



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL CORPORATIVO  
DE MEXICANA DE BECAS.**

Tesina que para obtener el título de  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación  
presenta

**Lizbeth Carmen Ruiz Romero**

Directora de tesina: Mtra. Xóchitl Andrea Sen Santos

Ciudad Universitaria

Octubre 2014





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.

## AGRADECIMIENTOS

*“La vida es como una caja de chocolates,  
blancos, negros o con licor saben igualmente deliciosos”*  
Efectivamente, no es de Forrest Gump

Primeramente a mi mamá **María Félix** que nunca me estuvo molestando con “lo importante de titularse”, pero ha sido el mejor ejemplo de esfuerzo, dedicación, amor, unión y apoyo, que nunca me dejó con hambre en esas largas jornadas de estudio y me ha dejado ser feliz, ¡muy feliz! – y a mi papá por haberla elegido tan perfecta-.

A **Edy, Avis, Gamy, Ury** y **Dany**, mis hermanos, de quienes he aprehendido que la fraternidad no radica en “siempre estar presente” sino en poder contar con ellos en cualquier situación, gracias por su versatilidad que ha formado en mi a la chica caótica e inteligente que much@s envidian, por esos retos mentales cuando nos molestamos, por abrazarme a la fuerza.

**Erickpartacus, Hedersin, mamá Analí, Vero** y **Cri cri**, que intervinieron directamente para que lograra esto, me apoyan siempre, me llenan el corazón de alegría.

A **Hamyringuis** que me facilitó toda la información que sus colegas negaban tener, por esa neurosis laboral que nos une, la amistad incondicional que me brindas y comprobarme que existe la competencia profesional sana, somos el ejemplo de un excelente equipo de trabajo.

A **Roselyn mapache**, otro cerebro a mi nivel, la inteligencia si puede ir de la mano con la sandez.

A mis amigos **Manuelito, Rosy, bombona, Miguel**, que están cuando los necesito y a **Fer** que aunque sea dramático y más nena que yo, siempre me ayuda.

Mi querido **Lizandro†** me desesperaste con la perfección escrita, me mostraste que la relación con un jefe puede ir más allá de lo laboral y me diste la instrucción de nunca enojarme. Me enseñaste que si fui capaz de escribir más de 15 mil cuartillas de la nada, un proyecto de titulación debería servirme para romper mitos (misión cumplida: teclada en tiempo récord en la pc que me regalaste).

A la Mtra. **Xóchitl Sen**, quien más que mi directora de tesis, fue mi terapeuta personal, por su paciencia, seguimiento, ánimos y la excelente elección de sinodales quienes fueron precisas, útiles, congruentes pero sobre todo rápidas en la revisión de mi trabajo. Gracias por enseñarme a confiar en mí misma. Deberían tomarlas como ejemplo para los seminarios.

Y por supuesto al primer hombre que me ha provocado dolor de estómago cuando veo sus mensajes, a dudar de la perfección de mi desempeño, a pensar más allá de las posibilidades (y quien sacó mi primera cana), **Raúl Martínez Solares Piña** quien con una sencilla frase, fue decisivo para concluir este ciclo: “tienes este pinche año para titularte o te voy a agarrar a madrazos”.

*A todos ustedes gracias  
Lyz Ruiz =^.^=*

INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO 1.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	5
1.1. ¿Cómo se define la comunicación organizacional? .....	6
1.2. Formas básicas de comunicación organizacional .....	8
1.2.1. Comunicación interna .....	10
1.2.2. Redes de comunicación interna.....	12
1.2.3. Identidad corporativa, visual y conceptual .....	17
1.3. Diagnóstico organizacional.....	22
1.3.1. Perspectivas del diagnóstico organizacional .....	24
1.3.2. Factores para el diagnóstico organizacional .....	27
CAPÍTULO 2.- MEXICANA DE BECAS, FONDO DE AHORRO EDUCATIVO. ....	30
2.1. Historia .....	30
2.2. Mexicana de Becas en la actualidad .....	32
2.2.1. Colaboradores de Mexicana de Becas .....	33
2.3. Misión.....	33
2.4. Visión .....	34
2.5. Objetivos .....	35
2.6. Organigrama .....	35
CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	36
3.1. Identidad organizacional .....	37
3.1.1. Identidad conceptual.....	38
3.1.1.1. Misión.....	38
3.1.1.2. Visión .....	40
3.1.1.3. Objetivos .....	41
3.1.1.4. Valores.....	42
3.2. Identidad visual .....	45
3.2.1. Imagetipo.....	45
3.2.2. Slogan .....	47
3.3. Organigrama .....	49
3.4. Proceso de reclutamiento.....	51
3.5. Redes de comunicación.....	63
3.6. Medios de comunicación.....	67
3.7. Análisis FODA.....	69
CONCLUSIÓN .....	72
ANEXO. Manual de Identidad Corporativa .....	78
FUENTES CONSULTADAS.....	96

## INTRODUCCIÓN

Hablar de comunicación en pleno siglo XXI es tan inherente al ser humano que pareciera un tema, acción y desarrollo dominado por la mayoría de personas, sin embargo, las herramientas que se emplean actualmente van modificando las formas en que ésta se lleva a cabo, derivando en la falsa creencia de una “buena comunicación”, cuya retroalimentación (en caso de existir) no siempre comprueba que se esté realizando de manera eficaz.

La importancia de la comunicación en las empresas es tal, que sin ella, simplemente no se concibe una organización; sus efectos, son los cambios en los comportamientos de los receptores y la eficiencia se demuestra en obtener la reacción deseada hacia quienes está dirigida.

La comunicación puede fluir en todas direcciones, y en una organización, la importancia de la retroalimentación es fundamental, ya que de eso dependerá que las acciones se dirijan de manera asertiva para que el funcionamiento de la empresa esté encaminado a la obtención de metas y resultados comunes y acordes a su misión y visión, parte fundamental de la imagen que se proyecta, y que en la actualidad, es una característica de importancia primordial.

La comunicación organizacional también permite conocer a los integrantes de una empresa, sus perfiles, desempeño, papel en la organización, productividad e incluso las fallas en su estructura que deriven en un clima laboral inadecuado y este se vea reflejado tanto con los clientes externos, así como en la imagen que reflejen las organizaciones hacia el exterior,

Mexicana de Becas es una Asociación Civil que promueve un Fondo de Ahorro Educativo creado ex profeso en 1992, enfocado en la venta de un plan de ahorro que permita a las familias crear un patrimonio económico, con el cual pagar en el futuro los costos de la educación media superior y superior de sus hijos.

Opera a través de un Fideicomiso de Inversión Abierto con cuentas individualizadas por cliente/contrato, establecido en una institución autorizada como Fiduciario (Actinver, Casa de Bolsa). Cuenta con aproximadamente 400 trabajadores a nivel nacional, de los cuales, 50 son considerados personal corporativo que no trabaja como asesores en planes de ahorro educativos (fuerza de ventas) directamente.

En Mexicana de Becas existen dificultades de comunicación interna entre el personal corporativo, ya que los medios utilizados no muestran una efectividad contundente y los tiempos de respuesta no se tienen tipificados, así mismo, las redes existentes son en su mayoría “informales”, prevaleciendo el desconocimiento de políticas establecidas, ejes de comunicación, información relevante, etc.

Por ello, en el siguiente trabajo, se pretende dar a conocer las formas de comunicación existentes entre el personal corporativo de Mexicana de Becas, las relaciones laborales, las herramientas de comunicación organizacional que emplean y la formalidad que poseen en cuanto a la comunicación interna, con el objetivo de analizar y proponer estrategias que optimicen y mejoren su identidad corporativa, el clima laboral y la comunicación organizacional.

Se realizará un trabajo de tipo descriptivo con un acercamiento a nivel analítico, ya que se plantearán propuestas a niveles de comunicación ya existentes dentro de Mexicana de Becas.

El siguiente trabajo se divide en tres partes. En la primera se desarrollan conceptos básicos de comunicación organizacional, redes de comunicación, identidad corporativa, así como las características, factores y perspectivas de los diagnósticos organizacionales con el fin de mostrar la importancia de la aplicación de sus herramientas en las organizaciones.

En la segunda parte, se describen los antecedentes de Mexicana de Becas como organización, sus cambios, evolución en el tiempo, cómo se encuentra en la actualidad, así como los diferentes signos de identidad conceptual y visual que muestra ante sus colaboradores, se presentan las bases utilizadas para realizar el diagnóstico en la última parte del trabajo.

Finalmente, se presenta el análisis comparativo de la situación de comunicación existente entre personal corporativo en Mexicana de Becas junto con la propuesta organizacional que le permita estructurar sus canales de comunicación, para que se pueda transmitir de manera clara, precisa y oportuna, la información. Para ello, se realizó observación, análisis e investigación en las oficinas corporativas junto con su personal durante 5 meses, para poder detectar con base en la experiencia de los colaboradores, las áreas de oportunidad y sugerir, a través de los mecanismos propuestos, el mejoramiento organizacional y laboral del personal corporativo.

## **CAPÍTULO 1.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La importancia de la comunicación en las empresas es tal, que sin ella, simplemente no se concibe una organización, sus efectos, son los cambios en el comportamiento de los receptores y la eficiencia se demuestra en obtener la reacción deseada de aquellos hacia quienes está dirigida.

La comunicación es un elemento primordial que sirve como un mecanismo para que los trabajadores se adapten e integren a la empresa, y desde el punto de vista organizacional, su complejidad es aún mayor ya que intervienen no sólo los mensajes enviados-recibidos, sino la individualidad de seres independientes cuyo entorno directo influye, en ocasiones, en la interpretación de los mensajes.

Del mismo modo, la comunicación puede fluir en todas direcciones, y en una organización, la importancia de la retroalimentación es fundamental, ya que de eso dependerá que las acciones se dirijan de manera asertiva para que el funcionamiento de la empresa esté encaminado a la obtención de metas y resultados comunes y acordes a su misión y visión.

La comunicación organizacional no existe sólo para las grandes compañías, las fallas en empresas que pueden estar compuestas de sólo 10 integrantes (incluso menos) pueden mermar de manera significativa tanto los buenos acuerdos entre socios, como la producción, el cumplimiento de objetivos, la consecución de metas, etc.

Aun cuando una empresa posea una comunicación estructurada, si ésta no se planeó de manera adecuada o no ha ido avanzando conforme la maduración y desarrollo de la compañía, se pueden presentar fallas constantes en uno o varios enlaces de comunicación, de ahí la importancia de conocer ¿qué es la Comunicación Organizacional, qué herramientas utiliza para su estudio y cuáles son algunos de los beneficios que aporta a las organizaciones?.



## 1.1. ¿Cómo se define la comunicación organizacional?

Es peculiar observar cómo algunas compañías consideran que al tener un departamento de “difusión”, o una persona encargada de colocar “avisos” en sus pizarrones, están cumpliendo con el objetivo de lograr una buena comunicación entre sus colaboradores, sin tener un contacto directo con ellos o métodos que les ayuden a corroborar que los objetivos de comunicación que tienen planteados, se están cumpliendo de manera adecuada y acorde a su visión.

Carlos Fernández Collado define la Comunicación Organizacional de la siguiente manera: "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos"<sup>1</sup>, la importancia de esta definición, radica en el remate que da el autor, donde indica: “Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades, y áreas de oportunidad en materia de comunicación”<sup>2</sup>.

Así como algunas compañías invierten grandes cantidades de dinero en publicidad para cumplir ciertos objetivos específicos, que para otros podrían resultar un gasto inútil o innecesario, las compañías que tienen estrategias de comunicación organizacional bien definidas, invirtieron en investigaciones que les permitieran recabar información utilizada como base en la estructuración de sus departamentos de comunicación y los métodos y herramientas que éstos usan dentro de sus organizaciones, así como en el uso de alternativas de comunicación que los ayuden a mejorar las estrategias actuales, un ejemplo: “el año pasado, las empresas españolas incrementaron un 27% su inversión en comunicación digital.

---

<sup>1</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, segunda edición, p. 12.

<sup>2</sup> *Ídem*

El total invertido alcanzó los 230 millones de euros, según un informe de la asociación de publicidad, marketing y comunicación digital en España IAB Spain”<sup>3</sup>.

Del mismo modo, las empresas que saben la importancia de la comunicación, no sólo buscan una estrategia orientada hacia el exterior, “el 42 por ciento de las empresas españolas que invierte en comunicación interna declaran que no subcontratan estos servicios ya que disponen de una estructura interna que los soporta. Sin embargo, la mayoría de ellos sí estarían dispuestos a trabajar con un proveedor externo en el futuro”<sup>4</sup>.

La comunicación organizacional también permite conocer a los integrantes de una empresa, sus perfiles, desempeño, papel en la organización, productividad e incluso las fallas en su estructura que deriven en un clima laboral inadecuado y este se vea reflejado tanto con los clientes internos, como en la imagen que reflejen las organizaciones hacia el exterior, ya que “es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad”<sup>5</sup>.

Por ello es imprescindible que existan mecanismos de comunicación estructurados, para que la difusión de información pueda hacerse de manera precisa, clara y oportuna, optimizando los procesos y contribuyendo al crecimiento de la empresa.

Así mismo, es necesario que exista un compromiso por parte de quienes integran dicha organización, es decir “se requiere de un compromiso

---

<sup>3</sup> Juan Miguel Revilla, “Las empresas españolas invierten más en comunicación digital”, [en línea], *ITespresso.es*, España, 22 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.itespresso.es/empresas-espanolas-invierten-mas-comunicacion-digital-116880.html>, [consulta: 22 de octubre de 2013, 22:15 hrs.].

<sup>4</sup> Juan Miguel Revilla . “Las empresas españolas aumentaron un 27% su inversión en comunicación digital en 2012”, [en línea], Diario digital *El Economista*, España, Edición Española, 22 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5246148/10/13/Las-empresas-espanolas-aumentaron-un-27-su-inversion-en-comunicacion-digital-en-2012.html>, [consulta: 22 de octubre de 2013, 21:02 hrs.].

<sup>5</sup> Selesté Martínez Posadas, “Comunicación Organizacional”, [en línea], *Tu Revista Digi.U@t, Revista Digital Universitaria*, Vol. III, Núm. 4, Tamaulipas, México, Abril 2009, Dirección URL: <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicación%20organizacional.htm>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:17 hrs.].

organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad”<sup>6</sup>.

Por lo tanto, se puede determinar que la comunicación organizacional no es una suntuosidad a la que sólo las grandes empresas puedan aspirar, ni debe ser un concepto que se considere ajeno o lejano de cualquier compañía, ya que se ha convertido en una necesidad primaria cuyos beneficios cubrirán desde las jerarquías organizacionales más bajas hasta las que se encuentren a niveles directivos, mejorando el clima laboral y la relación entre colaboradores, aumentando el nivel de confianza de todos sus participantes y evitando confusiones comunicacionales que deriven en errores irreparables con consecuencias tanto a nivel personal, como laboral e incluso legal.

## **1.2. Formas básicas de comunicación organizacional**

La Comunicación Organizacional abarca todos los ámbitos de una empresa, tanto de forma interna, como externa, pues entre algunos de sus propósitos se encuentra el desarrollar una identidad corporativa, “la expresión de la personalidad” de una empresa, definida como “un sistema de elementos gráficos que representan su negocio. Es la que crea la imagen de su compañía. La identidad corporativa o identidad visual corporativa es la manifestación física de la marca. Se hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de una organización”<sup>7</sup>, lo que permitirá a la empresa, volverse única e irrepetible, pues no basta con tener un producto original o sin precedentes, el mejor en su ramo o con beneficios inigualables, es también necesario que quienes colaboran en la manipulación, desarrollo, manejo, venta o seguimiento de dicho producto, estén

---

<sup>6</sup> Selesté Martínez Posadas, “Comunicación Organizacional”, [en línea], *Tu Revista Digi.U@t, Revista Digital Universitaria*, Vol. III, Núm. 4, Tamaulipas, México, Abril 2009, Dirección URL: <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicación%20organizacional.htm>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:17 hrs.].

<sup>7</sup> Irvine Santa Ana, “La Identidad Corporativa”, [en línea], *Temas de negocios*, s/lugar de edición, s/fecha de publicación, Dirección URL: <http://negocioexitoso.com/index.php/temas-de-negocios-mainmenu-75/mercadotia-mainmenu-77/79-identidad-corporativa.html>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 21:17 hrs.].

absolutamente convencidos de dichas características, en el caso de las empresas, “son los empleados quienes determinan si una organización es capaz de alcanzar sus objetivos o no”<sup>8</sup>, pues la falta de confianza o desconocimiento de un producto (como de la misión, visión y valores de la empresa en que se trabaja), se ven reflejados tanto con los clientes internos como externos, y por supuesto, a ninguna empresa le conviene que su nombre y productos, sean tachados de falsos, engañosos o insuficientes como para que su mismo personal no tenga la confianza de sentirse orgulloso tanto de promover como de pertenecer a dicha empresa.

De acuerdo a Cees Van Riel, dentro de una organización, existen tres formas principales de comunicación: comunicación de marketing, comunicación organizativa, y comunicación de dirección. Dentro de la comunicación de marketing, Van Riel incluye aspectos de la comunicación tales como la publicidad, patrocinios, aquella que se enfoca en la promoción cuyo objetivo final es dar a conocer los productos para conseguir finalmente la venta. En la comunicación organizativa, menciona las relaciones con las Administraciones Públicas, inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna, es decir, donde se generen enlaces de comunicación cuyo objetivo es crear canales cercanos tanto con los clientes internos, como externos, es donde se colocan las relaciones públicas.

Respecto a la comunicación de dirección, menciona “no hay nadie -fuera de la Dirección General- que tenga la responsabilidad en última instancia, tanto de la política de comunicación como de la comunicación en sí, excepto en el caso de la promoción de ventas. Esto impide la resolución de conflictos internos”<sup>9</sup>. Esta aseveración, resulta fatídica cuando la falta de estructuras determinadas en las

---

<sup>8</sup> Luis Rubén Picazo Manríquez y Gabriel Evadista Lorenzana, *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*, México, McGraw-Hill, 1993, p. 170.

<sup>9</sup> Cees Van Riel, “Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional”, [en línea], *Revista Electrónica Razón y Palabra*, Núm. 34, México, Agosto-Septiembre 2003, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/cvanriel.html>, [consulta: 26 de octubre de 2013, 17:30 hrs.].

jerarquías, limitan y restan importancia y valor, a los departamentos encargados de la comunicación interna, dejando absoluta responsabilidad y decisión a la Dirección General (en cuanto sus integrantes puedan resolverlo).

Este tipo de comunicación, es factor primordial en el manejo y desarrollo de una empresa, ya que no sólo incluye funciones de planeación, organización, coordinación, control, toma de decisiones finales, etc., sino la participación directa de sus integrantes en la labor continua de orientar la cooperación de los subordinados y no sólo de transmitir un papel de “autoridad”.

La comunicación es básica para lograr el éxito deseado de una empresa, por ello no debe dejarse sólo en manos de los altos directivos, ya que también se requiere del personal en niveles jerárquicos medios, quienes se encargarán de comprender las necesidades y metas de la organización para guiar a los subordinados a conseguirlas, optimizando el funcionamiento organizativo.

### **1.2.1. Comunicación interna**

En las organizaciones es primordial manejar una comunicación que ayude a su fortalecimiento, a través de las acciones de sus colaboradores, ya sean de manera individual o colectiva (por equipos, áreas, departamentos, etc.). De ahí la importancia del clima laboral que impere en la empresa.

El clima laboral es “el ambiente de trabajo donde las condiciones laborales, positivas o negativas, que se perciben, pueden afectar la conducta y el rendimiento en el trabajo”<sup>10</sup>, es decir, deriva de la comunicación e interacción de los integrantes y colaboradores de una organización, sin tener como antecedentes

---

<sup>10</sup> Selesté Martínez Posadas, “Comunicación Organizacional”, [en línea], *Tu Revista Digi.U@t, Revista Digital Universitaria*, Vol. III, Núm. 4, Tamaulipas, México, Abril 2009, Dirección URL: <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203 %20Numero%204/comunicación %20organizacional.htm>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:25 hrs.].

un planteamiento y organización, es el medio ambiente psicológico que se genera entre compañeros de trabajo.

