, se apoya de la *identidad visual e identidad conceptual*.

Para construir una imagen corporativa, debemos basarnos en su identidad, porque la función de la imagen corporativa, es producir un esquema mental de valores, emociones, atributos o rasgos, con los cuales podemos evaluar, diferenciar e identificar a la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) de otras.

Toda imagen corporativa, se manifiesta con acciones y comportamientos; por ello, para una organización, el silencio es un error garrafal porque no podemos amar lo que no conocemos, o mejor dicho, si las entidades no se dan a conocer, la gente no pueden sentirse identificada con ellas, pues, el desconocimiento provoca desdén.

Nosotros como consultores organizacionales, podemos influir sobre la imagen corporativa de las organizaciones, para lograrlo necesitamos estudiar y analizar su verdadera identidad a fin de reconocer sus características; con ello, la creación de la imagen intencional, es más fácil, de hecho; así, se realizan sus acciones correctoras.

Por ejemplo, en la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC), la creación de imagen corporativa depende no sólo de su identidad; sino, de las estrategias de comunicación organizacional, cuya meta, es mejorar los problemas organizacionales al dar a conocer su identidad corporativa, para generar preferencias duraderas en el público.

Frecuentemente, las organizaciones orilladas por otras, intentan hacer cambios drásticos, en consecuencia, dejan a un lado su identidad, para evitarlo, es necesario tener un adecuado corazón ideológico llamado filosofía corporativa correspondiente a los valores, misión, visión, la cual, puede ser formulada por el comunicador organizacional.

La estructura de identidad corporativa, manejada por la organización estudiada es monolítica, porque dicha corporación, posee un solo nombre y un estilo único en sus manifestaciones, pese a ello, el nombre corporativo AMNRDAC, le impide posicionarse adecuadamente, por ello, a veces, los familiares de personas extraviadas no la identifican.

Respecto a la cultura corporativa, nuestra organización analizada tiene una cultura de misión, porque todos sus integrantes persiguen el mismo fin, o sea, localizar a sus hijos o familiares desaparecidos, por consiguiente, los padres de los niños robados, y el equipo de voluntarios operan bajo una visión compartida.

Todo trabajo de consultoría parte del análisis situacional incluido dentro del diagnóstico, cuya base son los datos, de hecho, el trabajo del comunicador debe basarse no en suposiciones o criterios llenos de subjetividad; sino en investigaciones orientadas a detectar las verdaderas causas del problema de una institución determinada.

En un principio, nuestra hipótesis estaba enfocada sólo en crear un manual de identidad corporativa, pero, con los resultados del análisis interno, hallamos otra problemática referente al sentido de pertenencia y ausencia de comunicación formal; por ende, fue necesario crear un manual de inducción, dirigido al equipo de voluntariado.

Este manual de inducción, también contribuye a instaurar una imagen corporativa positiva sobre nuestra organización en cuestión, porque cuando el público se siente contento con el sitio donde trabaja, lo proyecta no sólo al interior sino al exterior, frente a posibles usuarios o hacia nuevos colaboradores, patrocinadores, voluntarios.

Como el objetivo de la tesis fue difundir la imagen corporativa de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC), se llevó a cabo un análisis situacional del entorno externo- interno, además de un análisis FODA para ofrecer una propuesta técnica de comunicación e identificar las áreas de oportunidad.

Dentro de la organización, se analizó su funcionamiento, servicios, estructura organizacional, historia, cultura, comunicación e infraestructura; con ello, se llegó a una primera conclusión: el equipo de voluntariado desconoce hacia dónde se dirige la asociación, porque su filosofía corporativa, todavía no se ha difundido ni siquiera en la página web.

Aunque, las Relaciones Públicas les han permitido promover los casos de menores perdidos; por el hecho de no tener formalizada la identidad corporativa, cuando las personas consiguen encontrar a sus familiares abandonan esta entidad, pues, no se sienten identificados con ella, debido a la falta de información.

Sin un manual de identidad corporativa e inducción, es más difícil, generar un sentimiento de pertenencia entre los miembros de nuestra institución, de hecho, si a nivel interno AMNRDAC no está bien posicionada, será más difícil proyectar su imagen frente a sus públicos externos e internos, correspondientes tanto a la sociedad como al voluntariado.

Otro problema detectado en la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC, es el nombre comunicativo porque AMNRDAC, no es recordable, pronunciable, identificable, ni mucho menos eufónico, es mas, ni los propios integrantes de la organización han logrado pronunciarlo vía telefónica e interpersonal; de hecho, su logotipo es obsoleto.

