



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE MÚSICA DE LA UNAM.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTADA POR:  
ALMA GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO**

**DIRIGIDA POR:  
ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ**

**Marzo, 2011**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi familia, a quienes respeto y admiro. Gracias por brindarme un ejemplo de cómo hay que esforzarse para lograr lo que uno quiere, gracias por las palabras de aliento en momentos difíciles, por la confianza que han depositado en mí en estos años, y también por el apoyo que he recibido de ustedes en todo momento. Gracias a Susana Villavicencio, Mario Barrios y Diana Yurico.

## AGRADECIMIENTOS

Al personal de la Dirección General de Música de la UNAM, quienes facilitaron el proceso de investigación gracias a los permisos otorgados. Particularmente mi agradecimiento a Edith Silva por su confianza, paciencia y apoyo a lo largo de este proceso.

A mi directora de tesis Alejandra Cabrera Esperanza por ser una guía para mí durante este tiempo, por su paciencia, compromiso académico y por su confianza en este proyecto. Asimismo también quiero agradecer a los integrantes del jurado, quienes con sus comentarios y observaciones lograron enriquecer este trabajo.

Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo... del miedo al cambio.

Octavio Paz

## ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo I	
<b>Comunicación organizacional y estructuralismo</b>	
1.1 Corriente estructuralista	8
1.1.1 Representantes	12
1.1.2 Método	13
1.2 Comunicación organizacional	15
1.2.1 Características y objetivos	16
1.2.2 Teoría contingente	18
1.3 Estructura de comunicación	25
1.3.1 Imagen institucional	26
1.3.1.1 Identidad conceptual	26
1.3.1.2 Identidad visual	32
1.3.2 Relaciones Públicas	40
1.3.3 Publicidad	42
Capítulo II	
<b>Diagnóstico: modelos y técnicas</b>	
2.1 Diagnóstico en la organización	48
2.1.1 Análisis situacional	50
2.1.2 Análisis del entorno	50
2.1.3 Análisis PORTER	52
2.1.3.1 Cadena de Valor	53
2.1.3.2 Cinco fuerzas de la competencia	55
2.1.3.3 Estrategias genéricas	56
2.1.4 Análisis FODA	57
2.1.4.1 Fortalezas	59
2.1.4.2 Oportunidades	59
2.1.4.3 Debilidades	59
2.1.4.4 Amenazas	59
2.1.5 Análisis PERT	60
2.2 Técnicas del diagnóstico	68
2.2.1 Encuesta	70
2.2.2 Cuestionario	76

## Capítulo III

### **Análisis aplicado a la DGM: Implementación de modelos y técnicas**

3.1 Aplicación del análisis situacional	79
3.1.1 Ubicación geográfica	79
3.1.2 Antecedentes	79
3.1.3 Marco Jurídico	80
3.1.4 Comunicación institucional	81
3.2 Descripción del entorno de la DGM	86
3.3 Aplicación del análisis PORTER a la DGM	87
3.3.1 Cadena de valor	88
3.3.2 Cinco fuerzas de la competencia	93
3.3.3 Estrategias genéricas	94
3.4 Aplicación del FODA a la DGM	95
3.4.1 Amenazas transformadas en oportunidades	96
3.4.2 Debilidades convertidas en fortalezas	98
3.4.3 Fortalezas transformadas en debilidades	100
3.4.4 Oportunidades convertidas en amenazas	102
3.5 Encuesta aplicada a la DGM	104

## Capítulo IV

### **Propuesta de comunicación organizacional para la DGM**

4.1 Datos generales del proyecto	123
4.2 Estrategia A	124
4.3 Estrategia B	126
4.4 Estrategia C	128
4.5 Diagrama de Gantt	130
4.6 Estimación del tiempo y la varianza	131
4.7 Diagrama PERT	134
Conclusión final	135
Bibliografía	138
Anexos	142

## INTRODUCCIÓN

La cultura musical en nuestro país se encuentra diversificada en distintas categorías, en esta investigación se retomará sólo el género de la música sinfónica o también llamada “música clásica”, la cual ha trascendido a través de varias generaciones y se ha constituido como un símbolo universal.

En México su antecedente se inicia en los años 30 junto con el desarrollo cultural del país, durante este proceso se crearon instituciones para albergar a las nacientes propuestas culturales y educativas. Bajo ese contexto, en 1936 surge la Orquesta Sinfónica Popular dirigida por José Rocabruna, integrada con 60 personas, teniendo como sede el Anfiteatro Simón Bolívar.

Con el crecimiento de este y otros proyectos musicales universitarios, surgió la necesidad de difundirlos creándose así el precedente de la Dirección General de Música (DGM), institución que adquiere este nombre en el año 2002 por acuerdo del rector Juan Ramón de la Fuente.

En la actualidad la Dirección General de Música de la UNAM se encarga de programar, organizar y difundir los conciertos de la Orquesta Filarmónica de la universidad (OFUNAM), conciertos internacionales, ciclos de jazz, ritmos latinoamericanos, entre otros. Asimismo es una de las principales instituciones dedicadas a la difusión de la música sinfónica y de otras propuestas musicales, por tal motivo esta organización y la comunicación que emana de ella será el objeto de estudio de este proyecto.

El objetivo es generar una propuesta de comunicación para mejorar la difusión de las actividades que promueve la DGM, con la única finalidad de atraer a un mayor número de audiencia y para diferenciar a la OFUNAM de otras propuestas sinfónicas.

Para lograrlo se analizarán las estructuras de comunicación dentro de la DGM, las cuales afectan la realidad de la dependencia y por otra parte también se identificará el público al cual se dirige la institución para crear una propuesta de comunicación adecuada al interés de este segmento.

Como parte de esta investigación se cree que si se analizan los factores que intervienen en la comunicación de la DGM se podrán detectar a profundidad las problemáticas que enfrenta dicha dependencia, en consecuencia se podrán establecer propuestas más certeras para lograr captar el interés de los individuos por la música sinfónica y para destacar la propuesta de la OFUNAM de otros proyectos sinfónicos.

El trabajo se compone de cuatro secciones dentro de las cuales se abordan teorías, conceptos, y distintas herramientas metodológicas. A continuación se explica brevemente el contenido de cada capítulo.

En el primer capítulo denominado *Comunicación organizacional y estructuralismo* se retoman los principales planteamientos de esta disciplina y corriente respectivamente, la finalidad es poder conocer de manera general la forma en el que se desenvuelven las organizaciones, considerando que estas tienen un comportamiento similar al de las estructuras.

En materia de comunicación organizacional se utilizará como base la teoría contingente, que entre sus principales funciones se encuentra el estudio del entorno y de las variables que modifican la constitución y el crecimiento de las organizaciones, los cuales en ocasiones suelen ser la raíz de las principales problemáticas enfrentadas por las mismas, en este caso se analizará para identificar cuáles son los elementos que podrán repercutir en la DGM.

En la parte final de este apartado se explicarán algunas categorías que constituyen la estructura de comunicación de una organización, tal es el caso de la imagen institucional, las relaciones públicas y la publicidad, en las cuales se cree que hay distintas áreas de oportunidad para la DGM.

En el capítulo dos denominado *Modelos y técnicas de diagnóstico* será necesario conceptualizar y destacar la finalidad de diagnóstico, debido a que se aplicará al estudio de la DGM para hacer una evaluación de sus áreas de oportunidad. En este proyecto se seleccionaron tres tipos de modelos, entre ellos: el análisis FODA, PORTER y PERT. Y se consideraron el análisis situacional y del entorno para obtener datos sobre la organización.

El análisis FODA será para conocer áreas de oportunidad para la DGM, el análisis PORTER ayudará a identificar los factores que pueden hacer competitiva a la organización, finalmente con el análisis PERT se podrá planear y aplicar una propuesta de comunicación señalando el tiempo de cada actividad. Posteriormente dentro del desarrollo del proyecto se mencionarán algunas técnicas aplicadas al realizar un diagnóstico, como son los cuestionarios y las encuestas.

En el capítulo tercero llamado *Análisis a la DGM: Implementación de modelos y técnicas* se retoman los conceptos, herramientas, técnicas y modelos explicados en los apartados uno y dos con la finalidad de facilitar la detección de áreas de oportunidad existentes dentro de la Dirección General de Música, mismas que repercuten en la difusión de las actividades de la institución. En el proceso se implementaron cuestionarios y encuestas con la intención de recabar información real acerca de la organización.

Finalmente como resultado de los capítulos anteriores, en el cuarto apartado denominado *Propuesta de comunicación organizacional para la DGM*, se construyeron estrategias y tácticas para mejorar la situación actual de la institución analizada. Para ello se aplicó como modelo el análisis PERT para conocer el tiempo estimado que llevará la realización del proyecto.



## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURALISMO

En este capítulo se explicarán los términos de comunicación organizacional y estructuralismo debido a su estrecha relación que tienen con respecto a las organizaciones y al objeto de estudio de este proyecto, el cual se remite al análisis de comunicación de la Dirección General de Música de la UNAM.

Por lo tanto en la primera parte de ésta investigación se explicará el concepto de estructura, sus características, y el método utilizado por los principales representantes de dicha corriente, esto permitirá comprender el comportamiento y composición de las estructuras y posteriormente entender el caso particular de la institución analizada.

El siguiente punto a destacar como parte de la investigación será el estudio de comunicación organizacional, que es una disciplina especializada en la materia, la cual permitirá tener un panorama más amplio sobre el tema y una guía a seguir en el proceso de investigación.

Por otra parte, se hará mención de la teoría contingente la cual parte de la corriente estructural, en ella se explican los distintos escenarios presentados por las organizaciones, por una parte indaga en el comportamiento interno y por la otra en el entorno y las variables capaces de afectar el desempeño organizacional.

Asimismo en la parte final de este capítulo se mencionarán tres categorías de comunicación que se desarrollan dentro del ámbito externo, estas corresponden a las relaciones públicas, la imagen institucional y la publicidad, las cuales fueron seleccionadas por medio de la observación preliminar hecha a la organización.

Se considera que estas categorías tienen gran influencia en el proceso de difusión, por lo cual es relevante su descripción ya que pueden contribuir a captar un mayor número de audiencia y a diferenciar la propuesta musical de la institución de cualquier otra dedicada al mismo ámbito.

Cabe señalar que en este apartado el objetivo es plasmar teorías, conceptos, propuestas metodológicas, y en general distintas posturas que contribuyan a desarrollar el conocimiento necesario para entender el contexto en el que se desenvuelve el objeto de estudio.

### 1.1 CORRIENTE ESTRUCTURALISTA

Existen distintas perspectivas formadas respecto al estudio estructuralista, entre ellas la psicológica, antropológica, la lingüística, por mencionar algunas, las cuales se han desarrollado para formar nuevas áreas de conocimiento. Gracias a estas investigaciones hay una amplia gama de información, sin embargo como señala Jean Piaget el punto común de estas posturas se centra en la definición de estructura por lo cual se describirá a continuación.

Una estructura es un sistema de transformaciones que, como tal, está compuesto de leyes, y que se conserva o enriquece por el juego mismo de sus transformaciones, sin que estas terminen fuera de sus fronteras o recurran a elementos exógenos.<sup>1</sup>

En esta investigación es pertinente revisar el concepto de estructura ya que al conocer la constitución, el comportamiento y los posibles cambios de éstas, se podrá tener mayor certeza en las decisiones y acciones a implementar para la organización estudiada.

Asimismo, otro aspecto relevante a considerar se basa en el poder identificar una estructura con precisión y entender su funcionamiento, lo cual se puede realizar definiendo las principales cualidades de las cuales está compuesta, entre ellas destacan: la totalidad, su dinamismo, las transformaciones y la autorregulación.

La totalidad es una cualidad referente a la composición y asociación de elementos dentro en un sistema, se determina no simplemente por la relación de sus categorías, sino por su significado como parte del conjunto y la función desempeñada. Cada elemento estudiado fuera de una estructura tendrá un valor distinto a comparación de aquellos integrados dentro del sistema.

La estructura (...) es totalizante. Ello en el doble sentido de que pretende integrar conjuntos cada vez más vastos, y de que el todo tiene primacía sobre las partes.<sup>2</sup>

Como bien señala Iván Zavala una estructura es totalizante, para realizar el análisis de cualquier estructura es necesario interpretarla como un conjunto, se debe justificar en función de su relación con otras categorías del mismo sistema. Autores como Lévi-Strauss no descartan el análisis de los elementos de la estructura de forma aislada, por lo cual se mantiene abierta dicha posibilidad a pesar de lo significativo de observarlas en conjunto.

Es importante considerar que la relación entre cada uno de los elementos de la estructura no implica la inexistencia de fronteras entre ellos, estos límites no se basan en aspectos tangibles, por el contrario, para identificarlos se debe hacer el análisis sobre las leyes y la interrelación de los componentes del sistema.

Por otra parte, las estructuras son dinámicas por estar conformadas dentro de un sistema.<sup>3</sup> Esta cualidad se determina por la actividad registrada en cada uno de sus elementos, y su influencia o relación sobre otros componentes. El dinamismo en las estructuras es un factor de cambio, el cual a su vez ayuda a atender las demandas del sistema.

Es justamente esta característica la que permite mencionar otra cualidad de las estructuras, la cual se reconoce porque los elementos de la estructura no solo están en movimiento sino también sufren transformaciones, las cuales pueden ser de carácter

---

<sup>1</sup> Jean Piaget, *El estructuralismo*, pág. 6.

<sup>2</sup> Iván Zavala, *Lévi-Strauss*, pág.47.

<sup>3</sup> Un sistema es un conjunto de reglas o principios, ordenados y relacionados entre sí, los cuales cumplen determinada función.

temporal e intemporal. Al presentarse estos cambios también se modifica el sistema del cual forman parte.

En este sentido es importante señalar uno de los planteamientos de Jean Piaget, en el cual destaca la posibilidad de conservar o mejorar la constitución de una estructura al modificar alguno de sus elementos. Por una parte al realizar un cambio en la estructura se puede obtener un beneficio para ésta, y por otra puede volverse vulnerable si se altera o perjudica el funcionamiento del sistema.

Esta situación es fundamental para entender que el análisis realizado a la DGM o a cualquier otra organización debe ser detallado debido a las repercusiones en su funcionamiento pueden ser contraproducentes al no realizar un cambio de manera adecuada.

Finalmente otra de las cualidades de una estructura es la autoregulación referente a la vigilancia constante en los elementos, procesos y funciones del sistema, la cual se lleva a cabo para lograr su conservación. Durante este proceso se pueden conocer los límites de las estructuras en la medida en la cual se profundice en la investigación.

[La estructura] es un sistema de relaciones reguladas por una cohesión interna que se revela en el estudio de sus transformaciones.<sup>4</sup>

ESTRUCTURA	
Se compone por diversos elementos los cuales se interrelacionan entre sí para cumplir con determinada función, entre sus características se encuentran la totalidad, el dinamismo, las transformaciones y la autoregulación.	
Totalizante	La estructura se considera como totalizante por su composición, es decir que los elementos que integran una estructura se reconocen como un todo y no como la suma de varias partes.
Dinámica	Las estructuras son dinámicas por estar conformadas dentro de un sistema. Esta cualidad se determina por la actividad registrada en cada uno de sus elementos, y su influencia o relación sobre otros componentes.
Transformable	La constitución de una estructura no siempre es la misma, se modifica de acuerdo a los movimientos y cambios que ocurren en el entorno o por los cambios que se realizan al interior de ésta. Por ello se considera que las estructuras son transformables, al mismo tiempo en que se modifican así mismas también repercuten y transforman al exterior.
Auto regulada	Los elementos, procesos y funciones de la estructura son observados constantemente para lograr la conservación de ésta.

FUENTE: IVÁN ZAVALA, CLAUDE LÉVI-STRAUSS, 1977.  
ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

<sup>4</sup> Claude Lévi-Strauss, *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*, pág. 23.

Considerando el valor de estos conceptos se puede establecer una estrecha relación entre una estructura y el objeto de estudio, el cual corresponde a la Dirección General de Música (DGM).

La organización al igual que las estructuras se compone de diversos elementos a los cuales se les conoce como subestructuras, estas pueden ser los proveedores, los medios de comunicación, los clientes, la infraestructura, el grupo de empleados, el gobierno, los recursos económicos y otras que no precisamente pueden ser vistas.

Cada una de las categorías presenta una estrecha relación entre sí, pueden verse de manera aislada para su estudio, pero al final de la investigación deberán de integrarse en conjunto para ser considerados como parte de la estructura.

Otro de los puntos en común entre la DGM y las estructuras consiste en mantenerse en constante cambio para adaptarse a las demandas de su entorno, como se señaló anteriormente las acciones realizadas en alguna de sus subestructuras terminará por transformar la composición y el comportamiento del sistema del cual forman parte.

Sin embargo estos cambios no son aleatorios, más bien son controlados y estudiados en el interior de cualquier estructura u organización, es decir son autorregulados, esta función es de vital importancia pues entre más certera sea esta supervisión ayudará a garantizar la supervivencia y mejora de la DGM.

El análisis e interpretación elaborados respecto a los cambios realizados en la DGM ayudará a tomar mejores decisiones para reforzar las funciones de la institución, asimismo permitirá emprender acciones certeras en su propio beneficio.

Una vez explicado esto, en el siguiente rubro se presentará de manera general los principales representantes del estructuralismo, con la finalidad de dar una breve referencia de sus planteamientos y tener un panorama más amplio de esta corriente.

### 1.1.1 Representantes

Dos de los principales exponentes del estructuralismo se mencionan a continuación:

REPRESENTANTES	APORTACIONES
Ferdinand Saussure	<p>Es considerado el precursor del estructuralismo, al analizar esta disciplina a partir del estudio del lenguaje.</p> <p>Determinó que el lenguaje está compuesto por un objeto doble, cada uno de los elementos no vale sin el otro, por ejemplo: significante – significado; lengua – habla; diacronía – sincronía; forma - contenido, entre otros.</p> <p>Saussure definió las relaciones opositivas o diferencias entre los términos, las cuales determinan su posición dentro del sistema.</p> <p>Al definir el signo explica dos fases de las cuales se compone, la primera de ellas corresponde al significante y el segundo al significado.</p> <p>El significante es la imagen acústica formada en la mente de los individuos al mencionar algún objeto y el significado es el concepto al cual nos remite dicho objeto.</p> <p>La unión del significado y significante forman el signo, este permite nombrar sentimientos, frases, acciones sin necesidad de representarlas físicamente.</p>
Claude Lévi- Strauss	<p>Estudió las estructuras y las relaciones sociales, dentro de sus investigaciones menciona algunos tipos de modelos los cuales pueden implementarse para el estudio de una estructura, por ejemplo:</p> <p style="text-align: center;">Consientes Inconscientes Mecánicos Estadísticos</p> <p>Por otra parte, también determinó algunos tipos de estructura, entre ellos destacan:</p> <p style="text-align: center;">Globales Particulares Abiertos Cerrados</p> <p>Strauss definió como primer paso para estudiar las estructuras sociales la observación empírica para poder establecer interpretaciones. Además consideró que el estructuralismo siempre está en búsqueda de significados y profundiza en los detalles.</p>

FUENTE: LÉVI- STRAUSS, *ANTROPOLOGÍA ESTRUCTURAL: MITOS, SOCIEDAD Y HUMANIDADES*, 2006.

Los planteamientos realizados por Lévi-Strauss son los más pertinentes para esta investigación, debido a que sus estudios sobre las estructuras se basan en las relaciones sociales, la cual se apega al campo de estudio analizado.

Otra de las consideraciones a las que hace referencia Strauss es a los tipos de estructura, en donde destacan aquellas que son fácilmente identificables y otras de carácter intangible difíciles de estudiar al no tener ninguna referencia de ellas.

Seguramente durante el estudio de la DGM se encontrarán estructuras perfectamente definidas y otras por el contrario aún no visualizadas, por ello una solución propuesta por Strauss para estudiar cualquier estructura consiste en observar empíricamente el fenómeno analizado, asimismo buscar detalles y significados los cuales permitan obtener información.

Strauss y otros representantes de esta corriente, se dieron a la tarea de constituir métodos para estudiar las estructuras, por ello al igual que hay diversas posturas teóricas no es de extrañar la existencia de variantes respecto al procedimiento a seguir para estudiar determinado fenómeno. Justamente en el siguiente apartado se explicará a profundidad el método estructuralista tratando de extraer las generalidades respecto a dicho proceso.

Para esta investigación es relevante definir el método y el procedimiento a seguir al comenzar a revisar la estructura de la DGM, el cual se sintetizará a continuación.

### 1.1.2 Método

Los representantes estructuralistas crearon su propio método para estudiar a las estructuras, logrando establecer una serie de procedimientos los cuales permitirían comprender al objeto de estudio siguiendo un camino en el cual se podrán obtener resultados verificables.<sup>5</sup>

Desde la perspectiva de Nicolás Troubetzkoy (integrante del Círculo de Praga), su aportación al método estructuralista consistió en el análisis sincrónico de los fonemas, y para ello planteó cuatro reglas:

- El estudio de los fenómenos lingüísticos conscientes debe ser sustituido por el de su infraestructura inconsciente.
- Se debe tomar como base las relaciones y no los términos.
- Poner en evidencia la estructura sistemática de los fonemas.
- Se deben descubrir leyes generales.

Aunque esta propuesta se basa en el desarrollo de la teoría lingüística, se pueden destacar algunos principios generales del método estructural, el cual consiste en

---

<sup>5</sup> Debido a la descripción hecha en este apartado es necesario entender que un método es un procedimiento que se sigue con el propósito de encontrar la verdad respecto a un fenómeno estudiado. En este caso será el proceso u orden utilizado para emprender el estudio de las estructuras.

observar al objeto de estudio como un sistema integrado por estructuras, conocer la naturaleza de los hechos y poner atención a la intervención de las leyes en el desarrollo del sistema.

Por su parte Claude Lévi-Strauss quién explicó el estructuralismo desde la perspectiva de la antropología social, abrió la posibilidad analizar este fenómeno no sólo a partir del estudio de la lengua sino también dentro de las organizaciones e instituciones.

Lévi-Strauss menciona dos principios metodológicos para analizar los fenómenos estructurales, en el primero de ellos establece la observación al análisis de un caso, el cual será el punto de partida para comenzar el estudio de la DGM.

Por otra parte descarta la posibilidad de aplicar el método comparativo porque considera que no hay estructuras iguales, por lo tanto para este estudio se evitará hacer analogías con otras organizaciones.

Es necesario y suficiente alcanzar la estructura inconsciente, subyacente a cada institución, a cada costumbre, para obtener un principio de interpretación válido para otras instituciones y otras costumbres.<sup>6</sup>

Este argumento es parte fundamental para considerar cual es el objetivo de estudiar el estructuralismo en ese proyecto. Al entender la manera en cómo se compone una estructura, sus elementos, su lenguaje y manifestaciones se comprenderá su proceso en general, el cual podrá aplicarse la realidad de las organizaciones de cualquier giro para contribuir a su estudio, respetando las diferencias de cada organización.

El estudio de toda estructura implica ver más allá de lo evidente, ir a la raíz de los fenómenos presentados en una organización, en este ejercicio se obtendrán planteamientos generales los cuales servirán de modelo para el estudio de otros organismos, considerando sus distintas variables.

Parte de este método sugiere retomar al objeto de estudio como un sistema con su propio orden, sus partes deberán estar interrelacionadas y al modificarse alguno de sus elementos se modifican otras partes del sistema, además la manera en la cual se relacionan los elementos de la estructura permitirá a su vez explicar cuál es su funcionamiento. En resumen el método estructuralista sugiere considerar los siguientes aspectos:

1. El planteamiento de la hipótesis
2. La consideración del objeto de estudio como parte de un sistema (al hacer esta consideración se podrá obtener acceso al conocimiento de éste).
3. Requiere precisar las leyes bajo las cuales se rige la estructura y que a la vez marcan su razón de ser.
4. Implica la construcción de modelos.

---

<sup>6</sup> Louis Millet y Madeleine Varin d'Ainvelle, *El estructuralismo como método*, pág. 213.

En dicho análisis se considerarán los cuatro aspectos anteriormente señalados como el método para estudiar cualquier estructura, en este caso la referente a la DGM poniendo énfasis en la comunicación de ésta.

En primer lugar el planteamiento de la hipótesis corresponde a detectar la realidad de las problemáticas de la DGM en materia de difusión para entonces poder establecer propuestas más certeras para captar el interés de los individuos por la música sinfónica y para destacar la propuesta de la OFUNAM de otras.

Como segundo aspecto la DGM será definida como un sistema, el cual está integrado por varios elementos como pueden ser los proveedores, clientes, la infraestructura, el entorno, sus integrantes, etcétera. Bajo este planteamiento se considerará a la DGM como una organización expuesta a diversas transformaciones y también capaz de autorregularse gracias a la interpretación de su personal para entender las necesidades de la organización.

Como se ha señalado anteriormente los cambios pueden ser en beneficio de la estructura u organización, o por el contrario generarse de manera inconsciente alteraciones en su funcionamiento, de ahí la importancia de entender cómo se compone una estructura y la forma en la cual interactúan con su entorno para poder interpretarlas de manera adecuada.

Finalmente el método estructuralista implica la construcción de modelos, de los cuales para el estudio de la DGM se utilizará el PERT y PORTER, los cuales se desarrollarán en el capítulo tercero.

En este primer acercamiento al estudio de la DGM se retomaron los conceptos de estructura, sus representantes y su método, con el fin de aplicarlos a la investigación de la organización señalada, sin embargo el énfasis se pretende establecer en el análisis de la comunicación de la institución, por lo tanto en el siguiente punto del capítulo se retomará a la disciplina encargada de estudiar de manera especializada la comunicación en las organizaciones para profundizar en el tema.

## 1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para autores como Fernández Collado el término de comunicación organizacional puede explicarse desde tres perspectivas, en la primera de ellas se define como el total de mensajes intercambiados con los miembros de la organización y su medio, esta información se permuta gracias a los canales diseñados por esta misma.

En segundo lugar está considerada como una disciplina encargada de analizar todos los fenómenos de comunicación ocurridos dentro de las organizaciones y en su entorno.

Y finalmente corresponde a las técnicas y acciones emprendidas para lograr un gran flujo de mensajes entre los miembros de la organización y su medio, es de utilidad para influir en las opiniones, actitudes y conductas del público. Una de sus pretensiones es



que al realizar estas acciones se pueda lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo tanto la comunicación organizacional es la evaluación, concentración y el emprendimiento de acciones para procurar la fluidez de los mensajes y por consiguiente lograr el cumplimiento de las metas dispuestas por la organización, entre ellas garantizar su presencia en el entorno, conseguir una opinión favorable y buena reputación, etcétera, en otras palabras:

Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes de flujo, propósito, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.<sup>7</sup>

Para profundizar en el análisis de los fenómenos de comunicación de las organizaciones, dicho campo de estudio se divide en dos partes, la primera de ellas responde a los aspectos internos constituido por los miembros de la organización y sus familias, y por otra parte, el segundo punto corresponde a los elementos externos los cuales pueden ser la relación con clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras.

#### 1.2.1 Características y objetivos

La comunicación organizacional se caracteriza porque trabaja directamente con los medios de comunicación, los cuales pueden ser internos: memorándum, circulares, revistas internas, intranet, pizarrón de avisos, teléfonos, o bien de carácter externo: revistas, radio, televisión, cine, prensa, espectaculares, entre otros.

Esta disciplina implica la aplicación de la comunicación de manera integral, es decir no importa si es externa o interna siempre hay una relación entre ambas, el ejercicio de cada una de ellas afecta el desempeño de la otra, en el proceso de difusión sin duda debe existir un trabajo conjunto entre todas las subestructuras.

Los sistemas de comunicación tienden a evitar conflictos entre los esfuerzos y duplicidad de tareas u omisión de otras; a dar confianza, estimular y motivar a los integrantes de un grupo de trabajo.<sup>8</sup>

A continuación se nombran los objetivos principales de comunicación organizacional y algunos ejemplos:

- Desarrollo de estrategias: puede ser la elección de los medios de comunicación para difundir una campaña publicitaria, la elección del público al cual se dirige la organización, el cuidado de la imagen de una organización frente a su público, la designación del precio a un producto, la optimización de recursos, entre otros.
- Planeación de programas de comunicación: puede ser el desarrollo de un plan

---

<sup>7</sup> Gerald Goldhaber, *Comunicación organizacional*, pág.23.

<sup>8</sup> *Idem*.

de relaciones públicas para evitar los altos costos de la publicidad, el cual consistiría en proporcionar información vigente a medios de comunicación, proveedores, consumidores, atención de quejas, o también puede tratarse de la selección de medios de comunicación para difundir información a los empleados, etcétera.

- Definición de políticas y procedimientos: consiste en hacer reglas que deben seguir los empleados o determinar mecanismos y formas de hacer una actividad, en el primer caso puede tratarse del código de vestir de los empleados, los horarios, los valores y principios por cumplir. En el caso de los procedimientos puede corresponder a la descripción de puestos y funciones de los empleados.
- Creación de técnicas para motivar e integrar a los empleados: podría manifestarse por medio de incentivos, bonos de productividad o reconocimientos entregados a los empleados.
- Fomentar el sentido de pertenencia: consiste en lograr entre los integrantes de la organización un sentimiento de orgullo al pertenecer a ella, una manera para crearlo es difundir los logros de la organización o los reconocimientos obtenidos.
- Creación de un ambiente y clima adecuados: puede fomentarse en los empleados con técnicas como el *Outdoor Training*<sup>9</sup> el cual consiste en fomentar la convivencia de los empleados fuera del trabajo, pueden desarrollar estrategias para fomentar el trabajo en equipo, liderazgo, la organización, etcétera.
- Aumentar la participación de los empleados: puede fomentarse por técnicas como el *Brainstorming*<sup>10</sup> (lluvia de ideas). Fomenta la credibilidad y confianza de los empleados hacia sus dirigentes utilizando nuevos canales de comunicación.
- Cuidar la imagen de la organización y la opinión sobre ésta: puede generarse por brindar un buen servicio, atender a medios de comunicación o alguna personalidad de manera especial o creando un ambiente agradable.
- Apoyar en los procesos de cambio: puede ir desde el rediseño de manuales, procedimientos, la imagen corporativa, entre otros.
- Creación de información con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones de otros departamentos: consiste en actualizar la base de datos, alimentar el pizarrón de avisos, el mantenimiento de la página web de la organización, la revista interna y

---

<sup>9</sup> *Outdoor Training* son actividades realizadas en espacios abiertos, en donde se fomenta el aprendizaje por medio de experiencias vivenciales, cuyo objetivo es mejorar la relación entre los integrantes de la organización, fomentar el liderazgo, resolver conflictos, motivar, crear un ambiente de confianza y colaboración, etcétera.

<sup>10</sup> *Brainstorming* es una técnica capaz de fomentar el desarrollo de ideas y la participación de los integrantes de la organización, dentro de las sesiones se fomentan iniciativas para desarrollar la creatividad de los participantes y se crean consensos para elegir las ideas que se llevarán a cabo.

de otros medios informativos para el personal, los cuales son determinantes en la realización de sus actividades.

- Detección de áreas de oportunidad dentro de las organizaciones: esto se logra por medio de la implementación de un diagnóstico en donde se analizan áreas internas o externas en las cuales se puede mejorar, por ejemplo en materia de difusión podrían crearse programas de vinculación entre instituciones, en el ámbito de publicidad puede ser la selección de los medios de comunicación adecuados para colocar los anuncios de la organización.

Esquema 1

### Objetivos de comunicación organizacional



FUENTE: GERALD GOLDBER, *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*, 1990.

Una de las herramientas de comunicación organizacional es la implementación del diagnóstico, este permite medir, evaluar y monitorear el desempeño de la comunicación y las áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar. Por lo relevante de este instrumento de comunicación se retomará en el capítulo dos, se explicarán sus características y objetivos con la finalidad de profundizar en la materia.

En términos generales la comunicación organizacional es una disciplina especializada en estudiar todos los fenómenos desprendidos de las acciones comunicativas en una organización. Por tal motivo será de utilidad para estudiar la estructura de comunicación de la DGM, con la intención de generar propuestas en materia de difusión las cuales puedan representar una mejora en la institución analizada.

La propuesta de comunicación organizacional se sustenta en diversas teorías, una de ellas es la contingente la cual se detallará a continuación, esta postura no sólo considera el ámbito interno, sino también se extiende al campo externo y retoma variables capaces de alterar el desempeño de la organización.

#### 1.2.2 Teoría contingente

La teoría contingente que parte de la corriente estructural, será de utilidad porque sus planteamientos presentan mayor semejanza con respecto a la composición y comportamiento presentados por la DGM. En su planteamiento, esta propuesta ayuda a reconocer las variables más representativas, las cuales pueden ser un factor de cambio en materia de difusión, tal es el caso de la tecnología, el tamaño de la institución y el

entorno.

El enfoque de las contingencias procura entender las relaciones dentro de los subsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su entorno. Este enfoque hace hincapié en la naturaleza variada de las organizaciones y trata de entender cómo operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.<sup>11</sup>

Para Lorsch y Lawrence el funcionamiento de las organizaciones debe ser congruente con la demanda de tareas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros, si se pretende ser eficiente en su desempeño.

La teoría contingente señala que lo que es eficiente en una organización, puede no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra. Por ello, el objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficientes para organizarse de acuerdo con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos.<sup>12</sup>

La función de la teoría contingente es plantear escenarios generales, sobre la manera en la cual se comportan las organizaciones los cuales pueden ser retomados para el estudio de cualquier institución, se puede determinar si la estructura o los procedimientos son rígidos o flexibles.

Debido a las observaciones de sus autores se pueden identificar distintas partes de una estructura que pueden ser capaces de alterar el funcionamiento de la organización, como la tecnología, el número de empleados, los procesos de producción, etcétera. Esta postura será de utilidad para el estudio de la DGM porque permite considerar las variables que se reconocen como un factor capaz de modificar o desequilibrar a la institución.

A continuación se mencionan las principales aportaciones de la teoría contingente y de sus representantes:

- Tom Burns y George Stalker

Estos autores mencionan cinco tipos de entorno, los cuales van del estable al inestable o del previsible al menos previsible, además explican dos paradigmas los cuales responden a la manera en la cual se constituyen y comportan las organizaciones de acuerdo a sus características.

En primer lugar señalan el modelo mecanicista el cual se reconoce porque sus actividades son planeadas, previsibles y especializadas, hay control de calidad y de la cantidad de producción, los empleados se seleccionan de acuerdo a sus habilidades, tienen objetivos asignados, sus tareas están definidas por reglas y procedimientos para generar un desempeño estandarizado, también existe un sistema de recompensas, las jerarquías de cada empleado son identificables y la relación de estos se manifiesta de

---

<sup>11</sup> Kast y Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, pág. 365.

<sup>12</sup> *Op cit*, Fernández Collado, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, pág.107.

manera profesional.

Por otra parte, el modelo organicista se caracteriza por sus actividades impredecibles, no hay procedimientos ni reglas definidas, no hay reconocimiento o recompensas para los empleados, la motivación se logra permitiendo la toma de decisiones y asignando mayores responsabilidades a los trabajadores, la manera en cómo se selecciona a los empleados para ocupar nuevos puestos se realiza objetiva y subjetivamente no por sus capacidades, las relaciones suelen ser formales e informales, la autoridad es rebasada y en general el sistema es flexible a las demandas de cambio del entorno.

Analizando las características de la DGM, se puede establecer su inclinación hacia ambos modelos, por una parte presenta altos estándares de calidad y control en los procesos de difusión y por la otra las relaciones sociales son informales, así mismo los empleados se encargan de controlar varias actividades y no hay normas o procedimientos estrictos.

- Lawrence y Lorsch

En esta propuesta se sostiene que entre mayor grado de diferenciación e integración mayor éxito tendrá la organización.

La diferenciación describe las [discrepancias] entre la orientación cognoscitiva y emocional de los administradores de distintos departamentos funcionales.

La integración describe la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos, los cuales tienen que alcanzar un esfuerzo unificado para atender las demandas del entorno.<sup>13</sup>

Cada estructura de la organización requiere de procedimientos y estructuras diferentes las cuales giran en torno a las necesidades de cada área o bien de acuerdo a las expectativas, experiencias y criterio de quienes dirigen las distintas secciones que la integran.

A pesar de las diferencias existentes entre las distintas áreas de una organización, el hecho de estar integradas al mismo sistema sin duda alguna determina el objetivo por el cual se guían, todas las acciones emprendidas deberán corresponder a resolver las necesidades internas y externas de cualquier estructura.

En el contexto de la DGM respecto a la comunicación, la diferenciación se consigue entendiendo los contrastes de los distintos componentes de la institución, es decir el área de difusión y relaciones públicas actuará de manera distinta al área administrativa o de programación, sin olvidar la finalidad de la organización, la cual consiste en difundir la música sinfónica de la UNAM.

- Alfred Chandler

Considera que la estructura de la organización acompaña a la estrategia administrativa

---

<sup>13</sup> Kast y Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, pág. 375.

y su eficiencia dependerá de la adaptación de éstas a la situación de la organización. Además explica dos escenarios, en el primero de ellos refiere a las empresas con un entorno estable en donde no hay necesidad de tomar decisiones emprendedoras. En el segundo, señala a las empresas con un entorno cambiante las cuales requieren de una estructura flexible y dinámica, si hay defectos en la estructura estos se harán evidentes.

Chandler menciona la existencia de variables internas y externas las cuales pueden generar cambios en el desempeño de la organización. Su clasificación se basa en variables del entorno, como la tecnología, los mercados, las fuentes de abastecimiento, también expone variables del ambiente interno las cuales se remiten a la expansión territorial, la diversificación del producto y la tasa de crecimiento, estos factores afectan la estructura y estrategias de la organización.

En este escenario vale la pena señalar al entorno de la DGM como cambiante, debido a las nuevas formas de comunicar y difundir información, el desarrollo de nuevas tecnologías y el acceso que se tiene a ellas.

- Joan Woodward

El también creador del *determinismo tecnológico* considera que la tecnología dentro de la organización tiene una mayor influencia a comparación de las estructuras y sus procesos, señala como hipótesis que la tecnología mejor adaptada a la estructura de la organización será la más exitosa, además entre más tecnología exista en la organización habrá menor control administrativo, menos costos y se abrirá una diferencia estructural: más gente administrativa y menos gente en los procesos.<sup>14</sup>

- Charles Perrow

Este autor también se encarga de explicar la variable tecnológica y para ello establece una serie de categorías: la tecnología rutinaria, la tecnología no rutinaria, la tecnología de ingeniería y la tecnología artesanal. Y señala dos aspectos a considerar: a) la medida en que las tareas puedan ser previsibles o variables, b) la medida en que la tecnología pueda ser analizada.

- Universidad de Aston

Según sus autores el tamaño de la organización va a definir el diseño de su estructura. Los grupos pequeños no requieren una estructura formal, los grupos grandes requieren de división del trabajo, hay estructuras formales, mayor uso de procedimientos y reglas. Además mencionan que un mayor flujo de integración va traer como consecuencia un mayor número de características burocráticas como:

- Formalización se refiere a la manera en la cual se concreta o precisa la función o procedimientos de una organización.
- Especialización es la separación de actividades para buscar la mejor calidad en los procesos.

---

<sup>14</sup> El determinismo tecnológico explica que los aspectos técnicos o tecnológicos influyen en la constitución de las estructuras sociales.

- Estandarización consiste en lograr que aquellos elementos aparentemente aislados se unan a un tipo o norma común.
- Centralización se refiere a unir las funciones o actividades en un punto en común para su regularización.

Porter explica que las grandes divisiones dentro de las organizaciones generan rotación de personal y ausentismo. Por su parte Child menciona que las organizaciones grandes, con más de doscientos empleados son más rentables, tienen rápido crecimiento y desarrollan una administración burocrática. Mientras que organizaciones pequeñas con menos de ciento cincuenta empleados se desarrollan mejor cuando son administradas de manera poco formal.