Para entender la comunicación de una empresa, el estudio organizacional divide su análisis en comunicación interna y comunicación externa. Un concepto muy utilizado a nivel teórico, es aquel que dice: “la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo”<sup>11</sup> y aunque refleja un marcado carácter informativo, donde la prioridad es decirle a los subalternos aquello en lo que se está trabajando a través de los propios medios de comunicación (revista, mail, etc.), de manera descendente, suele terminar por la implantación de medios informativos (pizarrón, boletines) sin considerar una retroalimentación.

El Dr. Capriotti maneja una definición en la que con el cambio de un par de palabras, torna completamente el sentido de la primera definición, nos menciona la Comunicación Interna como “contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo”<sup>12</sup>, aquí la idea es que todo los colaboradores de la organización participen y se involucren en lo que se está haciendo en la empresa, volviéndose una comunicación bidireccional, facilitando el diálogo, buscando mantener buenas relaciones y motivando la comunicación para alcanzar las metas establecidas por la organización, es decir, el intercambio de información en todos los niveles de la empresa, cuyo objetivo será mejorar la interacción entre los involucrados.

Por tanto, en la comunicación interna, se llevan a cabo las acciones realizadas por la empresa, para generar, mantener y mejorar las relaciones entre sus colaboradores, a través del uso apropiado de los medios de comunicación en

---

<sup>11</sup> Paul Capriotti, “La Comunicación Interna”, [pdf], *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, Núm. 13, Argentina, Diciembre 1998, Portada y páginas 5-7, Página 2, Dirección URL: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf), [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:40 hrs.].

<sup>12</sup> Paul Capriotti, “La Comunicación Interna”, [pdf], *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, Núm. 13, Argentina, Diciembre 1998, Portada y páginas 5-7, Página 2, Dirección URL: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf), [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:45 hrs.].

la organización. Una comunicación interna adecuada, generará un ambiente de confianza en sus trabajadores, haciéndolos sentir parte importante de la empresa, que son considerados para la toma de decisiones y motivándolos para conocer la empresa de manera más profunda.

Con un ambiente de confianza, los trabajadores sentirán la tranquilidad y libertad de externar sus opiniones, sugerencias, dudas, buscarán mejorar los procesos en el cumplimiento de objetivos, reduciendo las posibilidades de errores y sin el temor de arriesgar su puesto, además de sentirse orgullosos de pertenecer a una empresa que se preocupa por su capital humano.

### **1.2.2. Redes de comunicación interna**

Las redes de comunicación, son una herramienta imprescindible para que la comunicación interna fluya de manera adecuada, clara y precisa. Es indispensable su análisis como parte de un diagnóstico organizacional. “Una Red es justamente un sistema de comunicación que se da entre distintos equipos para poder realizar una comunicación eficiente, rápida y precisa, para la transmisión de datos y compartiendo recursos disponibles en el equipo”<sup>13</sup>. Esta definición pareciera utilizarse sólo en términos informáticos, sin embargo, funciona también para la “conexión” de usuarios.

Los flujos de información pueden darse de manera vertical, horizontal, diagonal, de forma ascendente o descendente, y en una comunicación ideal, ésta debería darse en ambos sentidos a manera de retroalimentación. Uno de los principales problemas en la comunicación de manera descendente, aquella que va de niveles jerárquicos altos, hacia los de jerarquía inferior, es que conforme va descendiendo, la información se vuelve difusa, modificándose incluso, el objetivo

---

<sup>13</sup> S/A. “Definición de red”, [en línea], *Revista digital Master Magazine*. s/lugar de edición, 2011, Dirección URL: <http://www.mastermagazine.info/termino/6496.php#ixzz2mvYlvTtf>, [consulta: 21 de noviembre de 2013, 20:33 hrs.].

del mensaje principal, “además el hecho de que una administración dé a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no garantiza que se lleven a cabo, ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida”<sup>14</sup>. A este sistema se le conoce como redes de comunicación, sistema que permite la administración de flujos de información para que se tenga una comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Dentro de las redes de comunicación, existen 2 tipos, las formales y las informales. “Las redes formales de comunicación son la forma que tiene la gerencia para establecer las relaciones personales que considera necesarias dentro de una empresa”<sup>15</sup>, es decir, aquellas creadas por la organización con el objetivo de que sean utilizadas para administrar la información que por ellas fluyen, se pueden controlar con base en su estructura, pero no pueden limitar la comunicación entre personal de rangos que no son inmediatos, sin embargo, son las que dictan con quién debe dirigirse el personal para realizar alguna actividad o resolver algún conflicto sin necesidad de recurrir a la Dirección General, lo cual agiliza las actividades y facilita la resolución de problemas en una organización, establecen las responsabilidades y deberes específicos que deben cumplir los integrantes dentro de la organización.

Las redes de comunicación informal, “constan de patrones de interacción que se pueden basar en la proximidad física, los intereses profesionales compartidos o las amistades, cumplen con muchos propósitos: pueden confirmar, expandir, acelerar, contradecir, circunvalar o complementar los mensajes

---

<sup>14</sup> Karla Ivette King Núñez, “Comunicación organizacional. Tipos y formas”, [en línea], Colombia, *Estrategia*, 29 de marzo 2012, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>, [consulta: 27 de octubre de 2014, 11:00 hrs.].

<sup>15</sup> Jeanne Marquardt Elmhurst y Ronald B. Adler, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, McGraw-Hill/Interamericana, 2005, octava edición, p. 23.



formales”<sup>16</sup>. Las redes informales no poseen ningún sustento físico que avale la certeza del mensaje que se está transmitiendo y sin embargo, son este tipo de redes las que predominan en las organizaciones, ya que se dan entre los trabajadores a partir de la empatía e interacción que se genera, dando lugar a la adopción de costumbres, rutinas, prácticas, etc.

Con el uso de las tecnología, las redes de comunicación han ido cambiando su manera de interactuar, “la evolución de la estructura (de la red) depende de la manera como sus componentes se ponen en acción y en reacción, a expensas de procesos no exclusivamente comunicacionales y que son generados en su interior o que provienen del exterior. La estructura de la red es una construcción histórico-social y supone tiempos de transformación más o menos largos”<sup>17</sup>. Las formas de interacción, comportamiento y expresión van otorgando al personal de una organización, una identidad propia como miembros de dicho organismo.

Dentro de las redes de comunicación, la periodista Bárbara Delano en su libro *Las Relaciones Públicas en Chile*<sup>18</sup>, define 5 tipos de redes: cadena, círculo, estrella, rueda y todos los canales.

Cadena: el traspaso de información se da en integrantes continuos, pero el círculo no se cierra.

Círculo: la información se da del mismo modo que en la cadena, pero aquí, se cierra el círculo, logrando retroalimentación.

---

<sup>16</sup> *Ídem*

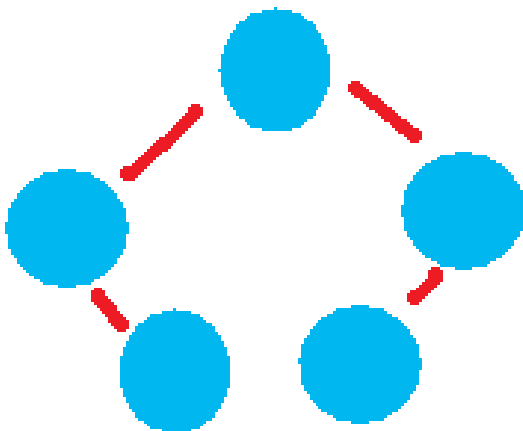
<sup>17</sup> Pablo Chávez Hernández, “La red de comunicación, un concepto y un instrumento metodológico”, [pdf], s/lugar de edición, *RAZÓN Y PALABRA*, *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, Número 74, Noviembre 2010 – Enero 2011, p. 15, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/59ChavezV74.pdf>, [consulta: 25 de noviembre de 2013, 20:02 hrs.].

<sup>18</sup> Bárbara Delano Alfonso, “Redes de Comunicación, Canales y Medios”, [en línea], Chile, *Las relaciones públicas en Chile*, Editorial Universitaria S.A., 1998, Dirección URL: [http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com\\_organiz/Unidad3/contenido3.htm](http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com_organiz/Unidad3/contenido3.htm), [consulta: 25 de noviembre de 2013, 21:10 hrs.].

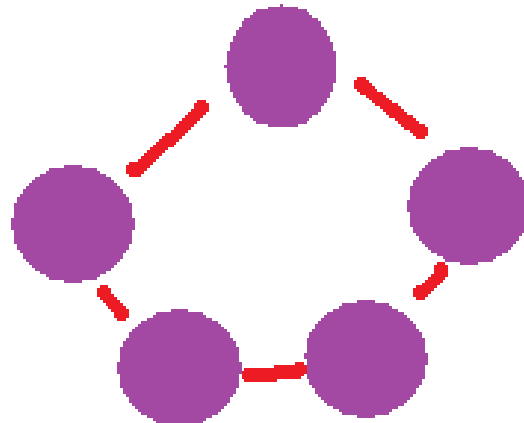
Estrella: la información se transfiere entre miembros en igualdad de condiciones, pero los flujos son cruzados y no hay contacto con los integrantes continuos.

Rueda: en este tipo de red, la transmisión de información se da a partir de un individuo, funciona cuando los objetivos están claramente definidos, sin embargo, la falta de retroalimentación deriva en un alto índice de errores.

Todos los canales: la información se comunica en todos los niveles jerárquicos y entre todos los colaboradores, es el modelo de máxima eficiencia, sin embargo, se da escasamente en las organizaciones.



Tipo de red cadena\*<sup>19</sup>

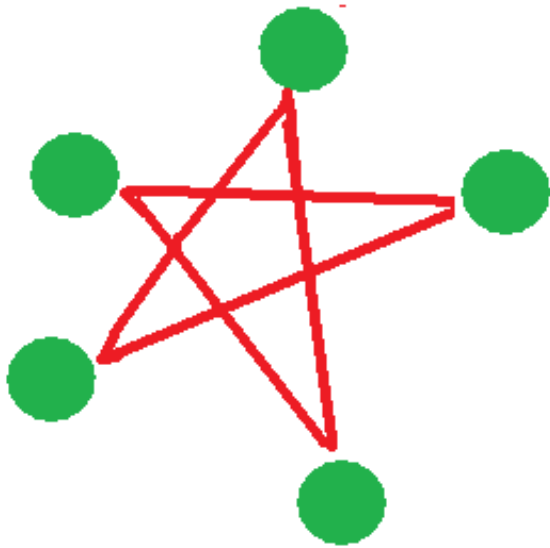


Tipo de red círculo\*<sup>20</sup>

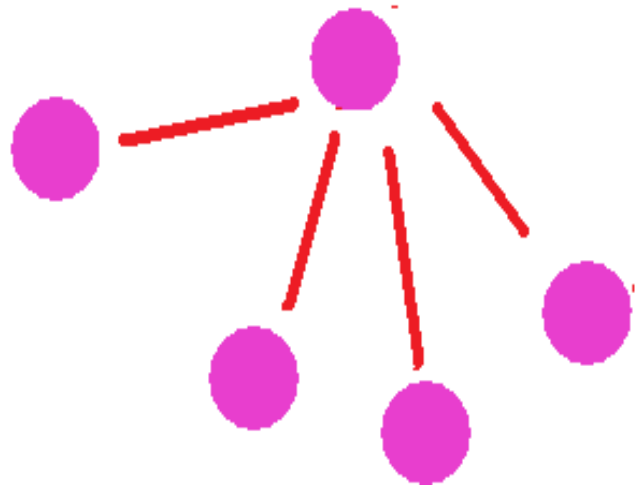
---

<sup>19</sup> Esquema: *Tipo de red cadena*, realizado por la autora de este trabajo.

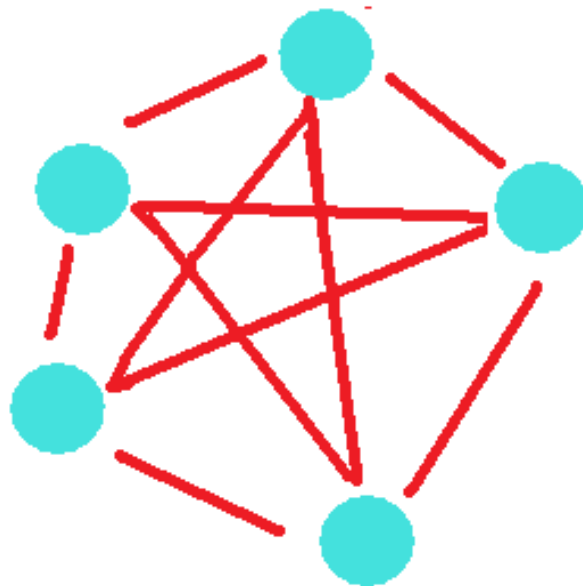
<sup>20</sup> Esquema: *Tipo de red círculo*, realizado por la autora de este trabajo.



Tipo de red estrella\*<sup>21</sup>



Tipo de red rueda\* <sup>22</sup>



Tipo de red todos los canales\*<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Esquema: *Tipo de red estrella*, realizado por la autora de este trabajo.

<sup>22</sup> Esquema: *Tipo de red rueda*, realizado por la autora de este trabajo.

<sup>23</sup> Esquema: *Tipo de red todos los canales*, realizado por la autora de este trabajo

### 1.2.3. Identidad corporativa, visual y conceptual

Cada vez es más frecuente escuchar (y utilizar) el término Identidad Corporativa, que actualmente no sólo hace referencia a las grandes empresas o marcas alrededor del mundo, ya sea de manera consciente o no, todas las instituciones son poseedoras de cierta personalidad que las caracteriza, se denomina así a todos esos elementos que una empresa, una marca o una compañía utiliza para distinguirse del resto, la Identidad corporativa “hace referencia al concepto estratégico para posicionar a una empresa. Exige identificar y definir los rasgos de identidad, integrarlos y conducirlos a la estrategia establecida de manera congruente”<sup>24</sup>. Todos estos elementos abarcan desde lo más básico como el logo, hasta los más complejos como actitudes, respuestas, filosofías, etc., que son compartidos por todos los colaboradores de una empresa.

La identidad corporativa no es creada sólo por un dirigente y asumida por sus subalternos, sino que se genera de la interacción de los trabajadores, quienes con base en su participación la van formando a través del sentido de pertenencia que tanto la empresa, como los compañeros, van transmitiendo y en ella se establece qué hace la empresa, cómo lo hace y los objetivos que desea cumplir, así como el modo en que lo transmite, puede consolidar o debilitar su identidad, de ahí la importancia de que todos los departamentos y áreas que conforman una empresa, reflejen valores y objetivos comunes, principalmente en la calidad, diseño y contenidos de productos y servicios, que implican acciones internas y externas de la organización, así como los medios de comunicación formales, y cualquier inconsistencia en alguno de estos elementos (incluyendo a sus colaboradores) afecta su identidad corporativa, conformada por elementos

---

<sup>24</sup> Robert Paulmann, “Identidad Corporativa”, [en línea], s/lugar de edición, *Corporated Identity Portal, Noticias y prensa*, traducción de Martin Sommaruga, Dirección URL: <http://www.ci-portal.de/identidad-corporativa/>, [consulta: 29 de octubre de 2013, 22:05 hrs.].

internos tales como valores, ideas y normas y los elementos externos asociados a la imagen que se muestra con los clientes, y cuyas características en la actualidad no se rigen necesariamente por la personalidad del líder (o incluso dueño) de la corporación.

En un entorno de cambio constante, es inevitable definirse como empresa, saber de dónde viene, cómo se visualiza y compromete con el cumplimiento de sus responsabilidades, en qué parte se inserta en la sociedad, qué calidad de servicio otorga y hacia dónde se dirige, “sin una autodefinición claramente comunicada y asumida, se volverá cada vez más difícil contar con la adhesión de los colaboradores de la organización”<sup>25</sup>, la Identidad Corporativa es el cómo se define y se ve a sí misma una organización, su personalidad autoconstruida.

Los elementos internos que forman parte de la Identidad corporativa son una creación cultural que otorga la empresa hacia sus colaboradores, la cual debería ser asumida por todos los integrantes (sin importar su jerarquía) así como ser partícipes en su diseño o modificación, todos en la búsqueda común de identificación que ayude a la organización a moverse en una sola dirección, a avanzar de manera cohesionada en el cumplimiento de sus objetivos bajo la misma cultura interna.

Dentro de las ideas pueden considerarse los planes para realizar algo, las motivaciones y los objetivos planteados en la organización, dirigidos a través de las normas, que son aquellas creadas para enfocar y dirigir la conducta de los colaboradores, aquello que se aprueba o por el contrario, que está prohibido en la empresa, políticas que rijan y permitan establecer pautas de comportamiento enfocadas a la consecución de objetivos, donde también deben verse reflejados los valores que identifican a la empresa, que profesa y que pretende identificar en

---

<sup>25</sup> Adriane Bock y Angela Paz, *Imagen corporativa, un esquema para su desarrollo*, [pdf], Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, 1988, 141 pp., p. 24, Dirección URL: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAA7397.pdf>, [consulta: 29 de octubre de 2013, 23:15 hrs.].

sus trabajadores para que a su vez, éstos la reflejen hacia el exterior, tales como ética, responsabilidad social, valores que busquen cohesionar los pensamientos con los objetivos y comportamientos para así, generar, mejorar o mantener un clima laboral saludable, que a su vez, se convierte en una característica distintiva de la empresa.

Entre los elementos externos, se encuentran la identidad visual de la empresa, aquellos elementos que la hacen reconocible para el público, la distinguen de otra empresa y también la identifican de manera interna, “es el conjunto de signos gráficos (colores, formas, palabras) que simbolizan la empresa”<sup>26</sup>, entre algunos elementos sobresalen la marca, eslogan, logotipo y nombre comercial, que se emplean principalmente con objetivos publicitarios.

La identidad visual busca el reconocimiento externo de la empresa reduciendo su identidad conceptual en elementos que pretenden un nivel de recordación alto entre el público y proyectan la identidad de la empresa.

Thierry Libaert define al símbolo como la marca visual que representa a la empresa, esta marca visual puede conformarse por una imagen definida, un animal, letras, objeto que represente el rubro al cual se dedica la organización o formas que no necesariamente tengan una relación natural con la empresa siendo abstractos y cuya identificación con la empresa se da a través del tiempo.

El logotipo es el nombre o acrónimo que usualmente acompaña al símbolo, el nombre del producto, de la empresa o sus iniciales, son parte de la personalidad corporativa’ y se utilizan bajo ciertas características específicas de color y tipografía. Ambos pretenden posicionarse en la mente del público como identificadores de una organización, que los diferencie de otras organizaciones, o

---

<sup>26</sup>Carlos-Vialfa, *Créer une identité visuelle pour l'entreprise*, [en línea], Francia, 1 febrero 2011, Dirección URL: <http://www.commentcamarche.net/faq/16822-creer-une-identite-visuelle-pour-l-entreprise>, [consulta: 7 de noviembre de 2013, 21:33 hrs.].

incluso, en productos de distintas líneas de la misma empresa. Se busca que el símbolo y el logotipo de una empresa sean diseños simples, originales, novedosos e incluso, si la naturaleza del producto lo permite, sean impactantes para conseguir que permanezca en la mente de los clientes potenciales, así mismo, deben coincidir con los colores institucionales para generar una imagen corporativa congruente.

El eslogan (o *slogan*, palabra que no aparece en el diccionario de la RAE) es un lema corto (en algunos 'blogs' existe la discusión que no debe rebasar 5 palabras) que se utiliza principalmente para fines publicitarios y que pretende sobresalir definiendo un producto o servicio, ya sea resaltando sus cualidades o beneficios, o asociando el producto a un valor que lo caracterice, cuyos creadores apelan a la mnemotecnia para lograr una mayor eficacia.