Por consiguiente, concluyo que un manual de identidad corporativa es indispensable para dar a conocer a las organizaciones entre sus públicos meta, pero también a través de un manual podemos hacer modificaciones, pertinentes respecto al cambio de los elementos de identidad visual, por ejemplo, nombres, logotipos, gama cromática.

Los nombres impronunciables conducen al olvido, pero sobre todo, obstaculizan la distinción, diferenciación e identificación, es decir, las expectativas de la identidad corporativa, cuyo fin es presentar a una corporación; por ello, en el manual de identidad corporativa de mi entidad examinada, se hizo un cambio de nombre.

Sin embargo, también fue necesario reformular la identidad conceptual correspondiente a la filosofía corporativa, de hecho, el diseño de toda identidad visual necesita realizarse a partir de una identidad conceptual conformada por la misión, visión, valores, objetivos; con ello, puede comprobar la siguiente hipótesis:

“La formalización de identidad Corporativa de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC (AMNRDAC) frente a sus públicos meta, nos permitiría proyectar una imagen más favorable, porque al dar a conocer su identidad sería posible promover o difundir el conjunto de servicios brindados por ella”.

Este manual de identidad corporativa es el primer producto comunicativo enfocado a cubrir las necesidades de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC, en él, se presentan las técnicas para comenzar a difundir su imagen corporativa, de nuestra entidad, bajo el afán de lograr la preferencia e identificación de los públicos meta.

Asimismo, esta propuesta comunicativa podrá ser utilizable a nivel externo e interno porque la publicidad instaurada en bardas, volantes, pancartas, material de papelería e indumentaria llevará el nuevo logotipo denominado: ANIROB, éste sintetiza el nombre de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC.

El nombre ANIROB, se instituyó con el objeto de remplazar el anterior cuyo sonido jamás fue identificable ni pronunciable, por eso, se hicieron modificaciones visuales al anterior logotipo; el manual contiene cambios de identidad conceptual e identidad visual, expresada en medios impresos e internet, a través la página web y la red social.

Gracias a las enseñanzas de los maestros del área de comunicación organizacional, en esta tesis me fue posible: describir las funciones e incidencia de la consultoría en la organización, explicar la función de la imagen corporativa sobre las organizaciones, realizar un diagnóstico organizacional, pero sobre todo, crear un manual de inducción e identidad corporativa.

Definitivamente, si la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC, tuviese una imagen corporativa la sociedad, podría verla como la gran alternativa para encontrar a las personas extraviadas, pues nadie queda exento de sufrir un secuestro, desaparición o el rapto de algún ser querido, ni siquiera quienes leen esta obra.

FUENTES DE CONSULTA.

BIBLIOGRAFÍA.

- 📖 ADLER, Ronald B., MARQUADART ELMHORST, Jeanne. *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mc Graw Hill, 2005.
- 📖 ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Fundamentos de dirección estratégica*. Argentina. EUDECOR, 1999.
- 📖 ALVARADO RANGEL, Leticia. *Comunicación*. D.F. UAM, CSH de educación México. 1996, 981 pp.
- 📖 ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica*. España. 2005, 122 pp.
- 📖 AUDIRAC CAMARENA, Carlos. *El abc del desarrollo organizacional*. México. Editorial Trillas, 2007, 117 pp.
- 📖 BARQUERO CABRERO, José Daniel. *Comunicación estratégica. Relaciones públicas. Publicidad y Marketing*. España. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A., 1ª edición, 2005, 256 pp.
- 📖 BECKHARD, Richard. *Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos*. México. Fondo Educativo Interamericano, 1973, 140 pp.
- 📖 CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España. Ariel Comunicación, 1994, 254 pp.
- 📖 CERVERA FANTONI, Ángel Luis. *Comunicación total*. Esic Editorial, 2008, 468 pp.
- 📖 CHAVES, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la investigación institucional*. España. Gustavo Gilli, 1998.
- 📖 COSTA, Joan. *Identidad Corporativa*. México. Editorial Trillas, 1ª edición, 1997.
- 📖 COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina. Ediciones La Crujía, 2001.
- 📖 COSTA, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. España. Paidós, 2001.
- 📖 DE MANUEL DASÍ, Fernando, MARTÍNEZ, Rafael. *Comunicación y negociación comercial*. Pozuelo de Alarcón, 2000, 280 pp.
- 📖 FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas, 1995, 368 pp.

