



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO
PRECURSORA DE LA IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN
CORPORATIVA. CASO: JUGUETERÍA LUMPALUPA**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

PRESENTA

ABRAHAM RAMOS GARCÍA

Asesor: Manuel Vázquez Arteaga



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mis padres,
Que me han acompañado durante todo el camino recorrido.

A mi hermano,
Quien ha sido un modelo que seguir.

A mi esposa,
Quien es mi apoyo, mi soporte y mi estímulo para seguir superándome.

A mi *alma mater*,
Por todos los años de sabiduría y conocimiento.

INTRODUCCIÓN	3
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	6
<i>Comunicación</i>	6
<i>Organización</i>	11
<i>Comunicación Organizacional</i>	13
<i>La comunicación organizacional en México</i>	17
<i>Rol del Comunicólogo Organizacional</i>	19
IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN CORPORATIVAS	21
IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN CORPORATIVAS	22
<i>Identidad corporativa</i>	22
Concepto	22
Diferencia entre Identidad Corporativa e Imagen Corporativa	23
Filosofía empresarial	24
Estructura organizacional	26
<i>Cultura corporativa</i>	28
Concepto	28
Factores que intervienen en la Cultura Corporativa	29
Liderazgo	30
<i>Imagen corporativa</i>	32
Concepto	32
La Imagen Institucional no es la Imagen Corporativa	33
De la Identidad a la Imagen Corporativa	34
Productos comunicativos	35
<i>Manual de Imagen Corporativa</i>	36
¿POR QUÉ NACE UNA ORGANIZACIÓN?	39
¿POR QUÉ NACE UNA ORGANIZACIÓN?	40
<i>Emprender</i>	40
<i>Segmentación del negocio</i>	43
<i>Jugueterías</i>	47
MATTEL	48
Hasbro	49
Juguetron	49
Juguetibici	50
PROPUESTA COMUNICATIVA PARA LA JUGUETERÍA LUMPALUPA	52
PROPUESTA COMUNICATIVA PARA LA JUGUETERÍA LUMPALUPA	53
<i>Juguetería Lumpalupa</i>	54
Filosofía	55
Estructura organizacional	61
Cultura corporativa	66
<i>Manual de Imagen Corporativa</i>	67
Contenido del Manual de Imagen Corporativa	70
Matriz de productos comunicativos propuestos para la Juguetería Lumpalupa	71

CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	78
ANEXO 1: MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA DE LA JUGUETERÍA LUMPALUPA	79
ANEXO 2: DECLARACIÓN SOBRE LA VITAL IMPORTANCIA DEL JUGUETE (AMIJU).....	108

Introducción

Hablamos, escuchamos, razonamos lo que nos dicen y lo que decimos, emitimos sonidos entendibles para alguien más y todo parece indicar que el proceso de la comunicación se da con éxito, sobre todo, cuando la otra persona nos responde lo que queríamos oír.

La comunicación no es un proceso tan sencillo, va más allá de un esquema Emisor – Mensaje – Receptor, incluye aspectos sociales, culturales, académicos, económicos y anímicos que afectan de manera positiva o negativa lo que decimos o lo que escuchamos.

Para el caso de las organizaciones, también existen aspectos que afectan la manera en la que se comunican, no solo al interior, sino también al exterior; cuando no se tienen planteadas las bases de una organización, difícilmente se logra comunicar algo entendible, sin embargo, teniendo las bases claras, cualquier empresa puede, fácilmente, dar un mensaje y que este sea entendido por la mayoría de la manera en la que esperaba.

En la actualidad, muchos jóvenes emprendedores ven la oportunidad de ser su propio jefe al iniciar un negocio, aplicando sus conocimientos para hacer algo que les apasiona y ofrecer oportunidades de empleo y desarrollo profesional a futuras generaciones, además de contribuir a la sociedad. Estas nuevas empresas surgen con un objetivo y la mejor manera de alcanzarlo es teniendo las bases que harán posible su reconocimiento y sean solicitadas por las personas externas a la organización.

La imagen, no solo la de una persona si no la proyectada por una empresa, es la opinión de la gente, ya sea positiva o negativa. Para comunicar una buena imagen al exterior, primero se debe comunicar al interior el ser de la empresa, su misión y su visión, logrando una colaboración por parte de los integrantes de la organización para el desarrollo de esta y, al mismo tiempo, se sientan parte de un grupo en el cual tendrán un crecimiento personal y profesional.

El presente trabajo busca darle a la Juguetería Lumpalupa las “palabras” necesarias para externar un mensaje adecuado hacia el público al cual va dirigido, proponiendo para una empresa nueva y fresca tres pilares básicos que permitirán su reconocimiento: Identidad, Cultura e Imagen corporativas.

En el primer capítulo se abordan aspectos relevantes del proceso de la Comunicación: de dónde surge su estudio, la evolución de las teorías y de cómo sus autores han hablado al respecto hasta llegar a la Comunicación Organizacional y de cómo ésta también ha

cambiado a través de los años; además se hace mención de la importancia del rol del comunicólogo organizacional.