El nombre comercial es lo que Libaert define como nombre comunicativo, la "denominación" con la que se reconoce a la empresa, y que no necesariamente debe ser la razón social (que tiene implicaciones jurídicas y fiscales) y sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

Sin embargo, el tener una cohesión entre todos los elementos descritos en líneas anteriores, no asegura un posicionamiento en la mente de los clientes o la correcta proyección de la identidad corporativa que se pretende establecer, pues debe existir una coherencia entre la identidad visual y la identidad conceptual de la empresa, conformada por la misión, visión, valores, filosofía y objetivos creados con el fin de establecer un significado que adhiera a los colaboradores en un mismo sentido de pertenencia, que se dirijan hacia un fin común y acorde con los objetivos y características que se desean cumplir.

Las empresas son creadas bajo un objetivo inicial que con el tiempo puede ir expandiéndose o variando dependiendo las condiciones y el entorno en que se

esté desarrollando, es decir, tienen una misión y una visión que deben ser acordes a los objetivos de la organización, redactados de manera formal y visibles a los trabajadores para que éstos las conozcan y a su vez, se identifiquen también con los valores y filosofía que la organización profesa, buscando potencializar y dirigir el desarrollo de las personas, integrarlas en el sistema organizacional “para vincularse directamente a la estrategia empresarial, su visión, misión y valores, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social”<sup>27</sup>.

La misión es el enunciado que engloba los principales propósitos, valores, políticas y normas de la empresa, responde a las preguntas ¿quién es?, ¿qué hace?, ¿porqué lo hace? y ¿para quién lo hace?, se redacta de manera sencilla y breve, cuidando ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace, ya que de esto dependerá el nivel de confianza que los clientes tendrán para con la organización, sirve también para orientar a los colaboradores en su actuar diario para lograr el cumplimiento de dicha misión.

Junto con la misión, es de igual importancia tener clara cuál es la visión de la empresa, ese objetivo proyectado que defina hacia dónde se dirige y sus pretensiones. Entre las proyecciones que se tienen a futuro, no hay que olvidar que deben ser precisas, medibles y viables. Si existe esta precisión, será más sencillo dirigir y enfocar las acciones para la consecución de los objetivos, lograr esa imagen positiva que se ha visualizado, a través de un enunciado claro y alentador para que los colaboradores se desempeñen de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa, de ahí la importancia de que se ubique físicamente junto a la misión, de manera que se genere un sentimiento de identificación que

---

<sup>27</sup> María Asunción Anca García, *Visión, misión, valores y compromiso con la organización*, [en línea], España, 7 de marzo de 2008, Dirección URL: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/300-vision-mision-valores-y-compromiso-con-la-organizacion.html>, [consulta: 10 de diciembre de 2013, 15:30 hrs.].



conlleve a un cambio de actitud y compromiso entre colaboradores, a través de la promoción de valores.

Los objetivos y valores de una organización pretenden crear un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional, el modo en que se realizan las actividades, de manera profesional y apelando a códigos de ética que permitan establecer la manera “correcta”, legal e “ideal” de comportarse y de actuar dentro de la organización. Esto genera un nivel mayor de confianza hacia el cliente externo, lo que mejora la calidad en el servicio y por tanto, la imagen corporativa, así como los objetivos, cuyo seguimiento ayuda a dirigir a los colaboradores en la búsqueda de un mismo fin, logrando medir la eficiencia en tiempos establecidos y siendo congruente con la misión y visión establecida.

Para que todo vaya de la mano encaminado en la búsqueda del éxito, dentro de la identidad conceptual, también se encuentra la “filosofía”, aquella que identifica “la forma de ser” de una empresa, orienta el comportamiento y políticas de una organización, es la actitud de la “Organización” con respecto a la calidad, atención al cliente, inmersión en el mercado, competitividad, respeto por el medio ambiente, cumplimiento de las normas de seguridad, motivación, capacitación y trato con sus empleados, mejora continua y proyección de futuro, por ejemplo, existen empresas cuya filosofía se basa en la ‘mejora continua’ que involucra todas las acciones que se requieran para lograr ese fin.

### **1.3. Diagnóstico organizacional**

La velocidad con la que actualmente se mueve el entorno empresarial a nivel mundial, obliga a las organizaciones a no quedarse atrás si quieren “sobrevivir” en el terreno de la competitividad, estos avances van dejando en su camino compañías con grandes estructuras pero poco eficientes, para ello es necesario

que existan circunstancias que permitan a las organizaciones adaptarse a los nuevos esquemas globales a través de la innovación y estructuras enfocadas en la calidad, la motivación e inspiradas en una visión positiva a corto, mediano y largo plazo. En esta visión, las empresas deben enfocarse en la calidad y desempeño de sus trabajadores, orientados hacia la productividad y competitividad de los mercados que le rodean a través de análisis constantes de manera interna y externa de su organización. Esto se logra a través de un diagnóstico organizacional.

El objetivo del diagnóstico organizacional es evaluar el estado de una organización en cuanto a sus conflictos internos así como sus oportunidades y potencialidades, pretende generar eficiencia en la organización a través de cambios, es una herramienta que permite detectar aciertos y errores en los distintos ámbitos comunicacionales de una empresa (medios de comunicación, clima laboral, estrategias de comunicación, pensamiento de sus colaboradores, entre otros), a partir de dicho diagnóstico, la empresa podrá trabajar una verdadera planeación estratégica encaminada a la resolución de los conflictos detectados y a la mejora de las acciones que estén funcionando adecuadamente.

Para poder realizar un diagnóstico organizacional, es necesario tener claro que deben existir las condiciones ideales para llevarlo a cabo, tanto del comunicador organizacional, como de la empresa en la que se va a trabajar, tales como el compromiso de todos los colaboradores, tanto para permitir el estudio, como para realizar los cambios necesarios que permitan su mejoría; la empresa debe otorgar al comunicador la información necesaria para su estudio y éste a su vez, mantener el profesionalismo ante el uso ético de los datos recibidos; los resultados obtenidos deben ser fidedignos y facilitarlos a los colaboradores a fin de evitar desconfianza o malos entendidos, sin mencionar quien los proporcionó. Finalmente y con base en los resultados obtenidos, deben crearse estrategias que permitan mejorar las estructuras de comunicación y las relaciones laborales sin olvidar el compromiso por parte de los colaboradores de llevarlas a cabo.

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional es necesario plantear los objetivos que se pretenden cumplir, elegir una metodología para recabar la información necesaria, detectar áreas de oportunidad, generar propuestas y plantear las estrategias a seguir así como los métodos de implantación (manuales de procedimientos, capacitaciones, generar estructuras definidas, etc.).

### **1.3.1. Perspectivas del diagnóstico organizacional**

Existen diversos indicadores que facilitan enfocar las características que en conjunto generan la ineficiencia organizacional y para medirla se puede hacer desde distintas perspectivas<sup>\*28</sup>:

Perspectiva social. Interesa evaluar las funciones y procesos organizacionales y los efectos provocados en los distintos subsistemas de la sociedad desde el punto de vista del sistema mayor que engloba a la organización.

Perspectiva de los ejecutivos. La organización es evaluada desde la cúpula directiva y se intenta probar su adecuación como mecanismo de resolución de problemas e implicación con el proyecto.

Perspectiva de subsistemas. Se trata de descubrir las formas en las que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la organización.

Perspectiva de grupos informales. Busca detectar grupos y conocer sus dinámicas, tendiendo a comprender si con éstas puede facilitarse o dificultarse la eficiencia organizacional.

---

<sup>28</sup> Darío Rogríguez. *Perspectivas del diagnóstico organizacional*, [en línea], s/lugar de edición, 28 de diciembre de 2008, Dirección URL: <http://www.ethansgarden.info/perspectivas-del-diagnostico-organizacional/>, [consulta: 25 de diciembre de 2013, 9:06 hrs.].

Perspectiva individual. Las personas que trabajan en una organización o las que se relacionan con ella (clientes, proveedores, etc.) tienen demandas y expectativas respecto a la organización, su funcionamiento y sus reglas.

Todas estas perspectivas son complementarias y en muchas ocasiones pueden superponerse.

Al evaluar a una organización, debe precisarse el nivel en que se pretende obtener el diagnóstico, ya que si se busca un resultado integral que permita aplicar medidas que encaminen las acciones en la consecución de un mismo objetivo, no sólo deben considerarse perspectivas que impliquen al capital humano desde una dirección, puede implementarse una investigación con directrices similares a las descritas en los esquemas de tipos de redes de comunicación adecuados al diagnóstico organizacional.

Retomando las perspectivas descritas por Rogríguez, estas pueden englobarse en 2 tipos de diagnósticos: el diagnóstico funcional y el diagnóstico cultural.

“El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación”<sup>29</sup>.

Entre los objetivos del diagnóstico funcional se encuentran evaluar las redes de comunicación, tanto internas como externas, es decir, los canales, sistemas y procesos de comunicación en los diferentes niveles y entidades con las cuales la organización tiene relación. Este tipo de diagnóstico evalúa las necesidades y eficiencia de la comunicación organizacional.

---

<sup>29</sup> Gerardo Cruz Brambila, *Diagnóstico Organizacional*, [en línea], s/lugar de edición, 18 de abril de 2012, p. 7, Dirección URL: <http://www.slideshare.net/GERARDITOOO/diagnostico-organizacional-12583691>, [consulta: 2 de noviembre de 2013, 20:42 hrs.].

Las herramientas más utilizadas por el diagnóstico funcionalista son la entrevista, el cuestionario, análisis de redes de comunicación, análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

El diagnóstico cultural pretende “descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan en el comportamiento organizacional”.<sup>30</sup>

Los objetivos que pretende conseguir el diagnóstico cultural, son aquellos relacionados con la ideología de la organización, sus valores y principios, evaluando el papel de la comunicación y el contenido de sus plataformas en la búsqueda del desarrollo de una cultura organizacional, entender las diferentes perspectivas desde el punto de vista de los colaboradores y bajo distintas manifestaciones conceptuales y simbólicas que podrían clasificarse en espirituales (ideología, filosofía), conductuales (lenguaje, comportamiento, actitudes), estructurales (políticas, procedimientos, normas, jerarquías) y materiales (equipos tecnológicos, mobiliario e instalaciones).

Entre los métodos y técnicas de los diagnósticos culturales se encuentran los cuantitativos, con el que la medición resulta precisa ante las variables establecidas y puede emplearse como técnica, la encuesta. En segunda instancia se encuentra el método cualitativo que dependerá de los objetivos planteados por el investigador y por la aplicación de técnicas tales como entrevistas individuales, discusión en grupos pequeños y observación.

---

<sup>30</sup> Gerardo Cruz Brambila, *Diagnóstico Organizacional*, [en línea], s/lugar de edición, 18 de abril de 2012, p. 10, Dirección URL: <http://www.slideshare.net/GERARDITOOO/diagnostico-organizacional-12583691>, [consulta: 2 de noviembre de 2013, 20:48 hrs.].

### 1.3.2. Factores para el diagnóstico organizacional

Iniciando por el principio básico de que todas las empresas deben tener conocimiento de lo que acontece en su organización, tanto de manera interna, como externa, que se tienen bases de datos donde se reportan personal, actividades, metas, avances, iniciativas, etc., debe considerarse que aunque son racionalmente planificadas, “en la medida en que se componen por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable” <sup>31</sup>, el diagnóstico organizacional permitirá conocer la situación en que se encuentra la relación de los colaboradores (tanto de manera individual, como grupal) así como las dificultades con las que se encuentran en los sistemas para poder potencializar los recursos con que se cuenta, saber si la organización está preparada para enfrentar los cambios constantes del entorno y si el sistema organizacional tiene la capacidad para dirigir y orientar los cambios hacia la consecución de las metas y objetivos establecidos.

La necesidad de hacer un diagnóstico organizacional, puede tener diversos factores, Soledad Valdés Fernández, en su curso de Sociología Organizacional, menciona diversos orígenes:

Crecimiento de la organización. Cuando existen modificaciones en las estructuras, es necesario adecuar los esquemas organizativos a los cambios que se están llevando a cabo, tanto de manera interna como externa, pues el cambio podría ser no sólo de crecimiento, sino de mercado, objetivos e incluso responsabilidades.

---

<sup>31</sup> Soledad Valdés Hernández, *Sociología de las Organizaciones*, [en línea], s/lugar de edición, 3 de noviembre de 2007, Dirección URL: [https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material\\_docente/previsualizar?idmaterial=15188](https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?idmaterial=15188) Z, [consulta: 23 de diciembre de 2013, 20:20 hrs.].

Deterioro de la organización. Los cambios no sólo pueden ser de crecimiento, sino de deterioro, cuando los colaboradores, equipos, mobiliario e incluso producto, están concluyendo su ciclo útil y requieren renovarse.

Productividad y calidad. La empresa se preocupa por sus procesos internos de mejora continua y busca superar problemas con la creación de sistemas que ayuden a potencializar la productividad y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Aumento de la complejidad del entorno de la organización. Los cambios sociales, financieros, políticos, etc., derivan en una necesidad de actualización y adaptación organizacional para poder tener la capacidad de enfrentarse con las nuevas competencias.

Autoconocimiento. Es necesario conocer el estado actual de la cultura laboral, para poder implementar esquemas organizacionales que permitan mejorar la calidad y productividad, así como la motivación de sus miembros para lograr un clima laboral sano que mantenga la identidad de la organización.

Fusión de organizaciones. Aquí el diagnóstico ayuda a conocer los recursos y posibilidades de cambios entre instituciones para adaptar (o crear) una identidad que representa a las empresas implicadas, así como la implementación de gestiones acordes a la nueva fusión.

La importancia del diagnóstico organizacional, radica en detectar las causas que conllevan a problemas, y buscar soluciones viables y adecuadas, no necesariamente se deben tener problemas graves, incluso de tipo legal, para llevar a cabo un diagnóstico organizacional, sin embargo, el llevarlo a cabo puede evitar llegar al punto de tener conflictos cuya resolución se pudo evitar en niveles menos “graves” (por ejemplo demandas), conocer ¿cómo se encuentra la organización? para poder compararla con el ¿cómo debería estar? Y buscar los

métodos e implementaciones necesarias para reducir la separación entre ambos estados.

El diagnóstico organizacional permitirá conocer cómo se encuentran los esquemas de comunicación actuales, las necesidades comunicativas que son funcionales, las que requieren de distintas herramientas para desarrollarse de manera óptima, o la creación de medios que permitirán mejorar la comunicación de la organización, lo cual ayudará en la prevención de problemas futuros derivados de los problemas de comunicación.

En el capítulo siguiente, se hablará de Mexicana de Becas Excelencia, A.C., organización en la que se llevará a cabo un diagnóstico y propuesta de comunicación organizacional que permita crear o mejorar las herramientas de comunicación utilizadas por su personal corporativo de una manera eficiente.



## **CAPÍTULO 2.- MEXICANA DE BECAS, FONDO DE AHORRO EDUCATIVO.**

Mexicana de Becas (MB) es una Asociación Civil que promueve un Fondo de Ahorro Educativo creado ex profeso en 1992, enfocado en la venta de un plan de ahorro que permita a las familias crear un patrimonio económico, con el cual pagar en el futuro los costos de la educación superior y media superior de sus hijos. Opera a través de un Fideicomiso de Inversión Abierto con cuentas individualizadas por cliente/contrato, establecido en una institución autorizada como Fiduciario (Actinver, Casa de Bolsa).

El principal producto que ofrece se describe como Plan de Ahorro de “Contribución definida” (las aportaciones son planeadas y conocidas desde la contratación), que ofrece rendimientos competitivos en una inversión segura (instrumentos de deuda, históricamente superiores a la inflación y a cetes), beneficios fiscales a sus suscriptores (los rendimientos no causan ISR por ser para la educación) así como gestión y realización de convenios institucionales para obtener descuentos en Universidades de México (30) y el extranjero (casi 100). El Fiduciario invierte además con apoyo de Asset Managers de prestigio internacional como JP Morgan y Compass Investments.

### **2.1. Historia**

Mexicana de Becas es más que un fideicomiso especializado para la educación operado por Actinver. Es una empresa cuya misión es promover un plan de ahorro educativo para que los padres de familia formen un patrimonio económico a futuro que permita respaldar la educación media superior y superior de sus hijos, para que éstos sean autosuficientes, permitiéndoles desarrollar una mejor calidad de vida. Busca ser una organización sólida y confiable, con espíritu de servicio y mejora continua; trabajando con bases de honestidad y transparencia, orientando

sus esfuerzos a resultados óptimos de inversión y administración que permitan ubicarla como la mejor opción en planes de ahorro educativos.

Hace 21 años, Mexicana de Becas era una empresa que apenas estaba buscando abrirse camino para consolidarse como la gran compañía que es hoy. El 31 de enero de 1992, inició oficialmente Mexicana de Becas a cargo de los ex-dirigentes: José Luis Grijalva Otero, Rosa Martha Gallegos García y Laura Armillas Beltrán, ésta última sólo fue accionista. Ellos, a su vez, fungían como asesores de planes de ahorro educativos y entrenaban a nuevos integrantes. No fue hasta 1995, que aumentó considerablemente la mano de obra capacitada para diversas áreas dentro de la empresa, principalmente en el área de cobranza, pues empezaba el aumento de personas que dejaban de ahorrar dejando sus planes contratados inconclusos y aumentando la cartera vencida. Conforme se vendía el producto, se contrataba un mayor número de asesores.

De 1992 a 1996, se contaba con dos oficinas corporativas que fungían como puntos de venta, ubicadas en la colonia Juárez, en el Distrito Federal, se les denominaban “Amberes” y “Hamburgo” por las calles en las que se encontraban.

Estas oficinas siempre fueron una sede alterna de Mexicana de Becas, ya que eran domicilios legales. Conforme fueron expandiéndose, se abrió una oficina de ventas en Belgrado, cerca de Paseo de la Reforma. A la par con la apertura de 4 puntos de venta en el Distrito Federal, se abrieron diversas oficinas en otros Estados de la República Mexicana, tales como: Baja California, Sonora, Morelos y Veracruz, cada uno con 5 personas.

Posteriormente, Mexicana de Becas cambió sus oficinas corporativas a Paseo de la Reforma N° 300, donde el crecimiento constante y los éxitos acumulados bastaron para que Grupo Nacer Global se interesara para adquirirla como parte de su equipo. Es así como en el 2009, fue comprada por el Ingeniero

Jorge Nacer Gobera y el Actuario Alfonso Nacer Gobera, visionarios exitosos que decidieron trasladar las oficinas a su actual ubicación.

Con el paso del tiempo, los beneficios y características de los planes de ahorro también han ido cambiando, siempre en la búsqueda de ofrecer mejores resultados para los suscriptores y beneficiarios, entre los cuales se pueden resumir:

- Las cuentas individuales se crearon hasta 1995.
- El banco encargado de administrar el fideicomiso era Bancomer. A partir del año 2011, Actinver, Casa de Bolsa es quien se encarga de administrarlo.
- En sus inicios, la captura de datos de los suscriptores se realizaba con el programador Cristal y en 1997 se utilizaba el SAP. Para agilizar este proceso se crea el Sistema Main.
- Con el tiempo se han ido aumentando el número de convenios y beneficios con Universidades a nivel nacional e internacional a través de la Red Edulynks.
- Inicialmente sólo existían planes de ahorro enfocados en pagar los gastos a nivel superior, debido a la demanda generada por los suscriptores, se creó también un plan de ahorro educativo para nivel medio superior.
- Hace 21 años, los planes se vendían por unidad, actualmente, se calculan con base en las posibilidades económicas de los suscriptores.

## **2.2. Mexicana de Becas en la actualidad**

Actualmente Mexicana de Becas cuenta con más de 50,000 suscriptores. Su domicilio legal está ubicado en Liverpool No. 24, colonia Juárez en la Delegación Cuauhtémoc. Trabaja con cuentas individuales para cada suscriptor. Se siguen buscando convenios con Universidades y Preparatorias para el beneficio no sólo de suscriptores y beneficiarios, también aplican para familiares directos y personal corporativo. Las unidades que se lleguen a vender, se ajustan a conveniencia económica del suscriptor.