Para sintetizar lo antes expuesto, a continuación se presenta de manera puntual las aportaciones de cada representante respecto a la teoría contingente, lo cual ayudará a aclarar cuál es el campo de acción de cada uno de ellos.

#### Representantes de la teoría contingente

REPRESENTANTES	APORTACIONES	
<p style="text-align: center;">Tom Burns y George M. Stalker</p>	Explican cinco tipos de entorno, desde el estable al inestable o del previsible al menos previsible.	
	Definen dos tipos de paradigmas los cuales se puntualizan a continuación:	
	<p style="text-align: center;">Estructura mecanicista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus actividades son planeadas, previsible y especializadas.</li> <li>• Hay control de calidad y de la cantidad de producción.</li> <li>• Los empleados se seleccionan de acuerdo a sus habilidades, tienen objetivos asignados.</li> <li>• Las tareas están definidas por reglas y procedimientos para generar un desempeño estandarizado.</li> <li>• Existe un sistema de recompensas</li> <li>• Las jerarquías de cada empleado son identificables.</li> <li>• La relación de los trabajadores es de manera profesional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Estructura organicista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus actividades son impredecibles.</li> <li>• No hay procedimientos ni reglas definidas.</li> <li>• No hay reconocimiento o recompensas para los empleados.</li> <li>• La motivación se logra permitiendo la toma de decisiones.</li> <li>• La manera de selección de los empleados para ocupar nuevos puestos es objetiva y subjetivamente no por sus capacidades.</li> <li>• Las relaciones suelen ser formales e informales.</li> <li>• El sistema es flexible a las demandas de cambio del entorno.</li> </ul>

### Representantes de la teoría contingente

REPRESENTANTES	APORTACIONES
Lawrence y Lorsch	<p>Entre mayor grado de diferenciación e integración mayor éxito tendrá la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diferenciación se refiere a que cada estructura cumple sus propios procesos y deben respetarse.</li> <li>• La integración consiste en unir cada elemento de la estructura dentro de un sistema para atender las demandas del entorno.</li> </ul>
Alfred Chandler	<p>Describe dos escenarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un entorno estable no habrá necesidad de tomar decisiones emprendedoras.</li> <li>• Con un entorno cambiante requiere de una estructura flexible y dinámica.</li> </ul> <p>Las variables capaces de alterar el entorno son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología.</li> <li>• Los mercados.</li> <li>• Las fuentes de abastecimiento.</li> </ul> <p>Las variables capaces de alterar el ambiente interno son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La expansión territorial.</li> <li>• La diversificación del producto.</li> <li>• La tasa de crecimiento.</li> </ul>
Joan Woodward	<p>Creador del concepto <i>determinismo tecnológico</i>.</p> <p>Considera a la tecnología con mayor influencia a comparación de la estructura y los procesos.</p> <p>Señala como hipótesis que la tecnología adaptada a la estructura de la organización tendrá éxito.</p>
Charles Perrow	<p>Señala dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La medida en la cual las tareas puedan ser previsibles o variables.</li> <li>• La medida en la cual la tecnología pueda ser analizada.</li> </ul> <p>Hace la clasificación de las organizaciones según su tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología rutinaria.</li> <li>• Tecnología no rutinaria.</li> <li>• Tecnología de ingeniería.</li> <li>• Tecnología artesanal.</li> </ul>



### Representantes de la teoría contingente

REPRESENTANTES	APORTACIONES
<p>Universidad de Aston</p>	<p>Sostienen que el tamaño de la organización va a definir el diseño de su estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos pequeños: no requieren una estructura formal</li> <li>• Grupos grandes: requiere de división del trabajo, hay estructuras formales, mayor uso de procedimientos y reglas.</li> </ul> <p>Un mayor flujo de integración va traer como consecuencia un mayor número de características burocráticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización.</li> <li>• Especialización.</li> <li>• Estandarización.</li> <li>• Centralización.</li> </ul> <p>Porter explica que las grandes divisiones dentro de las organizaciones generan rotación de personal y ausentismo.</p> <p>Child menciona que las organizaciones grandes con más de doscientos empleados son más rentables, tienen rápido crecimiento y desarrollan una administración burocrática. Mientras que organizaciones pequeñas con menos de ciento cincuenta empleados se desarrollan mejor cuando son administradas de manera poco formal.</p>

FUENTE: KAST Y ROSENZWEIG, *ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*, 1999.

La teoría contingente está abierta a las posibilidades y circunstancias, reconoce las variables externas e internas capaces de modificar la estructura de la organización y también aquellas que pueden hacerla única para su entorno.

Además sirve de parámetro para reconocer las variables más comunes dentro de las organizaciones, tal es el caso de la tecnología, el tamaño, el crecimiento, los movimientos del mercado, la diversificación de los productos, etcétera, aunque pueden existir algunas otras no necesariamente contempladas.

Gracias a esta propuesta también se hace previsible la respuesta de cada organización frente a los cambios o variables que repercuten en ella, debido a las generalidades establecidas por esta teoría, las cuales pueden aplicarse o revisarse a través de casos particulares.

El siguiente punto a desarrollar será la estructura de comunicación de la DGM con la finalidad de señalar la repercusión de ésta en la difusión de actividades de la institución. Cabe recordar el concepto de estructura revisado en esta investigación, el cual corresponde al conjunto de elementos constituidos dentro de un sistema, los cuales están interrelacionados entre sí, son capaces de transformarse y autorregularse para sobrevivir o adaptarse a su entorno.

Como ya se había señalado las organizaciones son estructuras, y como tal se comportan de manera similar a éstas. En primer lugar se componen de varios elementos. Cada modificación o cambio en la estructura transformará el sistema de la organización, sus funciones y desempeño.

En este apartado el énfasis de la investigación cabe aclarar no será en la DGM como tal, sino en su comunicación con la finalidad de poder obtener información, interpretarla y proponer estrategias en materia de difusión con el objetivo de atraer a un mayor número de audiencia y marcar la distinción de la institución con respecto a otras propuestas sinfónicas.

La comunicación en las organizaciones propicia nuevas condiciones para ayudar a mejorar el desempeño institucional, desde ahorro en tiempo, en distancia, el fomento de relaciones humanas, la habilidad para nombrar tareas y funciones a desarrollar por los integrantes de un grupo, la construcción de nuevas formas para enviar información, entre otras.

La estructura de comunicación se integra por varios elementos, entre ellas podemos destacar la comunicación interna y externa, los medios de comunicación, las relaciones públicas, la publicidad, la imagen institucional las cuales de manera directa o indirecta influyen en el proceso de difusión.<sup>15</sup>

Sin embargo debido a la observación preliminar realizada sobre la DGM se considera como prioridad atender la imagen institucional, las relaciones públicas y la publicidad de la institución debido al área de oportunidad representada dentro del ámbito de difusión.

En materia de imagen institucional la DGM cuenta con varios soportes a nivel administrativo, es decir, cuenta con hojas membretadas, emite oficios con el logotipo de la institución, construye su propia página web con el concepto de la institución, los medios de comunicación como folletos, volantes y caballetes también cuentan con el sello institucional, sin embargo en la presentación de los conciertos hay un vacío respecto a la construcción de la imagen.

En cuanto a las relaciones públicas actualmente se utilizan para contactar a medios de comunicación y ofrecer la información de los conciertos de la DGM, sin embargo hay un rezago en los programas de vinculación con un público juvenil, situación resuelta aparentemente en una campaña publicitaria exhibida en parabuses.

Por lo tanto a continuación se describirán tanto la imagen institucional, las relaciones públicas y la publicidad para observar como intervienen en el proceso de difusión de la DGM y de esa manera conocer cuáles son sus características, las ventajas y los

---

<sup>15</sup> La difusión es uno de los objetivos que persigue la comunicación, este término es considerado como la acción que consiste en propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etcétera, según la definición del Diccionario de la Real Academia Española.

posibles resultados a obtener al ser aplicadas.

### 1.3.1 Imagen institucional

Para autores como Joan Costa la imagen institucional también se nombra imagen corporativa, ésta constituye un instrumento estratégico en la organización, el cual permite diferenciar a una empresa de cualquier otra, asignarle valor a mediano y largo plazo a sus productos o servicios, y capaz de propiciar que la empresa pueda permanecer vigente en la memoria social.

La imagen es un *supravalor*, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al mismo tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.<sup>16</sup>

En otras palabras la imagen institucional puede considerarse como la presencia de una organización frente a su entorno, se construye internamente tomando como base la identidad y la cultura organizacional, es el reflejo de valores, principios y costumbres los cuales se dan a conocer a través de todas las formas de expresión tangible e intangible de la institución.

El desarrollo de la imagen institucional aplicada a la DGM implica considerar para su construcción la identidad conceptual y la identidad visual, es decir la agrupación de significados e unirlos a una representación gráfica la cual pueda ser reconocida por los consumidores. Por tal motivo a continuación se describen estos dos conceptos con la finalidad de hacer una adecuada aplicación de la imagen institucional en la organización analizada.

#### 1.3.1.1 Identidad conceptual

La identidad conceptual se refiere a la construcción ideológica creada por la organización con la finalidad de explicarse a sí misma, para determinar sus principios y valores, asimismo para identificar el rumbo a seguir por la institución, en ella se escribe la manera en la cual la organización quiere ser concebida por quienes interactúan en ella. Para su construcción es importante contemplar la misión, visión, valores, objetivos y la filosofía, en su aplicación es necesario manifestar en cada mensaje los conceptos que definen la esencia de la organización.

Aunque estos conceptos existen en la DGM es necesario definirlos para entender la razón de ser de la institución, hacia donde se dirigen, cuáles son sus objetivos y metas, con base en ello se podrán construir sus contenidos, estos conceptos se describirán a continuación:

#### *Misión*

La misión es un enunciado en el cual se explica la razón de ser de una organización, guía la toma de decisiones a corto y largo plazo, pone de manifiesto la identidad, los valores, los propósitos y el público para el cual trabajan.

---

<sup>16</sup> Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, pág. 60.

La misión corresponde al propósito, finalidad o aspiración fundamental que persigue en forma permanente u ocasionalmente una empresa, un área o departamento.<sup>17</sup>

La misión de una organización debe plasmar sus propósitos y cómo debe hacer para conseguirlos. Se caracteriza porque debe ser clara y fácil de recordar para el público externo e interno de la organización.

#### Ejemplo de misión



Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación.

Apple, 2010.

#### Visión

En esta se enuncia la percepción de la organización sobre cómo desea verse en el futuro y cómo lo conseguirá, en su descripción se consideran los valores y los resultados que se producirán, la visión será la guía para la organización.

#### Ejemplo de visión



Ser el líder mundial en productos y servicios relacionados al transporte. Nosotros lograremos el entusiasmo de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente,

General Motors, 2010.

#### Valores

Son juicios morales o éticos los cuales guían la conducta de los integrantes de la organización, determinan el comportamiento organizacional para cumplir con los objetivos planteados. Lourdes Münch identifica los valores como principios o pautas de conducta de aceptación universal capaces de orientar a los individuos hacia el bien.

Los valores comprometen a las organizaciones a actuar y conducirse de cierta manera para realizar sus labores.

<sup>17</sup> Lourdes Münch, *Organización: Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, pág. 125.

## Ejemplo de valores

Empresa mexicana ubicada en el estado de Veracruz, dedicada a implementar y dar mantenimiento a sistemas de control, sus valores son los siguientes:

### **Calidad**

En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.

### **Justicia**

Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.

### **Innovación**

Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.

### **Puntualidad**

En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.

### **Coherencia**

Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.

### **Comunicación**

Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

### **Confianza**

En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

### **Compromiso**

Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Grupo IESC S.A. de C.V. 2010.

### *Objetivos*

Son enunciados cuantificables donde se especifican los resultados a conseguir en un periodo determinado, son de gran ayuda para detectar hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

[O bien en otra definición] son los resultados que la empresa espera obtener, fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo determinado.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Lourdes Münch, *Organización: Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, pág. 87.

### Ejemplo de objetivos

- Promover actividades artísticas y culturales.
- Colaborar en actividades de desarrollo y asistencia social que redunden en beneficio de comunidades de escasos recursos.
- Contribuir a elevar la calidad de vida y el nivel educativo de nuestro país.
- Asistir económicamente con donativos a otras instituciones de ayuda comunitaria.
- Estrechar vínculos de amistad con otras instituciones similares, mediante un programa de relaciones públicas.

Fundación BBVA Bancomer, 2010.

### *Cultura*

La cultura es un factor determinante para la construcción de la identidad conceptual, se refiere a las reglas que guían el comportamiento de un individuo y los valores bajo los cuales se rigen al interior de la organización. Permite detectar si el empleado esta cómodo desempeñando sus funciones, el tiempo durante el cual trabajará, la cooperación, la competencia, entre otros factores.

La cultura da origen al clima organizacional el cual mide el entono emocional. La cultura influye en la manera en la cual los empleados visten y decoran el área de trabajo, entre otros aspectos.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como las normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización.<sup>19</sup>

La cultura se clasifica en formal e informal; en la primera categoría están involucrados los niveles jerárquicos, tecnologías, los sistemas de información, organización, políticas, manuales y reglas. Por otra parte, el aspecto informal está constituido por lo simbólico y conductual.

Toda organización tiene una cultura distintiva, es decir, una imagen relativamente estable de la identidad de la organización que comparten sus miembros.<sup>20</sup>

En resumen la cultura organizacional es la percepción de los integrantes del grupo

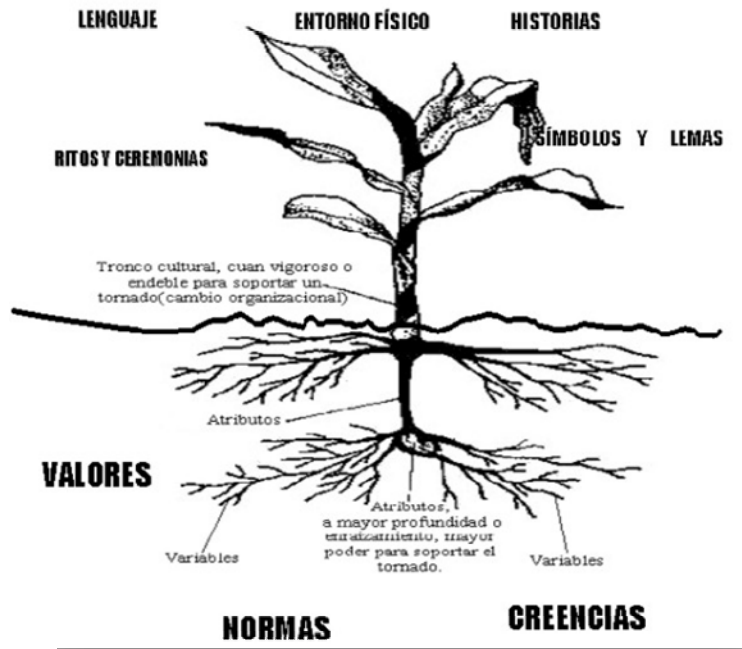
<sup>19</sup> Lourdes Münch, *Organización: Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, pág.125.

<sup>20</sup> Ronal Adler, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, pág.68.

respecto a la misma organización. Por lo cual también queda manifiesto como un factor importante para construir la identidad conceptual de cualquier organización la cual es la base de la imagen institucional.

En el siguiente esquema se ejemplifica la construcción de la cultura organizacional y se mencionan los elementos de influencia en ella, tal es el caso del entorno físico, las historias, las tradiciones, el lenguaje utilizado en la organización, los símbolos con los cuales cuenta, las normas y creencias, etcétera.

Esquema 2



FUENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL, EXTRAÍDO EL 26 DE OCTUBRE DEL 2010 DE: <http://saludorganizacional.blogspot.com>.

En el nivel conceptual se desarrollarán los mensajes de la DGM para compartirlos con su auditorio, la intención es generar credibilidad en el entorno de la institución acerca de lo que es y de las actividades realizadas por la institución.

En la siguiente tabla se ejemplifica y resume la identidad conceptual de una organización, para ello se tomará el ejemplo del Telmex, compañía líder en ofrecer servicios de telecomunicación en México. De la misma manera en la cual están contruidos los conceptos de esta empresa se deberá contemplar para la descripción de la identidad conceptual para la DGM.

## Ejemplo de identidad conceptual

**MISIÓN:** Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta.

**VISIÓN:** Consolidar el liderazgo de TELMEX en el mercado nacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para ubicarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.

### VALORES

- Trabajo.
- Crecimiento.
- Responsabilidad social.
- Austeridad.

### PRINCIPIOS EMPRESARIALES

Servicio al cliente.

Calidad.

Vanguardia Tecnológica.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

- **CREENCIAS**

Todas las personas merecen el mismo trato, independientemente de su sexo, edad, nivel jerárquico, o cualquier otra característica o convicción personal.

La congruencia que debe existir entre lo que decimos y lo que hacemos, mostrando en todo momento una actitud ética que se manifieste en el respeto a las normas establecidas.

- **NORMAS**

Toda actividad personal debe realizarse con apego a las normas, leyes, reglamentos y políticas establecidas. Este respeto nos asegura la protección de los intereses de nuestra Empresa, así como de sus integrantes.

- **CÓDIGOS Y PROCEDIMIENTOS**

Privacidad en las telecomunicaciones.

Políticas sobre los bienes de la empresa.

Conductas que puedan constituir delito patrimonial.

Uso y manejo de la información.

Información interna "no pública".

Privacidad de la información de los clientes.

Privacidad de la información de los empleados.



FUENTE: IMAGOTIPO DE TELMEX, EXTRAÍDO EL 14 DE ABRIL DEL 2011,  
DE: [www.taoss.com.mx](http://www.taoss.com.mx).



### 1.3.1.2 Identidad visual

La identidad visual será el complemento de la identidad conceptual, la cual como ya se analizó anteriormente será de utilidad para formular la ideología, los principios y valores de la DGM, por lo cual en esta sección se describe con la finalidad de aplicarla de manera adecuada a la institución antes señalada, así mismo se definen los conceptos necesarios para representarla.

Es pertinente revisar la identidad visual de una organización porque gran porcentaje de la información recibida por nuestro cerebro es de tipo visual, de ahí la relevancia de representar la identidad conceptual por medio de distintas aplicaciones presentadas al exterior en logotipos, símbolos, signos, en el diseño de la marca, en la presentación de los productos o servicios, en las campañas publicitarias, etcétera.

#### *Marca o nombre*

El nombre o la marca corresponden al registro oficial hecho por la organización para diferenciarse, impide a otras entidades hacer uso de él. En palabras de Alfonso Durán este concepto es un signo distintivo, el cual permite reconocer el objeto frente a los demás. Por su parte Norberto Chavés clasifica a los nombres en varias categorías, entre ellas: los descriptivos, patronímicos, toponímicos y de contracción.

Los nombres de carácter descriptivo tienen como función mencionar de manera reducida los atributos de la organización, en su escritura debe manifestarse cuál es el giro de la organización sin necesidad de explicarlo.

En los ejemplos siguientes se puede conocer el giro o los servicios de una organización con el simple hecho de ver su escritura, sin necesidad de conocer la marca. Tal es el caso de Bancomer y Tv Azteca.

Figura 1



FUENTE: LOGOTIPO DE BANCOMER, EXTRAÍDO EL 24 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: [www.taoss.com.mx](http://www.taoss.com.mx).

Independientemente del logotipo presentado por esta organización se reconoce como nombre descriptivo porque en las primeras cinco letras se hace referencia a un banco el cual de manera general se define como una institución financiera, sin embargo al unir este concepto con el logotipo, al seleccionar un estilo de letra formal y al reconocer el color azul entonces se sabe que se trata de una institución financiera en particular.

Figura 2



TV AZTECA también es un nombre descriptivo, lo cual se refleja en sus dos primeras letras donde se abrevia la palabra televisión por lo cual se sabe corresponde a ese giro, al unirse con su segunda frase y su logotipo se reconoce a una organización en particular, la cual retomó el nombre de AZTECA para agregarle simbolismo a su empresa.

FUENTE: IMAGOTIPO DE TV AZTECA, EXTRAÍDO EL 24 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: <http://laradioenmexico.mx>.

Los patronímicos hacen referencia a la institución tomando el nombre de alguna figura reconocida, comúnmente se asigna el nombre o apellido del fundador. En estos casos mencionar un nombre representativo también puede propiciar la asociación con un giro o actividad determinada, por ejemplo el caso de Gandhi y Walt Disney.

Figura 3

Gandhi es el nombre de un líder espiritual y político del siglo XX, el cual contribuyó a la liberación del pueblo Hindú, Gandhi actualmente representa el nombre de las librerías ubicadas en la ciudad de México, el cual se reconoce por el tono morado de sus letras y su escritura un tanto inclinada.



FUENTE: LOGOTIPO DE LIBRERÍAS GANDHI, EXTRAÍDO EL 24 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: [www.literatura.inba.gob.mx](http://www.literatura.inba.gob.mx).

Figura 4

Walt Disney fue un dibujante y productor estadounidense, quien logró prosperar en el ámbito del entretenimiento. Gracias a su carrera emprendedora consiguió darle este nombre a una cadena de parques de diversiones, hoteles, canales de televisión y estudios cinematográficos. Disney se considera como nombre patronímico porque representa a su fundador y se caracteriza por los adornos en las letras, su color negro y su simbolismo.



FUENTE: IMAGOTIPO DE WALT DISNEY, EXTRAÍDO EL 24 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: [www.10puntos.com](http://www.10puntos.com).

Los nombres toponímicos mencionan en su escritura el lugar de origen de la organización, por ejemplo el caso de Telmex y France Telecom los cuales se describen a continuación.

Figura 5



Este nombre es de carácter toponímico, pues en las tres últimas letras se abrevia la palabra México, lugar a donde pertenece la organización. Se sabe que es el nombre de Telmex por el resto de sus letras, por su logotipo azul en el cual se visualiza la letra t y m, asimismo por el negro de su tipografía.

FUENTE: IMAGOTIPO DE TELMEX, EXTRAÍDO EL 14 DE ABRIL DEL 2011, DE: [www.taoss.com.mx](http://www.taoss.com.mx)

Figura 6



Este nombre también pertenece a esta categoría pues en la primera frase del nombre se observa la palabra france la cual al igual que los colores rojo y azul hacen referencia a la nación Francesa. Se sabe es una empresa particular pues en su imagotipo se agrega el color anaranjado y la segunda frase, de tal manera que se puede conocer el lugar de origen y las actividades a realizar por la compañía.

FUENTE: IMAGOTIPO DE FRANCE TELECOM, EXTRAÍDO EL 15 DE ABRIL DEL 2011, DE: <http://img.economiafinanzas.com>.

Finalmente los nombres de contracción son las iniciales de la organización, también puede considerarse como un anagrama el cual corresponde a la combinación de letras y sílabas sacadas de un conjunto de palabras con lo que se obtiene una nueva, se utiliza para reducir nombres largos y complejos, como el siguiente:

Figura 7



El nombre del Museo Universitario de Arte Contemporáneo es un claro ejemplo de nombre de contracción, el cual se abrevia MUAC. Esta condición es reforzada con el logotipo, en donde se aprecia de manera reducida. El problema con este tipo de nombres puede presentarse si las personas no están familiarizados con el concepto, pues pueden no entender de que se trata, por el contrario uno de sus beneficios es la simplificación del nombre de la organización.

FUENTE: IMAGOTIPO DEL MUSEO UNIVERSITARIO DE ARTE CONTEMPORÁNEO, EXTRAÍDO EL 23 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: [www.languagesolutions.com.mx](http://www.languagesolutions.com.mx).

### *Eslogan /Leyenda*

El eslogan es una frase caracterizada por ser breve y fácil de retener, tiene el objetivo de captar la atención del público. Generalmente se asocia a una marca y su intención es identificar a la organización representada con el simple hecho de mencionarlo. El

eslogan resume información.

Como ejemplo se encuentra el lema *Just do it* creado para identificar a la marca Addidas, compañía de artículos deportivos o bien el eslogan creado por la Secretaría de Economía para reconocer los productos nacionales, el cual se identifica con la frase *Hecho en México*.

Figura 8



La frase *Just do it* por si sola remite a la campaña publicitaria realizada por Addidas, y en general a los productos comercializados por esta marca. En este caso la leyenda, el sello distintivo de la marca y el contraste en los colores cumplen el objetivo de la marca, es decir remiten a un concepto y resumir información respecto a la marca.

FUENTE: SÍMBOLO Y LEYENDA/SLOGAN DE NIKE, EXTRAÍDO EL 22 DE AGOSTO DEL 2010, DE: <http://goncalotraining.files.wordpress.com>

Figura 9



El logotipo y la leyenda *Hecho en México* fueron creadas por la Secretaria de Economía para distinguir productos mexicanos de extranjeros y de esa manera apoyar los productos nacionales, al visualizar este imago tipo con su leyenda se sabe que se trata de productos completamente mexicanos.

FUENTE: SÍMBOLO Y LEYENDA HECHO EN MÉXICO, EXTRAÍDO EL 16 DE ABRIL DEL 2010, DE: [www.seeklogo.com](http://www.seeklogo.com).

### *Símbolo*

Es una representación gráfica la cual identifica una marca, compañía, o grupo sin necesidad de recurrir a su nombre, los símbolos tienen la característica de ser convencionales y representan abstracciones. Es común en las organizaciones hacer uso de ellos en su imagen, con la finalidad de crear una representación significativa de la organización, la cual al ser visualizada remita a los observadores a pensar en determinada institución.

El símbolo trabaja como una imagen en un lenguaje exclusivamente visual, es decir universal.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Joan Costa, *Identidad corporativa*, pág.86.

Bajo este contexto podemos ejemplificar lo antes mencionado de la siguiente manera:

Figura 10

Los símbolos tienen carácter universal y en el caso de algunas marcas al crear en sus productos estrategias para diferenciarlos han llegado a proponer sellos que los hacen únicos frente a la competencia. Este símbolo representa la marca Audi, la cual destaca dentro de la industria automotriz, al observarlo remite a autos selectos y de lujo



FUENTE: SÍMBOLO DE AUDI, EXTRAÍDO EL 24 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: <http://www.galeriasdeangela.com>.

Figura 11

La manzana de Apple es conocida en el ámbito tecnológico, sus productos son fácilmente reconocidos cuando usan este sello, el cual también remite al concepto de prestigio por lo cual adquieren mayor valor, pues no solo se trata de una manzana sino de un símbolo de calidad.



FUENTE: SÍMBOLO DE APPLE, EXTRAÍDO EL 3 DE SEPTIEMBRE DEL 2010, DE: [www.kuder.es](http://www.kuder.es).

### *Logotipo*

Norberto Chavés considera al logotipo como la versión gráfica estable del nombre de la marca. O bien en otra definición se encuentra la proporcionada por Joan Costa, el cual menciona lo siguiente:

La forma de escritura característica con que se representan las nomenclaturas: razón social o nombre legal, comercial del grupo.<sup>22</sup>

Figura 12



El logotipo de Nestlé se constituye como tal por la forma, el tipo de letra y el color negro. De esa manera el nombre Nestlé deja de ser una frase común y se convierte en una figura gráfica la cual hace factible identificar a la empresa y sus productos.

FUENTE: LOGOTIPO DE NESTLÉ, EXTRAÍDO EL 24 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: <http://freelogovector.com>.

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, pág.85.

### *Imagotipo*

Son signos visuales los cuales tienen la función de mejorar las condiciones de identificación al ampliar los elementos para su ubicación, o en términos más sencillos es la combinación del símbolo con el logotipo, lo cual da como resultado la representación icónica de una organización. Como ejemplos podemos señalar los imagotipos de Starbucks y BMW.

El sello creado por Starbucks permite identificar a esta compañía con respecto a otras dedicadas al mismo rubro. La esencia del imagotipo se basa en el concepto que se desea transmitir y en los colores verde, blanco, negro, en su forma circular, en la composición de sus letras, en las figuras formadas, etcétera, todo esto forma el sello institucional de la compañía el cual debe ser reflejado en cada ámbito o acción emprendida por la compañía.

Figura 13



FUENTE: IMAGOTIPO STARBUCKS, EXTRAÍDO EL 3 DE SEPTIEMBRE DEL 2010, DE: <http://www.mascomunicados.com.ar>.

Figura 14



FUENTE: IMAGOTIPO BMW, EXTRAÍDO EL 2 DE SEPTIEMBRE DEL 2010, DE: <http://www2.diariomotor.com>.

### *Tipografía*

Desde una perspectiva funcional la tipografía se basa en el principio de legibilidad, por ejemplo si la letra es lineal será más fácil para su lectura, de lo contrario si presenta demasiados adornos se dificultará.

La tipografía debe presentar un contraste armónico con el logotipo y el símbolo, situación que generará un estilo global <sup>23</sup>

La siguiente clasificación fue realizada por integrantes de la Association Typographique Internationale, quienes dividen la tipografía de la siguiente manera:

---

<sup>23</sup>Joan Costa, *Identidad corporativa*, pág.75.

## Clasificación de la tipografía

ESTÉTICO- PSICOLÓGICO		
TIPOGRAFÍA	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS
Manuales	Inspiradas en el principio del desarrollo tipográfico.	Gótica, Matura, Klang, Ashley.
Humanas	Trazo firme y artesanal.	Gloudy, Perpetua, Joanna, Lutetia, Arrigi, Beusto.
Garaldas	Clásicas y elegantes.	Garamond, Plantin, Caslon, Dante, Centaur, Blado.
Reales	Lógicas y realistas.	Fournier, Cochin, Baskeville, Bell, Times.
Didones	Personales y fáciles de reconocer.	Bodoni, Falstaff, Scoth, Century, Didot, Clarendon,
Mecanes	Estilo de prensa.	Rockwell, Gill, Modern, Ionic.
Lineales	Abiertas, legibles, indispensable en la tipografía de contrastes.	Futura, Grottesca, Antigua, Univers, Folio, Helvética, Headline.
Incisas	Se dividen en rústicas, latinas tradicionales y ópticas, representan un estilo tipo grabado.	Othello, Albertus, Mercurius.
Scriptas	Se dividen en dos tipos caligráficos y personalizados, son letras vigorosas y dinámicas las cuales no son aptas para textos largos.	Scrip, Palace, Swing, Pepita, Choc.

Figura 15

### Tipografía

La tipografía ayuda a representar el estilo y la personalidad de la organización, es decir si es moderna, tradicional, formal, elegante o casual. En el siguiente cuadro se presenta el ejemplo de algunas de ellas:

<i>Blackletter ITC</i> <i>Brush Script MT</i> <i>Bradley Hand ITC</i> <i>Carlz MT</i> <i>Edwardian Script ITC</i> <i>French Script ITC</i> <i>Fransyle Script</i> <i>Gigi</i> <i>Harrington</i> <i>Harlow Solid Italic</i> <i>Monotype Corsiva</i> <b>Matura MT</b> <i>Pristina</i> <i>Bradley Delante BT</i> <i>Franklin</i>	<b>ACTION IS</b> <b>Andy</b> <b>Arial Black</b> <b>Bauhaus 93</b> Bell MT <b>Broadway</b> <b>CASTELLAR</b> <b>Comic Sans MS</b> <b>Cooper Black</b> <b>COPPERPLATE</b> <i>Enviro</i> <b>Forte</b> Footlight MT Light <i>Irail</i> High Tower Text	<i>Informal Roman</i> <b>Jokerman</b> <i>Jutee ITC</i> <i>Kindergarten</i> <b>Kristen ITC</b> <b>Maiandra GD</b> <b>Modern No. 20</b> <i>Papyrus</i> <i>Parade</i> <b>Revie</b> <b>Sirona</b> Tempus Sans ITC ThinkerToy <b>Verdana</b> <b>Viking</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: FREEWARES & SOCIAL MEDIA, TIPOGRAFÍA, EXTRAÍDO EL 25 DE OCTUBRE DEL 2010, <http://gruvix.com>.

### Gama Cromática

Joan Costa la define como la comunicación distintiva de colores, con la cual se identifica a una corporación. Las organizaciones hacen una selección de colores para presentar su imagen y lograr un mayor grado de diferenciación, cada color tiene un significado creado por un consenso global y dependerá de la cultura para asignarle una connotación.

El color está cargado de información y es una de las experiencias más penetrantes que todos tenemos en común (...) a los que asociamos un significado.<sup>24</sup>

Los colores están plasmados de significados, los cuales serán interpretados de manera distinta de acuerdo a la cultura social, los colores también ayudan a definir la esencia de la organización. Una de las herramientas más comunes para la selección del color es el uso del pantone, este sirve para elegir el color exacto e identificar el logotipo, las imágenes y las diversas aplicaciones de una organización.

Figura 16

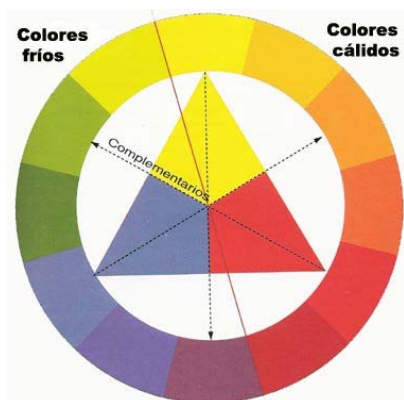


Figura 17



FUENTE: GAMA CROMÁTICA, EXTRAÍDO EL 25 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: <http://img.directoalpaladar.com>.

FUENTE: TABLA DE COLORES, EXTRAÍDO EL 25 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: <http://1.bp.blogspot.com>.

Del análisis de la identidad visual y conceptual en una organización el resultado debe ser la construcción de distintas aplicaciones gráficas con un significado para uniformar y reforzar la imagen de la DGM. La imagen institucional de una organización se debe presentar en aspectos administrativos, en lo operativo y en la distribución y presentación final de los productos o servicios, por ejemplo:

<sup>24</sup> Dondis, *La sintaxis de la imagen*, pág. 64.



Figura 18



FUENTE: IMAGEN INSTITUCIONAL DE RECIMACON, EXTRAÍDO EL 27 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: [www.rafamerida.com](http://www.rafamerida.com).

### 1.3.2 Relaciones Públicas

En la DGM las relaciones públicas tienen un papel fundamental dentro de la institución, gracias a la aplicación de ésta se ha logrado incrementar la difusión y reducir los costos por las menciones realizadas en medios de comunicación. Sin embargo el papel de esta disciplina se ha enfocado sólo ha gestionar la relación con medios y no se ha tomado en cuenta otros aspectos de los cuales también se pueden obtener beneficios tales como los intercambios, convenios y patrocinios por mencionar algunos.

Las relaciones públicas constituyen una manera de ganar adeptos con el simple hecho de mantener relaciones estables con los miembros de los distintos sectores que engloban la opinión pública. Es eficaz para mantener la reputación de las organizaciones y para generar la lealtad respecto a las actividades promovidas.

Shalleron señala que son un conjunto de medios que son utilizados por las empresas para crear un clima de confianza en su personal, en los ambientes en los cuales se hallan en contacto con la intención de afianzar su actividad y desarrollarla.<sup>25</sup>

Parte de la labor de las relaciones públicas es mantener una buena reputación de la organización, de sus actividades y hasta de sus empleados, por ello habrá una relación estrecha con los distintos públicos con los cuales interactúa.

Uno de los fines nobles de las relaciones públicas es aclarar a la opinión, llevarle siempre la verdad y evitar confusiones y equívocos (...) Es importante el número de mensajes, su repetición y su calidad. Pero lo positivo consiste en qué porcentaje de esos mensajes son captados claramente por la población.<sup>26</sup>

Algunas acciones a realizar como parte de la gestión de las relaciones públicas son los patrocinios, eventos, intercambios y convenios, algunos de ellos se describen a continuación.

<sup>25</sup> Jean Chaumely, *Las relaciones públicas*, pág.17.

<sup>26</sup> Fernando Escalante, *La ciencia de la información y relaciones públicas*, pág.55.

### *Patrocinios*

Esta actividad constituye otra forma de difusión, se caracteriza porque una organización contribuye económicamente para solventar los gastos generados en la realización de un acto cultural, musical, deportivo, social, educativo, ecológico, etcétera, con la intención de ser percibida por la sociedad y los medios de comunicación, en otras palabras:

Es la financiación total o parcial de una actividad con una finalidad de retorno económico o de imagen.<sup>27</sup>

Los beneficios a obtener con los patrocinios es el posicionamiento de la imagen corporativa o institucional frente a sus públicos externos y entre los miembros que la integran, mejorar la relación de las organizaciones con instituciones de carácter público, tener presencia en medios de comunicación y complementar la campaña publicitaria emprendida por el organismo.

Un aspecto a considerar son las menciones en medios de comunicación las cuales se realizan respecto a un acto, estas no serán comentadas ni evaluadas por la organización, no habrá control de ellas por lo tanto el contenido de los mensajes en los medios pueden beneficiar o no al patrocinador.

Figura 19



Herbalife es una organización que comercializa productos energéticos, su segmento clave son aquellas personas que practican algún deporte. Esta organización destaca como uno de los principales patrocinadores de eventos deportivos, entre ellos torneos de fútbol, carreras de atletismo, ciclismo, natación, entre otros.

FUENTE: PROMOCIONAL DE HERBALIFE, EXTRAÍDO EL 19 DE ABRIL DEL 2011, DE: <http://nutricioninteligente.files.wordpress.com>.

### *Eventos*

Los eventos suelen crearse en circunstancias particulares, ya sea para promover un nuevo producto o servicio, reforzar la imagen de la empresa, estar en contacto con clientes, cerrar proyectos o generar venta directa, para dar reconocimientos, plantear los objetivos, metas y estrategias de la organización, pueden ser internos y externos, según sea el público al cual se dirigirá la institución, asimismo para su realización se requiere considerar una serie de elementos los cuales van desde lo complejo hasta lo más sencillo.

Estos pueden crearse de manera empírica, sin embargo se pueden llegar a cometer errores o no contar imprevistos, por ello es ideal seguir un procedimiento el cual implica

<sup>27</sup> Luis Cervera, *Comunicación total*, pág.243.

la creación de una agenda de trabajo donde se incluya la lista de invitados incluyendo medios de comunicación, el mobiliario, la música, la decoración, las invitaciones, el transporte, la seguridad, la publicidad etcétera.

#### *Intercambios*

Los intercambios se reconocen por la asociación de dos o más organizaciones las cuales persiguen objetivos y beneficios comunes que solo se podrán cumplir de manera satisfactoria si se realiza una buena alianza.

Shirley Sagawa identifica tres tipos de intercambio los filantrópicos, de mercadotecnia y los operativos. Los primeros se identifican porque corresponden a fondos o donación de bienes y servicios hechos por una organización a una entidad del sector social. Los intercambios de mercadotecnia consisten en satisfacer necesidades del distribuidor o consumidor y finalmente los operativos corresponden a una alianza realizada para mejorar la capacidad de producir bienes y servicios de manera más competitiva.

Los intercambios pueden ser de dos tipos, de bienes y servicios, es decir aquello producido o comercializado por la organización se cambia por otro servicio o bien también hay intercambios de conocimientos, información o tecnología.

#### **1.3.3 Publicidad**

El objetivo de la publicidad es presentar productos o servicios a través de los medios de comunicación con la finalidad de posicionarlos en la mente del público y atraerlos al consumo, aunque al realizar esta actividad no sólo invita a adquirir productos o servicios, sino que también influye en el estilo de vida, en los modelos de comportamiento de los individuos y los deseos de las personas.

Es el conjunto de medios y técnicas que permiten la divulgación de las ideas o de los objetos, la popularidad de las personas y que tienden a provocar comportamientos espontáneos y deliberados, inmediatos y duraderos, en los individuos que reciben sus mensajes.<sup>28</sup>

Para autores como Luis Cervera la publicidad también es una fuente para informar, atraer y favorecer la distribución comercial, aceptar una línea de productos, modificar hábitos y costumbres, contrarrestar las acciones de la competencia, promover ideas en el ámbito social, así como para generar opinión de las instituciones públicas o líderes de opinión.