- 📖 FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, 2008,.
- 📖 FRIESLEBEN GOFF, Cristine. *El proceso de las relaciones públicas*. México. Publigráficos, 1995
- 📖 GALEANO, César Ernesto. *Modelos de comunicación*. Ediciones Macchi, 146 pp.
- 📖 GARBETT, Thomas F. *Imagen Corporativa. Cómo crearla y proyectarla*. Colombia. Legis Fondo Editorial, 1991.
- 📖 GARCÍA SÍLBERMAN, Sarah. *Medios de Comunicación y violencia*. Fondo de Cultura Económica. 1998, 517 pp.
- 📖 GIBSON, James I. *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Mc Graw Hill, 12ª edición, 2006, 624 pp.
- 📖 GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México. Editorial Diana, 1986.
- 📖 GONZÁLEZ ALONSO, Carlos. *Principios básicos de la comunicación*. México. Editorial Trillas, 2008, 96 pp.
- 📖 GONZÁLEZ M, Ghaddra. *Imagen diseño y comunicación corporativa*. La Habana. Cuba, Editorial Pablo de la Torriente, 1990, 52 pp.
- 📖 GORDOA, Víctor. *El poder de la imagen pública. Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad*. México. Editorial Debolsillo,, 2007, 273 pp.
- 📖 HALE, Judith. *Guía completa para lograr el éxito como consultor de rendimiento. Técnicas y herramientas para la mejora de los empleados y las organizaciones. España. 2001.*
- 📖 HARTLINE, Michael D. *Estrategia de marketing*. México. Paraninfo, 2006, 648 pp.
- 📖 KUBR, Milan. *La consultoría de empresas guía para la profesión*. México. Editorial, 2000, 980 pp.
- 📖 LAMBERT, Tom. *Manual de consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Ediciones Gestión 2000, S.A, 304 pp.
- 📖 LITTERER. Joseph A. *Analogía de las organizaciones*. México. Editorial Limusa, 1991, 782 pp.
- 📖 LOZADA DÍAZ, José Carlos. *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna, corporativa y de marketing*. España, Ariel, 2004.
- 📖 LUHMAN, Niklas, IZUZQUIZA, Ignacio. *Edad y Sistema: La Ambición de la Teoría*. Barcelona España. Editorial Paidós, 1990, 144 pp.

- 📖 MARTÍNEZ VELASCO, Alberto, NOSNIK, Abraham. *Comunicación organizacional. Práctica. Manual gerencial*. México. Editorial Trillas, 1998.
- 📖 MINTZBERG, Henry. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall, 2ª edición, 1993, 1207 pp.
- 📖 MOLES, Abraham. *Hacia una teoría ecológica de la imagen*; España. Editorial Fernando Torres, 1973, 186 pp.
- 📖 MORENO ARAGONESES, Julio. *Gestión de entidades no lucrativas*. Thomson Paraninfo, 2006.
- 📖 MORFIN HIERRO, Jorge. *Consultoría para el cambio. Dentro y fuera de la empresa*. México. Edit. Gernika, 1993, 113 pp.
- 📖 OLINS, Wally. *Identidad corporativa: proyección en el diseño de la estrategia comercial*. España. Celeste Ediciones, 1991.
- 📖 PARIENTE FRAGOSO, José Luis. *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México. Miguel Ángel Porrúa, 2ª edición, 2000.
- 📖 PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. *Gestión estratégica organizacional. Guía para el diagnóstico empresarial*. Colombia. ECOE Ediciones Colección Textos Universitarios, 2ª edición, 2008, 232 pp.
- 📖 PUTMAN, Linda L., COSTA, Joan. *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. España. Plaza Edición, 1ª edición, 2002, 126 pp.
- 📖 RAMOS PADILLA, Carlos G. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México. Editorial Trillas, 111 pp.
- 📖 RASSAN, Clive, OATED, David. *El mundo de la consultoría gerencial*. Colombia, Macchi / Tercer Mundo, 1992, 242 pp.
- 📖 RIBEIRO SORIANO, Domingo. *Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1ª edición, 1998.
- 📖 REBEIL CORELLA, María, Et. Al. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México. Edit. Plaza y Valdés- Universidad Iberoamericana, 1998, 386 pp.
- 📖 ROWDEN, Mark. *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa y exitosa*. México. Mc Graw Hill, 2004. 222 pp.
- 📖 SALO, Núria. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Paidós, 2006, 128 pp.