Actualmente cuenta con más de 20 puntos de venta en todo México: Berlín, Reforma, Cancún, Celaya, Coahuila, Cuernavaca, Cuautla, Acapulco, Del Valle, Gustavo A. Madero, Guadalajara, Insurgentes, León, Lomas Verdes, Monterrey, Morelia, Pachuca, Puebla, Querétaro, San Mateo, Satélite, Izcalli, Coacalco, San Luis Potosí, Tampico, Toluca, Xalapa, Córdoba, Oaxaca, Texcoco y Cuauhtémoc.

Mexicana de Becas siempre buscará apoyar a los suscriptores y a los beneficiarios en su preocupación por garantizar un brillante futuro educativo y su labor no sólo radica en concientizar a los padres de familia en la importancia de ahorrar para la educación de sus hijos, también se debe explicar de manera real, la proyección y posibilidades de ahorro de los planes que se contratan.

### **2.2.1. Colaboradores de Mexicana de Becas**

Mexicana de Becas cuenta con aproximadamente 400 trabajadores a nivel nacional, de los cuales, 50 son considerados personal corporativo que no trabaja en asesorías en planes de ahorro educativos directamente, ni como personal de Puntos de Venta, 76% son mujeres, 24 % hombres cuyo rango de edades oscila entre los 20 y los 58 años de edad. El 42% del personal corporativo, tiene más de 5 años trabajando para Mexicana de Becas, e incluso algunos, desde que se formó la organización hace 21 años.

### **2.3. Misión**

Mexicana de Becas cuenta con una misión formal dentro de su panorama corporativo en el manual de capacitación, sin embargo no todos los colaboradores que ingresan toman ésta capacitación, está dirigida principalmente a la fuerza de

ventas. El siguiente enunciado se encuentra publicado en la página de Nacer Global en la descripción de empresas que forman parte del grupo, en la referente a Mexicana de Becas: “Ser una organización que promueva un plan de becas para que los padres de familia formen un patrimonio a futuro, que respalde la Educación Media y Superior de sus hijos, para que estos sean autosuficientes, permitiéndoles desarrollar una mejor calidad de vida”<sup>32</sup>, esta misión difiere con la publicada en la red social facebook, en la página oficial de Mexicana de Becas: “Fomentar el ahorro en las familias mexicanas para el futuro educativo de los hijos”<sup>33</sup>.

## 2.4. Visión

La visión de Mexicana de becas se encuentra en la misma situación que la misión, solamente se encuentra descrita en el manual de capacitación inicial y en la página de Nacer Global: “Ser una organización sólida y confiable, con espíritu de servicio y mejora continua; trabajando con bases de honestidad y transparencia, orientando todo esfuerzo a resultados óptimos de inversión y administración con el fin de ubicarse como la mejor opción en el mercado de becas educativas”<sup>34</sup>, con la diferencia de que no existe en ningún otro documento de difusión corporativa (redes sociales, boletín, revista interna, etc.).

---

<sup>32</sup> S/A, *Misión*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=404](http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=404), [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:37 hrs.].

<sup>33</sup> S/A, *Misión*, [en línea], México, Dirección URL: <https://www.facebook.com/MEBEXoficial/info>, [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:45 hrs.].

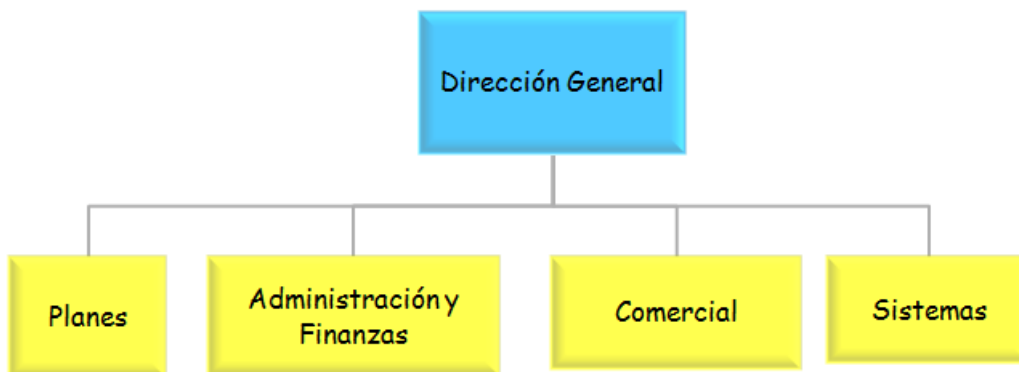
<sup>34</sup> S/A, *Visión*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=404](http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=404), [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:49 hrs.].

## 2.5. Objetivos

Mexicana de Becas no cuenta con objetivos corporativos formales establecidos en ninguna de sus plataformas de comunicación, sin embargo, al preguntar al Gerente de Reclutamiento y Capacitación, menciona que el objetivo de la empresa es: “Promover y difundir un plan de ahorro para que los padres de familia puedan pagar los estudios de sus hijos a nivel superior y medio superior”<sup>35</sup>.

## 2.6. Organigrama

Los organigramas “son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”<sup>36</sup>. Mexicana de Becas no cuenta de manera formal con un organigrama del personal corporativo, sin embargo, con base en la observación del investigador, se podría considerar de manera general el siguiente esquema:



Organigrama del personal corporativo de Mexicana de Becas\*<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Entrevista realizada por la autora de este trabajo al Lic. Martín Corte Ojeda, Gerente de reclutamiento y capacitación, en las instalaciones de Mexicana de Becas el 10 de octubre de 2013, 17:45 hrs.

<sup>36</sup> Jack Fleitman, *Negocios exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*, México, McGraw-Hill, 2000, p. 246.

<sup>37</sup> Esquema: *Organigrama del personal corporativo de Mexicana de Becas*, realizado por la autora de este trabajo.

### **CAPÍTULO 3.- PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Con base en la investigación efectuada y descrita en los capítulos anteriores, se llevará a cabo un diagnóstico y propuesta de comunicación organizacional, con los que se pretende identificar las deficiencias y áreas de oportunidad de Mexicana de Becas, enfocadas en su personal corporativo. Dicha propuesta se realizará con el objetivo de ofrecer una alternativa o solución que beneficie el acercamiento, por tanto, las actividades del personal interno, para que se sientan acogidos por la empresa en la que trabajan, desarrollen una identificación que les permita “ponerse la camiseta”, mejorando tanto el ambiente como su desempeño laboral.

El diagnóstico se basa inicialmente, en la observación directa de los diferentes niveles de comunicación (y jerarquías) al interior de Mexicana de Becas. Posteriormente se realiza un análisis y la propuesta de comunicación organizacional (ver ANEXO). La estrategia consiste en la unificación, homogenización y formalización de la identidad corporativa, que implica la creación de una identidad conceptual y la aplicación de una identidad visual, con la finalidad de dar a conocer e implementar entre el personal corporativo, una verdadera identificación con la empresa a través un proceso de internalización que permita a los trabajadores adoptar una imagen adecuada que se refleje al exterior de la organización.

### 3.1. Identidad organizacional

La Identidad Organizacional “es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia (de la organización), algunos de los cuales son visibles y otros no”<sup>38</sup>, se menciona como la personalidad de la empresa, es decir, el ser de la empresa, el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones, derivando en la cultura organizacional, producto de la interacción y psicología de sus miembros y reflejada en distintas manifestaciones (roles, sistemas, procesos, recursos, etc.).



Empresas con productos similares al que ofrece Mexicana de Becas<sup>39</sup>

Joan Costa, en su libro *La comunicación en acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión* divide a la Identidad corporativa en visual y conceptual, ambos conforman la identidad de la organización, los cuales se analizarán en la empresa Mexicana de Becas Excelencia, A.C. a continuación.

---

<sup>38</sup> Justo Villafañe, *Imagen positiva : Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1998, p. 26.

<sup>39</sup> Representación: *Empresas con productos similares al que ofrece Mexicana de Becas*, realizado por la autora de este trabajo.



### **3.1.1. Identidad conceptual**

Como se menciona en capítulos anteriores, la identidad conceptual está conformada por la historia, misión, visión, valores y objetivos de una empresa, en este caso, Mexicana de Becas tiene formalizada su misión y visión a través de Grupo Nacer Global, sin embargo, estos no se encuentran definidos por personal de Mexicana de Becas, no se encuentran disponibles para su consulta en ninguno de los medios de difusión que maneja (redes sociales, página de internet, revista interna, boletines, manuales de capacitación), tampoco se encuentran colocados de manera visible en las instalaciones corporativas de la empresa, ni cuentan con antecedentes sólidos de evolución que muestren los cambios que la empresa ha tenido en los últimos años. Del mismo modo, no cuenta con valores establecidos que permitan a sus colaboradores seguir una línea que desarrolle su sentido de pertenencia para con la empresa, que resulte favorable para mantener un clima laboral saludable.

Para ello, se presentará inicialmente un análisis de la proximidad que Mexicana de Becas tiene con sus aspectos teóricos de misión y visión.

#### **3.1.1.1. Misión**

La razón de ser de la empresa debe verse reflejada en la misión, enunciado que además debe definir la necesidad que se va a satisfacer, clientes a quienes se va a dirigir y el producto o servicio que se ofrece.

Mexicana de Becas no tiene publicada su misión en su página web ([www.mb.com.mx](http://www.mb.com.mx)), ni en twitter (@MEBEXoficial), se encuentra en la página de grupo Nacer Global ([www.nacer-global.com.mx](http://www.nacer-global.com.mx)) así como en su página oficial de facebook ([www.facebook.com/MEBEXoficial](http://www.facebook.com/MEBEXoficial)), sin embargo, ambas redacciones

son distintas, lo que proyecta poca integración y una falta de comunicación entre empresas del mismo grupo, así como la nula definición de una misión formalizada:

Misión de Mexicana de Becas en la Web de Nacer Global:

“Ser una organización que promueva un plan de becas para que los padres de familia formen un patrimonio a futuro, que respalde la Educación Media y Superior de sus hijos, para que estos sean autosuficientes, permitiéndoles desarrollar una mejor calidad de vida”<sup>40</sup>.

Misión de Mexicana de Becas en la página de Facebook:

“Fomentar el ahorro en las familias mexicanas para el futuro educativo de los hijos”<sup>41</sup>.

En ambas redacciones, no queda claro ¿qué es Mexicana de Becas?, no se define claramente el producto que se ofrece, ni las necesidades que se van a satisfacer, así como difieren en la precisión en cuanto al público que se dirigen.

Con la siguiente propuesta de misión se pretende definir y formalizar la misión de Mexicana de Becas, unificarla en un solo sentido y redacción que permita tanto a colaboradores como clientes externos comprender qué es y qué hace Mexicana de Becas:

*Somos una organización sólida y confiable que busca concientizar a los padres de familia para formar un patrimonio económico que permita respaldar la Educación Media y Superior de sus hijos a través de la promoción de planes de ahorro educativo.*

---

<sup>40</sup> S/A, *Misión*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=404](http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=404), [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:37 hrs.].

<sup>41</sup> S/A, *Misión*, [en línea], México, Dirección URL: <https://www.facebook.com/MEBEXoficial/info>, [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:45 hrs.].

Esta misión precisa el objetivo principal de Mexicana de Becas, el público a quien se dirige, así como la necesidad que cubre, de esta manera es coherente entre lo que dice y lo que hace.

### **3.1.1.2. Visión**

La visión de una empresa es la proyección a futuro de lo que se quiere lograr, hacia dónde se dirige y sus pretensiones. Entre las proyecciones que se tienen a futuro, no hay que olvidar que deben ser precisas, medibles y viables.

Mexicana de Becas no tiene publicada su visión en su página web ni en sus redes sociales, solamente se encuentra formalizada en la página de Grupo Nacer Global:

“Ser una organización sólida y confiable, con espíritu de servicio y mejora continua; trabajando con bases de honestidad y transparencia, orientando todo esfuerzo a resultados óptimos de inversión y administración con el fin de ubicarse como la mejor opción en el mercado de becas educativas”<sup>42</sup>.

La visión de Mexicana de Becas está formalizada, sin embargo, al igual que la misión, no se encuentra accesible tanto para sus colaboradores como para sus clientes, ya que, además de no estar publicada en medios de comunicación oficiales, tampoco se encuentra de manera física en las instalaciones de la empresa.

---

<sup>42</sup> S/A, *Visión*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=404](http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=404), [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:49 hrs.].

Describe la posición a futuro de la empresa, a pesar de ya estar consolidada por el tiempo que lleva en el mercado, coincidiendo la descripción con las acciones que realiza para su cumplimiento, resaltando la mejora continua y fungiendo como motivador para los trabajadores ya que busca mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. Como propuesta se cambiarían algunas palabras que no modifiquen el sentido de la visión:

*Empresa líder en la promoción de planes de ahorro educativo, debido a la calidad, honestidad y transparencia en sus servicios, destacando en la búsqueda constante de beneficios para sus suscriptores así como en la capacitación, desarrollo y formación de sus empleados, orientando todo esfuerzo a resultados óptimos de inversión y administración con el fin de ubicarse como la mejor opción en el mercado de becas educativas.*

La falta de difusión y presencia de la misión y visión de Mexicana de Becas (de manera electrónica y física), impide que tanto trabajadores como clientes, se familiaricen e identifiquen con la personalidad de la empresa, ya que tampoco durante las capacitaciones (iniciales o subsecuentes) son mencionadas, ni se encuentran en los manuales que se otorgan a los trabajadores. Por ello es necesario que se materialicen en espacios visibles que permita generar un sentido de pertenencia entre los colaboradores para que también sirva como guía hacia el cumplimiento de objetivos de Mexicana de Becas.

### **3.1.1.3. Objetivos**

Las metas que se pretenden conseguir en una organización se definen en los objetivos, los cuales deben cumplir las características de ser realistas, medibles, congruentes y por supuesto el eje principal hacia los que se deben dirigir los trabajos. Mexicana de Becas no cuenta de manera formal con objetivos establecidos, sin embargo, en entrevista con el Gerente de Reclutamiento y

Capacitación, indicó puntualmente que el objetivo de la empresa es “promover y difundir un plan de ahorro para que los padres de familia puedan pagar los estudios de sus hijos a nivel superior y medio superior”<sup>43</sup>.

Con base en el conocimiento que se tiene de Mexicana de Becas, se analiza que la respuesta otorgada es, en parte, el objetivo del producto que ofrece la empresa, no los objetivos de la empresa, los cuales pueden sugerirse como:

- I. Posicionar a Mexicana de Becas entre su público objetivo.
- II. Concientizar a los posibles clientes de la importancia de formar un patrimonio económico con fines educativos.
- III. Buscar estrategias para superar los niveles de venta mes con mes.
- IV. Mejorar el nivel profesional del personal corporativo de Mexicana de Becas.

A pesar de no encontrarse enlistados de manera formal, Mexicana de Becas tiene acciones específicas encaminadas al cumplimiento de los objetivos antes descritos, cuyos resultados son medibles y, aunque algunos han costado más acciones conseguirlos debido a la falta de estructuras y procedimientos específicos, pueden ser consultados y evaluados en distintas áreas de la empresa.

#### **3.1.1.4. Valores**

Los valores de una empresa son aquellos que representan su personalidad en cuanto al plano moral, principios en los que se basan durante la consecución de sus actividades, y que buscan reflejar el profesionalismo ético tanto de sus trabajadores, como de sus dirigentes, marcando patrones para la toma de

---

<sup>43</sup> Entrevista realizada por la autora de este trabajo al Lic. Martín Corte Ojeda, Gerente de reclutamiento y capacitación, en las instalaciones de Mexicana de Becas el 10 de octubre de 2013<sup>a</sup> las 17:45 hrs.

decisiones así como promover un cambio de pensamiento que eviten conflictos entre el personal.

Mexicana de Becas no cuenta de manera formal con valores establecidos que la definan como empresa, sin embargo, con base en su misión, visión y observación de sus trabajadores, se pueden destacar y sugerir los siguientes valores:

**Confiabilidad:** Los trabajadores y el producto actúan de manera protocolizada reduciendo los posibles incidentes que pudieran afectar su funcionamiento.

**Pasión:** Se trabaja intensa y constantemente para satisfacer las necesidades de los colaboradores y clientes.

**Honestidad:** La verdad e integridad son características necesarias en cualquier organización para que funcione adecuadamente.

**Transparencia:** La información está disponible cuando los trabajadores o suscriptores interesados lo requieran, siempre y cuando, tengan las autorizaciones convenidas inicialmente y conforme a contratos.

**Ética:** En las acciones y decisiones que se toman es necesario definir lo “correcto” e “incorrecto”, valorando moralmente las situaciones y acciones.

**Rentabilidad:** Se obtienen resultados que permiten a la organización seguir creciendo.

**Prudencia:** Las acciones se realizan con base en análisis y comprobación de información, de manera discreta y adecuada.

**Solidaridad:** Apoyo incondicional a los trabajadores en situaciones profesionales y personales.

**Respeto:** Entre colaboradores como con suscriptores y proveedores, aceptando y comprendiendo la diversidad ideológica. Se valora a las personas como seres individuales.

Así mismo se puede sugerir la inserción y difusión de los siguientes valores:

**Calidad:** El producto y el servicio ofrecido buscan mejorar continuamente.

**Efectividad:** Se ejecutan con precisión y excelencia las necesidades que surjan.

**Compromiso:** Con los trabajadores ya que busca mejorar su desarrollo personal y profesional, así como con los suscriptores, para quienes busca beneficios constantes por ser clientes de Mexicana de Becas.

**Responsabilidad:** Reconocer las posibles consecuencias que tendrá cualquier acción.

**Disciplina:** Acciones ordenadas y perseverantes que garanticen el orden y buen funcionamiento de la organización.

**Autocrítica:** Aceptar que los errores cometidos sirven como base y experiencia en la búsqueda de mejora continua.

Mexicana de Becas es una empresa preocupada por el bienestar de sus trabajadores, sin embargo, requiere de herramientas que le permitan reflejar el compromiso que tiene con sus colaboradores para que a su vez, éstos correspondan de la misma manera con la empresa.

## 3.2. Identidad visual

La identidad visual de una empresa se encuentra conformada por aquellos elementos que la hacen reconocible y distinguible de otras empresas en cuanto a imágenes se refiere, como se menciona en el capítulo 1, *la manifestación física de la marca*<sup>44</sup>, es un conjunto de signos que ayudan a los espectadores a reconocer de manera rápida y precisa a una organización con base en la imagen que se le presenta. En Mexicana de Becas, estos signos están conformados por imagotipo, slogan, tipografía y gama cromática, que conforman su identidad visual y se analizarán a continuación.

### 3.2.1. Imagotipo

El imagotipo se conforma por el isotipo (parte icónica generalmente más reconocible de un diseño de marca) y el logotipo (elemento gráfico que identifica a la marca y que se caracteriza por el uso de colores y formas que contribuyen a que el observador reciba el mensaje que la empresa desea proyectar, requiere del apropiado uso de la semiótica como herramienta para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador.

---

<sup>44</sup> Irvine Santa Ana, "La Identidad Corporativa", [en línea], *Temas de negocios*, s/lugar de edición, s/fecha de publicación, Dirección URL: <http://negocioexitoso.com/index.php/temas-de-negocios-mainmenu-75/mercadotia-mainmenu-77/79-identidad-corporativa.html>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 21:42 hrs.].





Cambio de imagen de Mexicana de Becas\*<sup>45</sup>

Como se menciona en los antecedentes de Mexicana de Becas, durante el 2013 se realizó un cambio de imagen comercial, teniendo como cambio más representativo, el logo de la empresa, el cual quedó constituido de la siguiente manera: logotipo “Mexicana de Becas Fondo de ahorro educativo” acompaña al símbolo “MB”, los colores principales son el amarillo, azul y negro. Este cambio surgió de la necesidad de renovación y en la búsqueda de que la imagen proyectara mayor formalidad con la utilización de tipografía y colores más serios que se asociaran tanto con un producto financiero como con la educación.