Es la forma más común que utilizan las organizaciones para promover sus productos o servicios, aunque también es uno de los ejercicios más costosos que se emplean para la difusión, por ello es indispensable que los mensajes realizados bajo este contexto sean claros, sencillos, originales, con una proposición única de venta (USP)<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Fages, Cornelle, *et la*, *Diccionario de comunicación*, pág.190.

<sup>29</sup> USP (*Unique Selling Proposition*) es la idea que se transmite al consumidor acerca de los beneficios que puede obtener adquiriendo el producto. Ya sea por medio de frases o imágenes el mensaje debe ser fácil de recordar, con argumentos convincentes y con un concepto único.

Figura 20



FUENTE: PUBLICIDAD DE AXE, EXTRAÍDO EL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2010, DE: [www.briefblog.com.mx](http://www.briefblog.com.mx).

Figura 21



FUENTE: PUBLICIDAD DE MARTINI BLUE EVENT, EXTRAÍDO EL 24 DE SEPTIEMBRE DEL 2010, DE: [www.wallpapersgalaxy.com](http://www.wallpapersgalaxy.com).

Una de las herramientas utilizadas en publicidad es el briefing en donde se aglutina toda la información que es necesaria conocer antes de comenzar a desarrollar una campaña.

El briefing es el documento a través del cual el anunciante transmite a la agencia todos los datos de interés que van a hacer necesarios para desarrollar correctamente su trabajo. Recoge las instrucciones precisas, pero breves.<sup>30</sup>

En este documento deben incluirse datos generales como el nombre de la empresa, su origen e historia, detalles del producto, la situación que atraviesa en el mercado, la forma de distribución y las tendencias existentes, la competencia directa e indirecta, los consumidores, sus características, perfil y actitudes.

También es necesario poner atención en los objetivos que persigue la empresa (objetivos de marketing), los objetivos de publicidad, la estrategia que mantiene la empresa en el mercado (estrategia de marketing), el target group, es decir el segmento de la población al que se desea transmitir el mensaje publicitario y en la estrategia de publicidad que consiste en nombrar lo que se quiere comunicar, la selección y la planificación de los medios, así como la delimitación del presupuesto y tiempo de campaña.

El briefing tiene como consecuencia la implementación de la estrategia creativa la cual culmina en spots transmitidos por radio o televisión, el uso de espectaculares y anuncios en medios impresos, aunque actualmente existen otras técnicas para publicitar los productos o servicios que ofrece una compañía, por ejemplo el Product

<sup>30</sup> Luis Cervera, *Comunicación total*, pág.161.

## Placement (Pp) o el Packaging.

El Product Placement es una alternativa de la comunicación publicitaria que consiste en emplazar un producto de una marca publicitaria determinada en una secuencia de cine, teatro, novela, serie de TV o guión de difusión cultural que tiene como objetivo claro crear una imagen positiva o un posicionamiento determinado para dicho producto (...) se realiza en un contexto donde teóricamente no existe interés publicitario, y donde la audiencia se encuentra concentrada en el desarrollo del argumento.<sup>31</sup>

Esta estrategia tiene la facultad de mostrar a los productos como parte del uso rutinario y puede asociarse a personajes o protagonistas de los programas en donde aparece. El product placement tiene varios tipos: *activo*, *pasivo*, *concept placement*, *spot placement* e *in store product placement*.

El Pp activo lo presentan los protagonistas de una serie o programa, el *Pp pasivo* aparece en segundo plano detrás de los personajes, en la escenografía, el *Pp concept placement* se da a conocer un concepto que se asocia con la marca, el *Pp spot placement* consiste en la presentación de un spot dentro de un programa televisivo y finalmente el *in store product placement* se manifiesta cuando los productos son consumidos o son utilizados por quienes los anuncian que generalmente son figuras reconocidas.

También existe un tipo de publicidad virtual, que es diferente al estilo convencional, este sólo es posible en la televisión gracias al avance tecnológico se puede recrear el logotipo de una marca e insertarlo en alguna sección televisiva sin necesidad de hacer mención de él o interrumpir la transmisión, como se muestra en la imagen.

Figura 22

En este caso el Product Placement se presenta en un programa de televisión transmitido en una cadena televisiva estadounidense, en donde el producto promocionado se anuncia con tres vasos colocados en el escritorio de tres personajes que interactúan durante el programa. Otra manera de presentar la publicidad es por medio del packaging que corresponde a la publicidad en el envase.



FUENTE: PRODUCT PLACEMENT, EXTRAÍDO EL 27 DE OCTUBRE DEL 2010, DE: <http://media.arstechnica.com>.

<sup>31</sup> *Ibidem*, pág.175.

El envase es la única forma de contacto directo entre el fabricante y el consumidor y ciertamente actúa como vendedor silencioso, transmitiendo la imagen del producto y la firma del fabricante. Es un instrumento de marketing de productos de gran consumo que permite la identificación y diferenciación en una oferta cada vez más heterogénea.<sup>32</sup>

Es a través del producto o servicio donde también se imprime información de la empresa, los consumidores y de la responsabilidad social de la organización, gracias a su presentación también puede diferenciarse y mostrar sus atributos, por lo cual es una pieza importante dentro del proceso publicitario, en la constitución de la imagen corporativa, y en nuevas formas de difusión.

Figura 23



FUENTE: PACKAGING, EXTRAÍDO EL 27 DE OCTUBRE DEL 2010,  
DE: [www.daniellamas.com](http://www.daniellamas.com).

Es relevante destacar a la publicidad como otra subestructura de comunicación debido a que para las organizaciones cubre una necesidad esencial que es la de comunicarse con su medio exterior y mantener la imagen de una organización vigente. Es evidente la saturación de mensajes publicitarios en el entorno, por ello también es indispensable ayudar a las organizaciones a crear alternativas menos costosas e igual de novedosas.

<sup>32</sup> Luis Cervera, *Comunicación total*, pág.182.

A manera de conclusión, se puede destacar que la comunicación no puede mostrarse como un fenómeno ajeno a las organizaciones, esta ayuda a construir, ordenar, fomentar el crecimiento, a dar dirección, mantener relaciones sólidas al exterior e interior, fomentar el prestigio y presencia mediática de un grupo y por supuesto propiciar la difusión de las actividades y servicios ofrecidos por las instituciones.

Son precisamente estos beneficios los cuales llevan a trabajar directamente con la comunicación organizacional, disciplina especializada en atender y detectar las necesidades de las organizaciones en materia de comunicación. Asimismo con la teoría contingente los posibles escenarios y variables capaces de repercutir en la institución analizada.

En esta sección se dedujo que las organizaciones son estructuras, entre sus semejanzas se encuentran su integración como sistema, el cual está constituido por diversos elementos interrelacionados entre sí, al modificarse uno de ellos se producen cambios en la composición total de la estructura, asimismo éstas se autorregulan internamente.

Es justo esta comparación la cual lleva a considerar particularmente la postura teórica estructuralista la más adecuada para explicar la relación entre la estructura y la organización, tanto su composición, semejanzas, características y su comportamiento, así como para retomar algunos planteamientos hechos por los principales representantes con la finalidad de profundizar en dicha investigación.

El punto central a analizar en dicho proyecto es la DGM partiendo de su estructura de comunicación, la cual está involucrada en el proceso de difusión de la institución, entre los principales componentes de esta estructura destacan la comunicación externa e interna, la imagen corporativa, los medios de comunicación, la publicidad y las relaciones públicas.

De los cuales sólo se considerará para el análisis la imagen institucional, las relaciones públicas y la publicidad debido al área de oportunidad representada para la DGM, lo cual se dedujo de una observación preliminar, sin embargo para tener mayor certeza de esto en el siguiente capítulo se explicará una de las herramientas utilizados en comunicación organizacional el cual permitirá conocer de manera detallada los ámbitos en los cuales es necesario trabajar para lograr una adecuada difusión de la institución.

El capítulo dos servirá para detallar en qué consiste el diagnóstico, cual es su función, características y algunos modelos y técnicas utilizadas usualmente con la finalidad de poder aplicarlo en el apartado tres de esta investigación.

## DIAGNÓSTICO: MODELOS Y TÉCNICAS

Como se observó en el capítulo anterior las organizaciones están sometidas a constantes transformaciones a lo largo de su crecimiento, las cuales son el resultado de un entorno cambiante. Al igual que las estructuras las organizaciones se autorregulan, dicha regularización se genera en el interior de ellas gracias a la supervisión y control por parte de sus integrantes.

Los cambios son realizados para afrontar las situaciones adversas generadas en el entorno, o bien sólo para modificar la dirección a seguir por la organización, es importante señalar que al realizar cambios en cualquiera de los elementos de una entidad, también se modifica por completo el sistema del cual forman parte.

Estos movimientos pueden generar un beneficio o por el contrario alterar el comportamiento de la organización, este motivo es la razón de ser del presente capítulo, en el cual se abordará la principal herramienta para medir y evaluar la comunicación organizacional, la cual se conoce con el nombre de diagnóstico.

El diagnóstico aplicado a una organización ayuda a indagar sobre su situación actual, hacia donde se dirige, cuáles son sus áreas de oportunidad, sus posibilidades, etcétera, sin duda alguna es un instrumento gracias al cual se pueden tomar decisiones más certeras sobre el camino a seguir de la organización y también de las estrategias a implementar para responder a las necesidades institucionales.

Por lo tanto, en este apartado la finalidad será explicar el concepto de diagnóstico, sus características, objetivos, y su proceso. Como parte de este estudio se revisará el análisis situacional, el análisis del entorno, el modelo PORTER, FODA y PERT.

El análisis situacional aporta características generales de la organización que se estudiará, en este se describe de manera general las características de la institución, su razón social, ubicación geográfica, la actividad o giro al cual se dedica, los servicios que ofrece, entre otras características.

El análisis del entorno permitirá conocer el contexto de una organización y las variables que influyen en ella, tal es el caso de la economía, cuestiones políticas, sociales, culturales y tecnológicas, sólo por mencionar algunas.

El análisis PORTER ayudará a poner en contexto la competencia y las estrategias que se pueden realizar para sobrellevar la rivalidad entre las organizaciones competitivas en el mercado.

El análisis FODA es un modelo útil para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, servirá para hacer auditoria de los componentes internos y externos de una organización. Gracias a la exposición de este análisis se podrá conocer la realidad del problema, así como plantear estrategias de acuerdo a las necesidades de la



institución.

Con el uso del análisis PERT se podrán poner en tiempo y espacio las actividades a realizar como parte de la propuesta de comunicación, este método será considerado para la planeación y el desarrollo de estrategias. Es importante resaltar que este modelo será empleado después de haber recopilado información de los análisis anteriores.

Finalmente se utilizarán dos técnicas de investigación las cuales son la encuesta y el cuestionario, las cuales serán de utilidad dentro de la investigación para recabar información sobre la organización analizada.

## 2.1 DIAGNÓSTICO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones están en constante cambio, lo cual no es nada extraño si se considera su comportamiento de manera similar al de las estructuras, es decir está constituido como un sistema el cual sufre transformaciones capaces de modificar los procesos al interior y exterior de cualquier entidad. Estos cambios se pueden predecir u observar y otros por el contrario son intangibles.

[El diagnostico] determina y analiza la situación actual, los procesos, los sistemas, las estructuras, la planeación, el impacto en el personal y la situación de la empresa en relación con la competencia<sup>33</sup>.

Consiste en diferenciar los elementos que componen una problemática de comunicación institucional, desagregarlos y analizarlos en contextos.<sup>34</sup>

Este es uno de los motivos principales para poner en práctica un diagnóstico, la información recabada por dicha herramienta permitirá tener certeza y estabilidad para conocer, evaluar y dirigir el desempeño de la DGM.

El diagnóstico será de utilidad para hacer una revisión en la estructura interna y externa de la institución, la finalidad de éste será detectar las áreas a reforzar, identificar nuevas oportunidades de desarrollo y la prevención de circunstancias desfavorables en la organización.

Esta herramienta tiene una función práctica sirve de base para contrastar la información de la organización por medio de distintas técnicas de investigación como cuestionarios, encuestas, entrevistas, la observación, etcétera. Los resultados y la interpretación realizada son de gran importancia para definir las acciones que deberán realizarse para fortalecer la comunicación de la organización en materia de difusión.

Por ello el diagnóstico con la ayuda del método estructural será la herramienta principal para estudiar la comunicación de la DGM, los resultados desprendidos del diagnóstico

---

<sup>33</sup> Lourdes Münch, *Diseño de organización de alto rendimiento*, pág. 87.

<sup>34</sup> Adriana Amado, *Auditoría de comunicación*, pág. 64.

contribuirán a plantear acciones o estrategias para promover un mejor desempeño de la organización. En consecuencia la información recabada también ayudará a tomar mejores decisiones en beneficio de ésta.

El diagnóstico es: un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo.<sup>35</sup>

Como parte de este argumento Vidal señala al diagnóstico como la comparación o contraste entre la situación presente y una situación ideal de una organización, por ello se retomará como objeto de estudio la situación actual de la DGM en materia de difusión y se comparará con las estructuras de comunicación explicadas en el apartado número uno, es decir con lo que teóricamente se ha identificado como el ideal de la imagen institucional, la publicidad y las relaciones públicas.

El diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia del otro, lo que implica que el entorno es diferente de cero.<sup>36</sup> (Vidal, 2004).

Como parte de este procedimiento se seguirá el método estructural mencionado en las primeras páginas de esta investigación, el cual consta de cuatro puntos.

MÉTODO ESTRUCTURAL	APLICACIÓN DEL MÉTODO EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.
El planteamiento de la hipótesis	Si se analiza la comunicación de la DGM se podrán detectar a profundidad las problemáticas que enfrenta dicha dependencia, en consecuencia se podrán establecer propuestas más certeras para lograr captar el interés de los individuos por la música sinfónica y para destacar la propuesta de la OFUNAM de otros proyectos sinfónicos.
La consideración del objeto de estudio como parte de un sistema.	Desde esta perspectiva todas las organizaciones se constituyen como una estructura la cual se conforma por distintos elementos, todo interrelacionados entre sí, y que por lo tanto se constituyen como un sistema, como es el caso de la DGM.
Requiere precisar las leyes bajo las cuales se rige la estructura y que a la vez marcan su razón de ser.	Misión, visión, valores, reglamento generales, el entorno de la DGM. (Se describirán en el siguiente capítulo por medio del análisis situacional y del entorno).
Implica la construcción de modelos. <sup>37</sup>	Un modelo proporciona la descripción general sobre determinado aspecto que puede aplicarse a cualquier otro ámbito siempre y cuando sea semejante, por lo cual se usarán el FODA, PORTER, PERT.

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ABRIL, 2011

<sup>35</sup> Elizabeth Vidal, *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, pág.25.

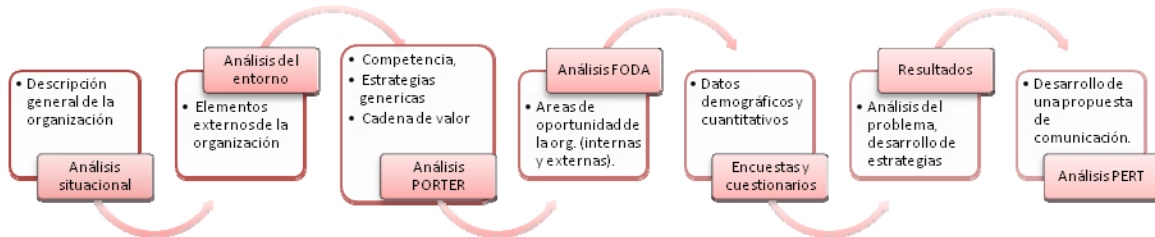
<sup>36</sup> *Ibidem*, pág.20.

<sup>37</sup> Un modelo puede considerarse como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

En el siguiente esquema se muestra el proceso del diagnóstico que se usará para estudiar a la DGM:

Esquema 3

### Proceso del diagnóstico



FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011

#### 2.1.1 Análisis situacional

La primera parte del diagnóstico comprenderá la investigación de la situación actual que atraviesa la organización, en ella se describe de manera general características de la institución, entre ellas su razón social, su dirección y ubicación geográfica, la actividad o giro al cual se dedica, los servicios que ofrece, el número de empleados, el marco jurídico bajo el cual se rigen, su historia o trayectoria, etcétera.

#### 2.1.2 Análisis del entorno

El entorno según Mario Krieger puede definirse como el contexto en el cual está inmersa la organización, es decir el ambiente en el cual se desarrolla, convive con sus competidores y forma coaliciones. Para este autor existe una serie de condiciones que influyen en el entorno y comportamiento de una organización, entre ellas:

##### Condiciones políticas

Son determinantes sobre las decisiones que toma una organización, su estabilidad y transparencia influyen significativamente para hacer inversiones o emprender nuevos proyectos. Las organizaciones pueden verse afectadas por:

- Políticas públicas, los impuestos, el tipo de cambio, el gasto público, el tipo de interés, la regulación a la economía, el costo de infraestructura, etcétera.

##### Condiciones económicas

Las organizaciones suelen desarrollarse a la par del crecimiento económico de una nación, suelen comportarse sigilosamente cuando el desarrollo no es favorable, según Krieger se pueden ver influenciadas por el contexto internacional, es decir por la oferta y la demanda, por las importaciones y exportaciones.

### Condiciones tecnológicas

Este tipo de condiciones permiten la innovación económica, la optimización de tiempo y recursos.

### Seguridad Jurídica

Las organizaciones se regulan bajo un sistema legal con el cual se auxilian para establecer sus normas operativas. Tanto el poder legislativo como el judicial intervienen en facilitar o dificultar el contexto en el que se desenvuelven.

### Condiciones sociales demográficas

La formación de las organizaciones tiene una estrecha relación con este tipo de condiciones, hay diversos factores que permiten el desarrollo de estas mismas, por ejemplo:

- La calidad de vida, la alfabetización, la existencia de centros educativos, de investigación y culturales, la densidad poblacional, las políticas migratorias, y el desarrollo regional.

### Ecología

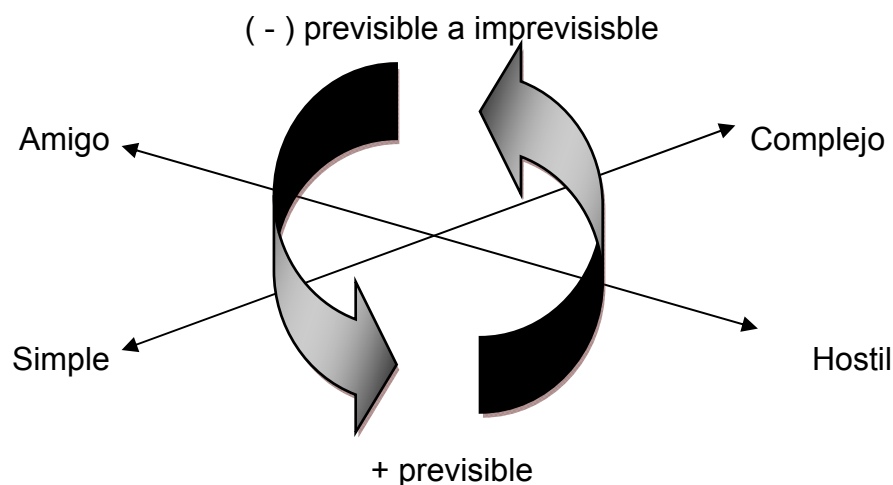
Las organizaciones por medio de políticas públicas se ven obligadas a velar por el medio ambiente, asimismo la sociedad por medio de las ONG ejercen presión para que las instituciones cambien su relación con el ecosistema.

### Condiciones de salubridad

El nivel de salud de la población condiciona la productividad de las organizaciones.

Otros aspectos a considerar como parte del análisis del entorno son sus dimensiones, las cuales se caracterizan por ser previsible, complejo y hostil o todo lo contrario, tal y como se muestra a continuación:

Esquema 4



FUENTE: MARIO KRIEGER, *SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES*, 2005.

### Previsible a imprevisible

Se considera como tal si existen cambios frecuentes que no pueden ser pronosticados, lo cual dificulta las decisiones o alternativas que pueda tomar la organización para resolver una problemática. Cuando es imposible proveer los cambios que ocurren en el entorno este es considerado como inestable.

Factores que generan inestabilidad:

- Cambios en la preferencia de la clientela
- Innovaciones tecnológicas
- Cambios impredecibles en la economía
- La demanda del cliente y la oferta de los competidores

### Complejidad a simplicidad

Entornos simples, estables, homogéneos y concentrados  <b>Nivel de incertidumbre</b> Bajo	Entornos simples con un número pequeño de componentes, semejantes entre sí, pero dinámicos  <b>Nivel de incertidumbre</b> Moderadamente alta
Entornos complejos, con un amplio número de factores y componentes heterogéneos pero estables.  <b>Nivel de incertidumbre</b> Mediana	Entornos complejos, con un amplio número de factores y componentes no semejantes entre sí, pero dinámicos.  <b>Nivel de incertidumbre</b> Mediana

FUENTE: MARIO KRIEGER, *SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES*, 2005.

Entre mayor dinamismo exista en el entorno sin importar el número de elementos que contenga, este tendrá mayor incertidumbre, y entre más estables sean ocurrirá todo lo contrario.

### Hostil – amigable

El entorno puede considerarse como amigable u hostil de acuerdo al número de oportunidades que se presenten con la menor cantidad de riesgos posibles para la organización, entre mayor sea este porcentaje el entorno de la institución será catalogada como amigable y si ocurre lo contrario será hostil.

Factores que influyen en entornos hostiles:

- La competencia
- Coaliciones favorables o desfavorables
- La relación de la organización con el gobierno, sindicatos y grupos externos.

### 2.1.3 Análisis PORTER

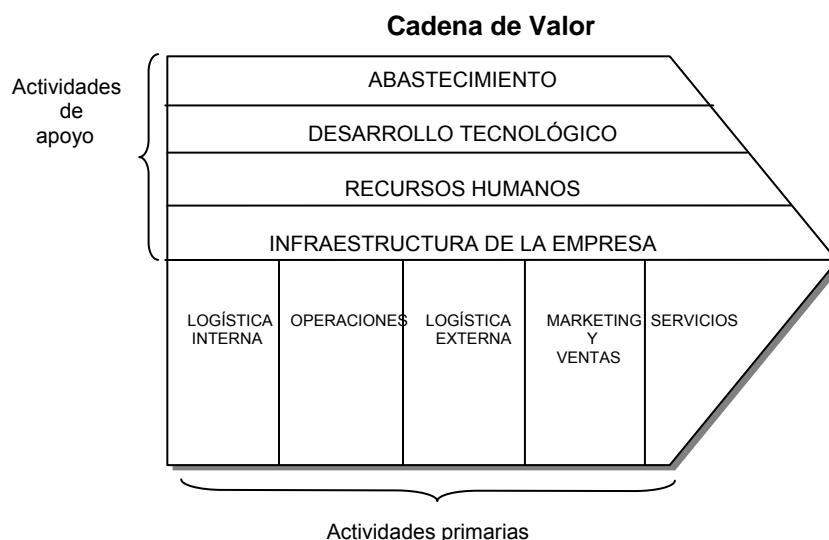
Los estudios de Michael Porter se rigen por el estudio de elementos clave dentro de la organización, entre los conceptos que se revisarán como parte de las aportaciones de

este autor se encuentra la competencia, las estrategias genéricas y la cadena de valor a la cual se refiere de la siguiente forma:

La cadena de valor implica percibir a la empresa no como una unidad, sino como una suma de actividades que se realiza para, a partir de una materia prima, obtener un producto terminado y llegar con él al cliente.<sup>38</sup>

Esta afirmación se ejemplifica claramente en el siguiente esquema integrado por varias categorías, entre ellas las actividades de apoyo y las actividades primarias.

Esquema 5



FUENTE: PORTER, *VENTAJA COMPETITIVA*, 2002.

Las actividades de apoyo hacen referencia a aquellas acciones que son necesarias para el funcionamiento de la organización, en la cadena de valor desarrollada por Porter estos componentes se dividen en cuatro categorías: el abastecimiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

El abastecimiento consiste en contar con todos los insumos necesarios para la realización de los productos o para el funcionamiento general de la empresa, desde la maquinaria, hasta el equipo de oficina.

El desarrollo de tecnología implica la adquisición y aplicación de nuevos procedimientos y también de conocimientos para mejorar los servicios o productos.

La administración de recursos humanos contempla la contratación y capacitación del personal encargado de desempeñar el trabajo en las organizaciones, es de gran importancia para el funcionamiento de una empresa.

Finalmente en la infraestructura de la organización se incluye la administración general de ésta, las finanzas, la contabilidad, asuntos legales y el control de calidad.

<sup>38</sup> Roberto Dvoskin, *Fundamentos de marketing, teoría y experiencia*, pág.196.

Por otra parte, las actividades primarias son aquellas que intervienen de manera directa en la producción del bien o servicio, en la distribución y en la venta. En esta categoría se desarrolla la logística interna, las operaciones, la logística externa, los servicios, el marketing y las ventas.

La logística interna corresponde a todas aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución del producto, en el control de inventarios, la planeación, el trato con los proveedores etcétera. En el caso de un servicio la logística interna implica contemplar todas aquellas acciones necesarias para la realización del servicio, por ejemplo la asistencia de los involucrados, el abastecimiento de los materiales, entre otros factores.

Las operaciones son las actividades que intervienen en la transformación de los materiales, la fabricación, el empaque o ensamble, el mantenimiento del equipo y de las instalaciones, en la realización de pruebas y en la forma final del producto, entre algunas otras acciones.

En el caso de la logística externa se incluyen todas las actividades de almacenamiento, de distribución de los productos en el mercado y los medios para hacerlo, implica considerar los vehículos para transportar los productos una vez terminados, el procesamiento de productos y la programación.

El marketing y ventas es usado para inducir a los consumidores a la compra de determinado producto, en esta categoría se considera la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, cuotas, selección de medios para la distribución de los mensajes y la decisión final del precio del producto.

Los servicios son las actividades generadas para realizar o mantener el valor del producto, es considerar la instalación, la presentación final, y los ajustes necesarios a realizar en beneficio de los clientes.

Todas estas acciones son relevantes para las organizaciones y la creación de sus productos, sin embargo según las necesidades de la empresa es que se deberá poner énfasis en alguna categoría en especial.

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Estos eslabones son las influencias recíprocas entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.<sup>39</sup>

Justamente en este planteamiento se señala la postura de Porter, en la cual menciona que la cadena de valor sirve para identificar a aquellos elementos relevantes y estratégicos para la organización para después invertir en su desarrollo.

La cadena de valor muestra un panorama general de las actividades realizadas dentro

---

<sup>39</sup> Ricardo Dvoskin, *Fundamentos del marketing: teoría y experiencia*, pág.198.

de las organizaciones, lo cual será de utilidad para el análisis de la DGM, en donde cada acción tiene un papel fundamental en el proceso de comercialización, por tal motivo se hace referencia a ésta.

Otra de las aportaciones de Michael Porter fue definir la competencia y los elementos involucrados en este proceso.

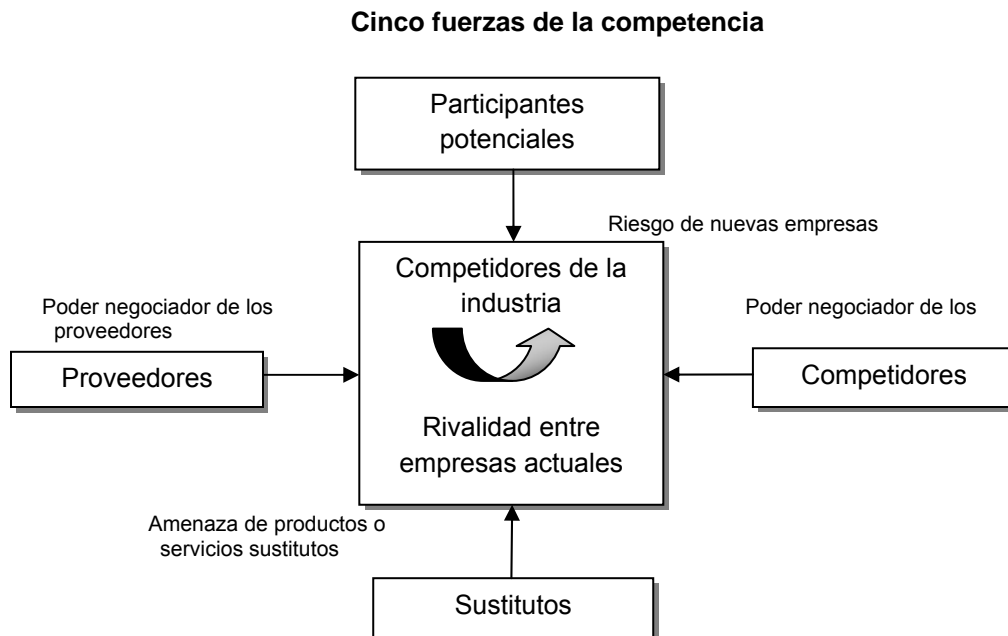
Porter considera la competencia como uno de los elementos determinantes para lograr el éxito o propiciar el fracaso de una empresa u organización. Ante ello propone el planteamiento de la estrategia competitiva, la cual buscará posicionar a la industria y hacerla más rentable, asimismo propiciará que sus elementos internos favorezcan la competitividad.

La estrategia competitiva tiene suficiente poder para aumentar o disminuir el atractivo industrial. Así, una empresa puede mejorar o deteriorar considerablemente su posición dentro de dicho sector al escoger una estrategia.<sup>40</sup>

Porter señala que una organización se rige por reglas, éstas forman parte de las cinco fuerzas de la competencia, entre ellas se encuentran la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Estos cinco elementos determinarán la rentabilidad de una organización al influir en los costos, en la inversión a realizar por las compañías, en la optimización de recursos durante todo el proceso, etcétera. En el siguiente esquema se ejemplifican estos cinco factores.

Esquema 6



FUENTE: PORTER, *VENTAJA COMPETITIVA*, 2002.

<sup>40</sup> Michel Porter, *Ventaja competitiva*, pág. 2.

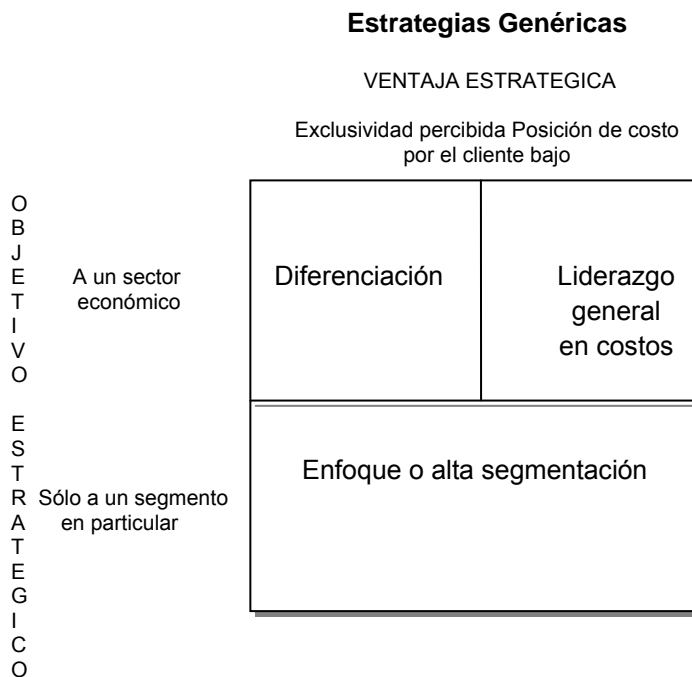


Los cinco elementos antes señalados son determinantes para la rentabilidad y éxito de un proyecto, están estrechamente vinculados, por ejemplo la relación y la negociación llevada a cabo con los proveedores y competidores propicia aumento en los costos o la reducción de éstos, asimismo puede provocar la sustitución de productos, este proceso repercute sin duda alguna en el precio final para los consumidores.

En el esquema presentado por Michael Porter el objetivo central es identificar los elementos con influencia en las decisiones tomadas por la organización al estar en un entorno de competencia. Dos aspectos en los cuales se hace énfasis son en la relación entre la empresa y los clientes o entre la empresa y los proveedores al considerar que sus negociaciones pueden ser positivas o causar conflictos en la estabilidad de la compañía.

Otro de los puntos seleccionados por el autor es estudiar los factores capaces de influir en la compra y aquellas situaciones en donde los clientes pueden cambiar de compañía o de producto. Parte de este planteamiento se explica en las estrategias genéricas desarrolladas por Michael Porter, las cuales se ejemplifican en el esquema siguiente.

Esquema 7



FUENTE: PORTER, VENTAJA COMPETITIVA, 2002.

Dos elementos indispensables de las estrategias genéricas son la ventaja estratégica y los objetivos estratégicos, la primera de ellas se refiere a la selección de los consumidores al elegir una compañía o una empresa, bajo este contexto se pueden mencionar dos factores los cuales regularmente captan la atención de los clientes y propician su consumo, estos son el bajo costo del producto y la calidad.

Otro aspecto a considerar son los objetivos estratégicos, éstos son seleccionados al interior de la organización y en ellos se determina cual será el segmento o público objetivo al cual quiere dirigirse la compañía.

De la combinación de estas variables surge otro elemento estratégico el cual es la diferenciación, esta característica permite darle valor al producto o servicio sin necesidad de manipular el costo, es decir si se crea un valor para el producto no importará si su precio es alto para el consumidor ya que estará dispuesto a adquirirlo por sus cualidades.

A partir de esta aportación podemos determinar tres tipos de estrategia:

- La primera de ellas denominada de enfoque, la cual se basa en la elección de un segmento específico al cual se le desea vender los productos o servicios.
- En segundo lugar se encuentra la estrategia de liderazgo en costos, referente el aumento o en la mayoría de los casos a la disminución del precio del producto para poder competir.
- Finalmente la estrategia de diferenciación la cual consiste en resaltar las cualidades del servicio, producto o la compañía para influir en la compra de los consumidores.

Por ejemplo cuando una organización decide orientarse a todo el mercado en vez de elegir como estrategia el liderazgo en costos, puede aplicar dos tácticas, la primera de ellas consiste en la creación de un producto único y la otra en el desarrollo de productos específicos para cada segmento del mercado. Sin embargo es importante resaltar que una vez elegida una estrategia genérica se debe mantener con la finalidad de no confundir a los clientes.

El análisis PORTER en este trabajo de investigación será de gran ayuda para identificar los cinco factores estratégicos capaces de repercutir en la competencia y para seleccionar de manera certera las acciones que podrán desarrollarse. Por otra parte también permitirá poner atención en las actividades más relevantes para la institución y en la distribución de recursos para realizarlas.

Una vez explicado este modelo a continuación se describirá el análisis FODA, con el cual se podrá obtener más información acerca de una organización.

#### **2.1.4 Análisis FODA**

El análisis FODA también conocido como SWOT (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats) es un modelo caracterizado por la simplicidad para ser aplicado pero a la vez muestra complejidad para interpretarlo y aplicarlo en el orden correcto.

Es pertinente para la investigación de la DGM porque en él se consideran variables internas y externas capaces de influir en el desarrollo de la institución, es de utilidad para detectar sus problemáticas y ordenarlas según su grado de importancia y

posteriormente establecer estrategias con la intención de sanar sus necesidades.

Para autores como Manuel Cervera es una herramienta encargada de estudiar el desempeño actual de una organización, su entorno interno y externo para generar acciones futuras las cuales definan soluciones exitosas para la institución. En otras palabras

Es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección y sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.<sup>41</sup>

La propuesta de éste análisis consiste en considerar en primer lugar el contexto interno con el cual es posible observar fortalezas como debilidades y por otra parte los elementos externos que ofrecerán un panorama de las oportunidades y amenazas capaces de modificar o repercutir en el entorno y en la realidad institucional.

En principio para poder aplicarlo es necesario tener conocimiento sobre la naturaleza de la organización estudiada e identificar el sector en el cual se encuentra ubicada. La información se obtendrá del análisis situacional organizado en cuatro categorías conocidas como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades acomodadas en dos contextos el entorno externo e interno.

En el interior, el esquema aborda los puntos fuertes y flacos de la compañía en dimensiones clave como desempeño y recursos financieros, recursos humanos, instalaciones y capacidad de producción, participación de mercado, percepciones del cliente, calidad y disponibilidad de los productos y comunicación organizacional. Con la evaluación del entorno externo se organiza la información sobre el mercado (clientes y competidores), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las reglamentaciones gubernamentales.<sup>42</sup>

Desde esta perspectiva, este tipo de análisis considera a la mayoría de las variables capaces de intervenir en los procesos de la organización, aunque el objetivo consiste en atender la estructura de comunicación en materia de difusión, por lo tanto la aplicación del análisis FODA estará en función de ello.

Uno de los objetivos de este análisis es brindar un panorama general de la imagen de la organización, su realidad actual y próxima, considerando el contexto interno y externo, por ejemplo sus antecedentes, los objetivos y metas, su misión, visión y valores, considerar sus recursos económicos, su estructura, los clientes actuales o potenciales, los servicios y productos ofrecidos, sus competidores, proveedores, asuntos legales o reglamentarios, los cambios en la tecnología, tendencias culturales etcétera.

El análisis FODA comienza al analizar cada uno de sus elementos, los cuales se describen en los siguientes puntos:

---

<sup>41</sup> Fernando Díaz, *Análisis y planteamiento*, pág. 52.

<sup>42</sup> Ferrel, *Marketing*, pág.50.

#### **2.1.4.1 Fortalezas**

Son las cualidades distintivas de la organización, las cuales permiten identificarlas de cualquier otra, conocer sus puntos más fuertes y otros aspectos en donde se encuentra consolidada.

Son las cualidades que tiene la empresa que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia, como objetivos claros y alcanzables, capacitación continua, alta motivación, seguridad en el trabajo, aceptación, recursos, etcétera.<sup>43</sup>

#### **2.1.4.2 Debilidades**

Son los aspectos en los cuales se debe poner atención, corresponden a los puntos más frágiles de una entidad los cuales si no se corrigen pueden propiciar el declive o una mala percepción de las organizaciones.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia. Como recursos de los que carece la empresa, las actividades que no se desarrollan o llevan a cabo, falta de motivación, fallas en la capacitación, etcétera.<sup>44</sup>

#### **2.1.4.3 Amenazas**

Son factores ajenos a la organización que pueden repercutir en ella, corresponden al entorno externo y en ocasiones suelen ser impredecibles.

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a quebrantar incluso la subsistencia de la empresa. Entre ellas las malas relaciones, rivalidad, falta de apoyo y cooperación, falta de aceptación, hostilidad de terceros hacia lo que se hace, la competencia, cambio de gustos de los consumidores, etcétera.<sup>45</sup>

#### **2.1.4.4 Oportunidades**

También se encuentran en el exterior de la organización, pero son pieza importante para mejorar el desempeño de la institución.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que permiten a la empresa obtener ventajas competitivas. Estos pueden ser de carácter político, social, económico, y tecnológico como: oferta de capacitación, apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, ampliación del mercado, diversificación, etcétera.<sup>46</sup>

Con la identificación de cada una de estas categorías se puede analizar la situación actual de la organización, asimismo considerar las variables capaces de afectar su estabilidad. Parte del procedimiento del análisis FODA es concentrar la información recabada en una matriz, tal y como se ejemplifica en el siguiente esquema.

---

<sup>43</sup> Alfonso Vega, *Revista PyME*, núm.189, p.46.

<sup>44</sup> *Idem.*

<sup>45</sup> *Idem.*

<sup>46</sup> *Idem.*

Matriz FODA		
Contexto	Factores Positivos	Factores Negativos
Interno	Fortalezas Estrategias	Debilidades Estrategias
Externo	Oportunidades Estrategias	Amenazas Estrategias

FUENTE: ALFONSO VEGA, *REVISTA PYME*, 2010.

El análisis se enfoca a descubrir factores de éxito, permite reconocer los obstáculos a enfrentar durante el desarrollo de éste proceso, además ayuda a la planeación y puede aplicarse a una amplia gama de casos.