- 📖 SCHEIN, Edgard. *Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 📖 SCHEINSOHN, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina. Macchi, 1ª edición, 199, 355 pp.
- 📖 THIBAUT-LAULAAN. *Anne-Marie; Imagen y comunicación*. España. Editorial Fernando Torres, 1973, 186 pp.
- 📖 TOLELA MYERS, Michele. *Administración mediante la comunicación*. México. Mc Graw Hill.
- 📖 VERNIS DOMÉNEC, Alfred. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ediciones Deusto, 2004.
- 📖 VIDAL ARIZABETA, Elizabeth. *Diagnóstico organizacional. Evaluación del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia. ECOE Edición Colección Textos Universitarios, 1ª edición, 2000, 310 pp.
- 📖 VILLAFAÑE, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. México, Editorial Pirámide, 2002.

FUENTES ELECTRÓNICAS.

-  **Página de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos. (AMNRDAC).** (Disponible).
<http://amnrd.org/informacion.asp?did=37/>
-  **Menores Robados y desaparecidos.** (Disponible).
<http://www.informador.com.mx/mexico/2010/205337/6/menores-robados-y-desaparecidos.htm>
-  **Base de datos. Regreso a casa.** (Disponible).
<http://www.criteriohidalgo.com/notas.asp?id=23410>
-  **Unidos en la búsqueda.** (Disponible).
[www.unidosenlabusqueda,](http://www.unidosenlabusqueda.com)
-  **AMNRDAC.** (Disponible).
www.amnrdac.org
-  **Nacimientos.** (Disponible).
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/Default.aspx?t=mdemo15&s=est&c=17534>
-  **Envejecimiento poblacional.** (Disponible).
<http://www.jornada.unam.mx/2010/08/27/index.php?section=sociedad&article=042n1s0c>
-  **Discapacidad.** (Disponible).
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/default.asp?c=269&e>
-  **Emigración Internacional.** (Disponible).
<http://www.provincia.com.mx/2710-2010/96080>
-  **Migración internacional ENOE.** (Disponible).
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/omunicados/migracion2trim10.asp>

-  **Emigración Internacional.** (Disponible).
http://www.excelsior.com.mx//index.php?m=nota&id_nota=678685 buscar en el archivo
-  **Empleo.** (Disponible).
http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=649604
-  **Desempleo.** (Disponible).
<http://eleconomista.com.mx/mercados-estadísticas/2010/06/24/desempleo-sigue-perdiendo-terreno>.
-  **Desempleo.** (Disponible).
<http://www.jornada.unam.mx/2010/09/22/index.php?section=economia&article=031n1eco>
-  **El robo de menores.** (Disponible).
<http://historiayjusticia.blogspot.com/2010/10/robo-de-menores.html>
-  **Prostitución y Rapto de niños para ser adoptados en España.** (Disponible).
http://sociedad/MEXICO/ESPANA/MEXICO/ONG/mexicanas/denuncian/rapto/ninos/ser/adoptados/Espana/elpepisc/19981020elpepisc_8/Tes
-  **Sin freno el robo de niños en México.** (Disponible).
<http://irmageoriginagarciauriarte.blogspot.com/2009/11/sin-freno-robo-de-ninos-en-mexico.html>
-  **Protesta por robo de niños.** (Disponible).
<http://www.estudiod3.com/alianza/index.php/home/3313-protestaron-18-horas-por-robo-de-ninos-en-tepito>
-  **Trata de personas.** (Disponible).
<http://www.ceidas.org>. Miércoles, 11 de agosto de 2010.
-  **Acciones para prevenir el robo de niños.** (Disponible).
<http://sudcalifornianos.lacoctelera.netpost/2010/10/27/difunden-acciones-prevenir-rapto-menores-fuente-sep>

-  **Sólo 20% de niños se recuperan.** (Disponible).
<http://www.wradio.com.mx/nota.aspx?id=972945/25>
-  **Piden crear registro de niños perdidos.** (Disponible).
<http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/piden-crear-registro-de-ninos-perdidos>.
-  **Alerta Ambert.** (Disponible).
<http://www.eluniversal.com.mx/sociedad/6234.html>.
-  **Campaña de niños perdidos de primer impacto.** (Disponible).
<http://vidayfamilia.univision.com/ser-padre/article/2010-08-30/campana-de-ninos-perdidos-de>
-  **Rescate de 69 niños obligados a prostituirse.** (Disponible).
<http://sdpnoticias.com/sdp/contenido/internacional/2010/11/08/2015/1153951>
-  **FBI. Rescata 69 niños de la prostitución.** (Disponible).
<http://www.impre.com/laopinion/noticias/estados-unidos/2010/11/8/fbi-salva-a-69-menores-de-la-p-221162-1.html#commentsBlock>