La marca visual representa las iniciales del nombre de la empresa, entre los significados de las líneas que se utilizan, se pueden asociar de la siguiente manera: “las líneas rectas horizontales se relacionan con la seguridad y la estabilidad, las líneas rectas verticales expresan ascendencia (en términos financieros se pueden relacionar con el crecimiento económico) y con el progreso. Las líneas gruesas representan solidez y fuerza. Las líneas curvas representan

---

<sup>45</sup> Esquema: *Cambio de imagen de Mexicana de Becas*, realizado por la autora de este trabajo.

fluidez. Líneas largas representan experiencia (en la continuación de ambas letras unidas, después de 20 años, se decidió éste cambio de imagen) y las líneas cortas (utilizadas en la sombra amarilla) practicidad y firmeza”.<sup>46</sup>

El especialista en estudios de actitud y motivación Henry C.L Johnson, menciona que el color está íntimamente relacionado con las emociones, y una página web especializada en la psicología del color ha elaborado una tabla inspirada en sus estudios, de donde se analiza que los colores elegidos por Mexicana de Becas para su nueva imagen reflejan lo siguiente: “azul, significa constancia, fidelidad, verdad, honor e inteligencia. El amarillo se asocia con la distinción, el valor económico y la excelencia y negro con la autoridad, la lealtad y el poder”<sup>47</sup>. Estos significados se pueden asociar fácilmente con la imagen conceptual que Mexicana de Becas busca reflejar, tanto con sus clientes internos, como externos, por lo que organizacionalmente hablando, son acordes a la proyección que desean difundir.

### 3.2.2. Slogan

Los *slogans* son frases que suelen acompañar la publicidad de una empresa buscando ser una expresión de recordación fácil e identificativa, en sentido estricto, se indica que debe ser corto, original e impactante. Algunas empresas reflejan su personalidad, características de sus productos, una idea que deseen asociar con su empresa (no necesariamente de manera literal), etc., en sus slogans, utilizando incluso figuras literarias que ayuden a fijarlos en la memoria de sus clientes.

---

<sup>46</sup> S/A, *Tutorial: El significado de las líneas en el Diseño*, [en línea], s/lugar de edición, 25 de mayo 2012, Dirección URL: <http://www.novaeragc.com/tutorial-el-significado-de-las-lineas-en-el-diseno/>, [consulta: 15 de diciembre de 2013, 10:33 hrs.].

<sup>47</sup> S/A, “Significado de los colores”, [en línea], s/lugar de edición, *Psicología del color*, Dirección URL: <http://www.colores.net/psicologia-del-color/significado-de-los-colores.html>, [consulta: 17 de diciembre de 2013, 21:03 hrs.].

Mexicana de Becas no tiene de manera formal un slogan que utilice en su publicidad, ni de manera externa, ni para su personal corporativo. Cada año se establece una frase que se utilizará como pie de página para información utilizada entre personal corporativo y puntos de venta, sin embargo, esta frase no se emplea de manera comercial, ya que se enfoca más en el cumplimiento de objetivos de venta que en generar una imagen representativa de la empresa.

En algunas presentaciones y comerciales televisivos que utiliza Mexicana de Becas, persiste una frase que, aunque no es constante, suele ser recurrente, la cual es: “¡La inversión que construye el futuro educativo de tus hijos!”, la cual podría considerarse como slogan si se utilizara en todas sus publicaciones y comunicados además de reducir el número de palabras, ya que para aumentar el nivel de recordación, lo ideal serían de máximo 7 palabras.

Como slogan de Mexicana de Becas se pueden considerar distintas características de acuerdo a la imagen que busquen proyectar:

- Mostrar los beneficios principales de los planes de ahorro.
- Enfatizar los beneficios en comparación con otros productos similares.
- Reflejar la personalidad de la empresa.
- Generar una aspiración en los clientes (internos y externos).
- Buscar originalidad en una frase que refleje el producto que ofrece.
- Una frase incisiva, directa y apropiada.

Además de ser atemporal, original y que busque distinguirse de otras empresas que ofrezcan un producto similar, como propuesta podría reducirse a *Construye el futuro educativo de tus hijos* o quizá *Demuestra que quieres a tus hijos*, acompañados con el logo de Mexicana de Becas como complemento.

### 3.3. Organigrama

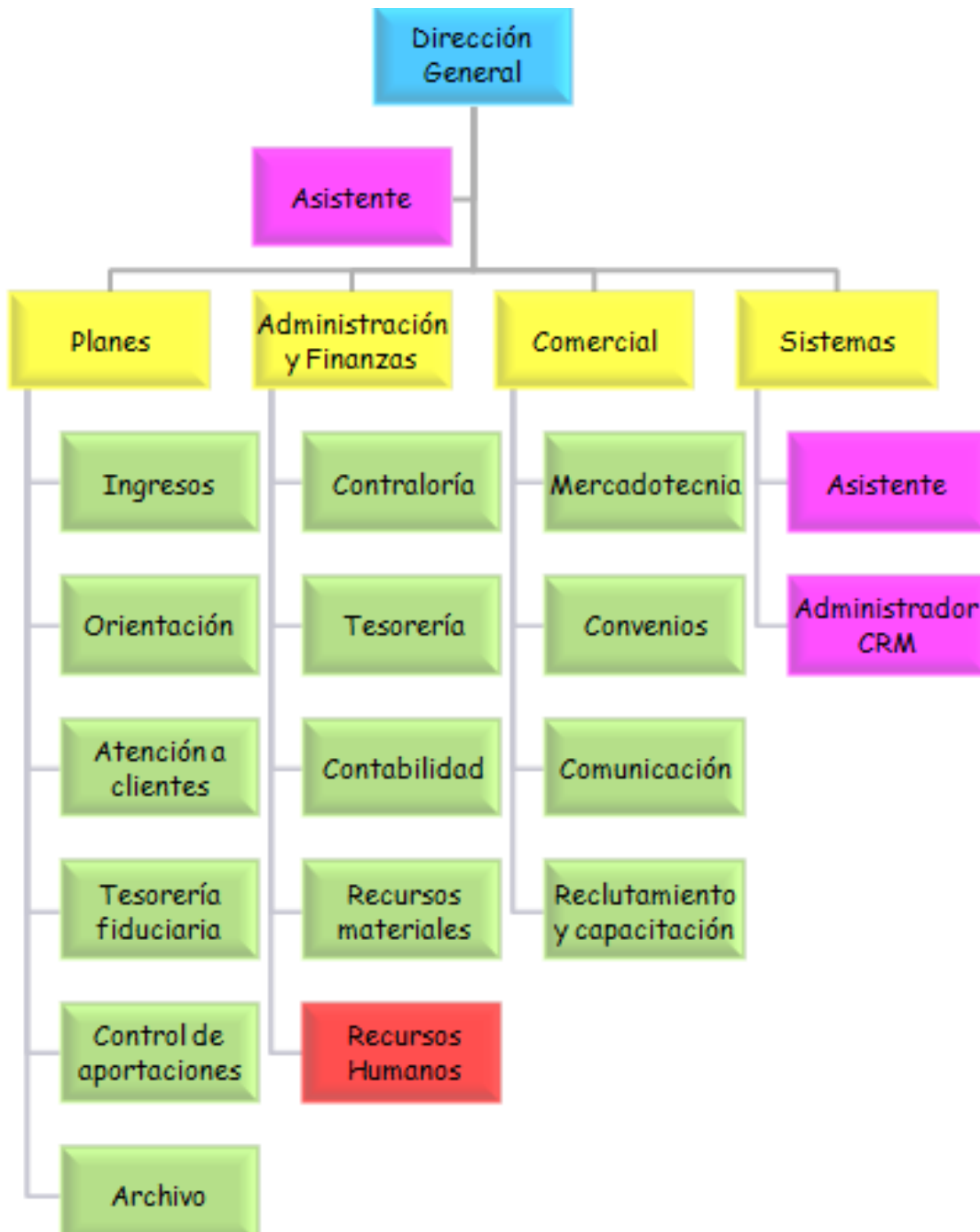
La importancia de un organigrama radica en que, el investigador, puede entender la organización de una empresa y con base en ello, analizar sus redes de comunicación, la interacción entre los colaboradores, los grados de responsabilidad, autoridad, atribuciones y funciones del personal.

Mexicana de Becas no cuenta con un organigrama formal que permita conocer su distribución de personal ni distinguir jerarquías, situación que afecta sobre todo a nuevos elementos que se integren al personal corporativo, ello acarrea confusión en cuanto a procesos administrativos, protocolos, seguimiento de políticas establecidas, y en general, a las redes de comunicación, situación que deriva en ralentización de actividades, tiempos de respuesta, soluciones óptimas y por tanto, consecución de objetivos.

El desconocimiento del rol organizacional que se juega dentro de Mexicana de Becas, impide que el trabajador valore su trabajo y conozca la importancia de su posición en la empresa, lo que limita también, el proceso de socialización, indispensable para el acoplamiento de nuevos integrantes, la difusión y aprehensión de la identidad corporativa y el mejoramiento del clima laboral.

El siguiente organigrama se elaboró con base en la observación del personal de Mexicana de Becas, así como con entrevistas del personal de reclutamiento y del Departamento de Administración y Finanzas, ya que por la falta de un Departamento de Recursos Humanos, sólo se cuenta con la jerarquía definida por los responsables de cada Área, el cual servirá como base para llevar a cabo el análisis de las redes de comunicación más adelante.

En este organigrama se incluye la sugerencia de la creación de una Área de Recursos Humanos, inserta en el Departamento de Administración y Finanzas.



Organigrama del personal corporativo de Mexicana de Becas<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Esquema: *Organigrama del personal corporativo de Mexicana de Becas*, realizado por la autora de este trabajo.

### **3.4. Proceso de reclutamiento**

Como se menciona en puntos anteriores, en Mexicana de Becas no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por tanto, la incorporación de nuevo personal no lleva un proceso definido para la selección final. Se cuenta con personal responsable de reclutamiento, sin embargo, cuando se abre una vacante, no se lleva un proceso constante para cada puesto. Algunos ingresos son por recomendación del personal que ya se encuentra laborando en la empresa, a quienes se les da prioridad de acuerdo al criterio del encargado del proceso o a la decisión final del jefe inmediato de la vacante ofrecida.

No se inicia un proceso de reconocimiento ya que Mexicana de Becas se encuentra dentro de una universidad, y no posee ninguna imagen visible (letreros, placas, indicaciones, etc.) que permitan distinguir y ubicar a la empresa, no tiene elementos formalizados que induzcan al conocimiento de la cultura organizacional, ni refleja una imagen corporativa establecida.

Cuando ingresa nuevo personal, no necesariamente cubren de manera formal el perfil solicitado y la decisión de contratación queda a criterio ya sea del personal de reclutamiento, o del área en la que se incorporará, limitando la diversidad en oportunidades que las vacantes postuladas a través de servicios de buscadores de empleos otorgan, de la misma manera, se corre el riesgo de que los jefes que entrevistan al personal que ingresará a su áreas, no cuenten con la preparación o conocimientos adecuados que permitan indicarles que la persona elegida cumplirá con las responsabilidades que se le otorgarán, influyendo la empatía en la decisión final de contratación más que la capacidad del postulante.

En la búsqueda en internet para tener la visión de las vacantes que se postulan, se detectó que para un mismo puesto, se emplean distintos perfiles, incluso los títulos de las vacantes varían, no se tiene cuidado en homogenizar la descripción del mismo puesto (aunque sean en oficinas distintas) y no existe

supervisión por parte del departamento de reclutamiento para las vacantes publicadas por puntos de ventas, así como desactivar los anuncios que ya no estén vigentes, que puede confundir a los postulantes.

**Asesora de Ventas**  
**Mexicana de Becas Excelencia**

Publicado 13 de marzo de 2014  
Área [Farmacéutica \(ver más empleos en Farmacéutica\) ▶](#)  
Tipo de puesto [Full-time \(ver más empleos Full-time\) ▶](#)  
Salario No especificado  
Lugar de trabajo [Monterrey, Nuevo León ▶](#)

**VENDEDOR FINANCIERO , en Mexicana de Becas ... - Bu...**  
[www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx) ▶ Ventas ▼  
hace 3 días - Oferta de trabajo: VENDEDOR FINANCIERO en Mexicana de Becas Excelencia, publicado el 13 de marzo de 2014, en Bumeran Empleos.

**Mexicana de Becas Excelencia, A.C**  
Empresa: [Mexicana de Becas Excelencia, A.C](#)  
Sectores: Rec. Humanos  
Descripción:

MEXICANA DE BECAS, EXCELENCIA, LÍDER EN SU RAMO. SOLICITA MUJERES Y HOMBRES EJECUTIVOS PARA EL PUESTO DE PROMOTOR EDUCATIVO, INTEGRATE Y FORMA PARTE DE NUESTRO GRAN EQUIPO DE TRABAJO. R E Q U E R I M O S: EXCELENTE PRESENTACIÓN EDAD: 30 A 50 AÑOS ESTADO CIVIL: INDISTINTO ESCOLARIDAD: LIC. TRUNCA O PASANTE, PREPARATORIA, BACHILLERATO O CARRERA TÉCNICA CONCLUIDA. EXPERIENCIA MÍNIMO: DE 1 AÑO EN VENTAS, ASESORIA SE SERVICIOS, TRATO DIRECTO CON CLIENTES, MANEJO DE "CIERRE DE VENTA". ATENCIÓN AL CLIENTE O BIEN DESEOS DE HACER CARRERA EN ÁREA DE VENTAS. HABILIDADES: • Asertivo • Expresión oral y escrita • Relaciones interpersonales • Sociable Y Proactivo OFRECEMOS: 1. Excelentes Comisiones. 2. Bonos, premios. 3. Capacitación Constante. 4. Posibilidad de obtener Gastos Médicos Mayores. 5. Buen ambiente de trabajo. 6. Zona de trabajo cercana a tu domicilio. HORARIO DE TRABAJO: Flexible IMPORTANTE: NECESIDADES DE INGRESOS ARRIBA DE \$12,000.00 SI CUBRE EL PERFIL AL 100%, POSTULARTE POR ESTE MEDIO.

Dirección: Reforma #300 piso 17 Col. Juarez 06600

Mexicana de Becas en [www.google.com](http://www.google.com)<sup>\*49</sup>

---

<sup>49</sup> Esquema: *Mexicana de Becas en www.google.com*, búsqueda con la palabra "vacante" realizado por la autora de este trabajo.

La falta de un Departamento de Recursos Humanos dificulta la solución y orientación cuando los trabajadores se enfrentan a alguna situación que requiera apoyo por parte de la empresa, ya que éstos no tienen precisado a quién dirigirse y las responsabilidades que se pueden conjuntar en Recursos Humanos (incapacidades, permisos, días de vacaciones, etc.) se dispersan entre distintas personas en la empresa, lo cual también provoca confusión y alenta los procedimientos administrativos.

Posterior al ingreso del personal corporativo, lo ideal sería que existan dos modelos de capacitación, uno para el personal corporativo y otro para la fuerza de ventas, ya que a todo el nuevo personal se les une en una misma capacitación. Durante ambas capacitaciones se deberá inducir al conocimiento de la empresa, su filosofía, identidad, objetivos, etc. sin embargo, como se menciona en puntos anteriores, la inexistencia formal de estas características, hace que los nuevos empleados de Mexicana de Becas ingresen a una empresa que van conociendo conforme se habitúan con sus nuevas actividades y compañeros. Tampoco existe un procedimiento formal de familiarización y presentación del nuevo personal con el que ya se encuentra trabajando en el corporativo de Mexicana de Becas, incluso entre personal que lleva más de tres meses trabajando en la empresa, se observó que no se conocen. No existe un documento que indique los lineamientos laborales en tiempo y forma, políticas, decálogos o manuales de comportamiento y procedimientos, es el personal con quienes se trabaja directamente, quienes presentan al nuevo integrante de manera gradual, le muestran las áreas y espacios de la empresa, así como algunas costumbres entre el personal.

Este proceso de cambio y adaptación no se encuentra formalizado, planificado de manera estratégica o inducido por el personal de reclutamiento durante la capacitación inicial, ni en capacitaciones posteriores.

Por tanto, el nuevo trabajador no puede identificarse de manera inicial con la filosofía de la empresa, ni enfocar sus actividades con los objetivos que se le



detallen, no puede trabajar en la consecución de un clima laboral favorable, ya que no existe un acercamiento a las normas de la organización que influyan en su comportamiento y actividades.

En este ámbito existen herramientas que contribuyen al desarrollo de un clima laboral saludable, elementos que se realizan bajo el criterio de quien los dirija (comúnmente de acuerdo a jerarquías), como son actividades de integración, periódico mural, eventos, incentivos, etc.

En Mexicana de Becas se tiene un espacio (pizarrón) destinado para anuncios a los trabajadores, sin embargo, normalmente se utiliza sólo para indicar los cumpleaños del personal corporativo (y en ocasiones no se actualiza en tiempo), además su ubicación se encuentra a la entrada del Área Comercial, donde el personal de Planes o Administración y Finanzas casi no circulan, por tanto, no se enteran de estos avisos.

Respecto a las reuniones, no se tiene un calendario planeado para llevarlas a cabo, sólo bajo la indicación de responsables de Áreas y Departamentos y suelen realizarse posterior a requerimientos específicos de la Dirección General, quien realiza juntas de manera frecuente con los responsables para buscar soluciones o llevar a cabo planeación estratégica de actividades y eventos programados. Estas reuniones permiten evaluar resultados y dar un correcto seguimiento a tareas que se han encomendado, permitiendo retroalimentación entre directivos y colaboradores de menor jerarquía, lo que ayuda en la resolución de problemas que pudieran surgir en los procesos y actividades programadas, así como en la búsqueda de una mejora continua.

Existen cuatro grandes eventos en los que Mexicana de Becas une al personal corporativo con los colaboradores de Puntos de Venta: Entrega de becas, Convención Anual de Ventas, Fiesta de Aniversario y Fiesta de Fin de Año. Durante la Entrega de Becas (mayo-junio) se realizan eventos en distintas

universidades del país para entregar a los beneficiarios cuyos padres contrataron el plan de ahorro, sus cheques de reembolsos, a este evento asisten los responsables de Puntos de Venta más cercanos a la sede, el Director General, personal del Área Comercial y Personal del Área de Planes elegidos directamente por sus jefes sin criterios formalizados donde se indiquen las características que debe cumplir el personal seleccionado (salvo los organizadores del evento). La Convención Anual de Ventas es un viaje en el que las asesoras en planes de ahorro educativo que cumplieron una meta de ventas establecida, se ganan con todo pagado, ya sea un viaje nacional o internacional e incluso pueden llevar acompañantes si sus niveles de venta se incrementan y consiguen las metas. A esta convención también asiste personal corporativo, que en años anteriores se decidía por votación quien merecía ir (de acuerdo a su desempeño), pero se consideró que muchos votaban más por empatía y perdía objetividad la decisión final. Durante el 2012 se realizó una evaluación de 360° del desempeño del personal (jefes y compañeros directos), con preguntas cerradas que ayudaron al personal a ser objetivos en sus respuestas, ya que en la evaluación final también se contemplaba una autoevaluación, así los colaboradores se quedaron más conformes con la decisión. Sin embargo, para el año 2013 y 2014 los criterios para elegir al personal corporativo que fue e irá, no están estipulados de manera formal, se consideran a decisión personal de la Dirección General, manejándose de forma discrecional hasta unos días antes de la fecha en que se realiza el viaje, lo que genera desconcierto para el personal por la poca claridad en cuanto a la selección del personal que asiste. Este tipo de decisiones afecta el clima laboral, ya que se presta a malas interpretaciones alimentadas por comentarios de personal inconforme. La Fiesta de Aniversario (septiembre-octubre) y la Fiesta de Fin de Año (diciembre) son eventos que se llevan a cabo fuera de las instalaciones de Mexicana de Becas. El lugar, fecha, hora, menú e incluso obsequios, son a decisión de la organizadora del Área de Comunicación bajo la consideración del Director General, son eventos formales, aunque la asistencia no es obligatoria, sin embargo, fomenta la convivencia entre personal corporativo y fuerza de ventas, incorporando ambas partes en dos eventos dirigidos a la

recapitulación del crecimiento y a la inducción en el cumplimiento de nuevas metas.