En conclusión este modelo servirá en el estudio de la DGM por las ventajas proporcionadas, en primer lugar ayudará a conocer cuál es la realidad de la institución, saber con lo que cuenta o de lo que carece, permitirá identificar cuáles son sus debilidades, o por el contrario a señalar en donde puede mejorar, Juan Bravo lo simplifica en tres puntos:

- Determina las posibilidades de la organización para cumplir con los objetivos planteados.
- Concientizar a la dirección de la organización sobre los obstáculos a enfrentar
- Permite explotar de manera eficaz los factores positivos y neutralizar o eliminar los efectos negativos.

### 2.1.5 Análisis PERT

El Program Evaluation and Review Technique mejor conocido como PERT, es una herramienta diseñada para la planeación, el control de acontecimientos y el desarrollo de actividades, se auxilia de técnicas cuantitativas y se representa por un grafo o red, en el cual se muestra todo el trabajo a realizar para cumplir los objetivos planteados inicialmente, además será otra de las herramientas de análisis para la DGM.

[El análisis PERT] está orientado hacia la evaluación del progreso del proyecto, hacia objetivos, concentra la atención sobre los problemas potenciales o reales del proyecto, proporciona a los responsables informes frecuentes y precisos del estado del mismo, predice la verosimilitud de alcanzar los objetivos y determina el menor espacio de tiempo en el que puede realizarse el proyecto.<sup>47</sup>

Según las consideraciones de Harry Evarts este tipo de análisis permitirá conocer todos los elementos del proyecto, el tiempo de realización de cada actividad y el proceso en

<sup>47</sup> Harry Evarts, *Introducción al PERT*, pág.18.

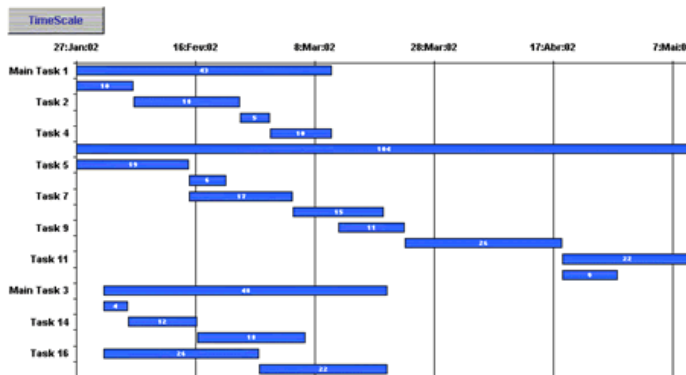
general, además ayudará a observar la progresión de las acciones realizadas y también obtener información actualizada.

Éste análisis es ideal en el proceso de planeación, para tener un mayor control de las actividades emprendidas o bien para supervisar y mejorar cualquier proyecto, entre los beneficios proporcionados por dicho análisis se enumeran los siguientes:

- Permite producir planes realistas y detallados debido a la aportación de datos y por la manera en la cual se presenta la información, asimismo es de fácil difusión, estas características incrementan las posibilidades para cumplir los objetivos del proyecto.
- Gracias a las técnicas cuantitativas este análisis hace posible predecir la duración de los acontecimientos y las actividades, además ayuda a medir la exactitud con la cual se desarrollan éstas.
- Hace posible centrar la atención en los elementos más susceptibles y capaces de demorar la realización del proyecto.
- Se pueden detectar los recursos aún no usados por la institución con el fin de mejorar el proceso.
- Promueve varias alternativas para la realización del proyecto, algunas demorarán más las actividades y otras por el contrario serán de menor tiempo, la mejor opción es aquella capaz de cumplir los objetivos del proyecto en menor tiempo.
- Este tipo de análisis permite obtener informes frecuentes y recientes de la situación real del proyecto, por lo cual también hace posible la toma de decisiones, cambiar o promover alternativas para cumplir con los objetivos planteados inicialmente.

El análisis PERT predice y da certeza de las actividades emprendidas, una vez construido pueden hacerse correcciones o modificaciones constantes al plan previamente trazado. Al observarlo se puede centrar la atención en alguna parte del proyecto si lo amerita. Además hace posible conocer el estado actual y futuro de las tareas a realizar.

Al comenzar a hacer un análisis de este tipo es importante considerar en primer lugar cuáles son los objetivos del proyecto, esto ayudará a centrar la dirección de las acciones realizadas, distribuir los recursos y enfatizar en algunas actividades. Una vez entendido esto, se puede comenzar a graficar, usualmente se utiliza el diagrama de Gantt para representar las actividades realizadas en el proyecto, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo.

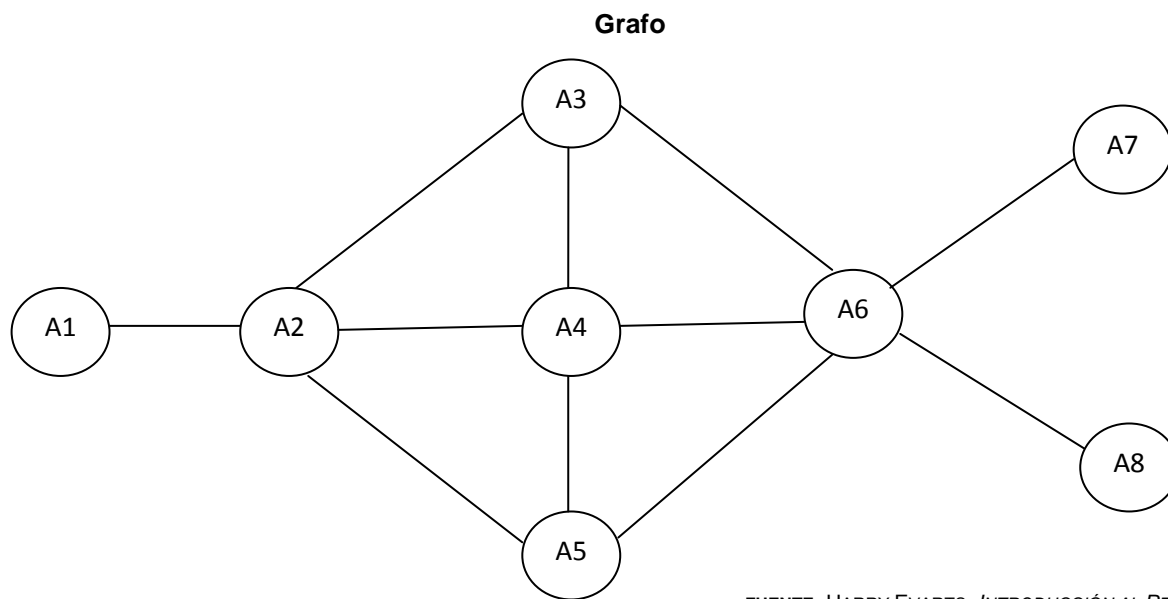


FUENTE: DIAGRAMA DE GANTT, EXTRAÍDO EL 18 DE ABRIL DEL 2011, DE: [www.ingenieria.unam.mx](http://www.ingenieria.unam.mx).

Como se pudo apreciar en el diagrama de Gantt o también denominado diagrama de barras, se deben considerar en forma de listado todas las actividades a realizar y mostrar su tiempo de duración, lo cual se ejemplifica con las barras.

Otra alternativa para representar un proyecto bajo el estudio de la técnica PERT es por medio del grafo, en éste se plasmarán las tareas y actividades a emprender, esto se puede ejemplificar de la siguiente manera:

Esquema 10



FUENTE: HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971.

En los círculos se hace referencia a los acontecimientos, es decir a algún acto en específico, en las líneas se representan las actividades y se señala el tiempo necesario para pasar de un acto a otro. Una vez señalados los actos éstos deben numerarse para conocer el orden y la secuencia de cada uno de ellos.

El PERT es una técnica orientada hacia los acontecimientos, el interés se centra en el

inicio o el término de los acontecimientos más que en las mismas actividades.<sup>48</sup>

Para la adecuada realización del análisis PERT Harry Evarts plantea ciertas preguntas como guía, entre ellas: ¿Qué acontecimiento y tarea deben efectuarse antes de otro acontecimiento? ¿Qué acciones pueden efectuarse después de tenga lugar un acontecimiento? y ¿Qué actividades pueden efectuarse simultáneamente?

El hacer un análisis sobre estos cuestionamientos también permite ordenar las acciones, considerar otras aún no contempladas y tener presente las actividades con las cuales se puede ahorrar tiempo porque se hacen de manera paralela.

Como parte del PERT se puede estimar el tiempo de ejecución de cada actividad o acontecimiento, para ello se establecen tres categorías detalladas a continuación:

- Duración optimista  $t_o$ : Es el pronóstico del tiempo considerando los imprevistos al pasar de un acto a otro.
- Duración más probable  $t_m$ : Es el pronóstico considerando los posibles retrasos o imprevistos, se construye de manera satisfactoria gracias a la amplia información con la cual se dispone.
- Duración pesimista  $t_p$ : Es el pronóstico del tiempo en donde se contemplan contratiempos, los cuáles no permitirán la exactitud en los actos de acuerdo al espacio y tiempo planeados.

**Representación del tiempo en la tabla PERT**

	PERT	DURACIÓN		
	Actividad	Optimista	Más probable	Pesimista
1	Acontecimiento 1	2 semanas	4 semanas	6 semanas
2	Acontecimiento 2	3 semanas	6 semanas	9 semanas
3	Acontecimiento 3	4 semanas	8 semanas	12 semanas
4	Acontecimiento 4	1 semana	3 semanas	5 semanas

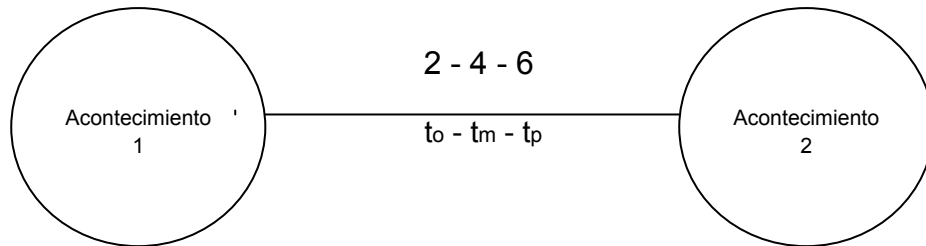
FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS.

Los valores del tiempo optimista, más probable y pesimista son asignados por quienes hacen uso del análisis, la construcción del esquema PERT se representan de la siguiente manera:

<sup>48</sup> Harry Evarts, *Introducción al PERT*, pág.38.



### Representación del tiempo en el grafo



FUENTE: HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971.

Entre mayor grado de profundidad exista en el análisis PERT se podrán conocer más detalles del proyecto, por ejemplo la duración probable de cada acontecimiento o del proyecto en general, también se podrá saber la fecha mínima y máxima en la cual se espera realizar un acontecimiento, o bien es posible saber el margen entre la fecha programada para la culminación del proyecto y la fecha permitida para hacerlo.

Para calcular el tiempo estimado de un proyecto se utiliza el siguiente procedimiento:

### Presentación del tiempo estimado

	PERT	DURACIÓN			Tiempo estimado
	Actividad	Optimista	Más probable	Pesimista	
1	Camino A 1,2,3,4,5	5 semanas	7 semanas	12 semanas	7.5
2	Camino B 2,3,4,6,7	4 semanas	6 semanas	9 semanas	6.16

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

El tiempo estimado es la suma del tiempo optimista, más el tiempo más probable multiplicado por cuatro, más el tiempo pesimista (estos valores son asignados por el analista del PERT), el resultado se divide entre seis, lo cual se representa así:

$T_E =$  Tiempo estimado

$$T_E = \frac{t_o + 4(t_m) + t_p}{6}$$

### Cálculo del tiempo estimado

CAMINO A	CAMINO B
$T_E = \frac{5 + 4(7) + 12}{6}$ $T_E = 7.5$	$T_E = \frac{4 + 4(6) + 9}{6}$ $T_E = 6.16$

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

De las dos opciones anteriores el camino B es el más conveniente porque su realización se lleva a cabo en menos tiempo, existe la diferencia de una semana con respecto al camino A. Este análisis también se puede realizar de manera particular con el objetivo de señalar la duración de cada actividad, lo cual permite poner énfasis en alguna de ellas.

En la siguiente tabla se presenta el tiempo estimado para la realización de cada actividad, Se seguirá el procedimiento ya señalado en el ejemplo anterior:

### Cálculo del tiempo estimado por actividades

Acontecimiento 1	Acontecimiento 2
$T_E = \frac{2 + 4(4) + 6}{6}$ $T_E = 4 \text{ semanas}$	$T_E = \frac{3 + 4(6) + 9}{6}$ $T_E = 6 \text{ semanas}$
Acontecimiento 3	Acontecimiento 4
$T_E = \frac{4 + 4(8) + 12}{6}$ $T_E = 10.6 \text{ semanas}$	$T_E = \frac{1 + 4(3) + 5}{6}$ $T_E = 3 \text{ semanas}$

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

### Representación del tiempo estimado de cada actividad

	PERT	DURACIÓN			Tiempo estimado
	Actividad	Optimista	Más probable	Pesimista	
1	Acontecimiento 1	2 semanas	4 semanas	6 semanas	4 semanas
2	Acontecimiento 2	3 semanas	6 semanas	9 semanas	6 semanas
3	Acontecimiento 3	4 semanas	8 semanas	12 semanas	10 semanas
4	Acontecimiento 4	1 semana	3 semanas	5 semanas	3 semanas

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

En este ejemplo el proyecto general se llevará a cabo en un lapso de 23 semanas, sin embargo cada actividad tiene su propio tiempo estimado de duración, como se aprecia en el cuadro anterior, la actividad número tres es la más larga y quizá será la de mayores imprevistos, por ello al observar estos resultados se sabe que se debe de poner mayor atención en ella para garantizar la ejecución del proyecto en tiempo y forma.

Por otra parte, cuando el proyecto tiene un tiempo límite para efectuarse, es necesario hacer la planeación de la duración de cada actividad, para ello se podrá aplicar la siguiente fórmula:  $TL - TE$  (Fecha máxima aceptable - tiempo estimado).

Suponiendo que la fecha máxima para entregar el proyecto es de 35 semanas, entonces el tiempo para cada actividad resultará al restar 35 menos el tiempo estimado. Para ejemplificar lo ya mencionado a continuación se presenta la siguiente tabla:

### Representación de la fecha límite para la realización de un proyecto.

	PERT	DURACIÓN			Tiempo estimado	Fecha máxima Aceptable
	Actividades	Optimista	Más probable	Pesimista		
1	Actividad 1	2	2	5	2.5	5.54
2	Actividad 2	10	12	17	12.5	8.04
3	Actividad 3	6	8	12	8.3	20.54
4	Actividad 4	4	6	9	6.16	28.84
Tiempo total en el cual debe efectuarse el proyecto						35

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

### Representación de la fecha límite en la cual se debe realizar cada actividad

Acontecimiento 1	Acontecimiento 2
$TE = \frac{2 + 4(2) + 5}{6}$ $TE = 2.5 \text{ semanas}$ $35 - 6.16 - 8.3 - 12.5 - 2.5$ <p style="text-align: center;"><b>TL= 5.54</b></p>	$TE = \frac{10 + 4(12) + 17}{6}$ $TE = 12.5 \text{ semanas}$ $35 - 6.16 - 8.3 - 12.5$ <p style="text-align: center;"><b>TL= 8.04</b></p>
Acontecimiento 3	Acontecimiento 4
$TE = \frac{6 + 4(8) + 12}{6}$ $TE = 8.3 \text{ semanas}$ $35 - 6.16 - 8.3$ <p style="text-align: center;"><b>TL= 20.54</b></p>	$TE = \frac{4 + 4(6) + 9}{6}$ $TE = 6.16 \text{ semanas}$ $35 - 6.16$ <p style="text-align: center;"><b>TL= 28.84</b></p>

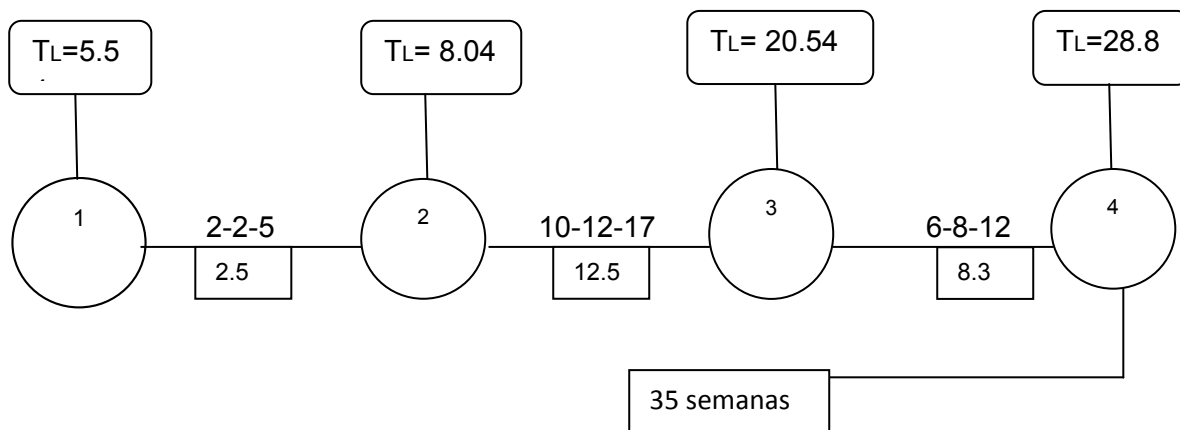
FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

Esta situación ejemplificada en el grafo o esquema se aprecia de la siguiente forma, en los círculos están señalados y numerados los acontecimientos a realizar durante todo el proyecto, sobre las líneas se encuentran los valores del tiempo optimista, más probable y pesimista que son pronosticados por los realizadores del proyecto, por lo tanto son hipotéticos, la certeza de ellos como ya se había señalado depende de la información disponible.

Debajo de estos valores se encuentra el tiempo estimado correspondiente al promedio de duración de cada actividad, y en los recuadros señalados con las letras TL se representa el tiempo designado para terminar las actividades, el cual no debe sobrepasarse pues si se retrasa alguna acción, también se alarga el tiempo de entrega.

Esquema 12

### Representación del diagrama PERT



FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO.

El esquema es de gran ayuda para ver el proceso del proyecto, permite evaluar el tiempo disponible y detectar las actividades donde se debe poner más atención para no retrasar la entrega del mismo.

Cuando existe incertidumbre en el proceso se puede considerar la varianza como un elemento más para considerar la dispersión que puede haber en la realización de una actividad o en el proyecto completo. Para ello se contempla la siguiente fórmula:

$$\sigma = \left( \frac{T_p - T_o}{T_f} \right)^2$$

#### Representación de la varianza

Actividad	Tiempo estimado	Varianza
1	2.5	1.2
2	12.5	0.56
3	8.3	0.72
4	6.16	0.81

$$\sigma^2 = \sigma^2_A + \sigma^2_B + \sigma^2_C + \sigma^2_D \quad \sigma^2 = 1.2 + 0.56 + 0.72 + 0.81 \quad \sigma^2 = 3.29$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad \sigma = \sqrt{3.29} = 1.81$$

Para determinar la varianza del tiempo asignado (35 semanas) con respecto al tiempo estimado del proyecto (23 semanas) se determina restando estas cantidades y dividiéndola entre la varianza del proyecto el cual corresponde a 1.81.

$$Z = \frac{35 - 23}{1.81}$$

Z= 6.62 semanas de varianza, es decir que el proyecto puede terminar antes o después de este tiempo.

En conclusión el análisis PERT servirá para poder planear en tiempo y espacio las actividades o estrategias a desarrollar como parte de la propuesta de comunicación para la DGM.

Continuando con la investigación es importante señalar el uso de dos técnicas para recabar información, las cuales son la encuesta y el cuestionario, por ello se explicará a continuación.

## 2.2 TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO

Considerando la definición de Antonio Alonso una técnica es un procedimiento operativo el cual se caracteriza por ser riguroso, bien definido, transmisible y susceptible de ser aplicado varias veces y bajo las mismas condiciones. Las técnicas al ser implementadas en una investigación deben de aportar los mismos resultados sin importar cuantas veces se aplique. En otras palabras una técnica se identifica como:

El conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir un fin.<sup>49</sup>

Las técnicas aplicadas en una organización permitirán recabar información de carácter cualitativo o cuantitativo para elaborar el diagnóstico.

La información de tipo cualitativa proporciona las características o cualidades del problema enfrentado por la organización. Para autores como Homs Quiroga un paso importante en cualquier investigación es comenzar por obtener información cualitativa y finalmente verificar dicha información con datos y porcentajes.

Por otra parte, la información cuantitativa permite conocer la magnitud de determinado problema o situación. Se utiliza cuando ya se conoce el problema y sólo es necesario cuantificar o conocer sus alcances.

Sin importar el carácter de la información ésta deberá cumplir con dos requisitos, el primero de ellos es la validez y en segundo lugar la confiabilidad.

[La validez] se refiere a que la cuantificación o resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento mida lo que realmente se desea [contabilizar], la validez de contenido puede definirse como que el instrumento mida todos los factores de la variable que se está estudiando.<sup>50</sup>

Lourdes Münch establece algunos parámetros a considerar para medir la validez de una técnica, entre ellos los siguientes aspectos:

- Definir de manera operativa y teórica todas las variables a medir en el proceso de investigación.
- Considerar todas las formas en las cuales una variable se puede presentar para poder establecer indicadores.
- Aplicar una prueba piloto en donde se pueda poner a prueba la validez del instrumento, o mejorar su aplicación.

Otro de los aspectos a considerar como parte característica de una técnica es la confiabilidad, la cual en palabras de Münch se refiere a lo siguiente:

La estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados, es decir que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelve a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones.<sup>51</sup>

Tanto la validez como la confiabilidad son cualidades indispensables las cuales deberán cumplir las técnicas con la finalidad de garantizar la credibilidad de los resultados y en general de la investigación. En este caso será de vital importancia para definir la

---

<sup>49</sup> Maurice Eyssautier, *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*, pág. 196.

<sup>50</sup> Lourdes Münch, *Métodos y técnicas de investigación*, pág. 54.

<sup>51</sup> *Idem*.

realidad o las tendencias de determinado problema o situación que afecta la manera de interactuar de la organización estudiada.

Para recopilar datos se utiliza información de carácter secundaria y primaria. La información secundaria es desarrollada a través del tiempo y recopilada en libros, manuales, anuarios, en bases de datos etcétera, tiene la ventaja de proporcionar detalles de la trayectoria e historia del objeto de estudio, sin embargo tiene como debilidad que los datos aportados se vuelven obsoletos o simplemente no corresponden a la situación actual.

Esta desventaja hace vital el uso de fuentes de investigación primaria, en donde por el contrario se recopilan datos actuales, referentes a situaciones totalmente nuevas, entre las más comunes se encuentran los cuestionarios, las encuestas, las entrevistas, y la observación.

De estas técnicas se analizarán a mayor profundidad las dos primeras categorías referentes a la encuesta y a los cuestionarios, esto debido a las cualidades y ventajas proporcionadas para la investigación. A continuación se muestra una descripción más detallada de cada una de ellas.

#### **2.2.1 Encuesta**

Una encuesta es una técnica de investigación de la cual se puede obtener información sobre un segmento de la población. Esto se logra a través de la aplicación de cuestionarios o la realización de entrevistas. Para recopilar la información se emplean preguntas las cuales deben ir dirigidas a identificar variables o sus indicadores. Para lograr la efectividad y credibilidad de dicha técnica dentro de la investigación los datos recopilados deberán ser confiables y comprobables.

La encuesta es una técnica de investigación de campo cuyo objeto puede variar, desde recopilar información para definir el problema (estudios exploratorios), hasta obtener información para comprobar la hipótesis (estudios confirmatorios).<sup>52</sup>

En palabras de otros autores como Elena Abascal una técnica es una fuente de investigación primaria la cual sirve para recopilar información actual, esta se aplica a un conjunto objetivo conocido como muestra, se realiza por medio de preguntas coherentes y articuladas, asimismo la información recopilada se puede estudiar por medio de métodos cuantitativos.

De esta postura se pueden rescatar los conceptos de universo y muestra, términos necesarios para la realización de la encuesta.

[El universo es] el total de personas que forman el grupo que queremos investigar (Una empresa, una ciudad, un país).

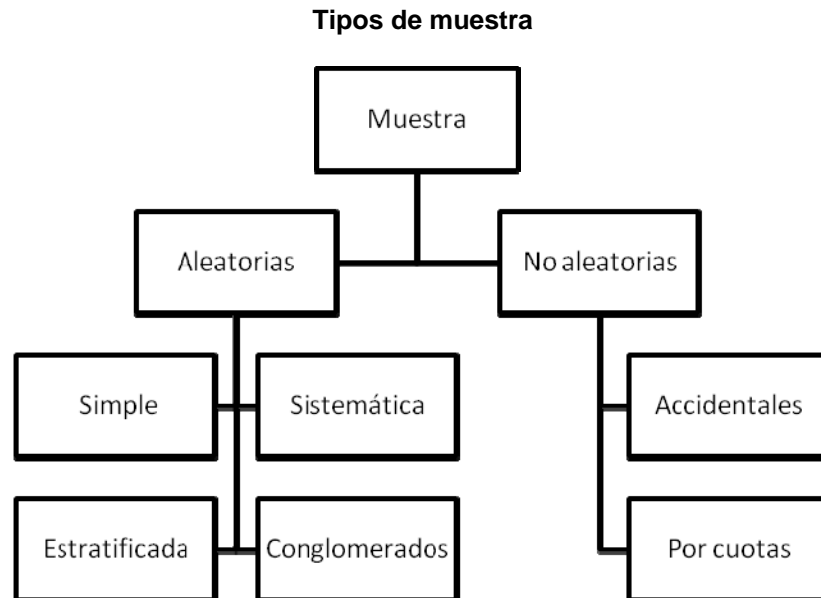
---

<sup>52</sup> Lourdes Münch, *Métodos y técnicas de investigación*, pág.55.

La muestra representativa es el número de personas seleccionadas para dar información y sus respuestas deberán representar a las que darían la totalidad de los miembros del grupo si fueran encuestados.<sup>53</sup>

Las muestras pueden ser seleccionadas de varias maneras, algunas de ellas se retoman en el siguiente esquema:

Esquema 13



FUENTE: HOMS QUIROGA, *LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA*, 1998.

En las muestras aleatorias simples se seleccionan al azar todos los elementos que se desean contemplar para el estudio, una de las características esenciales para comenzar este tipo de análisis es enumerar o hacer un listado de la población sometida a la investigación y después hacer una selección de manera aleatoria.

Las muestras aleatorias sistémicas, consisten en dividir a la población analizada en segmentos con la misma cantidad de integrantes. Cada grupo debe estar numerado y contener los mismos elementos, así cuando se seleccione una cifra no sólo se obtendrá a un encuestado sino varios.

Por su parte la muestra aleatoria estratificada consiste en dividir a la población objetivo en estratos, es decir por segmentos integrados por individuos los cuales posean algún atributo en común. Por ejemplo por estrato social, niveles socio económicos, por género, religión, estado civil, etcétera.

Las muestras aleatorias de conglomerado corresponden a la selección elaborada considerando al conjunto de miembros de una población que no pueden ser divididos porque no existen elementos suficientes para hacer un listado de cada uno de los elementos de la muestra.

<sup>53</sup> Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, pág. 106.



Por otra parte están las muestras no aleatorias, las cuales pueden ser accidentales o por cuotas, las primeras se conforman por aquellos miembros de la población disponibles para realizar el estudio, generalmente son utilizadas para hacer estudios piloto en donde se requiere confirmar la hipótesis, la coherencia del cuestionario, entre otros aspectos.

Por otra parte la encuesta de cuota se refiere a la cantidad de sujetos que un encuestador debe contactar considerando determinadas características, por ejemplo el género, la edad, la escolaridad, entre otros.

#### **2.2.1.1 Tipos de encuesta**

En este trabajo se considerarán tres tipos de encuestas las de opinión, las de hechos y las interpretativas o proyectivas. Las encuestas de hechos están construidas con preguntas dirigidas a dar respuesta a hechos concretos, los resultados obtenidos por el encuestador deberán transcribirse exactamente como la dio a conocer el encuestado.

Por su parte las encuestas de opinión deben reflejar en las respuestas los juicios, posturas u opiniones respecto al tema señalado. Por su parte el objetivo de las interpretativas o proyectivas será exponer las actitudes y el comportamiento presentado por los encuestados respecto a un tema, esto se deberá apreciar en sus respuestas.

Otra de las clasificaciones de las encuestas es proporcionada por Gérard Donnadieu y Jean-Pierre Rande, estos autores destacan cuatro tipos de encuesta, la de satisfacción (sobre temas específicos), de clima social (entendimientos o antagonismos internos), socioculturales (sistemas de valores, conocimiento de determinadas nociones) y socio organizacionales (estado de funcionamiento y disfunciones de la empresa).

Todos estos tipos de encuesta se caracterizan por su función, la cual consiste en hacer un sondeo de opinión dentro o fuera de la empresa para identificar cuestiones específicas. Pueden desarrollarse de manera escrita u oral.

Consisten en una serie de preguntas realizadas al conjunto de empleados o solamente a algunos [grupos] elegidos como representativos.

La encuesta puede constituir una fuente muy útil de datos que permite aclarar la acción y el alcance de determinadas acciones, pero también requiere que se tomen varias precauciones.<sup>54</sup>

Las preguntas realizadas en una encuesta deben ser claras y concisas, para de igual forma obtener respuestas legibles y aplicables a la realidad cotidiana, deben cumplirse los objetivos propuestos previos a la implementación de esta técnica.

---

<sup>54</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, pág.94.

Las encuestas pueden considerarse como personales e impersonales según la manera en la cual se apliquen. A la primera categoría corresponden todas aquellas realizadas a domicilio, en establecimientos, vía telefónica y destacan la conocida como CATI y ómnibus.

La telefónica asistida también conocida como CATI (Computer Aided Telephone interview) se caracteriza por la formalidad en su proceso, el cual consiste en la obtención de información vía telefónica capturada en un ordenador, este tipo de encuesta proporciona las características de la muestra.

El ómnibus corresponde a una encuesta multitemática realizada por un instituto, la cual sirve para proporcionar información a múltiples empresas, entre sus beneficios se encuentran la reducción en los costos de su aplicación al ser subsidiados por varias empresas y organizaciones receptoras de la información.

Por otra parte se encuentran las encuestas impersonales, estas se realizan por correo y una vez contestados los usuarios pueden recibir un premio por su participación al brindar información.

Para la construcción de una encuesta se requiere usar determinada lógica, es decir llevar un orden, el cual comienza identificando y planteando los objetivos que se pretenden alcanzar al aplicar la encuesta, por otra parte también se debe construir un cuestionario piloto, después el definitivo, delimitar la muestra, encuestar, concentrar los datos y organizarlos, interpretar y dar conclusiones del trabajo realizado.

El hecho de recabar información tanto cualitativa o cuantitativa trae como consecuencia el emprendimiento de acciones y toma de decisiones para mejorar el desempeño de la organización, de ahí la importancia de interpretar y concentrar los datos pues su función es determinante en este proceso.

Entre las ventajas a obtener al aplicar una encuesta se encuentran la estandarización, la facilidad de administración, la simplificación del tratamiento de datos, la obtención de información no directamente observable y la posibilidad de emprender estudios parciales, estas características las define Idelfonso Grande y Elena Abascal y se basan en lo siguiente:

La estandarización se refiere presentar las mismas preguntas sin ninguna alteración a los elementos de la muestra, es decir permite la aplicación de manera homogénea.

La facilidad de administración remite a que no la existe necesidad de explicar cada pregunta a los elementos de la muestra, debido a la coherencia y claridad del cuestionario aplicado. Asimismo para el encuestador la información recibida deberá ser fácil de administrar al recoger los datos, para tener un control de ellos y para detectar quienes forman parte de la muestra.

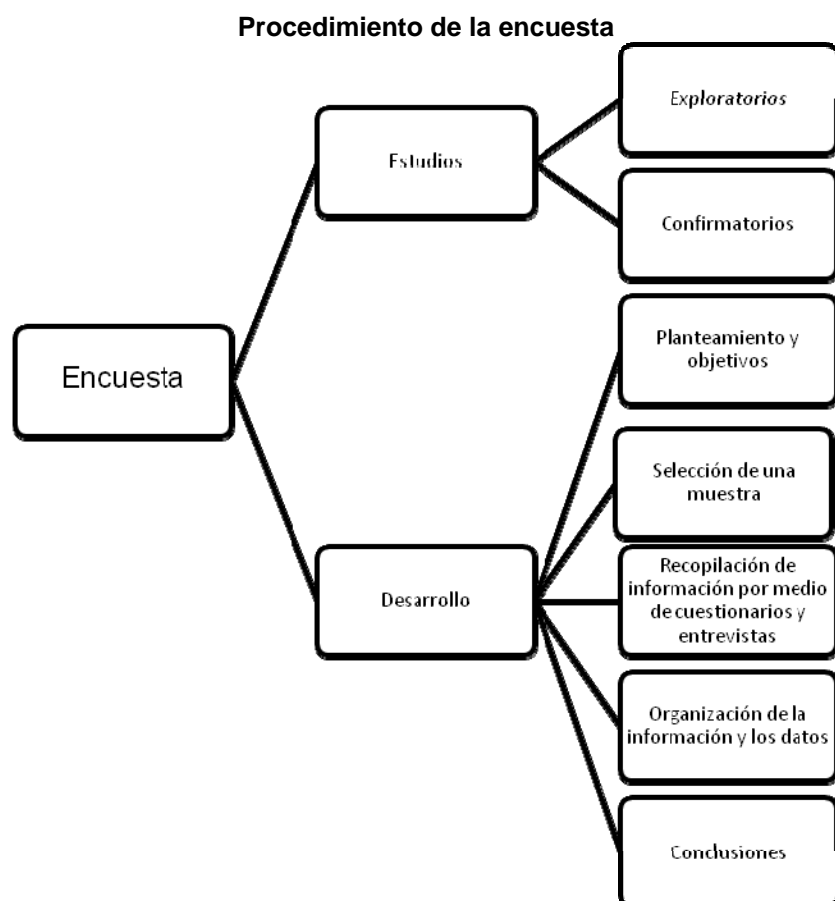
La simplificación en el tratamiento de los datos se debe a que la información recopilada

puede ser codificada lo cual permite agregarle valores numéricos para poderla trasladar a programas informáticos. Gracias a esta cualidad también se puede graficar los datos y conocer las proporciones o magnitud de cada respuesta.

En cuanto a la obtención de información no directamente observable se debe a que al realizar encuestas de carácter personal se pueden identificar otros datos de tipo demográfico, segmentación, edad, status, nivel cultural entre otros, lo cual permite enriquecer la información obtenida.

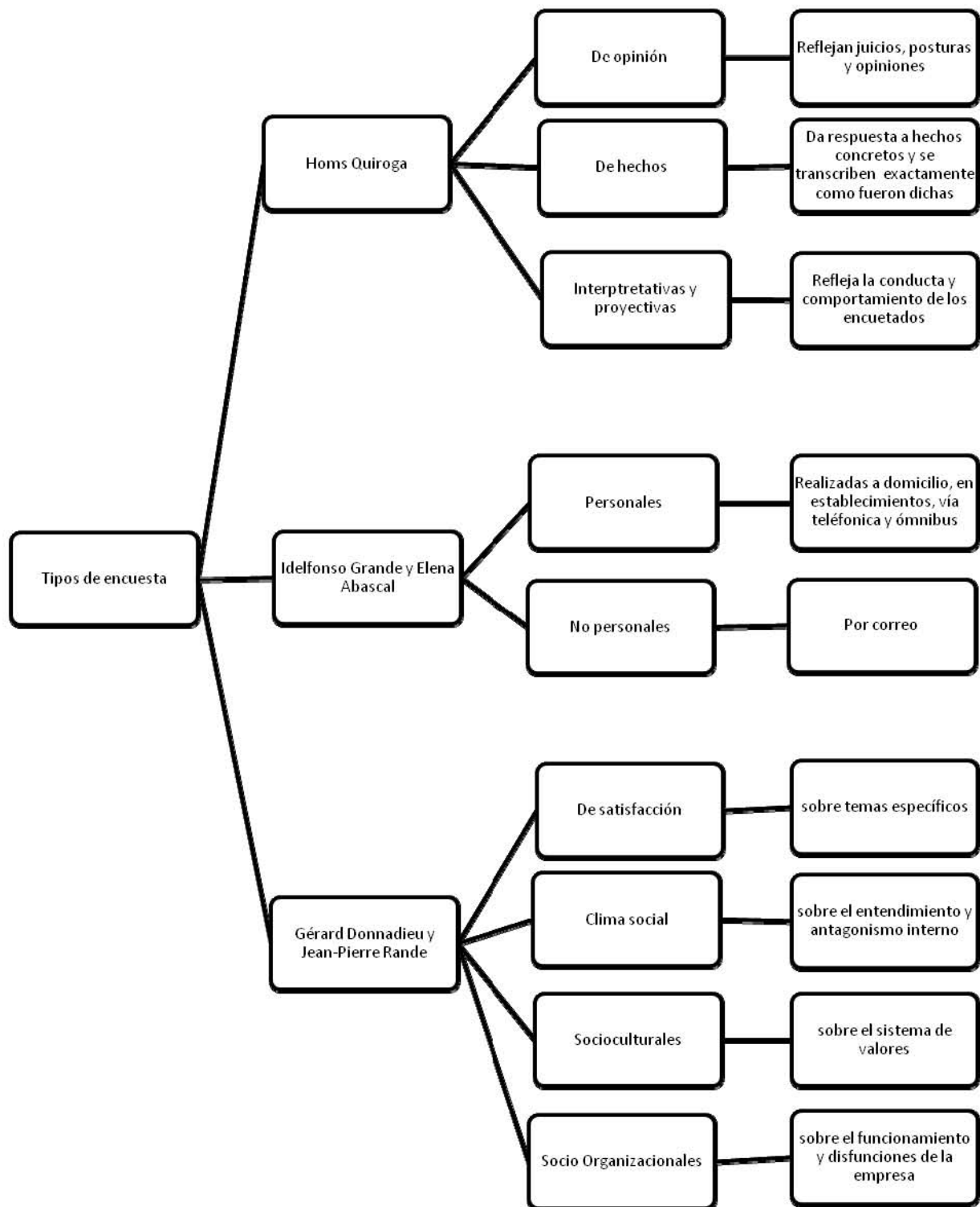
Y finalmente la posibilidad de hacer estudios parciales permiten obtener información sobre otras situaciones, se definen gracias a los datos adicionales aportados en una encuesta los cuales se mencionaron anteriormente, estos corresponden a la demografía, cultura, economía etc. Lo cual permite conocer el problema desde otra perspectiva.

Esquema 14



FUENTE: LOURDES MÜNCH, *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*, 1990.

Recopilación: tipos de encuesta



FUENTE: RECOPIACIÓN GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, NOVIEMBRE, 2010.

### 2.2.2 Cuestionario

El cuestionario también se constituye como una técnica para recabar información, para su construcción se necesita considerar el marco teórico, la hipótesis, las variables y finalmente el objetivo de realizar la investigación.

Un cuestionario es definido como una hoja de preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población.<sup>55</sup>

La realización de un cuestionario implica considerar un procedimiento y algunos otros elementos, los cuáles serán determinantes para lograr la efectividad de este instrumento capaz de recabar información fidedigna. Entre los puntos a seguir para el diseño de un cuestionario se encuentran:

- El diseño de la muestra.
- La aplicación de un cuestionario piloto para definir las áreas de estudio.
- Preparación del cuestionario definitivo.
- Aplicación del cuestionario a la muestra representativa.
- La tabulación de los resultados.
- El análisis e interpretación de los resultados.

Entre las características de un cuestionario se pueden nombrar las siguientes: el inicio de todo cuestionario debe señalar al grupo al cual se investigará y algunos otros datos para identificar al investigador. Después mencionar una breve introducción en la cual se señale el objetivo de aplicar el cuestionario y la importancia del estudio.