Fiesta de aniversario<sup>50</sup>

Otras actividades de integración que se realizan son festejar cumpleaños, partir rosca de reyes, comer tamales el 2 de febrero e intercambio de regalos. En el año 2011 se realizó una actividad de integración fuera de las instalaciones de Mexicana de Becas, con el objetivo de mejorar la convivencia entre el personal corporativo, lo que afianzaría su identidad y la colaboración entre áreas, sin embargo, no existió seguimiento y no se tienen resultados medibles para saber si esta actividad funcionó. No se ha vuelto a realizar una actividad de esta índole. Los festejos de cumpleaños no se encuentran formalizados, por lo que la convivencia está visiblemente segmentada sólo para los integrantes de cada Departamento, en algunas personas es más notorio que en otras y esto, para los nuevos integrantes, afecta ya que toman la posición de su área por sobre su deseo personal de integración. La rosca de Reyes y los tamales del 2 de febrero son eventos organizados por el Departamento de Administración y Finanzas, “y aunque se convoca a todo el personal corporativo a reunirse, hay quienes por sus

---

<sup>50</sup> Imagen: *Fiesta de aniversario*. Fotografía tomada por Alejandra Alejandre, asistente de comunicación, durante los festejos del 21 aniversario de Mexicana de Becas, el 11 de octubre de 2013.

actividades (y en algunos casos por apatía), deciden no convivir con el resto del personal, así como los intercambios de regalos (en día de muertos y en navidad), la decisión de participar es individual y participan alrededor del 70% del personal corporativo<sup>51</sup>. En noviembre también se realiza un concurso de calaveras literarias, cuyo ganador se decide al momento con base en los aplausos del personal presente, pero la participación es muy baja, ya que sólo han habido 5 o 6 participantes.

Otro elemento de apoyo a la identidad corporativa que no puede pasar desapercibido, es el espacio físico organizacional y la importancia de su análisis, ya que las oficinas corporativas de Mexicana de Becas, aunque cuentan con un piso completo, se encuentran en el piso 5 de la Universidad ICEL, en la entrada principal no se existe ninguna señalización que haga mención a Mexicana de Becas. Al entrar a la universidad, en recepción se encuentra una placa con el logo (anterior) y la indicación “5° piso”.



Señalización en la recepción del edificio<sup>52</sup>

Al llegar al elevador, se sugiere colocar algún material que refiera la existencia de Mexicana de Becas:

---

<sup>51</sup> Entrevista realizada por la autora de este trabajo a la C.P. Cristina Domínguez, Directora de Administración y Finanzas en las instalaciones de Mexicana de Becas el 5 de febrero de 2014 a las 10:45 hrs.

<sup>52</sup> Imagen: *Señalización a la entrada del edificio*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 16 de marzo de 2014 a las 8:13 hrs.



Entrada al elevador<sup>53</sup>

En el piso 5 saliendo del elevador, se encuentra un vitral de Mexicana de Becas, también con el logo anterior (recordemos que la imagen cambió hace un año aproximadamente). Todo este trayecto resulta confuso para las personas que visitan por primera vez las oficinas de Mexicana de Becas, ya que necesariamente deben preguntar al personal de vigilancia o de recepción de la escuela dónde se

---

<sup>53</sup> Imágenes: *Entrada al elevador*, Fotografías tomadas por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 8:15 hrs.

encuentra Mexicana de Becas, mezclándose con los estudiantes, que normalmente, tampoco saben que se ubican en el último piso de su universidad.



Vitral en recepción de Mexicana de Becas<sup>54</sup>

Aunque existen cuadros publicitarios al salir del elevador, Mexicana de Becas no cuenta con ninguna placa que enuncie su identidad corporativa, ya que como se menciona en puntos anteriores, ésta no se encuentra formalizada en las instalaciones. Tampoco existe un directorio que ayude al personal corporativo (ni a clientes externos) a identificar al personal, jerarquías, rangos o funciones de los trabajadores.

La composición (color, estructura, acabados) de las oficinas corporativas es la misma que la del resto de la universidad, no se identifica diferencia entre el plantel y Mexicana de Becas.

---

<sup>54</sup> Imagen: *Vitral en recepción de Mexicana de Becas*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:01 hrs.



Piso 5, oficinas corporativas de Mexicana de Becas<sup>55</sup>

Existen dos puertas de cristal que aíslan a la universidad ICEL de Mexicana de Becas, éstas tienen un biselado con el logo de MB, al igual que la puerta de entrada al Área Comercial y la ventana de la Dirección General.



Puerta de cristal con logo de Mexicana de Becas<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Imagen: *Piso 5, oficinas corporativas de Mexicana de Becas*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:02 hrs.

<sup>56</sup> Imagen: *Puerta de cristal con logo de Mexicana de Becas*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:03 hrs.



En los pasillos y oficinas, se encuentran diversos cuadros publicitarios de Mexicana de Becas colocados a partir del cambio de imagen, sin embargo, no se cuenta con ninguna señalización que muestre a quién pertenece cada oficina o cubículo ni el Área o Departamento que ahí se encuentra. El espacio depende de la jerarquía y necesidad del personal, se encuentran bien iluminados y con los equipos necesarios para llevar a cabo sus actividades.



Cuadro en Dirección General<sup>57</sup>

Los sanitarios se encuentran en el piso 4 y no muestran que son para uso exclusivo del personal y clientes de Mexicana de Becas. Así mismo, dentro de cada apartado, hay letreros que podrían resultar ofensivos para quienes los usan y no se menciona que los mensajes provienen de Mexicana de Becas. Se encuentran limpios y bien iluminados.



Sanitarios<sup>58</sup>

---

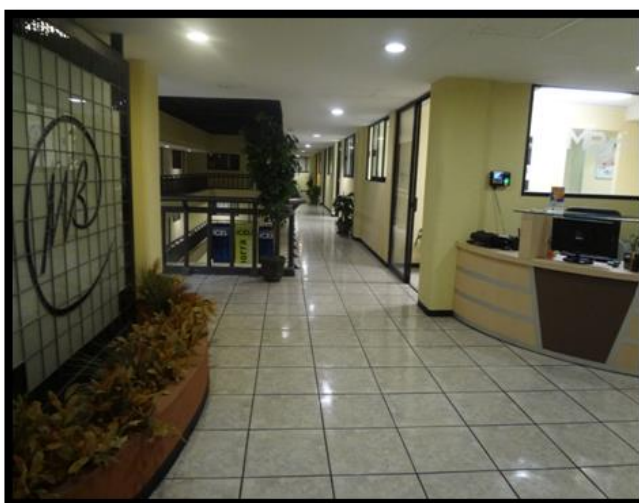
<sup>57</sup> Imagen: *Cuadro en Dirección General*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:04 hrs.

<sup>58</sup> Imagen: *Sanitarios*. Fotografías tomadas por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:05 hrs.



Respecto a los cajones de estacionamiento, Mexicana de Becas sólo cuenta con 6 espacios asignados al personal del Área Comercial, lo que genera inconformidad para el resto de los colaboradores, ya que consideran que los espacios fueron otorgados por “preferencias” de la Dirección General y no de manera imparcial.

Los espacios son adecuados para el personal y el desarrollo de sus actividades, sin embargo es necesario considerar la ubicación de placas que contenga la identidad corporativa y los objetivos de Mexicana de Becas, incluyendo la oficina de atención a clientes que no cuenta con ningún distintivo de la empresa, así como letreros de evacuación y protección civil.



Primera vista al salir del elevador<sup>59</sup>

Otra sugerencia para que el nuevo personal comience a sentirse adoptado por la empresa, sería entregar un kit de bienvenida que contenga elementos que ya circulan entre el personal corporativo, tales como un folder institucional (donde contenga un organigrama con descripción de funciones), bolígrafo y pin con el logo de Mexicana de Becas y alguno de los obsequios (incluso de los sobrantes

---

<sup>59</sup> Imagen: *Primera vista al salir del elevador*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:03 hrs.

de la última fiesta de aniversario o de fin de año) que se entregaron al personal y que poseen la imagen de Mexicana de Becas.



Sugerencia de kit de bienvenida<sup>60</sup>

### 3.5. Redes de comunicación

En Mexicana de Becas existen diversas redes de comunicación interna, por tanto, es indispensable su análisis como parte de un diagnóstico organizacional. Los distintos medios de comunicación utilizados por los empleados, buscan que la información fluya de manera adecuada, clara y precisa.

La transmisión de datos de manera eficiente, permite una comunicación óptima y necesaria para cualquier empresa, sin olvidar la importancia de los recursos disponibles y su correcta utilización. Como los niveles jerárquicos de los responsables de Departamentos de Mexicana de Becas están perfectamente definidos, se puede realizar una comunicación eficaz entre ellos.

---

<sup>60</sup> Imagen: Sugerencia de *kit de bienvenida*, Fotografía tomada y kit armado por la autora de este trabajo, el 30 de mayo de 2014 a las, 17:05 hrs.

Las direcciones de las redes dependen de quienes inicien el mensaje y hacia donde los dirijan, dividiéndose en comunicación vertical (ascendente y descendente), horizontal, incluso diagonal y en una comunicación ideal, ésta debería darse en ambos sentidos a manera de retroalimentación.

Uno de los principales problemas en las redes de comunicación en Mexicana de Becas, es que no existen medios diversos formales para que la información fluya de manera ascendente desde los niveles jerárquicos más bajos a los más altos, es decir, no existen formatos, buzón de sugerencias, o procedimientos para presentar dudas, quejas o proposiciones, estas consultas se hacen de manera directa con los jefes inmediatos, o si tienen oportunidad, con el Director General, suele evitarse el correo electrónico por la impersonalidad que puede surgir, o el teléfono para ser más discretos.

La comunicación descendente se inicia en la Dirección General, se dirige inicialmente a los responsables de Departamentos y de ahí a los subordinados. Constantemente se emplea el boletín semanal o la revista mensual "Aplausos", pero éstas van dirigidas principalmente a la fuerza de ventas. El personal corporativo no posee una revista interna o un boletín con información que sólo confiera a ellos, así que la comunicación descendente, enfocada principalmente en los tópicos: instrucciones de trabajo, modificaciones en procedimientos, cambios importantes en estructuras, avisos de aperturas o cierres de puntos de venta, institución de alguna política laboral o retroalimentación de alguna actividad realizada, se suelen tratar en reuniones convocadas por la Dirección General y se dan a conocer a los subordinados sólo de manera oral, aun, cuando se precisa que el personal corporativo sea informado a través de medios escritos formales.

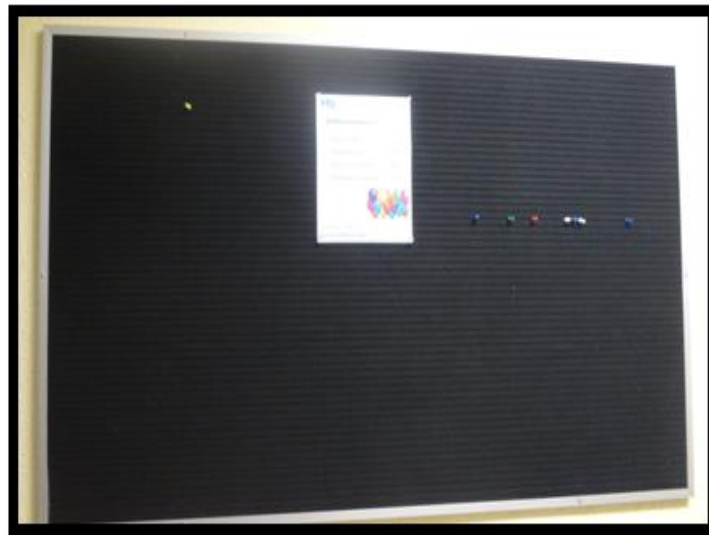
La comunicación horizontal se da entre personal de iguales jerarquías y sirve para poder coordinar las actividades para que éstas se realicen de manera eficaz. En Mexicana de Becas, ésta fluye de manera adecuada entre quienes tienen más de 6 meses trabajando en la empresa, ya que el nuevo personal que

se integra, debido a la falta de capacitación, inducción y familiarización con los colaboradores, no saben a quién dirigirse ante cualquier necesidad que surja, comúnmente piden orientación directamente en la Dirección General en lugar de preguntar a sus compañeros o jefes inmediatos, quienes en ocasiones, tampoco tienen información clara de a quién deben dirigirse según la situación, ya que desde su ingreso, no se les indican las funciones específicas del resto del personal corporativo, alentando tiempos de respuesta y provocando confusión en determinados procesos.

Se sugiere que durante la capacitación dirigida al personal corporativo de Mexicana de Becas, se muestre el organigrama completo de la empresa, con los cargos y funciones del personal e incluso con sus fotografías, correos electrónicos y extensiones, para que el nuevo colaborador empiece a familiarizarse y conozca los procesos a los que se enfrentará durante la realización de sus actividades, así mismo, sea capaz de tomar decisiones cuando el personal responsable no se encuentre disponible y sean ellos quienes deban resolver alguna situación. Esto favorecerá también la comunicación diagonal, aquella que se da entre personal de mayor jerarquía de un área distinta a la que pertenece el colaborador de menor jerarquía. En Mexicana de Becas no existe la confianza en este esquema de comunicación ya que cuando no se encuentran compañeros de jerarquía igual, el personal prefiere esperar para hacer requerimientos a que su compañero de igual rango esté disponible o acuden a la Dirección General en lugar de dirigirse al Responsable del Departamento que puede resolver el conflicto que se presenta.

Respecto a la red de comunicación grupal, en Mexicana de Becas, como se mencionaba en puntos anteriores, se cuenta con un pizarrón destinado a anunciar los cumpleaños del personal corporativo, algunos eventos, cursos y convenios que otorgan beneficios con otras empresas (Sam's club, por ejemplo), sin embargo el principal medio de comunicación es el correo electrónico. Ninguna de las 2 herramientas resulta totalmente efectiva ni permite a quien emite la información tener la certeza de que el receptor haya visto y comprendido el mensaje, ya que

mucha información permanece de manera atemporal (en el caso del pizarrón) viciándose la confianza en la actualización de información, y en el caso del correo electrónico, la información se envía agregando los correos del personal, lo que da pie a errores de que no se incluyan todos los mails del personal corporativo, que se escriban de manera incorrecta al introducirlos de manera individual e incluso que puedan irse al correo basura (spam).



Pizarra<sup>61</sup>

Se sugiere que exista una periodicidad establecida en la publicación de información, que se generen contenidos constantes para que el personal sepa que cada determinado día de la semana (o mes) será importante revisar las publicaciones del pizarrón. En cuanto a su ubicación dentro de las instalaciones de Mexicana de Becas, podría colocarse otro pizarrón junto a la salida de emergencia, en la segunda puerta de cristal que resulte visible para quienes utilizan dichas escaleras. Así mismo es indispensable un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

---

<sup>61</sup> Imagen: *Pizarra*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:07 hrs.



Segundo acceso, escaleras de emergencia<sup>62</sup>

### 3.6. Medios de comunicación

Las herramientas de comunicación son primordiales cuando la interacción y transmisión de información no se basan únicamente en la proximidad física, en Mexicana de Becas se cuenta con 2 canales principalmente: teléfono y correo electrónico.

El teléfono funciona cuando se requiere de una respuesta rápida entre colaboradores de Mexicana de Becas, se utiliza de manera individual y es un medio relativamente formal de comunicación, permite la interacción y retroalimentación para mantenerse informado entre distintos departamentos, la limitación en la formalidad radica en que no sólo se utiliza con fines laborales, también se emplea en la realización de llamadas personales, sin tener un registro puntual del tiempo empleado en mensajes que no son exclusivamente de trabajo.

---

<sup>62</sup> Imagen: *Segundo acceso, escaleras de emergencia*, Fotografía tomada por la autora de este trabajo el 3 de enero de 2014 a las 19:10 hrs.

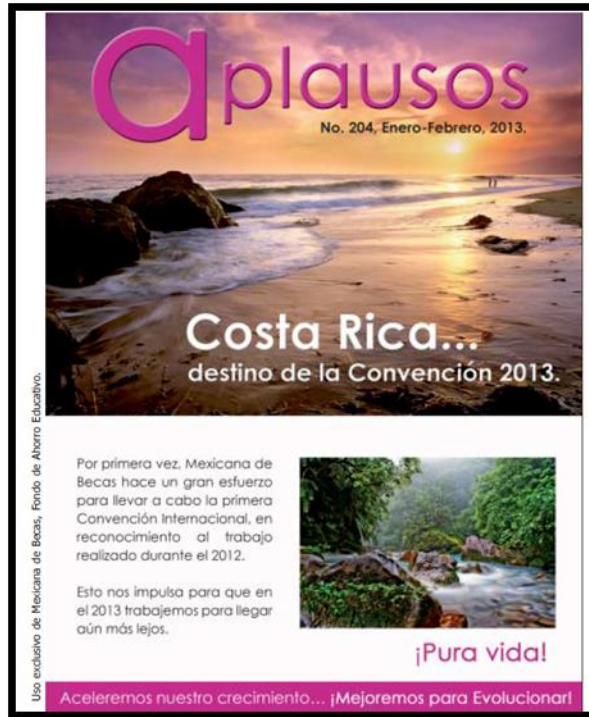
El correo electrónico se emplea primordialmente para emitir instrucciones y dar seguimiento a trabajos asignados, como un respaldo formal entre solicitudes y solución de tareas, optimiza el tiempo de envío de mensajes y permite precisar indicaciones para ser consultadas varias veces por el colaborador si pudiera existir alguna duda.

Entre los colaboradores de Mexicana de Becas, cada vez se hace más frecuente el uso de herramientas tecnológicas como la aplicación para teléfonos celulares denominada *what's app* (mensajes de texto que funciona con la utilización de datos de internet) y la plataforma de *skype* (mensajero que permite una comunicación más fluida en tiempo real). Ambas aumentan la posibilidad de comunicación de manera más ágil, sobre todo cuando se requiere una respuesta rápida, sin embargo, aquí interviene el uso de equipos y usuarios personales y no todos los trabajadores corporativos están dispuestos a utilizar herramientas no otorgadas por la empresa para mejorar la comunicación.

En este caso, se sugiere la existencia de un mensajero virtual, a través del uso de la computadora que permita al personal corporativo comunicarse con el resto de los colaboradores sin necesidad de emplear el teléfono o el correo electrónico, es decir, poder enviar un mensaje sin que el receptor deba colgar una llamada, así como la permanencia en pantalla de un correo al que se le está dando seguimiento y poder leer una instrucción al mismo tiempo a través del mensajero.

Otros medios de comunicación que emplea Mexicana de Becas es el uso de redes sociales (facebook y twitter), página web, canal en youtube, trípticos, flyers, anuncios publicitarios en televisión, periódicos, revistas, radio, así como presencia en eventos, exposiciones y nichos de mercado. Todos esos medios están enfocados principalmente al beneficio de fuerza de ventas, suscriptores y clientes externos, ninguno de ellos se encuentra dirigido exclusivamente al personal corporativo.

Se sugiere la existencia de una revista o boletín de uso exclusivo para el personal corporativo, una sección en la página de internet donde se pueda publicar información concerniente a las actividades propias de los colaboradores, donde se tenga acceso con alguna clave diseñada de manera individual y con acceso incluso sólo desde los equipos otorgados por Mexicana de Becas.



*Aplausos*. Publicación con temas exclusivos para fuerza de ventas<sup>63</sup>

### 3.7. Análisis FODA

Mexicana de Becas es una empresa consolidada y respaldada por el tiempo que se encuentra en el mercado y por el excelente servicio que otorga a sus suscriptores, sin embargo, se realizará un análisis que permita ayudarlo de manera precisa a conocer los factores tanto internos como externos que le permitan elaborar planes de acción en la búsqueda del mejoramiento en las áreas de oportunidad que se definan. Para ello, y con base en el análisis y observación del personal corporativo, se llevará a cabo un análisis FODA (Fortalezas,

---

<sup>63</sup> Paulina García, "Portada (versión para imprimir)", [en línea], enero-febrero 2013, Dirección URL: [marely.granados@mb.com.mx](mailto:marely.granados@mb.com.mx). [consulta: 18 de abril de 2014, 18:06 hrs], archivo del mensaje: APLAUSOS ENERO-FEBRERO 2013 [pdf].



Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que permita definir de manera precisa el entorno actual de Mexicana de Becas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número reducido de personal corporativo ayuda a lograr acuerdos de manera más directa.</li> <li>• El personal con mayor antigüedad refleja estabilidad laboral y confianza en la empresa.</li> <li>• El producto cumple con lo que ofrece, no poseen competencia directa y Mexicana de Becas es pionera en la oferta de un plan de ahorro educativo con sus características en México, la experiencia genera confianza en el nuevo personal.</li> <li>• Se cuenta con convenios con distintas universidades a nivel nacional e internacional que benefician no sólo a suscriptores, también al personal corporativo.</li> <li>• La presencia en medios crece constantemente.</li> <li>• El desempeño financiero del fondo ha sido adecuado.</li> <li>• Preocupación por un desarrollo personal y profesional para todos los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>• Falta de capacitación dirigida única y exclusivamente al personal corporativo.</li> <li>• Falta de herramientas de comunicación que refuercen la identidad organizacional.</li> <li>• Falta de un procedimiento formal de inducción y familiarización para el nuevo personal (incluso para el ya existente).</li> <li>• La inexistencia de actividades de integración fuera de las instalaciones corporativas que propicie una convivencia laboral sana.</li> <li>• Falta de procesos, lineamientos y manuales internos.</li> <li>• Desconocimiento de otras áreas y colaboradores de la empresa por parte del personal.</li> <li>• Deficiencia para ejecutar las actividades correspondientes.</li> <li>• Comunicación interna deficiente y poco dinámica.</li> <li>• Clima laboral inadecuado.</li> <li>• Falta de política integral de Recursos Humanos.</li> <li>• Falta de contacto, seguimiento y actualización de directorios.</li> <li>• Apatía por parte del personal corporativo ante las iniciativas de integración.</li> <li>• Inconformidad en decisiones que afectan a los colaboradores.</li> <li>• Indisciplina en el cumplimiento de políticas establecidas.</li> </ul>

Fortalezas y debilidades de Mexicana de Becas<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Cuadro: Fortalezas y debilidades de Mexicana de becas. Realizado por la autora de este trabajo.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de incentivos por un desempeño laboral eficiente.</li> <li>• Búsqueda de beneficios con otras empresas.</li> <li>• Grupos exclusivos en Internet y redes sociales.</li> <li>• Generación de otros productos previsionales que beneficien a los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex trabajadores que mantienen contacto con colaboradores actuales y su influencia personal.</li> <li>• Mejores ofertas laborales.</li> <li>• Comparación con sueldos, prestaciones y actividades de otras empresas.</li> <li>• Falta de espacios para que el personal tenga acceso a estacionamientos.</li> <li>• Temas legales o normativos (endurecimiento de políticas de Profeco, reformas fiscales, facturación, etc.)</li> <li>• Modificaciones en la tecnología que obligarían a adecuar los sistemas informáticos de Mexicana de Becas.</li> </ul>

Oportunidades y amenazas de Mexicana de Becas<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Cuadro: *Oportunidades y amenazas de Mexicana de becas*. Realizado por la autora de este trabajo.

## CONCLUSIÓN

Mexicana de Becas es una empresa que se ha ido consolidando en el mercado a lo largo de su historia, creciendo de manera constante por más de 20 años y manejándose adecuadamente frente al volátil ambiente financiero que ha golpeado otros productos similares. Ha sabido mantenerse con un nivel competitivo ante la aparición cada vez más frecuente de nuevos instrumentos de inversión que amenazan con acaparar su mercado objetivo, continúa creciendo sin ignorar los parámetros, permisos y autorizaciones legales que regulan el funcionamiento de sus productos garantizando con ello la transparencia en el manejo del fondo de ahorro educativo, lo que otorga certidumbre y confianza en sus clientes. Sin embargo este panorama positivo al exterior se ha visto opacado, y hasta cierto punto limitado, por las debilidades internas que se presentan como empresa en el ámbito de la comunicación. Posterior al estudio de comunicación organizacional realizado en las instalaciones corporativas de MB se diagnostica que Mexicana de Becas tiene una comunicación interna deficiente y poco dinámica.

Cada institución es libre de elegir los medios e instrumentos que utilizan para eficientar la comunicación tanto de manera interna, como externa, en esta investigación se observaron, estudiaron y analizaron en un primer acercamiento, las formas y herramientas de comunicación a nivel corporativo que utiliza el personal de Mexicana de Becas.

Es importante destacar la necesidad de insertar planes estratégicos que permitan reforzar las relaciones del personal corporativo de Mexicana de Becas a través de herramientas de comunicación eficientes. En primera instancia la formalización de una identidad corporativa que permita a sus colaboradores comprender, aprehender e identificarse con la organización en la que trabajan, pues Mexicana de Becas se ha rezagado en la preocupación por mantener estrategias de comunicación efectivas que ayuden a generar una identidad

organizacional firme, con herramientas que le permitan crear, reforzar y transmitir a sus trabajadores ¿quién es?, ¿qué hace?, ¿qué la caracteriza? para que éstos puedan sentirse identificados con la empresa que les está abriendo las puertas a un desarrollo personal y profesional constante y así, trabajar juntos para la consecución de los objetivos que establece.

Si bien la comunicación no es la respuesta a todos los problemas internos que presenta Mexicana de Becas, es un factor primordial que ayudará a encaminar las acciones para el cumplimiento de objetivos, por ello la propuesta principal de contar con un Manual de Identidad Corporativa (ver anexo) que contenga una misión, visión, objetivos y valores definidos que ayudarán a los colaboradores a unificar sus intereses personales con los de la empresa, fomentar el trabajo en equipo, facilitar la resolución de conflictos y eficientar las acciones.

Durante el tiempo de investigación, se pudo detectar que existen vacíos de información entre el personal, al carecer de un organigrama formal, no se conocen las jerarquías y actividades que desempeña cada trabajador, lo que deriva en largos procesos para llevar a cabo acciones que requieren respuestas inmediatas, por ejemplo, cuando un colaborador necesita información, en lugar de dirigirse con quien puede otorgársela, primero la solicita de manera informal con alguno de sus compañeros, quien a su vez lo refiere con la asistente del Director General y ella es quien busca darle solución inmediata, indicándole con quien dirigirse en una futura ocasión para evitar la pérdida de tiempo. Se observó que entre colaboradores no conocen sus puestos y en algunos casos, ni siquiera conocen sus nombres, por lo que puede determinarse una clara deficiencia en su comunicación interna. Se sugiere una presentación y aviso formal cada que ingrese o se retire personal de la empresa.

El crecimiento constante por la calidad de su producto, hace que Mexicana de Becas proyecte un futuro satisfactorio, con éxito constante, sin embargo, este éxito puede alentarse por la falta de comunicación y relación entre sus

trabajadores, ya que éstos no conocen la empresa, no se sienten identificados con ella, no ubican la importancia de su trabajo en los distintos procesos por tanto no se valoran en el entorno en el que están.

Mexicana de Becas requiere establecer un Departamento de Recursos Humanos, al cual los trabajadores puedan dirigirse para solucionar cualquier duda o requerimiento que les surja, además la falta de una capacitación enfocada exclusivamente para personal corporativo confunde las funciones para las cuales es contratado el personal, ya que se les capacita a la par con los asesores en ahorro educativo, por lo que se propone elaborar un Manual de Identidad Corporativa (ver anexo) que se trabaje de manera inicial con una inducción elaborada específicamente para personal corporativo.

El Manual de Identidad Corporativa que se sugiere (ver anexo), busca también crear y reforzar la identidad organizacional del personal de MB, no sólo para la familiarización de los nuevos ingresos, sino del personal ya existente.

Como otra consecuencia de la falta de un Departamento de Recursos Humanos, en MB no se tienen manuales internos, lineamientos, procesos establecidos y de fácil acceso que regulen y dirijan el comportamiento de los trabajadores, no cuenta con una política integral de recursos humano, es necesario implementar marcos regulatorios que induzcan a sus colaboradores a mejorar su disciplina y desempeño laboral, esto sumado a la inexistencia de actividades de integración fuera de las instalaciones, no propician una convivencia laboral sana, por lo tanto un clima inadecuado y una apatía por parte del personal ante las iniciativas de integración. Es importante implementar actividades de integración con respuestas medibles y seguimientos programados que fomente en el personal corporativo la convivencia y colaboración que derive en acciones que reflejen trabajo en equipo.

Mexicana de Becas puede auxiliarse bajo el respaldo de Grupo Nacer Global para lograr convenios con distintas empresas que le permitan disminuir los costos en la planeación y consecución de actividades de integración, así mismo, requiere una mayor transparencia en las reglas, los procesos de selección y beneficios para su personal corporativo.

A pesar de los esfuerzos directivos por mantener al personal actualizado y de que las tareas y procesos son mecánicos, se ha observado que existen deficiencias para ejecutar las actividades correspondientes, por lo que se sugiere la elaboración de protocolos de seguimiento y cronogramas tanto para eventos, como para las tareas diarias que estén en constante seguimiento y comunicación en redes de todos los canales.

Otra área de oportunidad de mejora inmediata es respecto al seguimiento y actualización de directorios, el departamento de comunicación no posee protocolos ni tiempos de respuesta definidos, la inexactitud en sus actividades, responsabilidades y la falta de contacto evita que se tenga una actualización rápida y precisa de información. Así mismo, no se cuenta con un periodo formal establecido de las publicaciones internas, principalmente la revista “Aplausos”, cuya periodicidad indica que es mensual, pero en ocasiones tarda hasta 2 meses en ser enviada tanto de manera física, como digital a los colaboradores de MB. Del mismo modo, la pizarra suele tener únicamente los cumpleaños de los trabajadores del mes vigente, no se publica ningún otro tipo de información ni periódico mural, sería necesario establecer parámetros de publicaciones con temporalidades definidas y jerarquizando la información.

Con base en este diagnóstico, se realizaron las propuestas de comunicación organizacional enfocadas en estrategias que busquen generar y reforzar la identidad organizacional en el personal corporativo de Mexicana de Becas, acciones que deriven en un ambiente laboral saludable, íntegro y orientado en la consecución de sus objetivos tanto organizacionales como

financieros, para ello también es importante homogenizar la imagen de la empresa.

En cuanto a la identidad visual de Mexicana de Becas, aún existen elementos que no han sido actualizados a pesar de que el cambio de imagen tiene más de un año: la placa en la entrada del edificio, el vitral al salir del elevador en el piso 5 y las confirmaciones de pagos que llegan vía correo electrónico a los suscriptores. También se sugiere colocar indicadores que orienten al personal y clientes de la ubicación exacta de Mexicana de Becas, desde el exterior del edificio, en la recepción principal y en la entrada al elevador.

Como profesional de la comunicación pude observar que no existe un verdadero conocimiento de la importancia y alcance que tiene la Comunicación Organizacional en este corporativo, que sin ser pequeño ni reciente y además pertenece a un grupo empresarial dueño de uno de los medios de comunicación más importantes del país a nivel financiero (periódico El Economista) carece de elementos internos indispensables para una proyección favorable de su imagen.

Es importante detectar que no existe claridad en la labor y alcance de los comunicólogos, que los procesos de internalización no inician, concluyen y funcionan sólo con dar a conocer un Manual de Identidad Corporativa, deben establecerse cursos planeados de manera estratégica que faciliten e induzcan al personal a sentirse parte de la organización en la que trabajan.

La labor de un comunicólogo en una empresa, sin importar su especialización, no debe limitarse al envío masivo de datos y suponer que con eso basta para que el personal se considere informado, entre sus prioridades debe existir la concientización de los dueños, dirigentes o líderes de la organización de la importancia de un buen manejo de la comunicación al interior de las empresas, así como incluir planes de comunicación en los diferentes programas que busquen

un cambio positivo que beneficie y refleje en el exterior una imagen coherente y funcional que derive en el éxito que se desea.



ANEXO

# Manual de Identidad Corporativa



## Índice

Introducción.....	2
<b>1 IDENTIDAD CONCEPTUAL.....</b>	<b>3</b>
1.1 Historia.....	3
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión.....	4
1.4 Valores.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.6 Organigrama.....	7
1.7 Directorio Interno.....	8
1.8 Directorio a nivel nacional.....	8
<b>2 IDENTIDAD VISUAL.....</b>	<b>9</b>
2.1 Nombre comercial.....	9
2.2 Logoimagotipo.....	9
2.3 Justificación.....	9
2.4 Tipografía.....	10
2.5 Gama cromática.....	10
2.6 Restricciones.....	11
2.7 Línea de impresos.....	12
2.7.1 Tarjetas de presentación.....	12
2.7.2 Hoja membretada.....	12
2.7.3 Sobres.....	13
2.7.4 Folders.....	13
2.8 Artículos promocionales.....	14
2.8.1 Tazas.....	14
2.8.2 Bolígrafos.....	14
2.8.3 Agenda.....	14
2.8.4 Cuadernillo.....	14
2.8.5 Pin.....	15
2.8.6 Tarjetero.....	15
2.8.7 Dulces.....	15
2.8.8 Alcancía.....	15
2.8.9 Banderines.....	15
2.9 Medios internos.....	16
2.9.1 Pizarra informativa.....	16
2.9.2 Página web y teléfono.....	16
2.9.3 Firma electrónica.....	16
2.9.4 Gafete.....	17
2.9.5 Señalética.....	17

## Introducción

El presente Manual de Identidad Corporativa tiene como objetivo darte a conocer los elementos gráficos y conceptuales que caracterizan a la empresa a la que ahora perteneces: Mexicana de Becas.

También te mostrará los lineamientos para el uso correcto de estos elementos, así como los diferentes artículos y medios internos donde los encontrarás y podrás (o deberás) utilizarlos.

A través de este Manual de Identidad Corporativa, tendrás un primer acercamiento a la "familia Mebex", debes considerarlo como punto de referencia aún cuando no seas responsable del manejo de la imagen, pues te facilitará la utilización de los elementos visuales. Así mismo, te aproximará a tus nuevos compañeros ayudándote a ubicar su posición dentro de Mexicana de Becas.

## 1 IDENTIDAD CONCEPTUAL

### 1.1 Historia

Mexicana de Becas es una empresa con más de 21 años de experiencia en la venta de planes de ahorro educativo, a través de un fideicomiso especializado para la educación operado por Actinver (292).

Es una organización sólida y confiable, creada el 31 de enero de 1992, con espíritu de servicio y mejora continua; trabajando con bases de honestidad y transparencia, orientando sus esfuerzos a resultados óptimos de inversión y administración, que la han ubicado como la mejor opción actual en el mercado, con más de 50 mil suscriptores.

Tiene presencia en 19 Estados de la República Mexicana, con 37 puntos de venta y forma parte de Nacer Global, grupo empresarial concebido para proponer soluciones e iniciativas en los rubros de educación, comunicaciones y apoyos financieros, además de poseer convenios y beneficios con Universidades y empresas a nivel nacional e internacional a través de la Red Edulynks.

## 1.2 Misión

Somos una organización sólida y confiable que busca concientizar a los padres de familia para formar un patrimonio económico que permita respaldar la Educación Media y Superior de sus hijos a través de la promoción de planes de ahorro educativo.

4

## 1.3 Visión

Empresa líder en la promoción de planes de ahorro educativo, debido a la calidad, honestidad y transparencia en sus servicios, destacando en la búsqueda constante de beneficios para sus suscriptores así como en la capacitación, desarrollo y formación de sus empleados, orientando todo esfuerzo a resultados óptimos de inversión y administración con el fin de ubicarse como la mejor opción en el mercado de becas educativas.

## 1.4 Valores

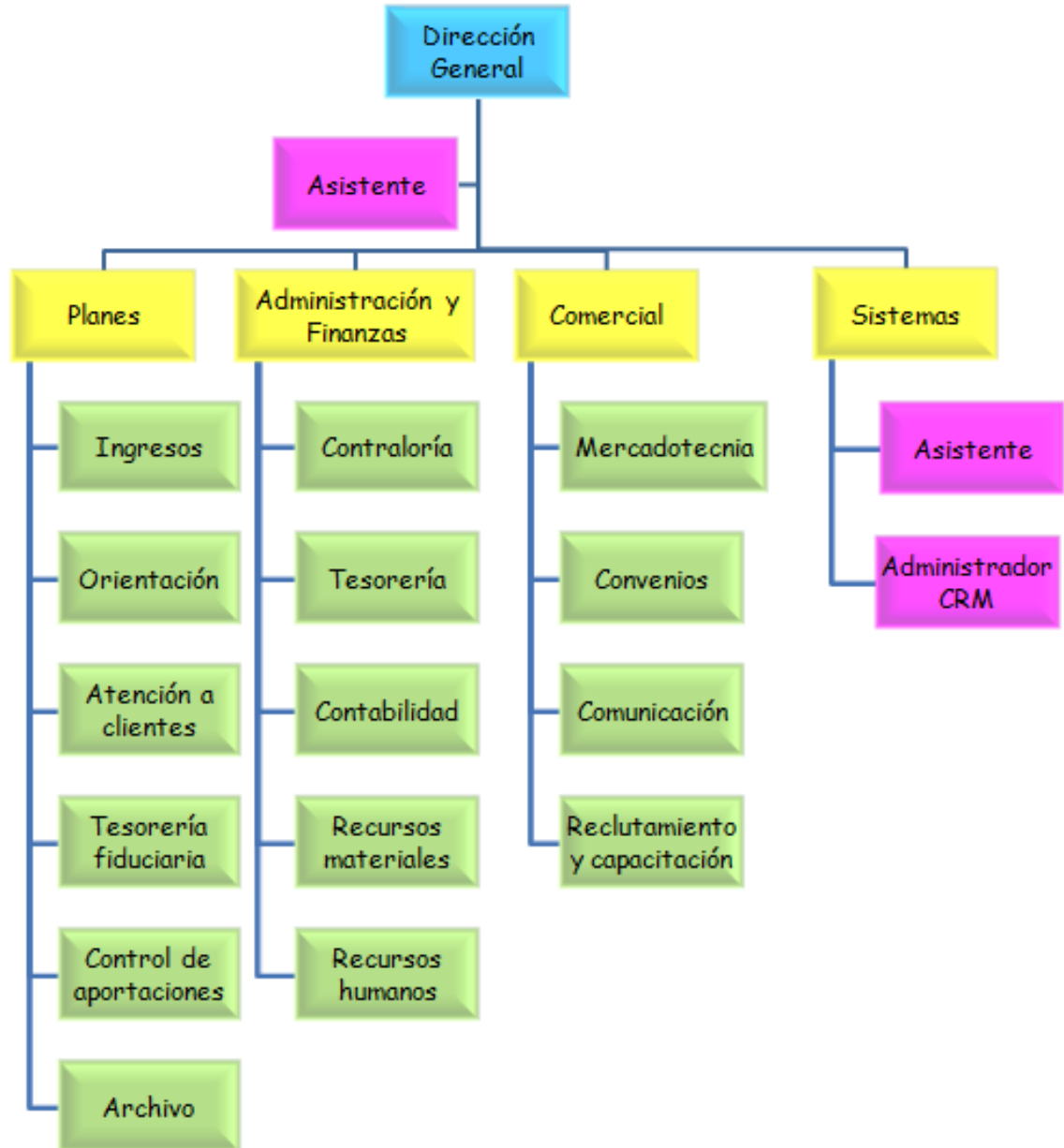
- **Confiabilidad:** Los trabajadores y el producto actúan de manera protocolizada reduciendo los posibles incidentes que pudieran afectar su funcionamiento.
- **Pasión:** Se trabaja intensa y constantemente para satisfacer las necesidades de los colaboradores y clientes.
- **Honestidad:** La verdad e integridad son características necesarias en cualquier organización para que funcione adecuadamente.
- **Transparencia:** La información está disponible cuando los trabajadores o suscriptores interesados lo requieran, siempre y cuando, tengan las autorizaciones convenidas inicialmente y conforme a contratos.
- **Ética:** En las acciones y decisiones que se toman es necesario definir lo "correcto" e "incorrecto", valorando moralmente las situaciones y acciones.
- **Rentabilidad:** Se obtienen resultados que permiten a la organización seguir creciendo.
- **Prudencia:** Las acciones se realizan con base en análisis y comprobación de información, de manera discreta y adecuada.
- **Solidaridad:** Apoyo incondicional a los trabajadores en situaciones profesionales y personales.
- **Respeto:** Entre colaboradores como con suscriptores y proveedores, aceptando y comprendiendo la diversidad ideológica. Se valora a las personas como seres individuales.