La información o las preguntas deben ser redactadas de manera clara, precisa y amable, deben ir de lo más fácil a lo más complejo de contestar, además deben ser de interés para los encuestados. El cuestionario debe ser concreto, la extensión no debe ser muy amplia, pues hace perder el interés de los cuestionados.

Otros aspectos a considerar son los siguientes:

- Las preguntas personales deberán incluirse a la mitad del cuestionario.
- Se debe considerar que las preguntas abiertas dan un amplio panorama y más detalles sobre el tema, sin embargo dificultan la tabulación.
- Las preguntas cerradas son una alternativa factible, proporcionan varias alternativas u opciones para contestar.
- Las preguntas negativas y embarazosas se deben evitar.
- Cada una de las preguntas realizadas deben referirse a una sola idea.
- Utilizar un vocabulario adecuado al nivel de comprensión de la muestra elegida.
- No incluir preguntas que se pueden obtener de otras fuentes de información verídicas.
- Las preguntas deben exponerse de manera fácil, rápida y en orden correcto.
- Deben contener datos del encuestado los cuales permitan hacer la clasificación

---

<sup>55</sup> Maurice Eyssautier, *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*, pág. 215.

de los datos.

Como se señaló al principio tanto el cuestionario como la encuesta servirán de apoyo para recabar información verídica acerca del entorno de la DGM, con la finalidad de obtener datos para conocer su situación actual frente a su público consumidor, los datos generados por la aplicación de estas técnicas se verán reflejados en el siguiente capítulo.

En conclusión en este apartado se definió conceptualmente el diagnóstico sus características y objetivos, además se revisó el proceso que se seguirá a lo largo de este proyecto, el cual comenzará con el análisis situacional, el análisis del entorno, para continuar con la aplicación del modelo PORTER y FODA, la aplicación de encuestas y finalmente el análisis PERT.

En síntesis el análisis situacional implica considerar datos generales de la organización, su razón social, su ubicación, su origen, trayectoria.

El análisis del entorno permite valorar variables del ambiente externo que afectan a la institución.

El análisis PORTER ayuda a evaluar la competencia y las estrategias que se pueden aplicar para que una organización pueda enfrentar a sus competidores.

El análisis FODA permite identificar áreas de oportunidad al interior y exterior de la organización.

Con la aplicación de las encuestas se podrá conocer la percepción y opinión del público de la DGM, esta herramienta ayuda a conocer datos que no se tenían contemplados, además permite confirmar las problemáticas institucionales.

El análisis PERT facilita la planeación y la prospección de tiempo para realizar y ejecutar las estrategias un proyecto.

En este apartado los elementos mencionados sólo se explican a nivel teórico, sin embargo en el capítulo siguiente se aplicarán todos los conceptos mencionados con lo cual se podrá analizar la situación real de la Dirección General de Música y en consecuencia proponer soluciones para mejorar el desarrollo de la comunicación y difusión de las actividades emprendidas por la institución.

## **ANÁLISIS APLICADO A LA DIRECCIÓN GENERAL DE MÚSICA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS Y TÉCNICAS**

Una vez revisados los conceptos, técnicas y modelos expuestos en los capítulos anteriores, en esta sección el objetivo será mostrar las áreas de oportunidad de la Dirección General de Música de la UNAM (DGM) en materia de difusión, con la finalidad de precisar una propuesta de comunicación organizacional la cual se expondrá en el último capítulo de este proyecto.

Como parte de este proceso se revisará el procedimiento para la elaboración de un diagnóstico el cual previamente fue explicado, esto implica considerar la adaptación del análisis situacional, el análisis del entorno, el análisis PORTER y FODA, así como la aplicación de encuestas al estudio de la institución.

Por los cual en el primer punto se identificará la situación actual de la DGM, considerando el contexto bajo el cual se desenvuelve, se identificará su origen y antecedentes así como también su trayectoria y panorama actual.

El segundo aspecto a considerar será estudiar el entorno de la organización tomando en cuenta las variables capaces de influir en su desempeño, las cuales se remiten a la condición política, económica, social, tecnológica, demográfica, ecológica, etcétera, estos ámbitos repercuten en el desarrollo y crecimiento de la DGM.

Posteriormente se continuará con la implementación de los conceptos más importantes expuestos por Michael Porter entre ellos la cadena de valor que será de ayuda para identificar las actividades primarias y de apoyo realizadas dentro de la institución, estas tienen relación con los servicios, la mercadotecnia, las ventas, la logística interna y externa, las operaciones, la infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y el abastecimiento.

Por otra parte se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de la competencia el cual servirá para conocer a los principales competidores de la organización y también se recurrirá a revisar la estrategia genérica más adecuada para la institución, la cual a su vez podrá ser implementada.

Continuando con la evaluación hecha a esta organización se aplicará el análisis FODA en el cual se destacarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución con la intención de detectar sus principales problemáticas.

Finalmente se aplicará una encuesta para confirmar y cuantificar las áreas de oportunidad en las cuales se debe trabajar, este recurso ayudará a confirmar las observaciones preliminares y a plantear las estrategias a realizar en materia de difusión de manera inmediata, a mediano o largo plazo.

En conclusión a lo largo de este capítulo se deberá obtener la información necesaria que brinde un panorama general de la DGM, en el cual puedan identificarse las acciones necesarias de realizar

Asimismo se podrá establecer el tiempo de acción para realizar cada actividad ya que al no actuar con prontitud en caso de ser necesario la organización puede correr riesgos

Como parte final del diagnóstico se pretende que los resultados puedan ser interpretados y transformados en estrategias, las cuales se desglosarán e aplicarán con el uso del modelo PERT.

### 3.1 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL A LA DGM

El análisis situacional es pertinente en este momento de la investigación debido a que en él se puede medir la realidad institucional, los elementos con los cuales cuenta y de los que carece la organización, las acciones o actividades organizadas y el espacio donde se llevan a cabo, entre otros factores.

Es importante mencionar que entre mayor conocimiento se tenga de la institución se podrán entender a mayor profundidad las problemáticas y áreas de oportunidad de la misma, asimismo las acciones y decisiones tomadas serán más certeras para mejorar el desempeño de la institución en materia de comunicación.

#### 3.1.1 Ubicación geográfica

La Dirección General de Música se ubica en el edificio anexo a la Sala Nezahualcóyotl, dentro de Ciudad Universitaria (insurgentes sur 3000), en la delegación Coyoacán. Esta institución geográficamente forma parte del complejo cultural universitario de la UNAM en el cual se presentan exposiciones, obras de teatro, muestras de cine, eventos de danza, etcétera.

#### 3.1.2 Antecedentes

El 22 de septiembre de 1910 por iniciativa de Justo Sierra se crea la Universidad Nacional de México. Años más tarde, en 1929 se inicia la construcción de la Facultad de Música por instrucciones del rector Ignacio García Téllez, bajo la batuta del director Estanislao Mejía la cual se inauguró el 7 de octubre del mismo año, desde ese momento se abre un nuevo panorama en el desarrollo cultural de la nación mexicana.

En 1936, durante la dirección del rector Antonio Caso se constituyó la Orquesta Sinfónica Popular dirigida por Rocabruna, la orquesta se integró con 60 personas y se presentó oficialmente el 15 de marzo teniendo como sede el Anfiteatro Simón Bolívar, este es el antecedente de la primera Orquesta de la UNAM.

Por otra parte, se constituyó un espacio para jóvenes compositores con el objetivo que estos pudieran presentarse frente al juicio del público, en 1955 gracias a la contribución del maestro Luis Saloma se funda la Orquesta de Cámara de la Universidad. Este proyecto permitía la presentación de conferencias y ciclos de orientación musical e



historia impartidos por Jesús Bal, Luis Sandi, Vicente Mendoza, José Miguel García Ascot y Laslo Moussong.

Junto al crecimiento de los proyectos musicales, también surgió la necesidad de difundirlos, es así como se crea el departamento de música dentro de la Dirección General de Difusión Cultural teniendo como titular a Miguel García Mora, su principal objetivo era promover la música dentro y fuera de la comunidad estudiantil.

Para 1966 hay un nuevo personaje a cargo de la actividad musical en la institución, de nombre Eduardo Mata, parte de sus contribuciones fueron aumentar el número de integrantes a la orquesta, además ayudó a revitalizarla, uno de sus principios fue aumentar el número de ensayos para crear una orquesta de gran calidad.

Los cambios en la música se siguieron presentando, en el año 1972 la Orquesta Filarmónica de la UNAM cambia de nombre y se constituye como OFUNAM. En 1976 bajo la dirección de Héctor Quintanar se inaugura la sala de conciertos Nezahualcóyotl, la cual se fundaría como la sede que albergaría a esta Orquesta.

### 3.1.3 Marco jurídico

A lo largo de su trayectoria la Dirección General de Música de la UNAM fue consolidándose y regulándose por normas implícitas en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* particularmente por los artículos 3 y 123 apartado "A", y por el decreto oficial 5 y 17. Asimismo por el decreto de adición al título sexto de la ley federal del trabajo publicado en el diario oficial el 9 de junio del año 80.

Asimismo por la ley orgánica de la UNAM, decreto oficial 6, además por el estatuto general de la UNAM publicado en la *Gaceta* de la UNAM el 22 y 29 de septiembre del 86 y finalmente por el acuerdo de la organización de la coordinación de difusión cultural publicado en la *Gaceta* el 14 de septiembre del 89.

En materia de difusión las normas bajo las cuales se regula están basadas en lo siguiente:

- La Secretaría Administrativa decidirá los sitios de la sala donde serán colocados los materiales gráficos e informativos relativos a los eventos musicales. Se prohíbe la fijación de carteles y pancartas por parte de los asistentes. La publicidad de las dependencias universitarias deberán ser colocadas por el personal de recintos culturales.
- El sistema de sonido de la sala será destinado exclusivamente para la presentación de la obra musical de los intérpretes, así como los aspectos relacionados a los conciertos. Solo por excepción será empleado para la localización de personas y objetos extraviados.
- Cualquier actividad relacionada con entrevistas, prensa o fotografías será

autorizada por la Coordinación de Difusión Cultural, las entrevistas sólo pueden realizarse en la sala de prensa, antes o después del concierto con previa aceptación de los artistas.

- Se prohíbe tomar fotografías y utilizar grabadoras, cámaras cinematográficas o de televisión durante la celebración de los eventos, excepto cuando haya sido autorizada por la Coordinación de Difusión Cultural, este permiso se otorgará con apego a las disposiciones de la ley federal de derechos de autor.

#### **3.1.4 Comunicación Institucional**

Para continuar con el análisis situacional también es necesario definir los medios con los que actualmente cuenta la organización en materia de comunicación, como se sabe mantiene varias formas de expresión en las cuales se difunden todas las actividades organizadas por la institución.

En lo referente a la imagen institucional de la DGM esta se compone de dos áreas la identidad conceptual (referente al contenido) y la identidad visual (referente a los elementos gráficos), ambos se complementan para reflejar una imagen adecuada a los valores, ideas y principios que se desean compartir con el público.

La identidad conceptual de la DGM se constituye por la misión, visión, valores y objetivos de la organización, de los cuales la institución solo cuenta los siguientes:

#### **Misión de la Dirección General de Música**

La Dirección General de Música tiene como misión fundamental llevar los beneficios de la música a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, para contribuir a la formación integral de los estudiantes, así como coadyuvar dentro de una concepción de complementariedad institucional en la superación y actualización.

1999-2003

#### **Objetivos de la Dirección General de Música**

Dictar las políticas de planeación y programación de actividades musicales para extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura musical, así como vincular las tareas de desarrollo con la docencia y la investigación, y prestar servicios culturales a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Vigilar para que este objetivo sea alcanzado de modo tal que los recursos humanos, financieros y materiales se utilicen de la mejor manera.

1999-2003

### 3.1.4.1 Recursos Gráficos

Como parte de la identidad visual de la DGM es importante considerar que la institución cuenta con diversos recursos gráficos, los cuales son aplicados para ponerle un sello particular a cada uno de los eventos realizados por la institución entre los recursos gráficos más comunes se encuentran la ilustración, la tipografía, el color, la fotografía y los imatipos o logotipos.

- **Ilustración**

Se define al hacer la selección de los elementos relacionados al concierto y al contexto del mismo, los cuales pueden hacer más atractivo a los impresos. Para la selección de una ilustración adecuada se toma en cuenta sólo a aquellas capaces de proporcionar mayor información sintetizada del tipo evento.

- **Tipografía**

La tipografía es de utilidad para mostrar el estilo o la personalidad de determinado evento, es de ayuda para definir sus características. La DGM mantiene siempre variable la tipografía dependiendo del evento.

- **Color**

La institución los emplea para distinguir las temporadas y para diferenciar las actividades de acuerdo al mes en el cual se realizan. Los colores también son utilizados para resaltar un evento especial.

Figura 24

La imagen representa la publicidad realizada por la DGM para el concierto de la OFUNAM alusivo a los años 70 y 80, realizada en mayo del 2010.

Como se aprecia en el gráfico se recurre a las ilustraciones haciendo alusión al instrumento musical conocido como trompa.

La tipografía es de varios tipos, sin embargo el texto OFUNAM 70 y 80 se resalta para hacer referencia a aquella época.

Finalmente en el uso de colores se manejan contrastes, entre el morado, el blanco y el color naranja con la intención de resaltar el contenido.



FUENTE: PUBLICIDAD DE LA OFUNAM, EXTRAÍDO EL 6 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: [www.revistamimesetas.com](http://www.revistamimesetas.com).

- **Duración**

La duración de cada campaña corresponde a tres o cuatro semanas, depende de la oportuna entrega de la programación a la Subdirección de Difusión y Relaciones Públicas de la dependencia.

- Fotografía

Se emplean para presentar a los músicos que intervienen en las actividades culturales de la DGM o bien para representar las salas en donde se realizarán los conciertos.

Figura 25

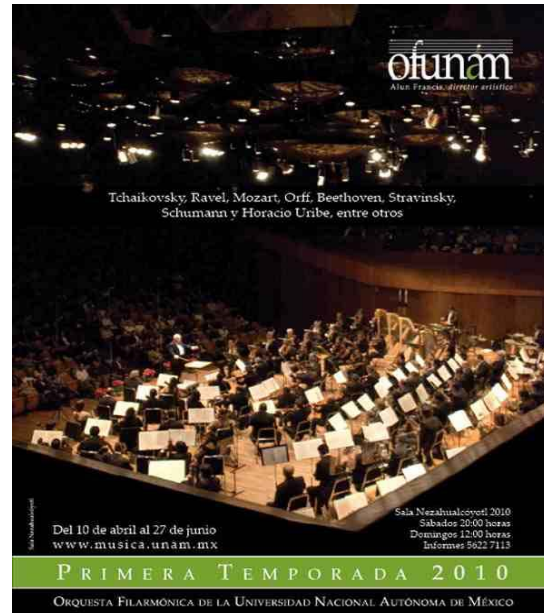
Generalmente en los carteles realizados por la DGM particularmente en las actividades correspondientes a la OFUNAM se utiliza la fotografía de la Sala Nezahualcóyotl para representar el escenario en donde se llevará a cabo el evento musical.

Asimismo se hace uso de un color para definir la temporada a la cual pertenecen.

En cuanto a la duración de la publicación del cartel corresponde a aproximadamente tres meses por tratarse de una temporada y no sólo de un concierto.

Otros elementos adicionales son los logotipos institucionales y de algunas otras organizaciones con las cuales se tienen convenios.

Se incluye información de los horarios, fechas, el link de la página de internet etcétera.



FUENTE: CARTEL DE LA OFUNAM PRIMERA TEMPORADA 2010, EXTRAÍDO EL 6 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: [www.clasicamexico.com](http://www.clasicamexico.com).

- Imagotipos

Son usados para identificar los ciclos y eventos académicos realizados por la DGM, sirven para dar mayor presencia al conjunto.

Figura 26



FUENTE: IMAGOTIPO DE LA OFUNAM, EXTRAÍDO EL 19 DE ABRIL DEL 2011, DE: [www.martesdeopera.org](http://www.martesdeopera.org).

Este imagotipo es uno de los más utilizados por la DGM, es el símbolo de la Orquesta Filarmónica de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Al ser uno de los proyectos más significativos para la institución este se ha plasmado en las campañas publicitarias en parabuses exhibidas en la zona metropolitana, asimismo se ha difundido en volantes, en los programas de mano, etcétera.

El nombre de OFUNAM puede ser considerado de carácter patronímico por hacer referencia a la institución a la que pertenece (la UNAM), o de contracción porque cada una de sus letras describe una palabra:

O- orquesta, F- filarmónica, U- universidad, N- nacional, A- autónoma, M- México.

Generalmente se utiliza el color negro y rojo en su construcción, tal y como se muestra en la imagen, en ocasiones la DGM cambia el color de la letra a para identificar alguna temporada.

Figura 27



**FUENTE:** IMAGOTIPO DE LOS COROS UNIVERSITARIOS DE LA UNAM, EXTRAÍDO EL 7 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).

Los coros universitarios constituyen una organización que representa a grupos de canto formados en facultades y preparatorias.

A este mismo segmento pertenece el coro Filarmónico Universitario conformado por 160 integrantes, los cuales acompañan de manera oficial a la OFUNAM en algunas de sus presentaciones.

Esta organización apoyada por la DGM se identifica con el imagotipo señalado del lado izquierdo, en el predomina el color negro, sus detalles son color rojo, su nombre es de carácter descriptivo pues en él se entiende el producto que ofrece este grupo.

- **Imagotipos institucionales**

El tipo de gráficos institucionales coincide con las aplicaciones del logotipo, consiste en su estandarización en tamaño y color para lograr unidad en los distintos medios en los que se publiquen. Los siguientes logotipos son símbolos que representan a una institución.

Figura 28



**FUENTE:** IMAGOTIPO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, EXTRAÍDO EL 4 DE MAYO DEL 2010, DE: [www.acatlan.unam.mx](http://www.acatlan.unam.mx).

El imagotipo de la Universidad Nacional Autónoma de México fue elaborado en el año de 1921 por José Vasconcelos, quien construyó este símbolo para representar a la universidad, el cual en la actualidad es sello de prestigio, cultura y calidad.

La DGM suele usar el escudo de la UNAM como símbolo de pertenencia, el cual se plasma en caballetes, programas de mano, folletos, en el volante calendario y otras aplicaciones, las cuales suelen ser de color negro.

Figura 29



**FUENTE:** IMAGOTIPO CONMEMORATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, EXTRAÍDO EL 6 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: <http://www.acatlan.unam.mx>.

Este imagotipo fue creado para conmemorar los 100 años de la universidad, también es usado por la institución como sello conmemorativo, de igual manera la mayoría de sus aplicaciones es en medios impresos.

El nombre de UNAM es de contracción, cada letra remite a una palabra: U-universidad, N-nacional, A-autónoma, M-México.

Figura 30



**FUENTE:** IMAGOTIPO DE DIFUSIÓN CULTURAL DE LA UNAM, EXTRAÍDO EL 29 DE NOVIEMBRE DEL 2010, DE: [www.cultura.unam.mx](http://www.cultura.unam.mx).

Este imagotipo simboliza la unión de todas las actividades culturales dentro de la UNAM, en donde convergen actividades como la danza, el teatro, el cine, el arte y por supuesto la música.

Suele ser usado por la DGM para incluirse como una de las actividades culturales que coordina la institución antes mencionada, las aplicaciones de este imagotipo suelen ser color negro. El nombre de Difusión Cultural es descriptivo pues en él se plasma la función que realiza la dependencia.

Figura 31



**FUENTE:** IMAGOTIPO AMIGOS DE LA OFUNAM, EXTRAÍDO EL 29 DE NOVIEMBRE DEL 2010, DE: <http://www.ofunam.unam.mx>.

Este es un sello creado por la DGM para simbolizar una cooperativa voluntaria, este organismo reúne el nombre de todas aquellas personas que realizan una donación voluntaria para contribuir a la realización de los proyectos musicales organizados por la institución.

Su nombre es patronímico porque está representando por la OFUNAM, en la construcción de su identidad visual se empleó el color negro de manera predominante, y el color rojo para resaltar una flor al centro y la letra a de la última frase.

Figura 32



**FUENTE:** IMAGOTIPO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MÚSICA DE LA UNAM, EXTRAÍDO EL 8 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).

Este imago tipo representa el símbolo utilizado por la Dirección General de Música para identificarse institucionalmente, es común encontrarlo en lo oficios y hojas membretadas utilizadas por la institución.

El nombre es de carácter descriptivo porque en el se hace evidente el giro de la organización y a la vez puede ser considerado de carácter patronímico porque es representado por una institución.

En la construcción del imago tipo se tomó en cuenta la imagen de una escultura ubicada en el centro cultural universitario, el cual es la sede de la institución.

La escultura fue creada por Rufino Tamayo, quien la nombró *la espiga*, fue diseñada para representar el carácter humanista de la universidad. Por su gran representatividad es que fue elegida para simbolizar la imagen de la DGM por medio de su imago tipo.

Figura 33



**FUENTE:** IMAGOTIPO DE LA SALA NEZAHUALCÓYOTL, EXTRAÍDO EL 8 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).

Este imago tipo suele ser utilizado cuando los conciertos se realizan dentro de la Sala Nezahualcóyotl con la finalidad de identificar el lugar en el cual se realizará el concierto.

Su nombre es de carácter descriptivo porque remite al lugar, sus aplicaciones suelen ser en color negro de manera predominante y en color rojo para resaltar un detalle al centro del imago tipo.

Figura 34



**FUENTE:** IMAGOTIPO DEL ANFITEATRO SIMÓN BOLÍVAR, EXTRAÍDO EL 8 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).

El Anfiteatro Simón Bolívar es el único teatro que no está ubicado en el Centro Cultural Universitario, en él generalmente se presenta la Música de Cámara en la cual compositores y músicos interpretan nuevas propuestas. Este sello, por lo tanto sirve para conceptualizar a este recinto y a la música interpretada dentro de este espacio.

Los colores empleados en la construcción de este logotipo son el negro y el blanco para marcar contraste en los adornos y en las letras, y el rojo para resaltar la última letra a del nombre del recinto.

El nombre también se puede considerar de carácter descriptivo pues remite al teatro donde se llevan a cabo estos conciertos.

Figura 35



FUENTE: IMAGOTIPO DE LA SALA CARLOS CHÁVEZ,  
EXTRAÍDO EL 8 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE:  
[www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).

La Sala Carlos Chávez se distingue con este imagotipo, la DGM ocasionalmente programa eventos musicales en este recinto.

El nombre es de carácter descriptivo porque evoca al lugar, el diseño de este imagotipo resalta las características de la infraestructura de la sala, con la finalidad de que pueda ser identificada. De igual manera los colores utilizados son el negro, el blanco y el rojo, los cuales son usados en todas las aplicaciones de la DGM.

Figura 36



FUENTE: IMAGOTIPO DE LA SALA MIGUEL  
COVARRUBIAS, EXTRAÍDO EL 8 DE DICIEMBRE DEL  
2010, DE: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).

La Sala Miguel Covarrubias se distingue con este imagotipo, aunque no es muy común que en esta sede se programen conciertos musicales. Su nombre también es de carácter descriptivo, los colores empleados son los institucionales, es decir el rojo, negro y el blanco.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA DGM

El entorno en el cual se desenvuelve una organización es determinante para el crecimiento y desarrollo de la misma, por ello a continuación se describe el contexto en el cual se desenvuelve la DGM y su impacto sobre la institución.

#### 3.2.1 Entorno Político

Anualmente la DGM recibe un porcentaje del presupuesto que el gobierno asigna en materia educativa a la UNAM. El presupuesto entregado a la DGM es distribuido al interior de la dependencia para continuar con la programación, planeación y difusión de las actividades musicales.

El entorno de la DGM en materia política puede verse afectado si se reduce el presupuesto anual designado a la educación del país, o bien si no existe la transparencia y la distribución adecuada de estos recursos.

Asimismo dicha institución debe guiarse por las normas y políticas internas de la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde se puede ver alterado el entorno por problemas sindicales, administrativos o cambios en la legislación.

#### 3.2.2 Entorno económico

En este ámbito es importante resaltar que la mayoría de la población que rodea a la DGM está integrada por jóvenes universitarios, la cual según datos del 2009 asciende a 308 mil estudiantes en todos los niveles, la mayoría de ellos forman parte de la población económicamente inactiva, por lo tanto no son consumidores potenciales lo cual sin duda afecta el panorama económico de la institución.

### **3.2.3 Entorno tecnológico**

El avance tecnológico ha modificado la industria de la música, permitiendo que esta pueda ser más accesible, de bajo costo, transportable y transferible.

### **3.2.4 Entorno demográfico**

El aumento de la matrícula escolar de la UNAM influye en el desarrollo de cualquier organización. El nivel de alfabetización hace factible que la población universitaria pueda convertirse en consumidores de la música sinfónica a mediano o largo plazo.

### **3.2.5 Entorno cultural**

La DGM se desenvuelve dentro de un ambiente altamente cultural, a sus alrededores se encuentra el Museo de Arte Contemporáneo, la sala Juan Ruiz de Alarcón en la cual se exhiben obras teatrales, la sala Carlos Chávez en donde se presentan conciertos, la sala Julio Bracho designada para proyecciones fílmicas, y la sala Miguel Covarrubias en la cual se presentan grupos de danza.

Esta institución forma parte de la delegación Coyoacán, lugar en donde también está ubicado el centro cultural Ollin Yoliztli, varios museos, exposiciones, plazas etcétera.

Como parte del ámbito cultural vale la pena destacar que en el D.F se promueven conciertos, exposiciones, exhibiciones y otras actividades culturales que se realizan en plazas públicas y atraen a un gran número de personas por ser eventos gratuitos, lo cual también repercute en el entorno de la DGM.

### **3.2.7 Dimensiones del entorno de la DGM**

El entorno de dicha institución puede considerarse como estable, pues los cambios que ocurren en él no son frecuentes, ni suelen ser imprevistos, por el contrario pueden ser detectados y superados.

Asimismo este puede considerarse como complejo pues hay un amplio número de factores que repercuten en el entorno de la DGM, sin embargo al mostrar estabilidad cada uno de ellos se reduce la incertidumbre.

Finalmente la DGM presenta un entorno hostil debido a que la constitución de su sindicato vuelve a la institución burocrática, con una dificultad para la resolución de problemas y ejecución de tareas.

## **3.3 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PORTER**

El análisis PORTER es pertinente en esta sección del proyecto para contribuir a la construcción del análisis situacional, en el cual gracias a las aportaciones de su fundador se podrán considerar las variables que repercuten en el funcionamiento de la institución.



Michael Porter como parte de sus contribuciones se encargó de definir el concepto de *cadena de valor*, en la cual hace una división entre actividades primarias y actividades de apoyo, dos áreas indispensables para lograr el funcionamiento de la DGM y la adecuada presentación o distribución de su servicio.

Otro de los aspectos relevantes mencionados por este autor son las *cinco fuerzas de la competencia*, en el cual retoma cinco valores clave capaces de influir en el éxito de la institución. Finalmente Porter también nombra algunas *estrategias genéricas*, en esta sección se detallarán sólo las más convenientes para lograr mayores ventajas para la DGM.

### **3.3.1 Cadena de valor**

Porter menciona que las organizaciones están conformadas por varias actividades de las cuales cada una cumple con una función dentro de la misma, y el ejercicio de cada una ellas determinan la presentación final del producto o servicio. En este ámbito menciona el término de *cadena de valor*.

*La cadena de valor* es un modelo constituido por dos tipos de actividades: las de apoyo y por otra parte las actividades primarias, las cuales en su conjunto regulan y hacen posible el desempeño y funcionamiento de la institución para cumplir con los servicios que ofrece.

#### **3.3.1.1 Actividades de apoyo**

Trasladando el análisis de PORTER al objeto de estudio, las actividades de apoyo serán las acciones necesarias para lograr que la institución cumpla con la realización de los conciertos. Entre las actividades de apoyo más comunes se encuentran el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la infraestructura.

- **Abastecimiento**

Al tratarse de un servicio los costos y los medios para el abastecimiento se reducen, pues no es necesario adquirir insumos para poder realizar un concierto, sólo se deben contemplar algunos aspectos como el mantenimiento de las salas, de los medios tecnológicos con los cuales labora el personal administrativo, abastecer de material impreso, contar con los instrumentos musicales necesarios para los conciertos, contratar al personal para cubrir con las necesidades de la organización, entre otras acciones.

- **Desarrollo tecnológico**

La tecnología ha sido de apoyo para la realización de actividades administrativas, para dar seguimiento a las actividades y peticiones que se realizan en conjunto con otras instituciones, para brindar información, para estar en constante comunicación con los músicos que se presentarán en los recintos, etcétera.

La tecnología también se ha convertido en una herramienta indispensable en materia de difusión, recientemente la DGM adquirió seis pantallas ubicadas en la sala Nezahualcóyotl en las cuales se proyecta la cartelera de cada fin de semana y los

conciertos próximos a realizarse, lo cual ha propiciado mayor atención por parte de los asistentes para los próximos conciertos.

Otro ámbito tecnológico en el cual se muestra la efectividad de esta herramienta es en la página de internet de la institución, la cual alberga diversa información sobre la dependencia, es decir de la cartelera, de novedades sobre los próximos conciertos, los boletines de prensa, el archivo fotográfico de la dependencia, los horarios de atención en las taquillas, la ubicación de las distintas salas, breves reseñas de músicos etcétera.

Asimismo en la institución han abierto espacios en redes sociales como Facebook y Twitter para establecer comunicación con un segmento del público que pasa la mayor parte del tiempo frente a un ordenador.

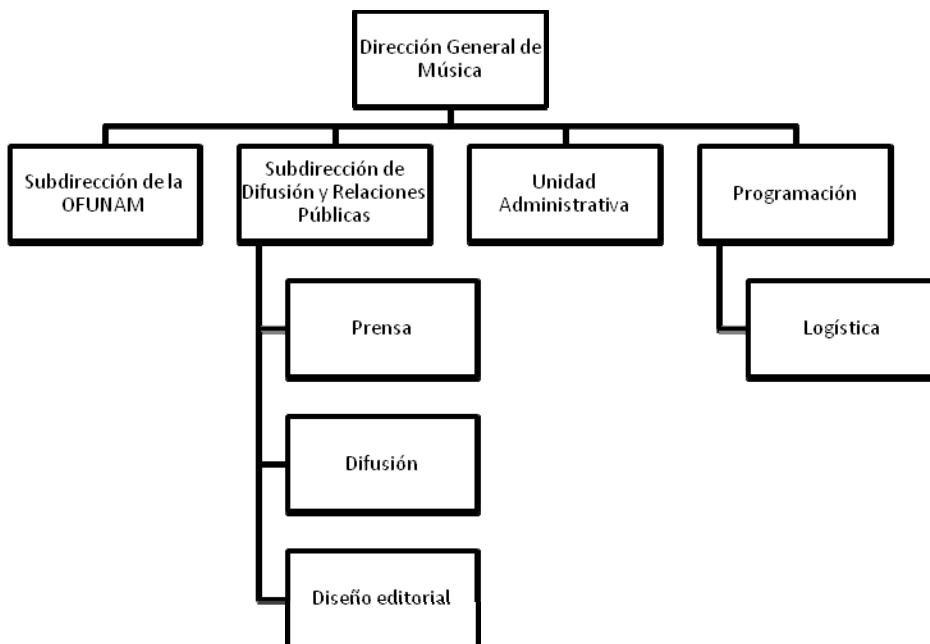
La tecnología para la DGM ha sido pieza clave para lograr la optimización de sus recursos y ha sido de utilidad como herramienta de trabajo para lograr mayor difusión de los conciertos organizados por la institución, gracias a esta ha podido mantener contacto directo con sus clientes potenciales y con los representantes de los medios de comunicación para lograr menciones en medios impresos, radio y televisión.

- Recursos humanos

El personal que labora para la DGM también es fundamental para la realización de las actividades, de acuerdo a su organigrama se divide de la siguiente manera:

Esquema 16

### Organigrama de la Dirección General de Música



FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, DICIEMBRE, 2010.

- Infraestructura de la institución

La Dirección General de Música tiene como sede la sala Nezahualcóyotl ubicada en el Centro Cultural Universitario de la UNAM, la cual cuenta con una capacidad de 2, 299 lugares. Este recinto se construyó por los arquitectos mexicanos Arcadio Artis y Orso Núñez y su diseño acústico fue realizado por el estadounidense Christopher Jaffe.

El recinto cuenta con una superficie de 9 mil 500 m<sup>2</sup>, en su alumbrado hay trescientos ochenta y cinco luces incandescentes las cuales iluminan sobre la plataforma del conjunto orquestal y otras doscientas luces como alumbrado general. La sala se construyó a lo largo de nueve meses y se inauguró el 30 de diciembre de 1976.

La distribución de los lugares se encuentra constituida de la siguiente manera: 825 lugares en el primer piso, 905 lugares en el segundo piso, 45 lugares corresponden al palco A, 47 lugares corresponden al palco B, 315 lugares son de orquesta y 162 lugares son para el coro.

Esquema 17

### Infraestructura de la Sala Nezahualcóyotl

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie total construida 9, 500 m<sup>2</sup></li> <li>• Volumen de la sala 40, 000 m<sup>3</sup></li> <li>• Superficie del escenario 240 m<sup>2</sup></li> <li>• Volumen de la cámara acústica 1, 100 m<sup>3</sup></li> <li>• Altura del escenario al punto más alto de la estructura 25 metros</li> <li>• Distancia del escenario a la fila más alejada (planta alta) 35 metros</li> <li>• Capacidad total de espectadores 2,299 lugares</li> <li>• Planta baja 825 lugares</li> <li>• Planta alta 905 lugares</li> <li>• Orquesta y Coro 477 lugares</li> <li>• Palco A 45 lugares</li> <li>• Palco B 47 lugares</li> </ul>	 <p>FUENTE: SALA NEZAHUALCÓYOTL, EXTRAÍDO EL 7 DE DICIEMBRE DEL 2010, DE: <a href="http://www.musica.unam.mx">www.musica.unam.mx</a>.<sup>56</sup></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Como ya se había señalado los conciertos organizados por la DGM suelen programarse en otros espacios entre los más comunes se encuentra la Sala Carlos Chávez, la Sala Miguel Covarrubias, el Anfiteatro Simón Bolívar (ubicado en el centro de la ciudad de México) y en espacios universitarios como preparatorias y facultades. Asimismo durante el 2010 se presentó en el Auditorio Nacional y en centros arqueológicos ubicados en Yucatán y Veracruz.

<sup>56</sup> Los datos fueron tomados de la página web de la Dirección General de Música de la UNAM, en la cual se cita la obra: *Una vida de conciertos*, en donde se menciona la trayectoria de la sala Nezahualcóyotl.

### 3.3.1.2 Actividades primarias

En lo correspondiente a las actividades primarias se refiere a aquellas acciones de influencia directa y con repercusión en la ejecución de los servicios que ofrece la DGM. Entre ellas se encuentran la logística interna, las operaciones, la logística externa, el área de marketing, ventas y los servicios.

- **Logística interna**

La realización de un concierto en la DGM implica considerar una serie de actividades previas, las cuales son necesarias realizar para lograr la presentación final de cada evento musical. Dentro de la logística interna se considera a los músicos participantes en cada temporada, desde el director artístico, el huésped y algunos otros invitados. En el caso de artistas extranjeros es necesaria hacer una planeación con la intención de garantizar su arribo a la ciudad el día del evento.

En este ámbito se consideran las piezas musicales a interpretar, el tiempo de duración de cada una de ellas, y el escenario en el cual se presentarán ya sea en el Centro Cultural Universitario o en el resto de la República Mexicana.

En el ámbito de difusión, la logística interna es fundamental para lograr concentrar de manera oportuna la información de los conciertos y poder comunicarlo al público consumidor del servicio.

Es de utilidad para la Subdirección de Difusión y Relaciones Públicas pues gracias a ella se pueden contemplar la realización de entrevistas a los músicos, que se transmitirán en los medios de comunicación disponibles por la institución gracias a sus convenios.

Parte de estas actividades también consisten en designar cierta cantidad de boletos para poder negociar convenios, fomentar intercambios y finalmente lograr menciones en medios de comunicación impresos y audiovisuales. En general la logística interna permite hacer la planeación de todas las actividades de la DGM.

- **Operaciones**

Los conciertos en la Dirección General de Música se llevan a cabo los fines de semana en la sala Nezahualcóyotl. Los sábados hay dos funciones la primera comienza a las 10:00 am y se caracteriza porque es un ensayo general y abierto al público. El mismo día a las 8:00 pm se hace la presentación final del concierto y el domingo a las 12:00 pm se hace la repetición del mismo.

Previo al concierto las taquillas se mantienen abiertas con dos horas de anticipación. Los boletos también pueden ser adquiridos entre semana los días martes de 10:00 am a 2:00 pm y de miércoles a sábado de 10:00 am a 2:00 pm y de 4:30 pm a 8:30 pm, o bien por internet en la página web de la institución.

Como parte de la operatividad en la DGM entre semana también se realizan actividades administrativas, las cuales son necesarias para el cumplimiento de cada detalle previamente contemplado.

- **Logística externa**

La logística externa implica considerar todos los medios necesarios de carácter externo para llevar a cabo la presentación final de cada concierto, Entre estos se debe tomar en cuenta el acceso a Ciudad Universitaria, específicamente al Centro Cultural Universitario, el transporte, el servicio de cafetería, el estacionamiento, la contratación de músicos extranjeros y la de servicios externos.

- **Marketing y Ventas**

Gran parte de las estrategias de marketing y ventas se centran en las tareas de difusión de los conciertos organizados por la DGM por medio de campañas de publicidad y de relaciones públicas de la institución, en las cuales se busca generar convocatorias para atraer a un gran número de público a los programas musicales.

El trabajo de difusión consiste en realizar convenios e intercambios para promover menciones gratuitas de la DGM en los principales medios de comunicación, hasta el momento la mayoría de ellos son de carácter impreso, en los cuales figuran publicaciones como *La Jornada, Reforma, El Universal, Milenio Diario, La crónica, La Unión de Morelos*, o en revistas como *Vértigo, Tiempo Libre y A dónde ir*. En cuanto a los medios de comunicación audiovisuales ha aparecido en *Canal 22, Noticieros Televisa, Opus Imer, Radio UNAM, Universal Stereo* etcétera.

Otro mecanismo para atraer ingresos a la dependencia es por medio de la creación de Amigos de la OFUNAM, la cual funciona como una fundación donde el público puede hacer aportaciones económicas de manera voluntaria para fortalecer la distribución de la música sinfónica. Gracias a estos ingresos la OFUNAM tiene la posibilidad de programar tres temporadas de conciertos y también puede realizar giras en el exterior de la República Mexicana.

Los recursos también se generan con la creación de conciertos privados que son diseñados para empresas, con la renta de la sala Nezahualcóyotl para eventos privados y por medio de patrocinios.

- **Servicios**

Entre las principales actividades de la Dirección General de Música se encuentra la programación de los conciertos de la Orquesta Filarmónica de la UNAM (OFUNAM) los cuales se dividen en tres temporadas.

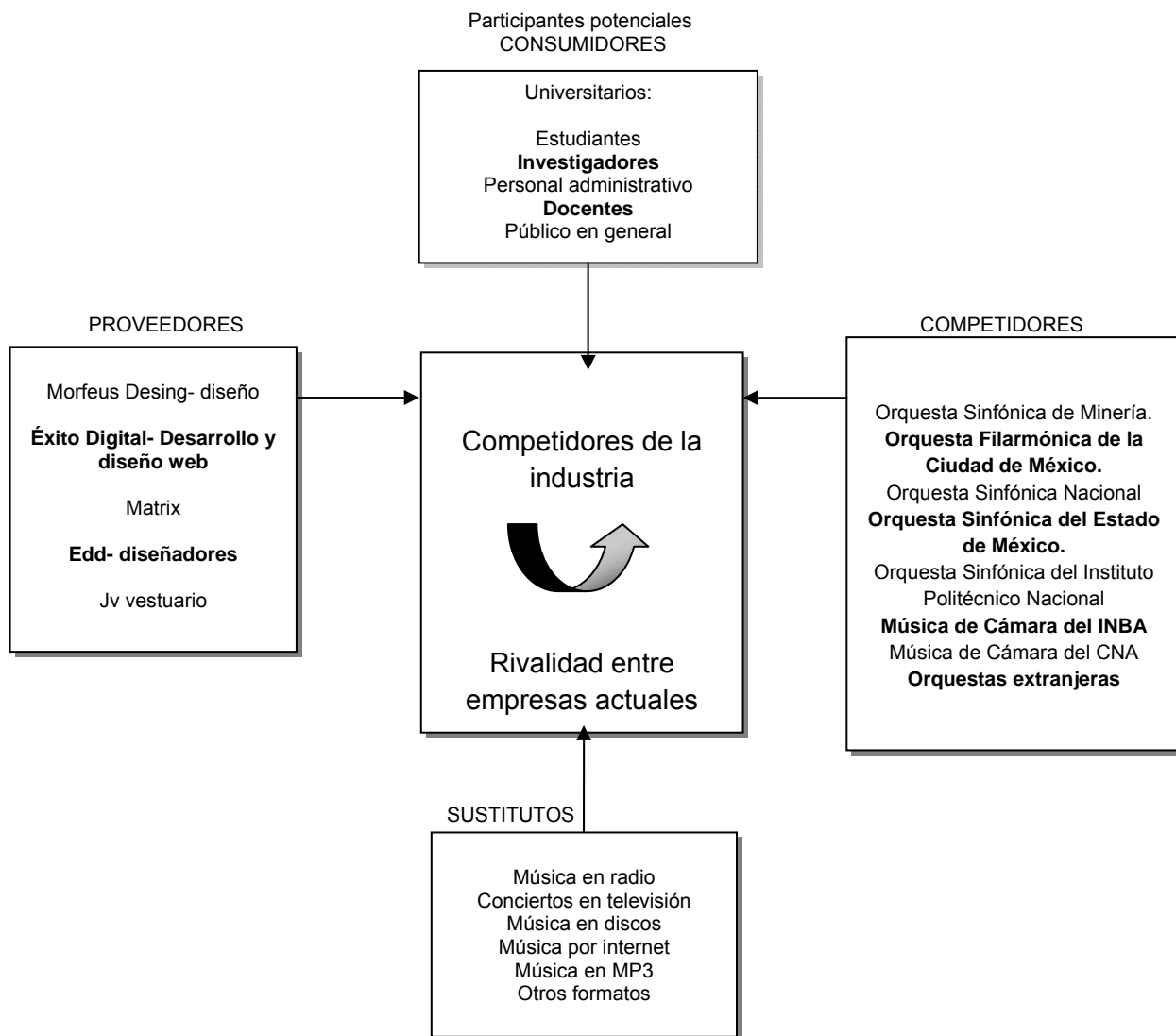
Adicionalmente organiza los conciertos de Música de Cámara, en la cual se busca apoyar a músicos jóvenes y compositores, asimismo la institución promueve la comisión de obras musicales, la creación de talleres, encuentros nacionales e internacionales, la difusión de convocatorias, entre otros eventos.

### 3.3.2 Cinco fuerzas de la competencia

En el siguiente esquema se ejemplifican los factores de la competencia los cuales pueden modificar la realidad institucional de la DGM, cabe aclarar que debido a la situación que enfrenta la música sinfónica en nuestro país de bajo consumo, lo ideal es no establecer una rivalidad entre los competidores sino más bien una alianza para beneficio de todas las instituciones.

Esquema 18

**Esquema cinco fuerzas de la competencia (DGM)**



**FUENTE:** TOMADO DE PORTER, VENTAJA COMPETITIVA, 2002, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS.

### 3.3.3 Estrategias genéricas

La selección de una estrategia genérica implica contemplar para su adecuada implementación al objetivo y a la ventaja estratégica, el primero de estos elementos como se mencionó anteriormente corresponde a la selección del público o segmento al cual se pretende informar, convencer o persuadir para lograr su asistencia a los conciertos.

La DGM en su misión contempla la difusión y el acercamiento de la música sinfónica en primer lugar a la comunidad universitaria y en segundo a la comunidad en general. Considerando este planteamiento se puede saber que el objetivo estratégico es acercar a estudiantes, docentes, investigadores y al personal administrativo de la UNAM a las actividades organizadas por la institución.

Al conocer el público al cual se dirige la DGM es factible plantear ventajas estratégicas para poder llegar a los consumidores. Retomando el señalamiento de Michael Porter al respecto, se pueden considerar tres de ellas: de enfoque o segmentación, liderazgo en costos y de diferenciación.

Una vez identificado el objetivo o el segmento al cual se dirige la institución es posible aplicar una estrategia genérica para el público de la institución.

Una estrategia de liderazgo en costos podría beneficiar a estudiantes, pues al no contar con un medio para generar ingresos no disponen de capital para invertir en la compra de boletos para los conciertos. Actualmente la DGM ofrece descuentos para estudiantes correspondientes al 50% en cualquiera de las localidades o bien un costo de \$40 pesos si se trata de lugares de segundo piso.

Sin embargo considerando que la DGM requiere conseguir mayor ingreso en los conciertos para ser autosustentable y no depender del presupuesto asignado anualmente, es necesario fomentar una estrategia no enfocada en los costos sino en la diferenciación.

Es decir la meta para la DGM será la creación de elementos distintivos que le permitan el reconocimiento del público y a su vez fomenten el consumo de la música sinfónica, entre más claros sean los sellos desarrollados por la DGM más fácil será de identificar frente a su segmento meta. Esto se podrá lograr definiendo la imagen institucional de la organización.

### 3.4 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La implementación adecuada de las relaciones públicas ha promovido el manejo de convenios e intercambios para generar mayor difusión de manera gratuita para la DGM.</li> <li>2. Los convenios realizados permiten hacer publicidad a bajo costo.</li> <li>3. Los lazos con otras instituciones y medios de comunicación contribuyen a la difusión de la dependencia.</li> <li>4. La distribución de la publicidad por toda la zona metropolitana (en parabuses) promueve la difusión de la DGM.</li> <li>5. La DGM cuenta con internet como medio de comunicación propio.</li> <li>6. El prestigio de la UNAM refuerza la imagen institucional de la DGM.</li> <li>7. El trato con músicos internacionales aumenta el prestigio de la institución.</li> <li>8. Existe poder de convocatoria en medios de comunicación.</li> <li>9. Se le da seguimiento adecuado a las peticiones de los periodistas.</li> <li>10. El buen manejo de la imagen institucional al interior de la organización (manejo administrativo) determina la presencia de la DGM frente a otras instituciones.</li> <li>11. Al interior predomina la comunicación descendente y horizontal.</li> <li>12. La comunicación cara a cara facilita el proceso de dirección y ejecución de actividades.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La imagen institucional no es una herramienta capaz de fortalecer la presencia de la DGM frente a su público.</li> <li>2. La imagen institucional no se refleja en todos los ámbitos de la DGM sobre todo en la presentación final del servicio.</li> <li>3. Aunque está definida la identidad conceptual no se complementa con la imagen institucional.</li> <li>4. La publicidad en las calles está dirigida a un público joven, sin embargo no son consumidores potenciales de la música sinfónica.</li> <li>5. Poco presupuesto asignado a la publicidad considerando que los costos para realizarla son altos.</li> <li>6. Las relaciones públicas se basan en la atención y seguimiento a los medios de comunicación.</li> <li>7. El servicio al cliente no fortalece el consumo.</li> <li>8. Faltan programas para vincular a los jóvenes con la música de la DGM.</li> <li>9. La página de internet tiene una gran cantidad de información, lo cual hace perder de vista lo relevante y actual.</li> <li>10. En temporada vacacional la DGM se mantiene sin actividades.</li> <li>11. El tiempo disponible para hacer difusión es corto debido a la incertidumbre en la planeación y la programación final.</li> <li>12. No se supervisa, ni se da seguimiento a la información enviada a centros educativos.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar la imagen institucional de la organización en la presentación de los servicios.</li> <li>2. Dirigir la publicidad acorde a los consumidores potenciales.</li> <li>3. Crear programas de vinculación con instituciones educativas.</li> <li>4. Control y seguimiento de la información enviada a las instituciones educativas.</li> <li>5. Identificación de grupos externos capaces de influir directa o indirectamente en la DGM.</li> <li>6. Trabajar con otras organizaciones mediáticas para procurar mayor difusión para la institución.</li> <li>7. Diversificación de sus servicios.</li> <li>8. Fomentar la educación musical en México.</li> <li>9. Identificación del público objetivo.</li> <li>10. Apoyar nuevas propuestas musicales.</li> <li>11. Organizar adecuadamente las actividades programadas en la Dirección General de Música para obtener más tiempo y lograr mayor difusión de las éstas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo consumo de la música sinfónica en el país.</li> <li>2. El poco presupuesto asignado a la DGM por parte de la universidad.</li> <li>3. El posible aumento de las tarifas especiales en medios de comunicación actualmente proporcionadas a la UNAM, lo cual dificultaría la difusión de la DGM.</li> <li>4. El poder adquisitivo de las personas afecta el consumo del servicio que ofrece la DGM.</li> <li>5. Los competidores.</li> <li>6. Nuevas propuestas de la música sinfónica en distintos estados.</li> <li>7. Poca promoción de la música sinfónica en el ámbito educativo.</li> <li>8. No se tiene control de aquello que los medios de comunicación publican en sus notas periodísticas.</li> <li>9. Nuevas tendencias musicales.</li> <li>10. Problemas sindicales.</li> <li>11. Nuevas formas de comercializar la música.</li> </ol>

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, DICIEMBRE, 2010.

El análisis desarrollado a continuación es de utilidad para considerar los posibles escenarios enfrentados por la DGM en condiciones positivas o desfavorables al interior o exterior de la institución, asimismo para contemplar situaciones no antes consideradas.



### 3.4.1 Amenazas transformadas en oportunidades

#### 1. *Bajo consumo de la música sinfónica en el país.*

Se puede transformar en fortaleza siempre y cuando se generen las políticas necesarias en materia de educación, las cuales permitan el acceso a la música en niños y jóvenes con la intención de crear hábitos en ellos.

Actualmente la DGM ha programado conciertos denominados *El Niño y La Música* precisamente para captar el interés de este sector, sin embargo para lograr una mayor captación de este público los esfuerzos a realizar deben ser mayores, una opción para esto podrían ser la creación de convenios en escuelas a nivel primaria y secundaria en donde no existe un proyecto de esta magnitud.

Una de las posibles acciones a realizar para fomentar la cultura musical de este género podría ser la consolidación de un equipo de ventas encargado de formar alianzas con colegios, en donde se promovería el costo del boleto para los conciertos en un precio aproximado de cien pesos, los cuales sólo se aplicarían entre semana y para la visita de las escuelas contactadas.

#### 2. *El poco presupuesto asignado a la Dirección General de Música por parte de la universidad.*

Anualmente la DGM recibe un presupuesto asignado por la UNAM para cubrir con ciertas actividades, las cuales consisten en la difusión y programación de la música de ésta institución. El dinero entregado a la dirección es de vital importancia, gracias a él se puede planear, organizar, controlar y sobretodo difundir las actividades realizadas por la dependencia, el aumento o reducción en el presupuesto podrían afectar la manera en la cual se realizan sus funciones.

Una manera para contrarrestar esta situación es logrando la auto sustentabilidad de la institución, esto quiere decir que lo recaudado en cada concierto debe servir para cubrir los gastos de la DGM, aunado a esto se podrían diversificar los servicios ofrecidos con la intención de llegar a otros públicos y captar a un mayor número de audiencia.

#### 3. *El posible aumento de las tarifas especiales en medios de comunicación actualmente proporcionadas a la UNAM, lo cual dificultaría la difusión de la DGM.*

En caso de aumentar las tarifas en los medios de comunicación podría verse afectada la difusión de la dependencia, cabe recordar que las tarifas actuales corresponden al 50% de descuento menos con respecto a su costo comercial.

Por ello como posible solución puede plantearse la búsqueda de nuevos medios de comunicación con costos más bajos, seguir con la estrategia de relaciones publicas las cuales han permitido en muchas ocasiones tener menciones sin necesidad de haber pagado por ellas.

**4.** *El poder adquisitivo de las personas afecta la adquisición del servicio realizado por la DGM.*

En este caso podrían plantearse dos estrategias, la primera de ellas consiste en seleccionar a un público selecto, el cual tenga el poder adquisitivo para poder comprar boletos al precio en el cual se ofrecen. En otra perspectiva se deberá plantear todo lo contrario, es decir, ofrecer los boletos a un costo más accesible y fomentar el consumo de manera masiva.

**5.** *Los competidores.*

Basta con crear una estrategia de diferenciación en donde sean claras las características y el valor agregado con los cuales cuenta la Dirección General de Música. Otras medidas a tomar sería la diversificación de los servicios, mejorar la calidad de estos, reducir sus costos operativos para poder establecer una utilidad para la organización y estar constantemente innovando en la presentación de los servicios.

**6.** *Nuevas propuestas de la música sinfónica en distintos estados.*

La postura que debe asumir la DGM respecto a las propuestas de otros estados, no debe ser de competencia sino de formación de alianzas para propiciar mayor auge o posicionamiento de la música sinfónica. En lo que corresponde a la DGM basta con brindar apoyo a estos proyectos sinfónicos y definir claramente su imagen institucional para mantenerla vigente e identificable para su público cautivo.

**7.** *Poca promoción de la música sinfónica en el ámbito educativo.*

Podrían crearse programas de vinculación entre la Dirección General de Música y varios centros educativos, además dar seguimiento y control de las actividades a emprender.

**8.** *No se tiene control de aquello que los medios de comunicación publican en sus notas periodísticas.*

Basta con tener una estrecha relación con las personas encargadas de publicar en los medios de comunicación para generar una imagen positiva y bien posicionada de la dependencia.

**9.** *Nuevas tendencias musicales.*

Generar la posibilidad y el espacio dentro de la DGM para promover nuevas tendencias musicales las cuales influyan en las nuevas generaciones, sin perder de vista cual es la finalidad de la institución.

## 10. *Problemas sindicales.*

Los problemas entre los trabajadores sindicalizados afectan la imagen de la dependencia, por ello en este rubro vale la pena llegar a acuerdos entre las partes involucradas.

## 11. *Nuevas formas de comercializar la música.*

La música en cualquiera de sus modalidades tiene nuevos medios para llegar a las personas, en discos, por medio de conciertos, por internet etcétera, lo cual abre nuevas posibilidades para difusión, y también genera que algunos medios se vuelvan obsoletos. Con la finalidad de evitar esta situación vale la pena retomar los medios necesarios para la comercialización y difusión de la música clásica.

### 3.4.2 Debilidades convertidas en fortalezas

#### 1. *La imagen institucional no es una herramienta capaz de fortalecer la presencia de la Dirección General de Música frente a su público.*

Si se atiende la imagen institucional se podrá obtener una imagen representativa de la dependencia en el ámbito musical y con el solo hecho de visualizar su marca o logotipo se reconocerá a la institución, su giro, sus servicios y la calidad de estos.

#### 2. *La imagen institucional no se refleja en todos los ámbitos de la DGM, sobre todo en la presentación final del servicio.*

Actualmente la DGM hace uso de su imagen institucional sólo en el ámbito administrativo, es decir en el uso de oficios, folders, en el envío de boletines, material impreso, etcétera, este sello le da presencia y formalidad frente a otras instituciones con las cuales mantiene contacto.

Sin embargo en lo correspondiente a la presentación final de los servicios hay ausencia de signos distintivos incapaces de hacer posible la identificación de sus conciertos, hasta ahora un elemento importante el cual ha sido de ayuda para lograr este reconocimiento es la infraestructura pues la mayoría de los conciertos organizados por la DGM se realizan en espacios universitarios.

Se debe considerar la creación de elementos distintivos con la intención de garantizar que la institución y sus servicios sean reconocidos por el público, independientemente del sitio en el cual se presenten.

#### 3. *Aunque está definida la identidad conceptual no se complementa con la imagen institucional.*

Para garantizar el éxito de la imagen institucional se debe considerar la implementación de la identidad conceptual o visual, sin embargo la DGM tiene un rezago en este

ámbito, por lo cual se cree que en la medida en que los integrantes elaboren mensajes acorde a la misión, visión y valores de la dependencia, los cuales se transmitirán al exterior por distintos medios de difusión, entonces se podrá reforzar la imagen institucional.

**4.** *La publicidad en las calles está dirigida a un público joven, sin embargo no son consumidores potenciales de la música sinfónica.*

En distintos espacios de la zona metropolitana se encuentran exhibidos anuncios publicitarios, los cuales en su diseño muestran la imagen de distintos instrumentos musicales, en donde se refleja la imagen de jóvenes, usando el lema: *la música vive en la universidad.*

Puede convertirse en oportunidad al identificar correctamente el público más propenso a consumir la música sinfónica, con la finalidad de realizar una campaña que en vez de un gasto, por el contrario represente una inversión en materia de difusión para la DGM.

**5.** *Poco presupuesto asignado a la publicidad considerando que los costos para realizarla son altos.*

Logrando que la institución sea autosustentable se podrá obtener el presupuesto necesario para invertirlo en las necesidades de la DGM, incluyendo las acciones a realizar referentes a la difusión.

**6.** *Las relaciones públicas se basan en la atención y seguimiento a los medios de comunicación.*

Puede convertirse en una oportunidad si se atiende de manera directa a los medios de comunicación y también a los consumidores de la música de la DGM.

**7.** *El servicio al cliente no fortalece el consumo.*

La atención brindada a los asistentes consiste en darles acceso a las instalaciones en las cuales se realizan los conciertos, sin embargo la promoción o invitación a los próximos eventos no es tan evidente, por lo cual se considera que la atención al cliente es un área de oportunidad importante para la institución. Podría convertirse en una oportunidad si se tienen excesivo cuidado en los detalles capaces de favorecer la aceptación del público y la comodidad de ellos al estar presentes en los conciertos de la DGM.

**8.** *Faltan programas para vincular a los jóvenes con la música de la DGM.*

La DGM eventualmente programa actividades para jóvenes en recintos universitarios entre ellos las preparatorias de la UNAM, en la explanada del Centro Cultural Universitario, entre otros.

Aunque es una prioridad para la institución la difusión de la música entre los jóvenes, no hay control y seguimiento a las distintas sedes en las cuales participa, por ello si se logran realizar acciones permanentes en dichos espacios se podrá tener mayor familiaridad y participación entre el público juvenil.

**9.** *La página de internet tiene una gran cantidad de información, lo cual hace perder de vista lo relevante y actual.*

Al sintetizar la información y colocar lo más relevante y actual se puede tener mayor éxito al difundir las actividades entre los cibernautas.

**10.** *En temporada vacacional la DGM se mantiene sin actividades.*

Si se programan actividades en la institución durante temporada vacacional y se hace difusión de ellas, podría generarse mayor participación juvenil en los conciertos y un futuro acercamiento a la música por parte del público joven.

**11.** *El tiempo disponible para hacer difusión es corto debido a la incertidumbre en la planeación y en la programación final.*

Al crearse acuerdos y la formalización de tiempos para la presentación final de la programación la institución podrá tener un mayor plazo para difundir sus actividades y en consecuencia tener más impacto en su publicidad.

**12.** *No se supervisa, ni se da seguimiento a la información enviada a centros educativos.*

Si bien se envía información de las próximas actividades a realizar por la institución, no se supervisa si es dada a conocer al público en general, por lo cual poner atención en este ámbito sería un área de oportunidad.

#### **3.4.3 Fortalezas convertidas en debilidades**

**1.** *La implementación adecuada de relaciones públicas ha promovido el manejo de convenios e intercambios para generar mayor difusión de manera gratuita para la DGM.*

Si no se le da seguimiento y continuidad a las instituciones con las cuales se mantienen convenios entonces se corre el riesgo de perder el apoyo de las organizaciones relacionadas con la DGM.

Asimismo si no se muestran herramientas atractivas para negociar entonces no habrá posibilidad de llevar a cabo intercambios. En este caso la cortesía de boletos para medios de comunicación y el público en general ha influido de manera significativa para la realización de intercambios, para la difusión y publicación de material de la institución en los principales diarios de la ciudad.

**2.** *Los convenios realizados permiten hacer publicidad a bajo costo.*

Como se mencionó anteriormente los convenios favorecen la publicación de notas periodísticas en los diarios de la ciudad o en medios audiovisuales, sin necesidad de hacer un pago por ellos.

Sin embargo un convenio mal realizado o el mal trato a los periodistas puede contribuir a la escasa difusión de un concierto, por lo cual es importante el manejo adecuado del servicio, las relaciones públicas y de los convenios.

**3.** *Los lazos con otras instituciones y medios de comunicación contribuyen a la difusión de la dependencia.*

Si la institución no genera vínculos entre los medios de comunicación entonces no se obtendrá difusión de la dependencia y de sus actividades.

**4.** *La distribución de la publicidad por toda la zona metropolitana (en parabuses) promueve la difusión de la DGM.*

Puede convertirse en amenaza si la publicidad no cumple su función y si los costos por ella son demasiado altos.

**5.** *La DGM cuenta con internet como medio de comunicación propio.*

Puede ser ineficaz si se coloca exceso de información la cual dificulte la navegación en la página, o bien si no se actualiza o no puede ser consultada por alguna razón.

**6.** *El prestigio de la UNAM refuerza la imagen institucional de la DGM.*

En caso de que la UNAM pierda credibilidad frente a la sociedad, tanto la institución como sus dependencias se verían perjudicadas ante a la opinión pública, lo cual dificultaría la difusión y la comercialización de los servicios ofrecidos por la DGM.

**7.** *El trato con músicos internacionales aumenta el prestigio de la institución.*

Si no existe la presencia de músicos internacionales, la DGM perdería una de sus ventajas competitivas frente a otros centros también dedicados a la difusión de la música sinfónica.

**8.** *Existe poder de convocatoria ante los medios de comunicación.*

Si los medios de comunicación tuvieran otra cosa más relevante que cubrir, la DGM dejaría de ser del interés de ellos y se perdería la oportunidad de obtener menciones para la institución.

**9.** *Se le da seguimiento adecuado a las peticiones de los periodistas.*

Si por el contrario se ignoran las peticiones de los periodistas es posible que no exista la difusión en medios de manera gratuita, en consecuencia la DGM debería invertir y pagar cierta cantidad de dinero para ver notas publicadas sobre sus actividades.

**10.** *El buen manejo de la imagen institucional al interior de la organización (manejo administrativo) determina la presencia de la DGM frente a otras instituciones.*

Si se ignora el uso de material membretado con la imagen institucional podría no ser tomada en cuenta o bien perder su posicionamiento frente a otras organizaciones.

**11.** *Al interior predomina la comunicación descendente y horizontal.*

Si se pierde la comunicación descendente habría dificultad para dirigir a la organización y a sus empleados. Por otra parte, si se ignora la comunicación horizontal es posible duplicar las actividades y generar conflictos entre sus integrantes.

**12.** *La comunicación cara a cara facilita el proceso de dirección y ejecución de actividades.*

En caso de convertirse en amenaza se alargarían los procesos de comunicación, podría desvirtuarse la información y se ignorarían detalles importantes que deben ser contemplados, etcétera.

#### **3.4.4 Oportunidades convertidas en amenazas**

**1.** *Reforzar la imagen institucional de la organización en la presentación de los servicios.*

Si no se toma en cuenta que la DGM también debe consolidar la imagen institucional en la presentación de sus servicios, podría perder la preferencia de su público para asistir a los conciertos de la organización.

**2.** *Dirigir la publicidad acorde a los consumidores potenciales.*

Si no se dirige la publicidad a los consumidores potenciales, en vez de representar una inversión en materia de difusión puede presentarse como un gasto innecesario.

**3.** *Crear programas de vinculación con instituciones educativas.*

Al no crearse programas de vinculación entre instituciones educativas se pierde la oportunidad para que los jóvenes tengan una participación activa dentro de la organización, lo cual se contrapone a la misión de la DGM.

**4.** Control y seguimiento de la información enviada a las instituciones educativas.

Si no se tiene un adecuado control y seguimiento en centros educativos posiblemente los jóvenes no estarán informados de las actividades de la DGM.

**5.** *Identificación de grupos externos capaces de influir directa o indirectamente en la DGM.*

Si no se actúa para identificar a los grupos externos que influyen en la DGM, no se tendrá control de la opinión que puedan ejercer sobre la institución.

**6.** *Trabajar con otras organizaciones mediáticas para procurar mayor difusión para la institución.*

Si no se consideran otros medios en los cuales también se puede difundir las actividades de la DGM entonces también se pierde la oportunidad de dar a conocer los proyectos de la institución frente a otros públicos.

**7.** *Diversificación de sus servicios.*

Si no se ofrecen servicios diferentes a los actuales, los consumidores potenciales pueden perder el interés sobre las actividades programadas por la DGM.

**8.** *Fomentar la educación musical en México.*

Si no se fomenta la educación de la música sinfónica en nuestro país, se pierde la oportunidad de difundir y dar a conocer la música de concierto.

**9.** *Identificación del público objetivo.*

Si no se identifica a público objetivo entonces se corre el riesgo de generar estrategias mal dirigidas y quizá poco funcionales.

**10.** *Apoyar nuevas propuestas musicales.*

Actualmente los jóvenes se interesan por distintos estilos musicales, si la DGM no apoya nuevas propuestas perderá la atención del público juvenil al cual se dirige.

**11.** *Organizar adecuadamente las actividades programadas en la Dirección General de Música para obtener más tiempo y lograr mayor difusión de éstas.*

Si no se organizan adecuadamente la presentación de la programación, la difusión podría ser nula por el poco tiempo con el cual se cuenta para hacerla.



### 3.5 ENCUESTA APLICADA A LA DGM

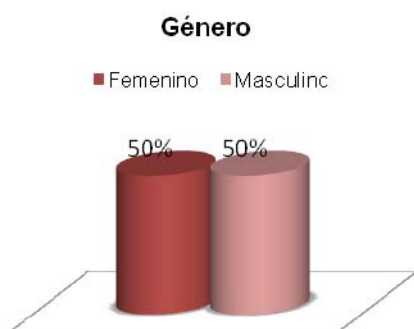
La siguiente encuesta tiene el objetivo de conocer la percepción del público respecto a los conciertos realizados por la Dirección General de Música de la UNAM, las preguntas se encuentran diseñadas para detectar distintas áreas de oportunidad en las cuales será necesario trabajar para lograr los propósitos planteados en este proyecto.

Para la realización de esta encuesta se eligió una muestra no aleatoria accidental, que como se explicó anteriormente se conforma por los miembros disponibles de una población, su finalidad es confirmar una hipótesis o la coherencia de un cuestionario. En este caso el porcentaje aproximado de encuestados corresponde al 2.3% con respecto a la capacidad de la Sala Nezahualcóyotl que es de 2,299 personas.

Con la implementación de esta herramienta se recabaron algunos datos demográficos los cuales aportan mayor información con respecto al público objetivo, esta situación se considera como relevante debido a que gracias a esta información se pueden construir estrategias acorde a las necesidades y al estilo de vida de este segmento. Es por ello que a continuación se consideran y se representan por medio de gráficas.

#### 3.5.1 Características demográficas del público asistente a los conciertos de la DGM

<b>Género</b>		
Edad	Porcentaje	N° de encuestados
A) Femenino	50%	25
B) Masculino	50%	25



#### Observaciones

Tanto hombres como mujeres acuden de igual manera a los conciertos organizados por la DGM, tal y como se muestra en esta gráfica en donde el 50% corresponde al sexo femenino y el otro 50% al masculino.

#### Conclusión

El género de los asistentes no es una variable que afecte la presencia de las personas a los conciertos de la institución. Por lo tanto las estrategias de comunicación serán dirigidas a ambos géneros.

<b>Rango de edad</b>		
Edad	Porcentaje	N° de encuestados
A) 15 a 20 años	10%	5
B) 20 a 30 años	28%	14
C) 30 a 40 años	4%	2
D) 40 a 50 años	22%	11
<b>E) 50 años en adelante</b>	<b>36%</b>	<b>18</b>

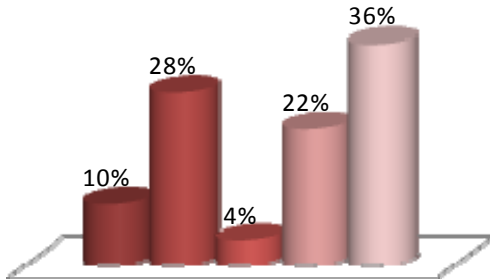
**Observaciones**

De acuerdo a las encuestas las personas de 50 años de edad en adelante registraron un mayor número de asistencia con un 36%, el segundo lo ocuparon personas de entre 20 y 30 años con un 28%, en tercer lugar las personas de 40 y 50 años con un 22%, en cuarto lugar se encuentran jóvenes de entre 15 y 20 años con un 10% y finalmente personas de 30 a 40 años con un 4%.

**Conclusión**

Las personas de 51 años en adelante es el público cautivo de la organización, sin embargo se considerará como público objetivo a las personas de 40 a 50 años, que si bien no son mayoría se cree que es un grupo con suficiente poder adquisitivo que tiene probabilidades de crecer.

**Rango de edad**



Ocupación		
Edad	Porcentaje	N° de encuestados
A) Académicos	32%	16
C) Docentes	10%	5
D) Médicos	12%	6
E) Jubilados	12%	6
F) Otros	66%	33

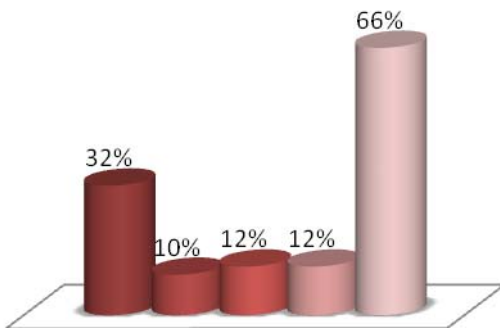
**Observaciones**

La ocupación de la mayoría de las personas encuestadas les permite tener una estrecha relación con la universidad, siendo el 32% académicos, el 10% docentes, el 12% médicos y otro 12% conformado por jubilados, el 33% de encuestados tienen otras profesiones, entre las cuales destacan investigadores, consultores, ingenieros, administrativos, comerciantes, supervisores, entre otras.

**Conclusión**

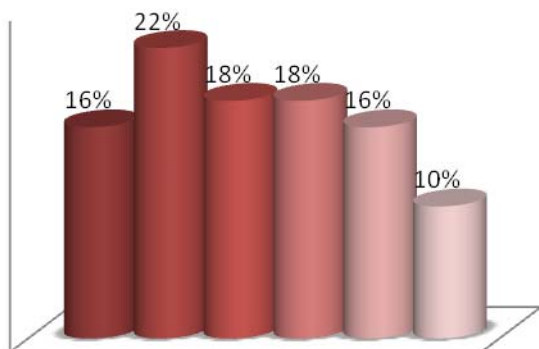
La información generada por la DGM deberá estar incluida en medios de comunicación o espacios académicos, por ejemplo en la Gaceta de la UNAM y en medios locales, en espectaculares dentro de la zona cultural y lugares estratégicos de Ciudad Universitaria (la biblioteca central, en institutos, facultades, etcétera).

**Ocupación**



A continuación se representa por medio de gráficas los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas a los asistentes a los conciertos de la DGM.

**1. ¿Con qué frecuencia asiste a los conciertos que organiza la Dirección General de Música?**



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) Es la primera vez	16%	8
<b>B) Una vez al mes</b>	<b>22%</b>	<b>11</b>
C) Una vez cada 3 meses	18%	9
D) Una vez cada 6 meses	18%	9
E) Una vez al año	16%	8
F) Una vez por semana	10%	5

**Observaciones**

Por lo menos un 32% de los encuestados confirmó asistir frecuentemente a los conciertos de la DGM, de estos un 10% cuenta con un bono para asistir cada fin de semana a los conciertos de la OFUNAM en su primera temporada. Un 63% no asiste de manera constante a los conciertos, este grupo confirmó que su asistencia puede ser de 1 a 3 visitas al año.

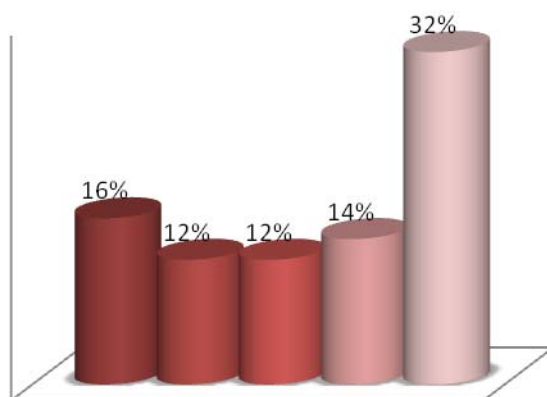
**Conclusión**

Sólo el 32% de los encuestados tendrán mayor oportunidad de informarse sobre los próximos conciertos debido a que asisten frecuentemente, por lo cual existen mayores posibilidades de su presencia en el futuro. Sin embargo para captar el interés del resto de la población se debe plantear una estrategia para mantener cautivo a este tipo de público.

**Acciones**

- Programar conciertos de acuerdo al gusto y a las peticiones del público
- Lograr que la difusión de los conciertos sea oportuna
- Crear promociones

**2. ¿Qué factores considera que influyen en su asistencia a los conciertos realizados por la Dirección General de Música de la UNAM?**



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) Transporte	16%	8
B) Precio de los boletos	12%	6
C) La ubicación	12%	6
D) Los horarios	14%	7
<b>E) Falta de información sobre los conciertos</b>	<b>32%</b>	<b>16</b>

### Observaciones

Los factores más importantes capaces de influir en la asistencia del público a los conciertos son la falta de información, el transporte y los horarios, el primero de ellos involucra al departamento de difusión y relaciones públicas de la institución, y los otros dos tienen que ver con la logística externa e interna, por lo cual estos factores se convierten en un área de oportunidad.

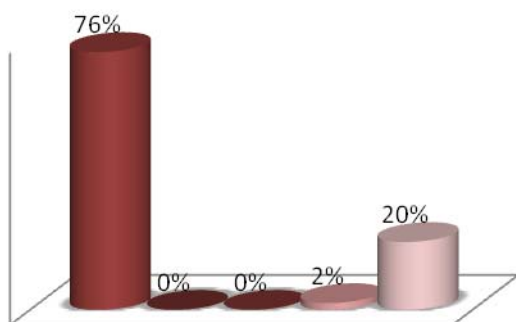
### Conclusión

Un porcentaje alto considera que la información sobre los conciertos es un factor determinante para su asistencia, con lo cual queda de manifiesto que la difusión no es oportuna.

### Acciones

- Seleccionar los medios por los cuales se hace difusión considerando que el segmento clave son personas de 40 a 50 años de edad.
- Agilizar el proceso de difusión.

### 3. ¿A qué conciertos organizados por la Dirección General de Música acude comúnmente?



Respuestas	Porcenta	N° de personas encuestados
A)Conciertos de la OFUNAM	76%	38
B)Conciertos Internacionales	0%	0
C)Música de Cámara	0%	0
D)Ciclos de Jazz	2%	1
E)Otros conciertos	20%	10

### Observaciones

La mayoría de las personas encuestadas mantiene gran preferencia por los conciertos de la OFUNAM (la orquesta de la UNAM), la cual tiene una programación constante a lo largo del año, en segundo lugar de asistencia lo ocupan otros conciertos, los cuales son realizados en las instalaciones de la DGM pero corresponden a otros conjuntos sinfónicos como la ENM (Escuela Nacional de Música), la OSM (Orquesta Sinfónica de Minería), entre otros.

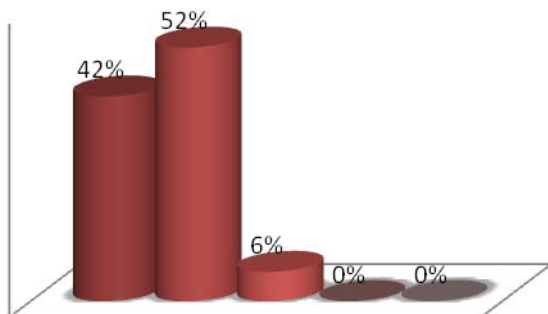
### Conclusión

Los conciertos de la OFUNAM son un producto de calidad, lo cual está comprobado gracias a la preferencia del público, sin embargo los Conciertos Internacionales, la Música de Cámara y los Ciclos de Jazz también forman parte de las actividades que coordina la DGM, por lo cual es relevante posicionarlos y dar mayor difusión de ellos para que registren el mismo número de asistencia que en otros conciertos.

### Acciones

- Realizar giras para presentar la Música de Cámara, y los Ciclos de Jazz.
- Pactar presentaciones gratuitas en distintas sedes del espacio universitario para presentar la Música de Cámara y los Ciclos de Jazz.

**4. Considera que la organización y orden de los conciertos realizados por la Dirección General de Música es:**



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A)Excelente	42%	21
<b>B)Bueno</b>	<b>52%</b>	<b>26</b>
C)Regular	6%	3
D)Insuficiente	0%	0
E)Malo	0%	0

**Observaciones**

La organización y el orden de los conciertos fueron considerados por los encuestados en categorías de excelente y bueno, por ello representa una ventaja para la institución.

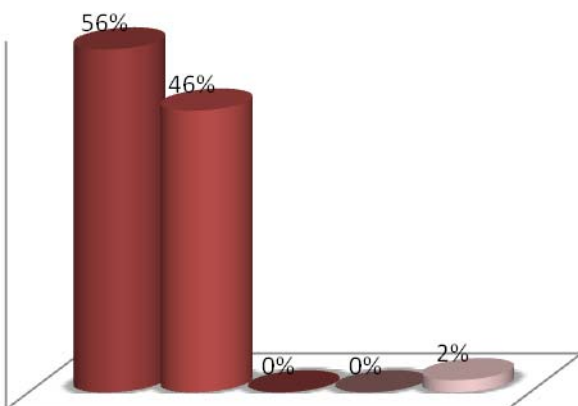
**Conclusión**

El orden y la organización de los conciertos coordinados por la DGM, es un asunto interno que se ha resuelto satisfactoriamente, ya que la mayoría de los encuestados los considera adecuados. En la actualidad no representa un problema, sin embargo no debe desatenderse.

**Acciones**

- Mantener informado al personal de cada uno de los eventos que se realizarán.
- Acertar a la apertura de la sala, de sus taquillas y de sus otros servicios en los horarios señalados.
- Contar con señalizaciones para indicar áreas de seguridad, de evacuación, de los servicios, etcétera.

**5. ¿Cómo califica el servicio que recibe en la Dirección General de Música?**



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
<b>A)Excelente</b>	<b>52%</b>	<b>26</b>
B)Bueno	46%	23
C)Regular	0%	0
D)Insuficiente	0%	0
E)Malo	2%	1

### Observaciones

Dentro de este rubro se considera parte del servicio la atención que reciben los asistentes a los conciertos por parte del personal de la institución, hasta cuestiones de calidad como la limpieza en las instalaciones, la higiene en el servicio de cafetería, el orden y la organización, etcétera.

De acuerdo a los encuestados el servicio que ofrece la DGM es calificando como excelente y bueno en la mayoría de los casos, sólo un 2% considera que se debe poner atención en él.

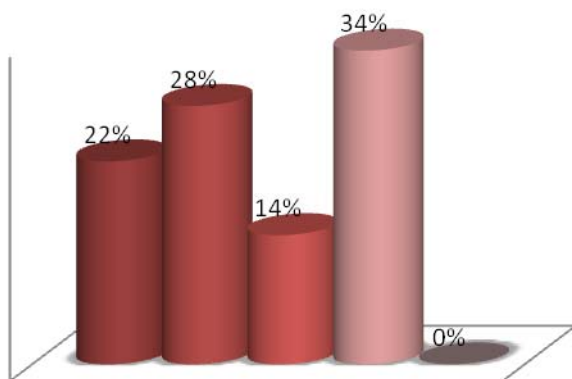
### Conclusión

El servicio brindado por la institución es satisfactorio, sin embargo no debe descuidarse.