- **Calidad:** El producto y el servicio ofrecido buscan mejorar continuamente.
- **Efectividad:** Se ejecutan con precisión y excelencia las necesidades que surjan.
- **Compromiso:** Con los trabajadores ya que busca mejorar su desarrollo personal y profesional, así como con los suscriptores, para quienes busca beneficios constantes por ser clientes de Mexicana de Becas.
- **Responsabilidad:** Reconocer las posibles consecuencias que tendrá cualquier acción.
- **Disciplina:** Acciones ordenadas y perseverantes que garanticen el orden y buen funcionamiento de la organización.
- **Autocrítica:** Aceptar que los errores cometidos sirven como base y experiencia en la búsqueda de mejora continua.

### 1.5 Objetivos

- Posicionar a Mexicana de Becas entre su público objetivo.
- Concientizar a los posibles clientes de la importancia de formar un patrimonio económico con fines educativos.
- Buscar estrategias para superar los niveles de venta mes con mes.
- Mejorar el nivel profesional del personal corporativo de Mexicana de Becas.

## 1.6 Organigrama





## 1.7 Directorio Interno

Encontrarás el directorio interno actualizado en la raíz de tus archivos compartidos, el personal de Sistemas te guiará para que accedas de manera sencilla y conozcas los nombres, puestos, jerarquías y extensiones de tus compañeros.

## 1.8 Directorio a nivel nacional

A través de la página web, podrás encontrar todas las oficinas a nivel nacional, nombres de responsables y datos de contacto:

[www.mb.com.mx](http://www.mb.com.mx) -> CONTACTO -> Directorio de Representantes



**OFICINA DE VENTA MB QUERÉTARO**  
Responsable: Gracia Patricia Sánchez Fernández  
Corregidora Norte No. 81, Penthouse # 1, 3er Piso,  
Col Centro Histórico, Santiago de Querétaro, Gro.  
C.P. 76000  
Tel: 01 (442) 214-4129 y 01 (442) 182-2898  
Fax: 01 (442) 182-2899  
mebexqro@mb.com.mx  
patricia.sanchez@mb.com.mx

Versión HTML >

**Lada sin Costo**  
**01 800 2322 700**

## 2 IDENTIDAD VISUAL

### 2.1 Nombre comercial

Mexicana de Becas, Fondo de Ahorro Educativo

El término **Excelencia** queda estrictamente prohibido usarlo en cualquier tipo de material, tanto interno como externo. Sólo se usa "Mexicana de Beca Excelencia, A.C.", en los documentos oficiales: **Contrato y Solicitud**.

9

### 2.2 Logoimago tipo



### 2.3 Justificación

El logoimago tipo está conformado por la marca visual que representan las iniciales del nombre de la empresa Mexicana de Becas, las letras "MB" en azul con sombra amarilla, acompañada por el nombre de la empresa del lado derecho y de manera secundaria la frase "Fondo de ahorro educativo" en color gris (negro al 70%). Se creó a partir de la necesidad de renovar la imagen tanto de manera interna como externa. La tipografía y colores elegidos proyectan formalidad buscando su asociación tanto con temas financieros como educativos.

## 2.4 Tipografía

Logotipo zona azul: Nevis

ABCDEFGHIJKLM  
NOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

10

Logotipo zona amarilla: Stone Sans

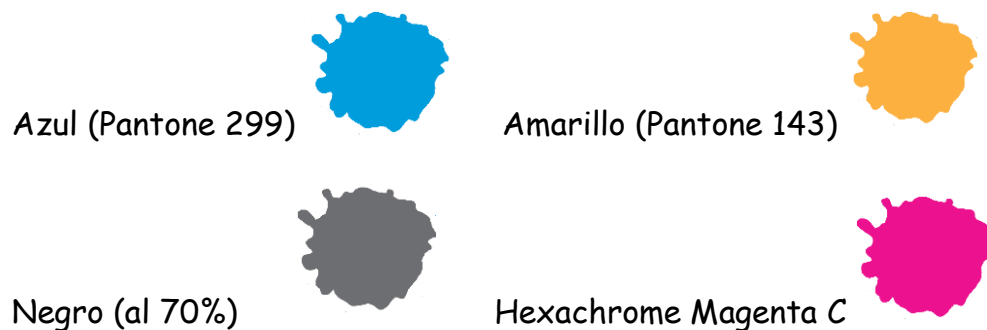
ABCDEFGHIJKLM  
NOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrst  
vwxyz

Logotipo zona gris: Frutiger Roman

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRST  
VWXYZ  
abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

## 2.5 Gama cromática

Pantones:



## 2.6 Restricciones

El logo sólo se puede usar calado a blanco sobre los fondos:

Azul



Amarillo



11

Negro



El logo NO puede ser deformado, cambiar sus elementos de posición o utilizar colores no autorizados:



## 2.7 Línea de impresos

### 2.7.1 Tarjetas de presentación

Formato: 9 cm. X 5 cm.

Orientación: Horizontal



12

### 2.7.2 Hoja membretada

Tamaño: Carta

Formato: 21.5 cm. x 28 cm.

Orientación: vertical

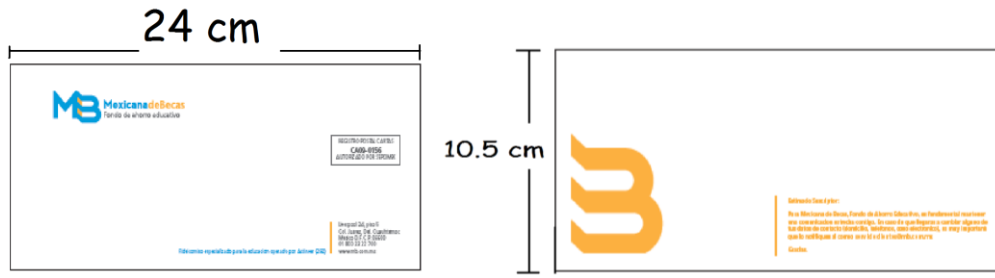


### 2.7.3 Sobres

Tamaño: Carta

Formato: 24 cm. x 10.5 cm.

Orientación: horizontal

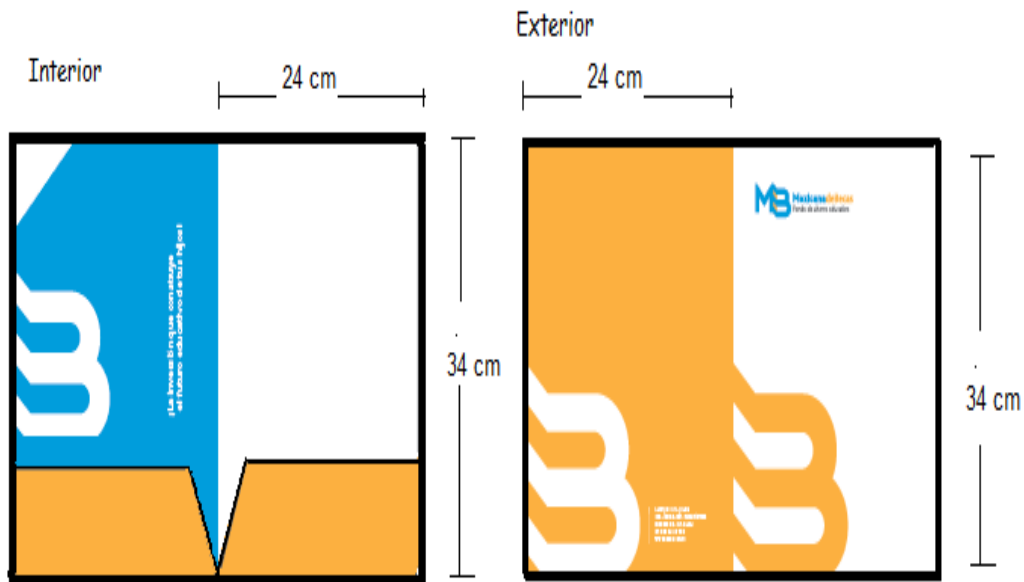


### 2.7.4 Folders

Tamaño: Carta

Formato: 24 x 34 cm

Orientación: vertical



## 2.8 Artículos promocionales

### 2.8.1 Tazas



### 2.8.2 Bolígrafos



14

### 2.8.3 Agenda



### 2.8.4 Cuadernillo



2.8.5 Pin



2.8.6 Tarjetero



2.8.7 Dulces



2.8.8 Alcancía



15

2.8.9 Banderines

Medidas: 15cm de alto x 25 cm de largo.

Asta : 45 cm.





## 2.9 Medios internos

### 2.9.1 Pizarra informativa



16

### 2.9.2 Página web y teléfono



### 2.9.3 Firma electrónica



Lizbeth Ruiz Romero  
Asistente de Dirección

Tel.: 52(55) 5511 7377 y 5511 8246 Ext. 136  
lyz.ruiz@mb.com.mx

¡La inversión que construye  
el futuro educativo de tus hijos!

Liverpool 24, piso 5  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
México D.F. C.P. 06600  
01 800 23 22 700  
www.mb.com.mx

Este correo electrónico, incluyendo en su caso, los archivos adjuntos al mismo, pueden contener información de carácter confidencial y/o privilegiada, y se envían sólo a la persona y exclusivamente de la persona a la que está dirigida. Si usted ha recibido este correo electrónico por error, favor de destruirlo incluyendo los archivos adjuntos, así como cualquier copia del mismo y notificarlo al remitente o la dirección electrónica indicada. Mediante la recepción del presente correo electrónico, se acepta que en caso de incumplimiento de su parte y/o de sus representantes o sus terceros con las mencionadas, Mexicana de Becas, Fondo de Ahorro Educativo, tendrá derecho a los daños y perjuicios que esto le ocasionen.

### 2.9.4 Gafete

Formato: 8.6 cm x 5.5 cm

Orientación: vertical



### 2.9.5 Señalética

Tamaño: 10 cm alto x 20 cm largo

#### 2.9.5.1 Recepción, sanitarios, sala de juntas, etc.



## FUENTES CONSULTADAS

### BIBLIOGRAFÍA

Bartoli, Annie, *Comunicación y organización*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, primera edición, 221 pp.

Costa, Joan, *La comunicación en acción, Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1999, 163 pp.

Davis K, y Newstrom, JW, *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, México, McGraw-Hill Interamericana, 1991, 547 pp.

Fávaro, Daniel, *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*, Argentina, Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio, 2008, 196 pp.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2002, Segunda edición, 273 pp.

Fleitman, Jack, *Negocios exitosos: como empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*, México, McGraw-Hill, 2000, 375 pp.

Goldhaber, M., Gerald, *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana, primera edición, 1994, 423 pp.

González Cruz, Ma. Guadalupe, *Estrategias de comunicación para la mejora de la Identidad Corporativa de la Empresa HI FUN MÉXICO (Caso Práctico)*, México, Tesina, UNAM, 2011, 94 pp.

Hernández Sampieri, Roberto, *et al.*, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, 2009, 613 pp.

Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 148 pp.

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert, *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2003, 496 pp.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Pearson Educación, 2003, 599 pp.

Kreps, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Buenos Aires, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, segunda edición, 1995, 356 pp.

Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional*, México, Editorial Limusa, 2005, 281 pp.

Marquardt Elmhorst, Jeanne y Ronald B. Adler, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, McGraw-Hill/Interamericana, 2005, octava edición, 462 pp.

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham; *Comunicación organizacional*, México, Trillas, primera edición, 1991, 111 pp.

Munich, L., Ángeles, E. *Métodos y técnicas de investigación*, México, Trillas, 2000, 166 pp.

Ocampo Herrera, Itzi Janin, *Diseño e implementación de un programa integral de comunicación organizacional para el restaurante "Jatsiri"*, México, Tesina, UNAM, 2012, 99 pp.

Picazo Manríquez, Luis Rubén y Evadista Lorenzana, Gabriel; *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*, México, McGraw-Hill, 1993, 223 pp.

Sabino, Carlos A., *El proceso de investigación*. Santa Fé de Bogotá, Lumen Humanitas, 2003, 170 pp.

Soto, Eduardo, *Comportamiento Organizacional: impacto de las emociones*, México, Cengage Learning Editores, 2001, 252 pp.

Van Riel, Cees B.M., *Comunicación corporativa*, España, Prentice Hall. 1997, 244 pp.

Villafañe, Justo, *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide, 1998, 341 pp.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Anca García, María Asunción, *Visión, misión, valores y compromiso con la organización*, [en línea], España, 7 de marzo de 2008, Dirección URL: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/300-vision-mision-valores-y-compromiso-con-la-organizacion.html>, [consulta: 10 de diciembre de 2013, 15:30 hrs.].

Bock, Adriane y Angela Paz, *Imagen corporativa, un esquema para su desarrollo*, [pdf], Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, 1988, 141 pp. , Dirección URL: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAA7397.pdf>, [consulta: 29 de octubre de 2013, 23:15 hrs.].

Capriotti, Paul, “La Comunicación Interna”, [pdf], *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, Núm. 13, Argentina, Diciembre 1998, 8 pp., p. 2, Dirección URL: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf), [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:40 y 23:45 hrs.].

Chávez Hernández, Pablo, “La red de comunicación, un concepto y un instrumento metodológico”, [pdf], s/lugar de edición, *RAZÓN Y PALABRA*, *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, Número 74, Noviembre 2010 – Enero 2011, p. 15, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/59ChavezV74.pdf>, [consulta: 25 de noviembre de 2013, 20:02 hrs.].

Cruz Brambila, Gerardo, *Diagnóstico Organizacional*, [en línea], s/lugar de edición, 18 de abril de 2012, 17 pp., Dirección URL: <http://www.slideshare.net/GERARDITOOO/diagnostico-organizacional-12583691>, [consulta: 2 de noviembre de 2013, 20:42 y 20:48 hrs.].

Delano Alfonso, Bárbara, “Redes de Comunicación, Canales y Medios”, [en línea], Chile, *Las relaciones públicas en Chile*, Editorial Universitaria S.A., 1998, Dirección URL: [http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com\\_organiz/Unidad3/contenido3.htm](http://www.institutoblestgana.cl/virtuales/com_organiz/Unidad3/contenido3.htm), [consulta: 25 de noviembre de 2013, 21:10 hrs.].

Estévez Valencia, Rafael, *Modelos de Análisis Organizacional*, [pdf], s/lugar de edición, 2007, 43 pp. Dirección URL: [http://www.topconsultores.cl/img/06\\_Top\\_consultores.pdf](http://www.topconsultores.cl/img/06_Top_consultores.pdf), [consulta 10 de octubre de 2013, 19:30 hrs.].

Fernández Guerrero, Gerardo (compilador), *Metodología de la Investigación*, [pdf], México, Universidad de Londres, 90 pp. Dirección URL: [http://www.uvirtual.edu.co/docudiseo/Dise%C3%B1o%20Grafico/M-P/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.uvirtual.edu.co/docudiseo/Dise%C3%B1o%20Grafico/M-P/metodologia_investigacion.pdf), [consulta: 12 de septiembre de 2013, 22:05 hrs.].

Gómez-Peresmitré, Gilda y Lucy Reidl, *Metodología de Investigación en Ciencias Sociales*, [pdf], México, UNAM, 285 pp. Dirección URL: [http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/lucy\\_gilda.pdf](http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/lucy_gilda.pdf), [consulta 17 de octubre de 2013, 20:38 hrs.].

King Núñez, Karla Ivette, “Comunicación organizacional. Tipos y formas”, [en línea], Colombia, *Estrategia*, 29 de marzo 2012, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacionorganizacion-al-formas-y-tipos.htm>, [consulta: 27 de octubre de 2014, 11:00 hrs.].

Martínez Posadas, Seleste, “Comunicación Organizacional”, [en línea], *Tu Revista Digi.U@t, Revista Digital Universitaria*, Vol. III, Núm. 4, Tamaulipas, México, Abril 2009, Dirección URL: <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicación%20organizacional.htm>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 23:17 y 23:25 hrs.].

Paulmann, Robert, “Identidad Corporativa”, [en línea], s/lugar de edición, *Corporated Identity Portal, Noticias y prensa*, traducción de Martin Sommaruga, Dirección URL: <http://www.ci-portal.de/identidad-corporativa/>, [consulta: 29 de octubre de 2013, 22:05 hrs.].

Revilla, Juan Miguel, “Las empresas españolas invierten más en comunicación digital”, [en línea], *ITespresso.es*, España, 22 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.itespresso.es/empresas-espanolas-invierten-mas-comunicacion-digital-116880.html>, [consulta: 22 de octubre de 2013, 22:15 hrs.].

Revilla, Juan Miguel, “Las empresas españolas aumentaron un 27% su inversión en comunicación digital en 2012”, [en línea], Diario digital *El Economista*, España, Edición Española, 22 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5246148/10/13/Las-empresas-espanolas-aumentaron-un-27-su-inversion-en-comunicacion-digital-en-2012.html>, [consulta: 22 de octubre de 2013, 21:02 hrs.].

Rodríguez. Darío, *Perspectivas del diagnóstico organizacional*, [en línea], s/lugar de edición, 28 de diciembre de 2008, Dirección URL: <http://www.ethansgarden.info/perspectivas-del-diagnostico-organizacional/>, [consulta: 25 de diciembre de 2013, 9:06 hrs.].

S/A. “Definición de red”, [en línea], *Revista digital Master Magazine*. s/lugar de edición, 2011, Dirección URL: <http://www.mastermagazine.info/termino/6496.php#ixzz2mvYlvTtf>, [consulta: 21 de noviembre de 2013, 20:33 hrs.].

S/A, *Misión y Visión*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=276&Itemid=404](http://www.nacer-global.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=404), [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:37 y 14:49 hrs.].

S/A, *Misión y Visión*, [en línea], México, Dirección URL: <https://www.facebook.com/MEBEXoficial/info>, [consulta: 10 de octubre de 2013, 14:45 y 14:49 hrs.].

S/A, “Significado de los colores”, [en línea], s/lugar de edición, *Psicología del color*, Dirección URL: <http://www.color-es.net/psicologia-del-color/significado-de-los-colores.html>, [consulta: 17 de diciembre de 2013, 21:03 hrs.].

S/A, *Tutorial: El significado de las líneas en el Diseño*, [en línea], s/lugar de edición, 25 de mayo 2012, Dirección URL: <http://www.novaeragc.com/tutorial-el-significado-de-las-lineas-en-el-diseno/>, [consulta: 15 de diciembre de 2013, 10:33 hrs.].

Santa Ana, Irvine, “La Identidad Corporativa”, [en línea], *Temas de negocios*, s/lugar de edición, Dirección URL: <http://negocioexitoso.com/index.php/temas-de-negocios-mainmenu-75/mercadotia-mainmenu-77/79-identidad-corporativa.html>, [consulta: 25 de octubre de 2013, 21:17 y 21:42 hrs.].



Valdés Hernández, Soledad, *Sociología de las Organizaciones*, [en línea], s/lugar de edición, 3 de noviembre de 2007, Dirección URL: [https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material\\_docente/previsualizar?idmaterial=151887](https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?idmaterial=151887), [consulta: 23 de diciembre de 2013, 20:20 hrs.].

Van Riel, Cees, “Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional”, [en línea], *Revista Electrónica Razón y Palabra*, Núm. 34, México, Agosto-Septiembre 2003, Dirección URL: [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvan\\_riel.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvan_riel.html), [consulta: 26 de octubre de 2013, 17:30 hrs.].

Vialfa, Carlos, *Créer une identité visuelle pour l'entreprise*, [en línea], Francia, 1 febrero 2011, Dirección URL: <http://www.commentcamarche.net/faq/16822-creer-une-identite-visuelle-pour-l-entreprise>, [consulta: 7 de noviembre de 2013, 21:33 hrs.].