### Acciones

- Monitorear el servicio de la Dirección General de Música
- Capacitar a las personas que tengan contacto directo con los asistentes con la finalidad de que puedan brindar información o puedan dirigir a las personas con el personal capacitado para dar mayor orientación.
- Colocar buzones de comentarios, quejas y sugerencias para procurar el intercambio de información entre los asistentes y el personal de la institución.

### 6. ¿Identifica con facilidad a las personas de la Dirección General de Música que le pueden brindar información respecto a los próximos conciertos?



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) Siempre	22%	11
B) Algunas veces	28%	14
C) Nunca	14%	7
D) No, pero busco otros medios para informarme	34%	17
E) No, porque no me interesa	0%	0

### Observaciones

Los encuestados consideran en su mayoría que no es posible reconocer a las personas capaces de brindar información respecto a los próximos conciertos, el 28% considera que algunas veces, el 14% considera que nunca, y el 34% menciona que no, sin embargo busca otros medios para conseguir información. Tan sólo el 22% considera que no tiene ningún problema con reconocer al personal de la DGM. Por lo tanto esta es otra área de oportunidad en la cual se debe poner atención.

### Conclusión

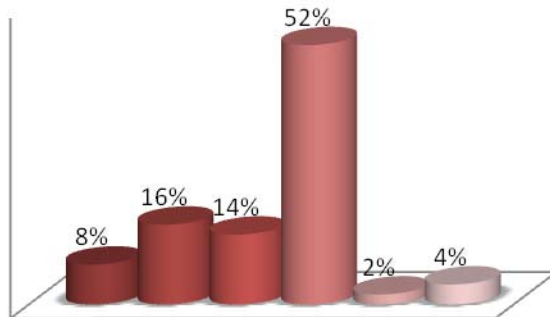
Contar con el personal adecuado y fácil de identificar es de gran utilidad para los asistentes y para la institución, puede favorecer a llenar vacíos de información, a promover la compra y a evitar quejas.

Cabe señalar que el no contar con el personal para atender a los asistentes puede desfavorecer la percepción de los clientes respecto al servicio, el orden y la organización de los conciertos, los cuales en esta encuesta fueron calificados de excelente a bueno.

### Acciones

- Contratar y capacitar al personal cuyas tareas específicas serían brindar información al público en general, auxiliar a las personas en su acceso a la sala, promocionar los próximos conciertos.
- Para que puedan ser identificados fácilmente deberán contar con uniformes con el imago tipo de la institución, resaltando el color negro, blanco y rojo.

### 7. ¿Por qué medios de comunicación se informa de las actividades que se realizarán en la DGM?



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) Televisión	8%	4
B) Radio	16%	8
C) Medios impresos	14%	7
<b>D) Internet</b>	<b>52%</b>	<b>26</b>
E) Centro de información	2%	1
F) Folletos	4%	2

### Observaciones

Más del 50% de la población que asiste a los conciertos se informa por internet sobre las actividades de la DGM, situación que favorece a la reducción de costos en materia de publicidad, en segundo lugar se encuentran los medios impresos con un 14%, los cuales se constituyen como otro medio ideal para anunciarse considerando que los costos son bajos debido a los intercambios que realiza la institución.

Por su parte la radio y la televisión registran un porcentaje mínimo como medio de información, lo cual puede deberse a la poca frecuencia con la cual se transmiten los anuncios debido a los altos costos que representa hacerlo.

### Conclusión

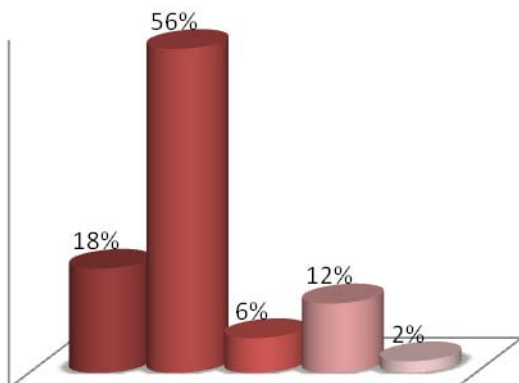
Tanto la radio como la televisión son medios eficaces para atraer a un mayor número de audiencia siempre y cuando capten el interés del público objetivo, sin embargo por la situación económica de la institución (bajo presupuesto asignado a la difusión), no es posible contemplar sólo a estos dos medios de comunicación.

Por ello un medio de comunicación viable para la organización es continuar con la edición y actualización de su página web, pues su costo no es alto y como se aprecia en los resultados de la encuesta tiene gran alcance.

### Acciones

- Mantener vigente y actualizada la página de internet, colocar de manera sintetizada la información para que sea fácil la navegación de los usuarios por el sitio web.
- Adicionalmente continuar con la estrategia en medios impresos y en radio, en la cual se realizan intercambios para evitar los altos costos de la difusión.
- Considerar espacios universitarios para difundir promocionales de la DGM.

## 8. ¿Visita la página de Internet de la Dirección General de Música?



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) Siempre	18%	9
B) Algunas veces	56%	28
C) Nunca	6%	3
D) La desconozco	12%	6
E) Se me dificulta consultarla	2%	1

### Observaciones

La página de internet es visitada frecuentemente, convirtiéndose en el principal medio de comunicación entre la institución y su público. Es el único medio de comunicación en el cual la DGM puede mantener control de lo que en ella se escribe.

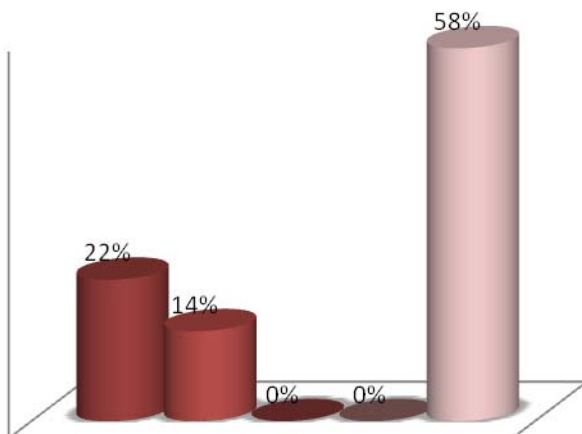
### Conclusión

La página web es consultada de manera frecuente por lo tanto debe construirse una estrategia para darle mayor difusión.

### Acciones

- Mencionar en los promocionales de televisión y radio la página web de la institución.
- Anexar en la contraparte de los boletos la página web para que pueda ser consultada por los asistentes
- Mantener vigentes los vínculos con redes sociales como Facebook y Twitter.

## 9. ¿Conoce la campaña de publicidad de la Dirección General de Música que actualmente se exhibe en parabuses?



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) Si	22%	11
B) Si, pero no la recuerdo	14%	7
C) Si pero no me gusta	0%	0
D) Me es indiferente	0%	0
E) No	58%	29



### Observaciones

Actualmente la DGM mantiene vigente una campaña de publicidad ubicada en diversos puntos de la zona metropolitana, en los carteles se observa un instrumento musical y reflejándose en ellos la cara de jóvenes, el lema de estos carteles es *OFUNAM la música vive en la universidad*. De acuerdo a la construcción del mensaje se observa que este tipo de publicidad va dirigido a jóvenes.

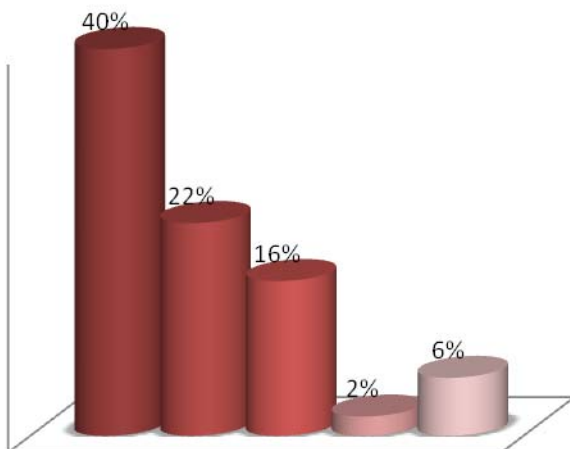
### Conclusión

Más del 50% de los encuestados no conoce la campaña de publicidad de la institución, un 14% la ha visto pero no la tiene presente y sólo el 22% la reconoce, por lo cual en una primera evaluación se considera que esta herramienta es poco efectiva debido a que anualmente se hace una importante inversión en ella y no se obtienen los resultados deseados.

### Acciones

- Definir claramente el público objetivo y diseñar su perfil
- Construir un briefing y una estrategia de medios acorde a las necesidades y estilo de vida de este segmento.

## 10.Cuál de las estas frases identifica como el lema de la Dirección General de Música



Respuestas	Porcentaje	N° de personas encuestados
A) La música es cultura	40%	20
B) Temporada de invierno	22%	11
C) La música vive en la universidad	16%	8
D) Segunda temporada	2%	1
E) La música en tu ciudad	6%	3

### Observaciones

De las cinco frases mencionadas en la encuesta sólo tres de ellas se relacionan con la DGM, la opción A y E son frases comunes, la opción B y D son usadas institucionalmente para clasificar la programación, y finalmente la opción C corresponde al lema utilizado en los promocionales de la organización. Sin embargo la mayor parte de los encuestados considera que el lema oficial es: *la música es cultura*.

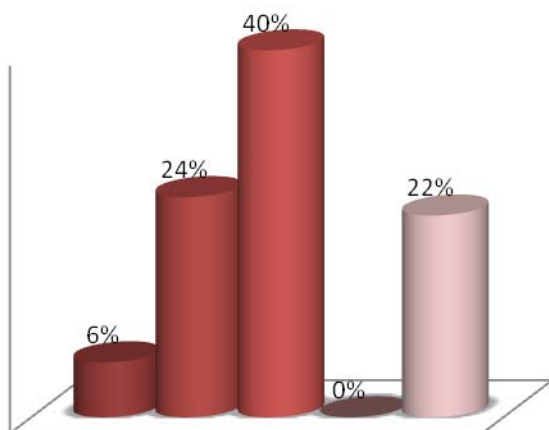
### Conclusión

Las personas no logran identificar el lema de la DGM porque no se ha hecho énfasis en él a través de sus promocionales o medios de difusión, no existen los elementos necesarios que le permitan a la gente asociar el lema con la organización.

### Acciones

- Asociar el lema a todas las estrategias de comunicación de la DGM.

11. ¿Cuál de las siguientes imágenes considera que representa el logotipo oficial de la Dirección General de Música de la UNAM?



Respuestas	Porcentaje	N° de personas Encuestados
A	6%	3
B	24%	12
<b>C</b>	<b>40%</b>	<b>20</b>
D	0%	0
E	22%	11

A)



B)



C)



D)



E)



**Observaciones**

El 40% de los encuestados considera que el logotipo oficial de la Dirección General de Música corresponde al logotipo de la OFUNAM, el cual se puede identificar en las imágenes anteriores en la opción C. Un 24% lo asocia con la opción B que corresponde al imagotipo de Difusión Cultural de la UNAM (institución encargada de coordinar todos los eventos culturales de la universidad, tal es el caso del teatro, la danza, la música, etcétera). Sólo un 22% asocia correctamente a la institución con su imagotipo, el cual se identifica en la opción F.

**Conclusión**

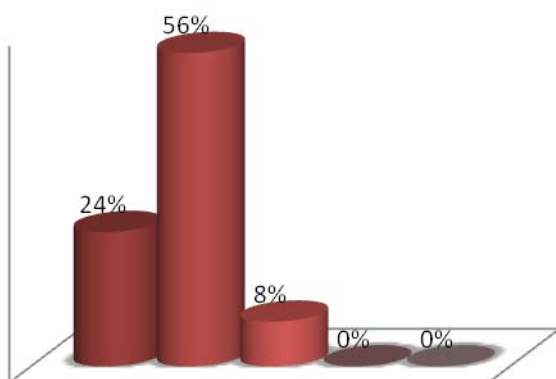
Los asistentes a los conciertos no reconocen a la institución que coordina los eventos musicales de la UNAM y por ello suelen asociarlo a otras instituciones. Una de las funciones del imagotipo es que al observarlo se puede asociar la reputación de la organización con los servicios o productos que ofrece. Es decir que si la DGM es símbolo de prestigio y calidad su imagotipo ayudará a identificar los lugares donde

se ofrecen sus servicios, por ello resulta relevante trabajar en el posicionamiento de la imagen institucional de la dependencia.

#### Acciones

- Desarrollar un manual de imagen institucional en el cual se plasme la visión, misión, valores, objetivos y se regule la identidad visual de la organización.
- Informar sobre la historia, la visión, misión, valores, objetivos de la institución en la página web de la misma.
- Elaborar un video institucional en el cual se presente a la Dirección General de Música y los servicios que ofrece.
- Hacer un imagotipo conmemorativo de la DGM.

### 12. ¿Cómo identifica la música de la Dirección General de música de la UNAM de cualquier otro proyecto sinfónico?



Respuestas	Porcentaje	N° de personas Encuestados
A) Por su imagen	24%	12
<b>B) Por el lugar donde se presentan</b>	<b>56%</b>	<b>28</b>
C) Por los músicos que participan en los conciertos	8%	4
D) Por el servicio recibido	0%	0
E) Otro	0%	0

#### Observaciones

El 56% de los encuestados considera que reconocen la música de la DGM de cualquier otro proyecto sinfónico por el lugar en el cual se presentan (sala Nezahualcóyotl), un 24% lo identifica por su imagen y sólo el 8% lo reconoce por los músicos que participan en ella, lo cual pone de manifiesto que no falta crear elementos distintivos considerando que la orquesta y otros músicos no sólo exhiben su obra dentro del Centro Cultural Universitario.

#### Conclusión

Es necesario crear elementos alternos que permitan marcar la diferencia entre las actividades de la DGM de otros proyectos sinfónicos, considerando que la música de esta dependencia no sólo se presenta en la Sala Nezahualcóyotl.

#### Acciones

- Crear accesorios que pueden ser portados por los músicos para que estos puedan ser identificados como parte de la DGM.

En el siguiente cuadro se representa el panorama general de los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los asistentes a los conciertos de la DGM, cada pregunta está diseñada para arrojar información respecto a ciertas categorías de comunicación con influencia directa en el proceso de difusión, tal es el caso de la imagen institucional, las relaciones públicas, la publicidad, los medios de comunicación y la comunicación interna.

### 3.5.2 Evaluación de la información recabada en la encuesta aplicada a la DGM

PREGUNTA	TEMA	PORCENTAJE MÁS ALTO	CALIFICACIÓN	ESTRATEGIA
1. ¿Con qué frecuencia asiste a los conciertos que organiza la dirección general de música?	GENERAL	Una vez al mes 22%	<b>Negativa</b>	<b>Inmediata</b>
2. ¿Qué factores considera que influyen en su asistencia a los conciertos realizados por la Dirección General de Música de la UNAM?	GENERAL	Falta de información 32%	<b>Negativa</b>	<b>Inmediata</b>
3. ¿A qué conciertos organizados por la Dirección General de Música acude comúnmente?	GENERAL	Conciertos de la OFUNAM 76%	Positiva	Largo plazo
4. Considera que la organización y orden de los conciertos realizados por la Dirección General de Música es:	COMUNICACIÓN INTERNA	Bueno 52% Excelente 42%	Positiva	Largo plazo
5. ¿Cómo califica el servicio que recibe en la Dirección General de Música?	RELACIONES PÚBLICAS	Excelente 52% Bueno 46%	Positiva	Largo plazo
6. ¿Identifica con facilidad a las personas de la Dirección General de Música que le pueden brindar información respecto a los próximos conciertos?	RELACIONES PÚBLICAS	Siempre 22%	<b>Negativa</b>	<b>Inmediata</b>
7. ¿Por qué medios de comunicación se informa de las actividades que se realizarán en la DGM?	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Internet 52%	Neutra	Mediano plazo
8. ¿Visita la página de Internet de la Dirección General de Música?	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Algunas veces 56% Siempre 18%	Positiva	Largo plazo
9. ¿Conoce la campaña de publicidad de la Dirección General de Música que actualmente se exhibe en parabuses?	PUBLICIDAD	Si 36%	Neutra	Mediano plazo
10.Cuál de estas frases identifica como el lema de la Dirección General de Música de la UNAM	PUBLICIDAD	La música vive en la universidad 16%	<b>Negativa</b>	<b>Inmediata</b>
11. Cuál de las siguientes imágenes considera que representa el logotipo oficial de la Dirección General de Música de la UNAM.	IMAGEN INSTITUCIONAL	Opción F 12% (Logotipo de la DGM)	<b>Negativa</b>	<b>Inmediata</b>
12. ¿Cómo identifica la música de la Dirección General de música de la UNAM de cualquier otro proyecto sinfónico?	IMAGEN INSTITUCIONAL	Por el lugar donde se presentan 56%	Neutra	Mediano plazo

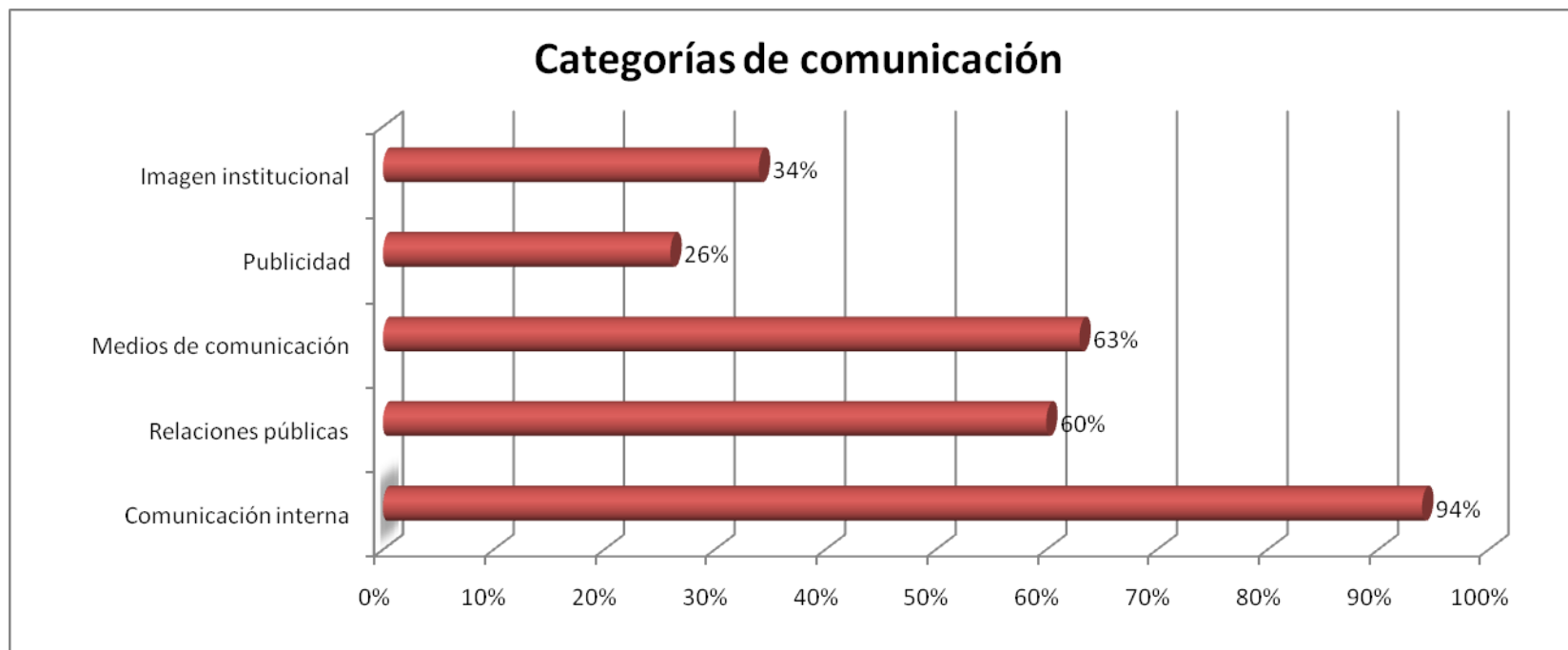
FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011.

#### Calificaciones:

De 1 a 35% la calificación será considerada como negativa y se requerirán acciones inmediatas para disminuir el riesgo que pueda sufrir la organización.

De 36 a 70% la calificación será neutra y las acciones podrán realizarse a mediano plazo.

De 71 a 100% la calificación es positiva y las acciones podrán ser a largo plazo.



CATEGORÍAS	PORCENTAJE GLOBAL	ACCIONES
Comunicación interna	94%	Largo plazo
<b>Relaciones públicas</b>	<b>60%</b>	<b>Mediano plazo</b>
Medios de comunicación	63%	Mediano plazo
<b>Publicidad</b>	<b>26%</b>	<b>Inmediatas</b>
<b>Imagen institucional</b>	<b>34%</b>	<b>Inmediatas</b>

En esta gráfica se evalúa por medio de porcentajes las principales categorías de comunicación de la DGM, las cuales repercuten en el proceso de difusión.

Como se puede apreciar los porcentajes más bajos corresponden a las áreas de publicidad e imagen institucional en las cuales se debe trabajar de inmediato por el grado de riesgo que presentan para la organización.

En tercer lugar se encuentran las relaciones públicas que de acuerdo a su porcentaje las acciones a realizar pueden ser a mediano plazo.

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011.

En los siguientes cuadros se encuentran la síntesis de los resultados obtenidos al desarrollar el análisis situacional, del entorno, el análisis FODA, PORTER y la aplicación de cuestionarios, los cuales definirán las estrategias que deberán realizarse para mejorar la comunicación organizacional de la DGM.

ANÁLISIS	APLICACIÓN A LA DGM	CONCLUSIONES
<p style="text-align: center;"><b>Análisis situacional</b></p> <p>Permite conocer datos generales de la organización, por ejemplo: la razón social, la ubicación geográfica, el giro y los servicios que ofrece, el marco jurídico por el cual se rige, su historia, etcétera.</p>	<p><b>Ubicación</b> Ciudad universitaria, Insurgentes sur 3000, en el edificio anexo a la sala Nezahualcóyotl, en la delegación Coyoacán.</p> <p><b>Alrededores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Museo Universitario de Arte Contemporáneo</li> <li>• Sala Carlos Chávez</li> <li>• Teatro Juan Luis de Alarcón</li> <li>• Sala Miguel Covarrubias</li> <li>• Sala Ollin Yoliztli</li> <li>• Coyoacán</li> </ul> <p><b>Marco Jurídico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rige por la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos: artículos 3 y 123.</li> <li>• Ley orgánica de la UNAM, decreto oficial 6</li> <li>• Estatuto general de la UNAM, publicado en la Gaceta de la UNAM el 22 y 29 de septiembre del 86</li> <li>• Acuerdo de la organización de la coordinación de difusión cultural, publicado en la Gaceta UNAM el 14 de septiembre del 89.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Comunicación institucional</p> <p><b>Misión</b> La Dirección General de Música tiene como misión fundamental llevar los beneficios de la música a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, para contribuir a la formación integral de los estudiantes, así como coadyuvar dentro de una concepción de complementariedad institucional en la superación y actualización.</p> <p><b>Visión y valores</b> No se ha formulado</p> <p><b>Objetivos</b> Dictar las políticas de planeación y programación de actividades musicales para extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura musical, así como vincular las tareas de desarrollo con la docencia y la investigación, y prestar servicios culturales a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Vigilar para que este objetivo sea alcanzado de modo tal que los recursos humanos, financieros y materiales se utilicen de la mejor manera.</p>	<p>La ubicación de la Dirección general de música es en el Centro Cultural Universitario, lugar donde hay poco tránsito de personas entre semana, lo cual dificulta la venta de boletos.</p> <p>La diversidad de eventos culturales alrededor de la sala Nezahualcóyotl dificulta la elección del consumidor hacia los conciertos de la DGM, por lo cual una posible solución es utilizar una estrategia de diferenciación.</p> <p>La identidad conceptual no está claramente definida, la visión y valores de la institución no se han formulado</p> <p>La misión contempla a los jóvenes como público objetivo, sin embargo a lo largo de esta investigación se considera que este grupo no es un segmento clave para la organización.</p> <p>Considerando estos aspectos vale la pena replantear la imagen institucional de la DGM, tomando en cuenta el público y si los elementos visuales y conceptuales son los adecuados para la difusión y distinción de la organización.</p>

ANÁLISIS	APLICACIÓN A LA DGM	CONCLUSIONES
<p style="text-align: center;"><b>Análisis del entorno</b></p> <p>Permite considerar variables que forman parte del contexto de la organización y que pueden alterar su comportamiento por las problemáticas que puedan generarse dentro de él.</p>	<p><b>Entorno Político</b> Integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno encargado de asignar presupuesto educativo y dicta políticas públicas.</li> <li>• La legislación interna de la UNAM, la cual genera cambios administrativos.</li> <li>• El sindicato de la UNAM.</li> </ul> <p><b>Entorno económico</b> Conformado en su mayoría por jóvenes universitarios económicamente inactivos y con poco poder adquisitivo.</p> <p><b>Entorno tecnológico</b> Avance de medios tecnológicos ha modificado la industria musical haciéndola accesible.</p> <p><b>Entorno social y demográfico</b> Aumento de la matrícula escolar, alto nivel de alfabetización lo cual permite fomentar el nivel cultural a mediano y largo plazo</p> <p><b>Entorno cultural</b> El gobierno organiza actividades culturales en plazas públicas de carácter gratuito. El entorno de la DGM está integrado por zonas aledañas en donde se manifiestan actividades culturales, tal es el caso de el Centro Cultural Ollin Yoliztli y los alrededores de Coyoacán. Además por la ubicación de la DGM dentro del Centro Cultural Universitario también constituye parte de su entorno.</p> <p><b>Dimensiones del entorno de la DGM</b> El entorno de la institución se constituye como <i>previsible</i> porque sus cambios no son repentinos, ni frecuentes, de carácter <i>complejo</i> por el alto número de elementos del entorno que influyen en el comportamiento y organización de la institución y <i>hostil</i> por el poder que ejerce el sindicato para realizar y resolver tareas administrativas y operativas.</p>	<p>Los elementos del entorno que pueden afectar directa o indirectamente a la DGM pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto gubernamental</li> <li>• Problemas sindicales</li> <li>• El entorno cultural en el cual se desenvuelve la DGM al ser diverso fomenta el número de competidores con los cuales cuenta la institución.</li> <li>• La economía de la población universitaria</li> </ul> <p>Los primeros dos aspectos podrían resolverse con la gestión con las autoridades competentes.</p> <p>El aspecto cultural puede resolverse con una estrategia de diferenciación y trabajando en la imagen institucional.</p> <p>Para contrarrestar el último aspecto es importante identificar a un segmento clave dentro de la comunidad universitaria con el suficiente poder adquisitivo.</p>

ANÁLISIS	APLICACIÓN A LA DGM	CONCLUSIONES
<p style="text-align: center;"><b>Análisis PORTER</b></p> <p>Considera la competencia como un elemento determinante para lograr el éxito o fracaso de una organización. Entre los planteamientos generales de este análisis se encuentra la cadena de valor y las estrategias genéricas. El primero de ellos permite conocer a la organización y sus actividades de manera interna y externa. El segundo proporciona un panorama general para competir en el mercado aplicando estrategias adecuadas a determinada situación.</p>	<p><b>Competidores</b></p> <p><i>-Directos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orquesta Sinfónica de Minería.</li> <li>• Orquesta Sinfónica Nacional</li> <li>• Orquesta Sinfónica del Estado de México.</li> <li>• Orquesta Sinfónica del Instituto Politécnico Nacional</li> <li>• Música de Cámara del INBA</li> <li>• Música de Cámara del CNA</li> <li>• Orquestas extranjeras</li> <li>• Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México.</li> </ul> <p>Particularmente esta última puede representar un mayor factor de riesgo para la DGM debido a su ubicación cercana.</p> <p><i>-Indirectos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos culturales: exposiciones, muestras de cine, teatro y danza, museos ubicados en la zona cultural universitaria y a sus alrededores.</li> </ul> <p><b>Cadena de valor</b></p> <p><i>-Actividades de apoyo:</i> RH, infraestructura, abastecimiento, desarrollo tecnológico.</p> <p><i>- Actividades primarias:</i> Operaciones, logística interna y externa, servicios, ventas y marketing.</p> <p><b>Estrategia genérica</b> De diferenciación</p>	<p>Los competidores de la DGM más importantes son aquellos que geográficamente se ubican más cercanos a la institución. Entre ellas destacan las actividades de cine, teatro, danza y exposiciones realizadas en el Centro Cultural Universitario y los conciertos de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México cuya sede es el Centro Cultural Ollin Yoliztli.</p> <p>Respecto a la cadena de valor la DGM debe considerar como parte de su logística las acciones que tienen que ver con la accesibilidad a los conciertos y con base en ello programar los horarios de los mismos.</p> <p>Asimismo se deben aumentar o redefinir las funciones del personal, para garantizar que los asistentes reciban un servicio adecuado por parte de los miembros de la organización.</p> <p>Por otra parte la estrategia genérica más adecuada es la de diferenciación, ya que esto facilitaría la elección del consumidor final por la música.</p> <p>Una manera de lograr esta diferenciación en la DGM es a través de la implementación de la imagen institucional, publicidad y relaciones públicas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Análisis FODA</b></p> <p>Es un modelo que permite elaborar un panorama general de la organización, considerando aspectos internos y externos que pueden favorecer o debilitar a la misma. Es de ayuda para detectar áreas de oportunidad dentro de cualquier organización.</p>	<p><b>Aspectos positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones públicas han favorecido la difusión en medios de comunicación de manera gratuita.</li> <li>• Cuenta con internet como medio de comunicación institucional.</li> </ul>	<p>Las relaciones públicas de la institución sólo se basan en la atención a medios de comunicación, no procuran mantener una opinión positiva entre los asistentes a los conciertos, por lo cual se considera este ámbito como un área de oportunidad para la DGM.</p>



	<p><b>Aspectos negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen institucional no fortalece la presencia de la DGM frente a su público.</li> <li>• La publicidad en las calles no está dirigida a consumidores potenciales.</li> <li>• Las relaciones públicas se basan en la atención a medios de comunicación y se descuida el servicio al cliente.</li> <li>• La página de internet alberga demasiada información, lo cual hace perder de vista lo relevante y actual.</li> </ul>	<p>Por otra parte la publicidad de la DGM representa un gasto más que una inversión, debido a que la estrategia está dirigida un segmento de la población poco activo en términos económicos.</p> <p>Respecto a la imagen institucional esta tiene un papel importante dentro del ámbito de la administración, sin embargo operativamente no existen los elementos necesarios para poder relacionar a la DGM con sus proyectos sinfónicos, y diferenciarla de otros.</p> <p>En cuanto a su página web, esta contiene exceso de información, lo cual dificulta su visualización y fácil navegación.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Encuesta</b></p> <p>Es una técnica de investigación la cual permite recabar información sobre un segmento de la población. Es una herramienta auxiliar para definir un problema o para comprobar una hipótesis.</p>	<p><b>Factores positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en el servicio</li> <li>• Excelente orden y organización de los conciertos.</li> <li>• Internet como medio de comunicación institucional.</li> </ul> <p><b>Factores negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la campaña de publicidad</li> <li>• Poco presencia del lema y del imago tipo de la institución. (imagen institucional).</li> <li>• Poca presencia del personal que pueda auxiliar y brindar información acerca de la organización y de sus eventos.</li> </ul> <p>Evaluación de las categorías de comunicación, según los datos arrojados en la encuesta aplicada a los asistentes a los conciertos de la DGM: comunicación interna 94%, medios de comunicación 63%, relaciones públicas 60%, imagen institucional 34% y la publicidad 26%.</p>	<p>El segmento clave de la DGM son personas de 40 a 50 años, las cuales son económicamente activas, y tienen la probabilidad de presentar a mediano plazo un alto nivel de crecimiento.</p> <p>Como parte de los resultados obtenidos se puede destacar que el servicio, la organización y el orden de los conciertos fueron calificados satisfactoriamente, a pesar de ello estos factores deben ser monitoreados para no descuidarse.</p> <p>De acuerdo a la evaluación global de la encuesta, las áreas con mayor oportunidad son la publicidad, la imagen institucional en la cual se deben aplicar estrategias o acciones inmediatas.</p> <p>En cuanto las acciones en materia de relaciones públicas y medios de comunicación pueden ser a mediano plazo. En cuanto a las estrategias en el ámbito de comunicación interna estas pueden ser a largo plazo.</p>

<b>ANÁLISIS</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN A LA DGM</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<p><b>Análisis PERT</b>            Es un modelo diseñado para el control, la planeación y el desarrollo de estrategias. Se auxilia de cálculos cuantitativos para cumplir y prospectar la duración del proyecto.            En este caso en particular la implementación del PERT dependerá de de los resultados obtenidos a través de los análisis anteriores y de las estrategias aplicadas en la Dirección General de Música.</p>	<p>Hasta este punto el análisis PERT no se ha aplicado al estudio de la DGM, es importante considerar que una vez obtenidos los resultados de los análisis anteriores con este modelo se podrá desarrollar una propuesta de comunicación para la institución, la cual estará delimitada y organizada en el tiempo.</p> <p>Este análisis se realizará en el siguiente capítulo a la par que se diseña la propuesta de comunicación para la DGM.</p>	<p>Para el desarrollo de la propuesta de comunicación para la DGM se aplicará una estrategia genérica de diferenciación, la cual se explica y desarrollará en el siguiente capítulo.</p>

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011.

## **PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA DGM**

En este capítulo la intención es mostrar una propuesta de comunicación organizacional como resultado de las observaciones hechas sobre la situación actual de la DGM, a partir del análisis de su ambiente, de la competencia y las actividades que realiza la institución para producir sus servicios, asimismo de las observaciones de distintas áreas de oportunidad por medio del FODA y finalmente de la información recabada tras la aplicación de cuestionarios para conocer la percepción de los consumidores sobre los conciertos que ofrece la organización.

Una de las conclusiones preliminares es que uno de los factores de mayor riesgo para la DGM es su entorno cultural, debido a que cuenta con diversos competidores los cuales se encuentran ubicados en zonas aledañas a la institución, lo cual diversifica las opciones de las personas y crea menores posibilidades de consumo de la música de concierto.

Asimismo se logró identificar que un segmento clave para la institución, son las personas de 40 a 50 años de edad por ser económicamente productivas y capaces de adquirir sus boletos para ingresar a los conciertos, además de que es una parte de la población que seguramente crecerá a mediano plazo.

Tomando en cuenta esta situación se considera que la publicidad no está implementada adecuadamente y representa un gasto más que una inversión, lo cual se ve reflejado en la poca asistencia a los conciertos de gente joven. De acuerdo a la evaluación hecha en esta área las estrategias que se realicen deberán ser inmediatas por el porcentaje de riesgo que representa para la organización.

Por otra parte se logró identificar que la organización no ha definido e implementado adecuadamente su imagen institucional, esto se considera debido a que su identidad conceptual no se ha desarrollado por completo, además su identidad visual se aprecia sólo en el intercambio administrativo y no en la presentación final del servicio. En este ámbito las acciones a realizar para mejorar la imagen institucional también deberán ser inmediatas.

En cuanto a las relaciones públicas se observó que estas sólo se dirigen a atender a los representantes de medios de comunicación, con el objetivo de lograr que se publiquen notas periodísticas de manera gratuita o que se hagan menciones en medios audiovisuales a bajo costo, lo cual ha sido efectivo para la institución. Sin embargo se considera que la atención a los clientes también debe ser de prioridad. La evaluación de las relaciones públicas es neutra por ello las acciones que se realicen podrán ser a mediano plazo.

Por lo tanto como se mencionaba al inicio de este apartado el objetivo es construir una propuesta de comunicación organizacional considerando resolver los aspectos antes

señalados, para ello se implementará una estrategia de diferenciación. Asimismo durante este proceso se implementará el modelo PERT que como ya se señaló será de utilidad para la planeación de este proyecto en el cual se podrá medir en tiempo y espacio cada una de las acciones a realizar.

#### 4.1 DATOS GENERALES DE LA PROPUESTA

##### **Justificación**

La propuesta de comunicación organizacional tiene la finalidad de atender las principales áreas de oportunidad que presenta la DGM, que como se ha observado tienen que ver con su competencia, su entorno cultural, así como con la aplicación inadecuada de la imagen institucional, la publicidad y las relaciones públicas. Para ello es importante la aplicación de estrategias que permitan atender las necesidades apremiantes de la organización.

##### **Objetivo general**

Diferenciar y posicionar a la DGM con respecto a otros proyectos sinfónicos con la finalidad de atraer a un mayor número de personas a los conciertos, generando una imagen positiva de la institución frente a ellos.

##### **Descripción del proyecto**

Como parte de la propuesta de comunicación se buscará crear un área de atención al público asistente, en la cual el personal que esté a cargo brindará información de los conciertos sobre todo en el área de taquillas y en el vestíbulo, además auxiliarán a personas discapacitadas para ingresar y evacuar el recinto, darán la bienvenida a los asistentes y también invitarán a los mismos a los próximos conciertos de la institución. Las personas seleccionadas para conformar esta área deberán de identificarse con uniformes con el imago tipo de la institución.

Para mejorar la imagen institucional los músicos que se presenten en el recinto deberán contar con elementos distintivos para diferenciarse de otras orquestas, estos pueden ser el uso de una corbata roja de acuerdo a los colores institucionales, un grabado del imago tipo en los instrumentos musicales o cualquier otro signo distintivo. Como parte de la implementación de la imagen institucional se deberá seleccionar una pieza musical representativa para la DGM, la cual será utilizada como sello en los promocionales de carácter audiovisual.

Asimismo se buscará posicionar el lema institucional: *la música vive en la universidad*, por ello deberá incluirse en todos los anuncios, caballetes o medios impresos que se realicen, además deberá de incluirse en el material audiovisual.

En materia de publicidad se pretende realizar la construcción de un *briefing* adecuarlo al público de 40 y 50 años, con base en ello se seleccionarán los medios de comunicación adecuados y utilizados por este segmento de la población. Considerando que la página

web es el único medio que puede editar la organización y que es el principal medio de comunicación consultado por los asistentes a los conciertos, se pretende facilitar su navegación procurando la sencillez en su contenido, por lo cual se deberá reducir la información que alberga actualmente.

## 4.2 ESTRATEGIA A

- Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de la construcción de propuestas publicitarias.

### Tácticas

- Diseño del *briefing*.
- Implementación del *product placement* como una estrategia de comunicación alternativa.
- Análisis y selección de medios de comunicación.

### Tiempo aproximado

- 8 semanas.

### Objetivos

- Obtener información detallada de la organización y de su entorno para generar propuestas de comunicación ajustadas a la percepción y estilo de vida del público objetivo.
- Promover alternativas de difusión para la DGM a bajo costo y con gran impacto.
- Conocer los medios de comunicación adecuados para hacer difusión y captar el interés del público objetivo de la organización.

### Descripción

Con el diseño del *briefing* se podrán construir propuestas publicitarias acorde al segmento clave de la institución, permitiendo dirigir los recursos económicos designados para la difusión de manera efectiva. Se pretende que con el uso de esta herramienta se puedan tomar decisiones más certeras acorde a las necesidades de la organización.

Por otra parte la implementación del *product placement* servirá para posicionar el producto de la DGM en distintos medios a través de la selección de una pieza musical que se difunda como fondo en algún programa de televisión, radio o en cualquier otro medio alternativo.

Asimismo la selección de medios de comunicación ayudará a reforzar la imagen de la organización y los mensajes que se emitan en estos deberán marcar la diferencia entre la DGM y otros proyectos del mismo giro.

Estrategia A	Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de la construcción de propuestas publicitarias.				
TÁCTICAS	EMISOR	MENSAJE	RECEPTOR	TIEMPO	OBJETIVOS
Rediseño del <i>briefing</i>	Profesionistas dedicados a desarrollar estrategias de comunicación.	Construcción del <i>briefing</i> para conocer el origen e historia de la organización, detalles de los servicios que ofrecen, su situación en el mercado, la forma de distribución, nuevas tendencias, competidores, características de los consumidores y su perfil.	Público interno, particularmente para el departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM quien se encargará de interpretar la información que se desprenda de este informe.	Tiempo optimista 4 semanas	Obtener información detallada de la organización y de su entorno para generar propuestas de comunicación ajustadas a la percepción y estilo de vida del público objetivo.
Elección del <i>product placement</i> como una estrategia de comunicación alternativa.	Departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM y medios de comunicación con los cuales se mantengan intercambios vigentes.	Difusión de una pieza representativa de la DGM en distintos medios de comunicación: radio o televisión. La finalidad es promover la música de la DGM, su lema y su imago tipo.	Público externo	Tiempo probable 8 semanas	Promover alternativas de difusión para la DGM a bajo costo y con gran impacto.
Análisis y selección de medios de comunicación	Departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM	Difusión de anuncios de la DGM que contengan el lema de la institución, una pieza musical representativa y el imago tipo de la misma.	Público externo	Tiempo estimado 7.8 semanas	Conocer los medios de comunicación adecuados para hacer difusión y captar el interés del público objetivo de la organización.
RECURSOS			PRESUPUESTO		LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN PERMITIRÁN:
<p>Especialistas en comunicación para el diseño del <i>briefing</i>, la selección estratégica de medios de comunicación y para la implementación del <i>product placement</i>.</p> <p>Material de trabajo (computadora, acceso a internet, acceso a la información interna y externa).</p> <p>Objetos tangibles e intangibles para negociar intercambios entre ellos cortesías en boletos de conciertos, descuentos, promociones, acceso a ensayos, regalos, etcétera.</p>			\$30,000 pesos		<p>Segmentar y conocer el mercado que ofrece mayores beneficios para la DGM.</p> <p>Tomar decisiones estratégicas de acuerdo al público clave.</p> <p>Seleccionar medios adecuados al segmento clave y por lo tanto un ahorro en publicidad.</p> <p>Selección de canales de comunicación menor costo para la difusión de la institución.</p>

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011.

## 1.3 ESTRATEGIA B

- Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de su imagen institucional.

### Tácticas

- Replanteamiento de la identidad conceptual.
- Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.
- Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.

### Tiempo aproximado

- 8 semanas.

### Objetivos

- Reconstruir de manera adecuada la identidad conceptual de la DGM para que esta pueda ser difundida y asumida por sus integrantes, asimismo para crear mensajes al exterior congruentes con los valores y objetivos de la organización.
- Generar elementos visuales que puedan ser difundidos y reconocidos por el público externo.
- Incluir en los medios impresos la imagen y lema institucional de la DGM para que estos puedan ser diferenciados por quien los aprecia.

### Descripción

Para el desarrollo de esta estrategia es necesario el replanteamiento de la imagen institucional que como ya se había señalado no está actualizada, su misión incluye como prioridad para la difusión a un segmento de la población con pocas posibilidades de consumo.

Por otra parte la DGM carece de visión y valores. Es importante señalar que el desconocimiento de la identidad conceptual no favorece la diferenciación de la institución por ello se pretende poner atención en ella.

Asimismo se pretenden crear elementos que permitan la distinción de la DGM con respecto a otros proyectos sinfónicos, para ello se crearán símbolos que refuercen la imagen institucional, como pueden ser el uso de gafetes, credenciales, uniformes, grabados con el imagotipo institucional, etcétera.

<b>Estrategia B</b>	Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de su imagen institucional.				
TÁCTICAS	EMISOR	MENSAJE	RECEPTOR	TIEMPO	OBJETIVOS
Replanteamiento y difusión de la identidad conceptual.	Los directivos de la Dirección General de Música de la UNAM	Manual de identidad de la institución. (Actualización de la misión y objetivos y construcción de la visión y valores).	El personal interno y por otra parte el público externo a través de los mensajes creados por la institución	Tiempo optimista 5 semanas	Reconstruir de manera adecuada la identidad conceptual de la DGM para que esta pueda ser difundida y asumida por sus integrantes, asimismo para crear mensajes al exterior congruentes con los valores y objetivos de la organización.
Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.	Departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM y diseñadores.	Diseño de gafetes, credenciales, uniforme, grabados, plumas, gorras, libretas, discos, etcétera, los cuales incluyan el símbolo de la DGM	Público externo e interno.	Tiempo probable 8 semanas	Generar elementos visuales que puedan ser difundidos y reconocidos por el público externo.
Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.	Departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM y diseñadores.	Rediseño de los programas de mano, volantes, carteles, caballetes y acordeones en los cuales se resalte el lema y la imagen de la DGM.	Público externo.	Tiempo pesimista 11 semanas  Tiempo estimado 8 semanas	Incluir en los medios impresos la imagen y lema institucional de la DGM para que estos puedan ser diferenciados por quien los aprecia.
<b>RECURSOS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>		<b>LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN PERMITIRÁN:</b>
Especialistas en comunicación  Diseñadores  Artículos en los que se resalte la imagen institucional (diseño de gafetes, credenciales, uniforme, grabados, plumas, gorras, libretas, discos, etc.)  Medios de comunicación interna (programas de mano, volantes, carteles, caballetes y acordeones).			\$100,000 pesos		Aumentar el valor de la DGM frente a su público.  Posicionar todas las actividades que organiza.  Facilitar el proceso de diferenciación por parte del público de la DGM.

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011.



#### 4.4 ESTRATEGIA C

- Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de la ampliación del plan de relaciones públicas.

##### **Tácticas**

- Agrupación de un área de servicio a clientes.
- Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público.
- Monitoreo eventual de la opinión pública.

##### **Tiempo aproximado**

- 7 semanas.

##### **Objetivos**

- Lograr que los asistentes recomienden los servicios que ofrece la DGM debido a la calidad de los conciertos, de las instalaciones en donde se encuentra y el agradable servicio que recibieron.
- Recopilar información del exterior para atender las necesidades y sugerencias de los asistentes a los conciertos.
- Conocer la percepción generalizada de la institución de manera eventual frente a los competidores, consumidores, medios de comunicación y personajes clave para la organización.

##### **Descripción**

En el ámbito de relaciones públicas se había señalado que este se dirige únicamente a la atención a los medios de comunicación que hacen difusión de la DGM de manera gratuita. Sin embargo es necesario ampliar el plan de comunicación en esta materia para lograr posicionar la imagen de la organización no sólo ante los medios de comunicación sino también frente a su público asistente.

Uno de los factores que intervienen en la asistencia a los conciertos es por la consejo de familiares o amigos, por ello se debe considerar como una prioridad contar con una buena reputación por parte de los asistentes para lograr que estos puedan recomendar los conciertos con personas cercanas a ellos.

Esta es una de las razones por las cuales ve la pena crear un área de atención al cliente, adicionalmente se deberán crear medios de comunicación externa y monitorear constantemente la opinión del público, debido a que es necesaria conocer su percepción y necesidades, estas acciones también son un factor importante para marcar la diferencia de la organización con respecto a otras instituciones que difunden la música sinfónica.

<b>Estrategia C</b>	Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de la ampliación del plan de relaciones públicas.				
TÁCTICAS	EMISOR	MENSAJE	RECEPTOR	TIEMPO	OBJETIVOS
Agrupación de un área de servicio a clientes	Representantes de la DGM.	Personas capacitadas para brindar información, dar la bienvenida, invitar a los próximos conciertos, auxiliar a personas de la tercera edad, entregar programas de mano, etcétera.	Público externo	Tiempo optimista 3 semanas	Lograr que los asistentes recomienden los servicios que ofrece la DGM debido a la calidad de los conciertos, de las instalaciones en donde se encuentra y el agradable servicio que recibieron.
Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público	Departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM	Buzón de sugerencias, sondeos, opinión en redes sociales, facebook, y twitter.	Dirigido al público externo para retroalimentar al público interno.	Tiempo probable 7 semanas	Recopilar información del exterior para atender las necesidades y sugerencias de los asistentes a los conciertos.
Monitoreo eventual de la opinión pública	Departamento de difusión y relaciones públicas de la DGM	Aplicación de encuestas al público externo a medios de comunicación y asistentes.	Dirigido al público externo para retroalimentar al público interno.	Tiempo pesimista 11 semanas  Tiempo estimado 7 semanas	Conocer la percepción generalizada de la institución de manera eventual frente a los competidores, consumidores, medios de comunicación y personajes clave para la organización.
<b>RECURSOS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>		<b>LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN PERMITIRÁN:</b>
Personal de servicio a los consumidores Mantenimiento de redes sociales Encuestadores Equipo técnico Medios de comunicación impresos			\$50,000 pesos		Conocer la opinión de los asistentes a los conciertos de primera mano. Implementar acciones de acuerdo a las demandas del público Brindar un buen servicio Lograr que los asistentes recomienden este servicio con sus conocidos.

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, ENERO, 2011.

#### 4.5 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es el primer acercamiento a la aplicación del PERT, como se puede apreciar en este esquema se presentan las tácticas que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto, asimismo se identifica el tiempo en el cual se realizarán cada una de las actividades previstas.

Actividades	Número de semanas																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Estrategia A: Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de la construcción de propuestas publicitarias</b>																									
Tácticas																									
Rediseño del <i>briefing</i>																									
Implementación del <i>product placement</i> como una estrategia de comunicación alternativa.																									
Análisis y selección de medios de comunicación.																									
<b>Estrategia B: Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de su imagen institucional.</b>																									
Tácticas																									
Replanteamiento de la identidad conceptual.																									
Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.																									
Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.																									
<b>Estrategia C: Diferenciación y posicionamiento de la DGM a través de la ampliación de su plan de relaciones públicas.</b>																									
Tácticas																									
Agrupación de un área de servicio a clientes.																									
Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público.																									
Monitoreo eventual de la opinión pública.																									
Evaluación de los resultados (estrategias y tácticas).																									

FUENTE: GABRIELA BARRIOS VILLAVICENCIO, FEBRERO, 2011.

#### 4.6 ESTIMACIÓN DEL TIEMPO Y LA VARIANZA

Una vez desarrollado el diagrama de Gantt el siguiente paso para la aplicación del análisis PERT es la consideración del tiempo de cada actividad, en este proceso se contemplarán tres parámetros de tiempo en los cuales se debe manifestar *el tiempo optimista*  $t_o$  (pronóstico del tiempo sin tomar en cuenta imprevistos al pasar de un acto a otro), *el tiempo más probable*  $t_m$  (pronóstico que considera los posibles retrasos o imprevistos) y *el tiempo pesimista*  $t_p$  (contempla los retrasos de manera exagerada), tal como se muestra en el siguiente esquema:

#### Representación del tiempo para implementar un plan de comunicación para la DGM.

TÁCTICAS	Duración del tiempo		
	Optimista	Más probable	Pesimista
1. Rediseño del <i>briefing</i>	1 semana	2 semanas	3 semanas
2. Implementación del <i>product placement</i> como una estrategia de comunicación alternativa.	2 semanas	4 semanas	5 semanas
3. Análisis y selección de medios de comunicación	1 semana	2 semanas	3 semanas
4. Replanteamiento de la identidad conceptual.	1 semana	2 semanas	3 semanas
5. Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.	2 semanas	3 semanas	4 semanas
6. Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.	2 semanas	3 semanas	4 semanas
7. Agrupación de un área de servicio a clientes.	1 semana	3 semanas	5 semanas
8. Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público.	1 semana	2 semanas	3 semanas
9. Monitoreo eventual de la opinión pública.	1 semana	2 semanas	3 semanas
10. Evaluación de los resultados: Estrategias y tácticas	1 semanas	1 semanas	1 semanas
<b>TOTAL</b>	<b>13 SEMANAS</b>	<b>24 SEMANAS</b>	<b>34 SEMANAS</b>

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS.

Las categorías de tiempo mencionadas anteriormente, servirán de guía para considerar las variables que pueden existir en el tiempo si se presentan contratiempos o si por el contrario no existiera ninguno. Sin embargo para establecer un acercamiento al tiempo real en el cual puede realizarse cada actividad o el proyecto completo, se hará uso del tiempo estimado, tal como se aprecia en el siguiente esquema, el cual se obtiene usando la siguiente fórmula:

$$TE = \frac{t_o + 4(t_m) + t_p}{6}$$

### Tiempo estimado de cada acción a realizar

TÁCTICAS	Duración de tiempo en semanas			
	Optimista	Más probable	Pesimista	Tiempo Estimado
1. Rediseño del <i>briefing</i>	1 semana	2 semanas	3 semanas	2
2. Implementación del <i>product placement</i> como una estrategia de comunicación alternativa.	2 semanas	4 semanas	5 semanas	3.8
3. Análisis y selección de medios de comunicación.	1 semana	2 semanas	3 semanas	2
4. Replanteamiento de la identidad conceptual.	1 semana	2 semanas	3 semanas	2
5. Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.	2 semanas	3 semanas	4 semanas	3
6. Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.	2 semanas	3 semanas	4 semanas	3
7. Agrupación de un área de servicio a clientes.	1 semana	3 semanas	5 semanas	3
8. Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público.	1 semana	2 semanas	3 semanas	2
9. Monitoreo eventual de la opinión pública.	1 semana	2 semanas	3 semanas	2
10. Evaluación de los resultados: Estrategias y tácticas	1 semanas	1 semanas	1 semanas	1
<b>Total</b>	<b>13 SEMANAS</b>	<b>24 SEMANAS</b>	<b>34 SEMANAS</b>	<b>23.8 SEMANAS</b>

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS.

Como se puede apreciar el tiempo estimado de este proyecto si no se presenta ninguna modificación sería de 23.8 semanas, el cual es el equivalente a seis meses.

Tomando en cuenta este dato se puede obtener el tiempo límite para la realización del proyecto, el cual se obtiene al aplicar la siguiente fórmula TE (tiempo estimado) – TL (tiempo límite). El tiempo límite de cada actividad se obtiene gradualmente, lo ideal es comenzar el procedimiento restando la actividad final menos el tiempo estimado, de manera sucesiva, es decir 24 semanas menos 1 que es el tiempo estimado de la actividad diez.

El tiempo límite permite identificar el tiempo máximo en el cual deben realizarse las acciones para concluir el proyecto en tiempo y forma, de tal manera que la actividad uno no debe pasar de dos semanas, la actividad dos no debe rebasar de seis semanas, la actividad tres debe realizarse a lo largo de ocho semanas, así sucesivamente, tal y como se marca en la columna derecha.

### Representación del tiempo límite del proyecto

TÁCTICAS	Tiempo Estimado TE	Tiempo Límite TL
1. Rediseño del <i>briefing</i>	2	2.2
2. Implementación del <i>product placement</i> como una estrategia de comunicación alternativa.	3.8	6
3. Análisis y selección de medios de comunicación.	2	8
4. Replanteamiento de la identidad conceptual.	2	10

5. Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.	3	13
6. Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.	3	16
7. Agrupación de un área de servicio a clientes.	3	19
8. Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público.	2	21
9. Monitoreo eventual de la opinión pública.	2	23
10. Evaluación de los resultados: Estrategias y tácticas	1	24
Tiempo límite		24 semanas

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS.

Otro de los aspectos a considerar es la variabilidad que puede existir en cada actividad y de manera general en todo el proyecto. Se obtiene utilizando la siguiente fórmula

$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (t_p - t_e)^2}{n}}$ , los valores obtenidos se muestran en el siguiente esquema:

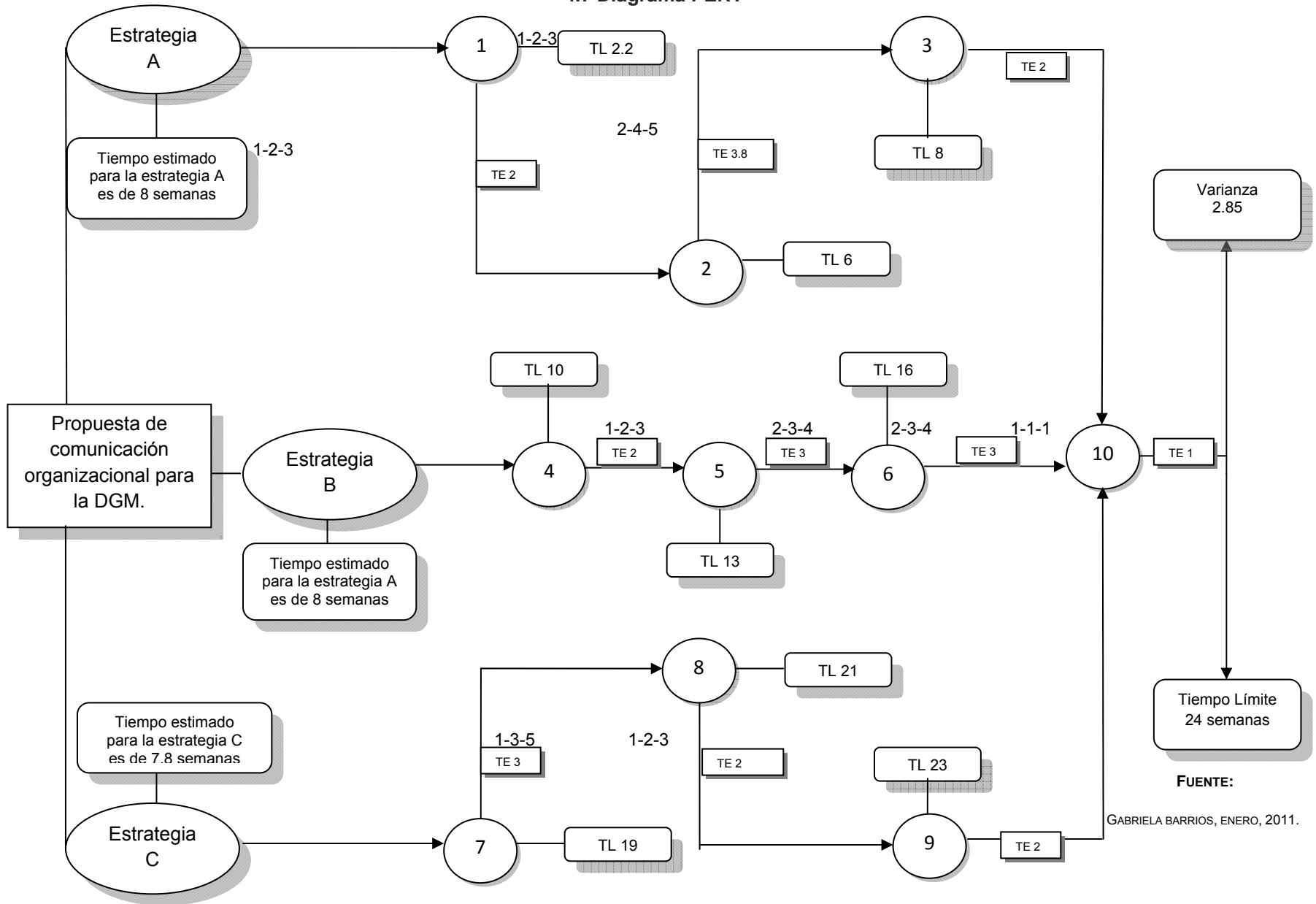
#### Representación de la varianza

Tácticas	Tiempo Estimado	Varianza
1. Rediseño del <i>briefing</i>	2	1
2. Implementación del <i>product placement</i> como una estrategia de comunicación alternativa.	3.8	0.61
3. Análisis y selección de medios de comunicación.	2	1
4. Replanteamiento de la identidad conceptual.	2	1
5. Utilización de la imagen institucional en la construcción de todo tipo de símbolos.	3	0.4
6. Rediseño de los medios impresos para resaltar la imagen y el lema institucional.	3	0.4
7. Agrupación de un área de servicio a clientes.	3	1.73
8. Implementación de medios de comunicación externa para conocer la opinión del público.	2	1
9. Monitoreo eventual de la opinión pública.	2	1
10. Evaluación de los resultados: Estrategias y tácticas	1	0
SUMA TOTAL DE LA VARIANZA	8.14 SEMANAS	$\sigma = \sqrt{8.14} = 2.85$ es la varianza del proyecto

FUENTE: TOMADO DE HARRY EVARTS, *INTRODUCCIÓN AL PERT*, 1971, ADAPTACIÓN DE GABRIELA BARRIOS.

A manera de conclusión se puede destacar que la varianza del proyecto será de 2.85 semanas, es decir que puede terminar antes o después de esta fecha. En el siguiente diagrama de PERT se representan de manera gráfica todos los valores antes mencionados y se ejemplifica el proceso y duración que tendrá el proyecto.

### 4.7 Diagrama PERT



El esquema anterior representa el proceso que se seguirá a lo largo del proyecto, el cual tiene el objetivo de mejorar la comunicación de la Dirección General de Música con la intención de atraer a un mayor número de audiencia y de crear los elementos necesarios que permitan la diferenciación de la organización de cualquier otro proyecto sinfónico.

En el diagrama se simbolizan con círculos cada una de las tácticas señaladas anteriormente, sobre las líneas que unen a cada círculo se encuentran establecidas las categorías de tiempo: *optimista*, *el más probable* y finalmente *el pesimista*, debajo de esos valores se señala el tiempo estimado.

Asimismo dentro del esquema también se hace referencia al tiempo límite de cada táctica y de las actividades que se desprenden de ella, es un indicador que sirve para no sobrepasar el tiempo del proyecto. Otro aspecto fundamental es la varianza la cual como ya se observó es de 2.85, esto significa que se puede concluir antes o después de este lapso de tiempo.

A manera de conclusión se puede destacar que los resultados obtenidos en el capítulo anterior, fueron contemplados para lograr que en este apartado se plantearan estrategias y tácticas adecuadas a resolver las necesidades de la Dirección General de Música.

Uno de los principales objetivos señalados a lo largo de este proyecto fue realizar las acciones necesarias para lograr que la institución cuente con un mayor número de audiencia y que pueda ser diferenciada de cualquier otro proyecto sinfónico, por lo cual se consideró en poner en práctica estrategias que diferenciación y posicionamiento de DGM a través de su imagen institucional, de la ampliación de su plan de relaciones públicas y de la aplicación de propuestas publicitarias.

Durante este proceso también se consideró como una herramienta auxiliar el análisis PERT, el cual permite hacer modificaciones a cada una de las actividades planteadas a lo largo del proyecto, de tal manera que se puedan ir ajustando de acuerdo al tiempo y detectando retrasos que pueden corregirse si se identifican inmediatamente.

Cabe señalar que las propuestas desprendidas de este proyecto representan sólo uno de los posibles caminos que se puedan tomar para propiciar una mejora en la organización analizada, el éxito de estas dependerá del seguimiento y el monitoreo constante de la comunicación institucional de la DGM.



## CONCLUSIÓN FINAL

Las estructuras y las organizaciones tienen un comportamiento similar, por ello al estudiar la corriente estructuralista es posible conocer las características fundamentales de cualquier organización. Por lo tanto en esta investigación se concluye que la Dirección General de Música puede considerarse como una estructura ya que está conformada como un sistema, integrada por varios elementos interdependientes.

En lo correspondiente a la estructura de comunicación ésta se configura en dos ámbitos: el interno de cual se desprende la comunicación interna y los medios de comunicación y por otra parte el externo que se configura por la publicidad, la imagen institucional y las relaciones públicas.

Considerando los objetivos de esta investigación, los cuales consisten en captar el interés de los individuos por la música sinfónica y diferenciar a la DGM de cualquier otro proyecto sinfónico, el énfasis se hizo sobre la estructura de comunicación en el ámbito externo.

Como resultado de este análisis se sabe que se debe de definir una estrategia publicitaria ya que hay un desconocimiento por parte del público que asiste a los conciertos de la DGM sobre su campaña publicitaria. El primer paso para revertir esta situación es diseñar un *briefing* en donde establezcan los parámetros a seguir dentro de la estrategia

Esto implica considerar un segmento o público clave y estudiarlo, plantear los objetivos de comunicación, considerar los medios de comunicación en los que se transmitirá el mensaje, asignar determinado presupuesto, etcétera. En esta investigación se propone como segmento clave a personas mayores de 40 a 50 años, los cuales tienen mayor poder adquisitivo.

En materia de imagen institucional se considera que se deben resaltar los símbolos de la DGM, es decir los imagotipos de la institución, con el fin de posicionarse en la mente del público y que puedan ser reconocidos en cualquier lugar en el cual se presenten ya que actualmente la imagen institucional no fortalece la presencia de la DGM frente a su público.

Respecto a las relaciones públicas se cree debe tener un mayor alcance, no sólo dirigirse a medios de comunicación sino también cubrir las necesidades del mismo público, es decir brindar información, ofrecer atención personalizada a los visitantes, extender la invitación a los próximos conciertos, aclarar dudas, auxiliar en el acceso y evacuación de la sala etcétera.

Se sabe que la percepción del público a los conciertos es favorable respecto al servicio, el orden y la organización de los conciertos, sin embargo para ellos es difícil encontrar a las personas adecuadas que los puedan auxiliar.

Por otra parte, la DGM no está aislada, en ella intervienen elementos del entorno, gracias al análisis de la teoría contingente se sabe que esta institución presenta características de dos modelos el mecanicista y organicista, por una las actividades dentro de ella son previsibles, planeadas, hay jerarquías y por otra parte las relaciones son formales e informales, no hay procedimientos ni reglas definidas.

Debido a la estrecha relación entre la organización y el entorno es posible determinar que el crecimiento y desarrollo de la DGM dependerá en primer lugar de aspectos económicos debido a la dependencia que existe con respecto al presupuesto que le asignan a la UNAM, del ingreso generado por las entradas a los conciertos y por los donativos realizados hacia la organización.

En segundo lugar la existencia de la DGM dependerá de su contexto cultural, el cual está integrado por su competencia indirecta, es decir por otros eventos culturales como exposiciones, muestras de danza, teatro y cine en los espacios aledaños al Centro Cultural Universitario. Y también por su competencia directa que corresponde a instituciones que promueven las mismas actividades que la DGM, tal es el caso del Centro Cultural Ollin Yoliztli.

Como parte del tercer aspecto a considerar es el relacionado con cuestiones gubernamentales, el principal punto a considerar es la relación entre los dirigentes del sindicato de la UNAM y los dirigentes de la DGM, en la medida en que subsistan los acuerdos habrá seguridad para ambas partes.

De manera general se puede señalar que toda acción realizada a la DGM y a cualquier otra organización no debe ser improvisada, requiere de un estudio profundo para conocer la realidad de sus problemáticas, para saber cuáles son los recursos con los cuales cuenta, administrarlos y optimizar su uso. Asimismo el éxito de la propuesta dependerá del seguimiento y evaluación realizados a la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Adler, Ronal, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, editorial Mc Graw Hill, México, 2005, Pp.462.
- 2) Amado Suárez, Adriana, *Auditoría de comunicación*, editorial Dircom, Argentina, 2008, Pp.118.
- 3) Anderson Sweeney, Williams, *Métodos cuantitativos para los negocios*, editorial Thomson, México, 1999, Pp.834.
- 4) Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, editorial Gesbiblo, España, 2005, Pp.122.
- 5) Bartoli, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, editorial Paidós. México, 1991, Pp.222.
- 6) Cervera, Luis, *Comunicación total*, editorial ESIC, España, 2006, Pp.471.
- 7) Chaumely, Jean, *Las relaciones públicas*, editorial Universitaria de Buenos Aires, 1970, Pp.118.
- 8) Costa, Joan, *Identidad corporativa*, editorial Trillas, México, 2007, Pp.125.
- 9) Costa, Joan, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, editorial La Crujía, México, 2004, Pp.256.
- 10) Daft, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, editorial Thomson, México, 2000, Pp.107.
- 11) Díaz, Luis Fernando, *Análisis y planteamiento*, editorial Universidad estatal a distancia, Costa Rica, 2005, Pp.264.
- 12) Dondis, A. Donis, *La sintaxis de la imagen*, editorial GG diseño, Barcelona, 1976, Pp.211.
- 13) Durán, Alfonso, *Psicología de la publicidad*, editorial CEAC, España, 1982, Pp.296.
- 14) Dvoskin, Roberto, *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*, editorial Granica, Buenos Aires, 2004, Pp.448.
- 15) Elías, Joan, *et la, Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación*, editorial Gestión 2000 S. A, Barcelona, 1998, Pp.306.
- 16) Evarts, Harry, *Introducción al PERT*, editorial Sagitario, Barcelona, 1971, Pp.151.
- 17) Eyssautier de la Mora, Maurice, *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*, editorial Thomson, México, 2002, Pp.316.
- 18) Fages, *Diccionario de comunicación*, editorial Alianza, Buenos Aires, 1978, Pp.259.
- 19) Fernández Collado, Carlos, *La comunicación de las organizaciones*, editorial Trillas, México, 1999, Pp.368.
- 20) Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, editorial Mc Graw Hill, México, 2008, Pp.446.
- 21) Fernández, Dora, *Metodología del trabajo de investigación: guía práctica*, editorial Trillas, México, 2004, Pp.86.
- 22) Fernández Escalante, Fernando, *La ciencia de la información y relaciones públicas: comunicaciones teoría de la opinión pública*, editorial Macchi, Argentina, 1993, Pp. 346.
- 23) Ferrell, O., *et la, Marketing*, editorial Thomson, México, 2002, Pp.461.
- 24) Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, editorial Diana, México, D.F, 1990, Pp.423.

- 25) Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, editorial Grupo Iberoamericana, México, 1998, Pp.423.
- 26) Icart, Teresa, *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*, editorial Universidad de Barcelona, España, 2001, Pp.140.
- 27) Kast y Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, Mc Graw Hill, México, 1999, Pp.118.
- 28) Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones: introducción al comportamiento organizacional*, editorial Prentice Hall, Argentina, 2001, Pp.569.
- 29) Levi- Strauss, Claude, *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*, editorial siglo XXI, México, 2006, Pp.340.
- 30) López Ruiz, Miguel, *Normas, técnicas y de estilo para el trabajo académico*, editorial UNAM, México, 1998, Pp.166.
- 31) Martínez Chávez, Manuel, *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación*, editorial Plaza y Valdés, México, 1998, Pp.212.
- 32) Millet, Louis y Varin d'Ainville, Madeleine, *El estructuralismo como método*, editorial Laia, Barcelona, 1972, Pp.260.
- 33) Münch, Lourdes, *Organización: diseño de organizaciones de alto rendimiento*, editorial Trillas, México, 2005, Pp.125.
- 34) Münch, Lourdes, *Métodos y técnicas de investigación*, editorial Trillas, México, 2008, Pp.116.
- 35) Piaget, Jean, *El estructuralismo*, editorial Cruz O. S.A, México, 1995, Pp.131.
- 36) Porter, Michael, *Ventaja competitiva*, editorial CECOSA, México, 2002, Pp.542.
- 37) Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación: un punto de vista organizacional*, editorial Trillas, México, 1998, Pp.74.
- 38) Regouby, Christian, *La comunicación global: como construir la imagen de una empresa*, editorial Gestión 2000 S.A, Barcelona, 1989, Pp.187.
- 39) Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1996, Pp.375.
- 40) Rodríguez, Dario, *Diagnóstico organizacional*, editorial Alfaomega, México, 2005, Pp.232.
- 41) Sith, Jeannete, *Nuevo kit de publicidad*, editorial Prentice Hall, México, 1999, Pp.339.
- 42) Vidal Arizabaleta, Elizabeth, *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*, editorial ECOE, Colombia, Pp.310.
- 43) Zavala, Iván, *Lévi-Strauss*, editorial Edicol, México, 1977, Pp.185.
- 44) Alfonso Vega López, *FODA: Generar estrategias*, Revista PyME, número 189, sección planeando, México, enero 2010, pp. 45-48.

## CIBERGRAFÍA

- 45) Cartel de la OFUNAM Primera Temporada 2010, extraído el 6 de diciembre del 2010, de: [www.clasicamexico.com](http://www.clasicamexico.com).
- 46) Cultura organizacional, extraído el 26 de octubre del 2010, de: <http://saludorganizacional.blogspot.com>.
- 47) Freewares & Social Media, tipografía, extraído el 25 de octubre del 2010, <http://gruvix.com>.
- 48) Gama cromática, extraído el 25 de octubre del 2010, de: <http://img.directoalpaladar.com>.
- 49) Imagen institucional de Recimacon, extraído el 27 de octubre del 2010, de: [www.rafamerida.com](http://www.rafamerida.com).
- 50) Imagotipo Amigos de la OFUNAM, extraído el 29 de noviembre del 2010, de: <http://www.ofunam.unam.mx>.
- 51) Imagotipo BMW, extraído el 2 de septiembre del 2010, de: <http://www2.diarimotor.com>.
- 52) Imagotipo Conmemorativo de la Universidad Nacional Autónoma de México, extraído el 6 de diciembre del 2010, de: <http://www.acatlan.unam.mx>.
- 53) Imagotipo Coros universitarios de la UNAM, extraído el 7 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 54) Imagotipo de Difusión Cultural de la UNAM, extraído el 29 de noviembre del 2010, de: [www.cultura.unam.mx](http://www.cultura.unam.mx).
- 55) Imagotipo del Anfiteatro Simón Bolívar, extraído el 8 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 56) Imagotipo de la Dirección General de Música de la UNAM, extraído el 8 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 57) Imagotipo de la Sala Carlos Chávez, extraído el 8 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 58) Imagotipo de la Sala Miguel Covarrubias, extraído el 8 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 59) Imagotipo de la Sala Nezahualcóyotl, extraído el 8 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 60) Imagotipo de la Universidad Nacional Autónoma de México, extraído el 4 de mayo del 2010, de: [www.acatlan.unam.mx](http://www.acatlan.unam.mx).
- 61) Imagotipo France Telecom, extraído el 15 de abril del 2011, de: <http://img.economiafinanzas.com>.
- 62) Imagotipo Museo Universitario de Arte Contemporáneo, extraído el 23 de octubre del 2010, de: [www.languagesolutions.com.mx](http://www.languagesolutions.com.mx).
- 63) Imagotipo OFUNAM, extraído el 19 de abril del 2011, de: [www.martesdeopera.org](http://www.martesdeopera.org).
- 64) Imagotipo Starbucks, extraído el 3 de septiembre del 2010, de: <http://www.mascomunicados.com.ar>.
- 65) Imagotipo Telmex, extraído el 14 de abril del 2011, de: [www.taoss.com.mx](http://www.taoss.com.mx).
- 66) Imagotipo Tv Azteca, extraído el 24 de octubre del 2010, de: <http://laradioenmexico.com>.
- 67) Imagotipo Walt Disney, extraído el 24 de octubre del 2010, de: [www.10puntos.com](http://www.10puntos.com).
- 68) Logotipo Bancomer, extraído el 24 de octubre del 2010, de: [www.taoss.com.mx](http://www.taoss.com.mx).
- 69) Logotipo Librerías Gandhi, extraído el 24 de octubre del 2010, de: [www.literatura.inba.gob.mx](http://www.literatura.inba.gob.mx).
- 70) Logotipo Nestlé, extraído el 24 de octubre del 2010, de: <http://freelogovector.com>.

- 71) Packaging, extraído el 27 de octubre del 2010, de: [www.daniellamas.com](http://www.daniellamas.com).
- 72) Product Placement, extraído el 27 de octubre del 2010, de: <http://media.arstechnica.com>.
- 73) Promocional de Herbalife, extraído el 19 de abril del 2011, de: <http://nutricioninteligente.files.wordpress.com>.
- 74) Publicidad de Axe, extraído el 30 de septiembre del 2010, de: [www.briefblog.com.mx](http://www.briefblog.com.mx).
- 75) Publicidad de Martini Blue Event, extraído el 24 de septiembre del 2010, de: [www.wallpapersgalaxy.com](http://www.wallpapersgalaxy.com).
- 76) Publicidad de la OFUNAM, extraído el 6 de diciembre del 2010, de: [www.revistamilmesetas.com](http://www.revistamilmesetas.com).
- 77) Sala Nezahualcóyotl, extraído el 7 de diciembre del 2010, de: [www.musica.unam.mx](http://www.musica.unam.mx).
- 78) Símbolo de Apple, extraído el 3 de septiembre del 2010, de: [www.kuder.es](http://www.kuder.es).
- 79) Símbolo de Audi, extraído el 24 de octubre del 2010, de: <http://www.galeriasdeangela.com>.
- 80) Símbolo y leyenda hecho en México, extraído el 16 de abril del 2010, de: [www.seeklogo.com](http://www.seeklogo.com).
- 81) Símbolo y leyenda/slogan de Nike, extraído el 22 de agosto del 2010, de: <http://goncalotraining.files.wordpress.com>.
- 82) Tabla de colores, extraído el 25 de octubre del 2010, de: <http://1.bp.blogspot.com>.

## ANEXOS

El siguiente cuestionario es una réplica de las preguntas realizadas al público de la Dirección General de Música, el cual se diseñó para arrojar información que respondiera a los ámbitos de comunicación interna, medios de comunicación, relaciones públicas, publicidad e imagen institucional.

### Cuestionario

Nos interesa conocer su opinión respecto a la Dirección General de Música de la UNAM, agradecemos su colaboración al contestar cada una de las preguntas seleccionando alguno de los incisos.

Edad \_\_\_\_ Género \_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia asiste a los conciertos que organiza la Dirección General de Música?
  - a) Es la primera vez
  - b) Una vez al mes
  - c) Una vez cada 3 meses
  - d) Una vez cada 6 meses
  - e) Una vez al año
  
2. ¿Qué factores considera que influyen en su asistencia a los conciertos realizados por la Dirección General de Música de la UNAM?
  - a) El transporte
  - b) El precio de los boletos
  - c) La ubicación
  - d) Los horarios
  - e) Falta de información sobre los conciertos
  
3. ¿A qué conciertos organizados por la Dirección General de Música acude comúnmente?
  - a) Conciertos de la OFUNAM
  - b) Conciertos Internacionales
  - c) Música de Cámara
  - d) Ciclos de Jazz, Tangos y Ritmos Latinoamericanos
  - e) Conciertos (Escuela Nacional de Música y otros conjuntos sinfónicos)
  
4. Considera que la organización y orden de los conciertos realizados por la Dirección General de Música es:
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Insuficiente
  - e) Malo
  
5. ¿Cómo califica el servicio que recibe en la Dirección General de Música?
  - a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Insuficiente
  - e) Malo
  
6. ¿Identifica con facilidad a las personas de la Dirección General de Música que le pueden brindar información respecto a los próximos conciertos?
  - a) Siempre
  - b) Algunas veces
  - c) Nunca

- d) No, pero busco otros medios para informarme
- e) No, porque no me interesa

7. ¿Por qué medios de comunicación se informa de las actividades que se realizarán en la DGM?

- a) Televisión
- b) Radio
- c) Medios impresos (periódicos y revistas)
- d) Internet
- e) Centro de información
- f) Folletos

8. ¿Visita la página de Internet de la Dirección General de Música?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca
- d) La desconozco
- e) Se me dificulta consultarla

9. ¿Conoce la campaña de publicidad de la Dirección General de Música que actualmente se exhibe en parabuses?

- a) Si
- b) Si, pero no la recuerdo
- c) Si, pero no me gusta
- d) Me es indiferente
- b) No

10. Cuál de estas frases identifica como el lema de la Dirección General de Música de la UNAM

- a) La música es cultura
- b) Temporada de invierno
- c) La música vive en la universidad
- d) Segunda temporada
- e) La música en tu ciudad

11. ¿Cuál de las siguientes imágenes considera que representa el logotipo oficial de la Dirección General de Música de la UNAM.



12. ¿Cómo identifica la música de la Dirección General de música de la UNAM de cualquier otro proyecto sinfónico?

- a) Por su imagen
- b) Por el lugar en donde se presentan
- c) Por los músicos que participan en los conciertos
- d) Por el servicio que recibes
- e) Otro, (especificar) \_\_\_\_\_.