El segundo capítulo hace referencia a esos tres principales pilares sobre los que se basa una organización: Identidad, Cultura e Imagen, haciendo diferencias significativas en los conceptos de identidad e imagen para otorgar una claridad a la juguetería y que su aplicación se realice de manera correcta sin darle mayor importancia una que a otra.

El tercer capítulo responde a la pregunta de por qué nace una organización, iniciando con la importancia del emprendimiento y la segmentación del mercado, dando pauta para hablar al respecto de empresas del mismo giro, la competencia.

Por último, se presenta una propuesta para la Juguetería Lumpalupa de cada uno de los pilares englobados en un manual de uso de la imagen corporativa; el enfoque de estos pilares es ofrecer un valor agregado a la nueva organización, de tal manera que sea más sencilla su comunicación al exterior y al interior de esta.

La comunicación no se encuentra solo como área dentro de las empresas, está presente en diversos procesos y es parte importante de cada una de las áreas internas, por lo tanto, su participación no está limitada a un cubículo o a una oficina.

En las siguientes páginas descubrirán cómo es que la comunicación juega ese importante papel dentro de las organizaciones para el alcance de las metas y lograr su reconocimiento a través de la correcta aplicación de la marca.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un proceso sistémico de cada empresa, institución, organización o asociación, que se presenta de manera interna entre los mismos empleados (directivos a operativos y viceversa), y externa, entre diferentes organismos y el público exterior.

A lo largo de la historia, se ha intentado explicar qué es la comunicación y cómo influye en el ser humano para generar relaciones sociales. Con una breve reseña de diferentes puntos de vista, intentaré definir la comunicación y, sobre todo, su importancia dentro de las organizaciones, principalmente como precursora de la identidad, la imagen y la cultura corporativa.

Comunicación

En la naturaleza, existe un proceso mediante el cual es posible transmitir información y permite generar relaciones dentro de diferentes grupos sociales, dicho proceso se presenta en diversas especies. La evolución ha dotado a varias especies con órganos biológicos que facilitan el proceso de transmisión de la información y, además, ha permitido la creación y el desarrollo de códigos que hacen posible la existencia de comunicación, incluso, entre especies diferentes.

El ser humano posee, adicional a dichos órganos biológicos, razón e inteligencia (conductas¹) que le han permitido crear códigos más complejos para transmitir información: los idiomas; estos le han servido para relacionarse con su mismo grupo social y entre grupos sociales diferentes, incluyendo aquellos que no son pertenecientes a su misma cultura. Su único fin, comunicar.

Comunicar proviene de la etimología latina *communicāre*, que significa “compartir algo, poner en común”, esto convierte a la comunicación en el proceso facilitador de transmisión de la información entre personas para expresar o explicar algo (sentimientos, emociones, acciones)

¹ Manuel Martín Serrano hace mención de estos dos aspectos para la distinción de las especies que, biológicamente, han logrado la capacidad de interacción comunicativa.

de tal manera que los interlocutores reflexionen y otorguen una respuesta con base en la información recibida.

Existen diferentes modelos para explicar este proceso y cada uno de ellos describe los usos de la comunicación a través del lenguaje. Un primer modelo del que se tiene registro pertenece a Aristóteles, quien mencionó tres aspectos en el acto comunicativo (retórica): la persona que habla, el discurso que pronuncia y la persona que escucha, los denominó orador, discurso y auditorio, respectivamente (quién dice qué a quién).

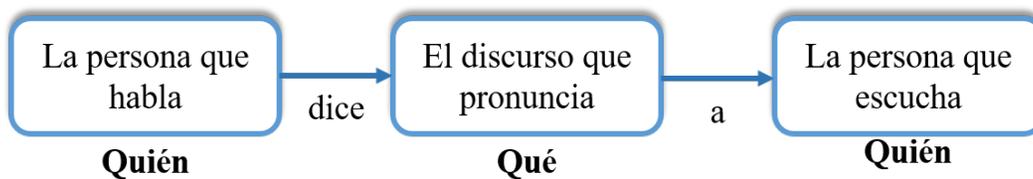


Figura 1.1. Representación del modelo de Aristóteles.

A partir de esta perspectiva nace la base de los modelos que, posteriormente, los estudiosos de la comunicación comenzarían a desarrollar. El estudio de la comunicación se ha llevado a cabo con mayor enfoque durante el último siglo y ha sido, precisamente, por la necesidad de entender el uso del lenguaje para comunicar y también por su influencia en las relaciones sociales, por esto su estudio se ha llevado a cabo desde muy variados puntos de vista: sociólogos, psicólogos, lingüistas, filósofos, biólogos e, incluso, matemáticos.

Enfocaré el presente capítulo en la comunicación como medio de influencia en la sociedad, comenzando por describir el trabajo de Harold Lasswell, politólogo, quien toma como base el planteamiento de Aristóteles y le añade dos elementos que completan el acto de la comunicación; estos elementos son el *Canal* y el *Efecto* que produce un mensaje. Sus estudios se basan, principalmente, en ese *efecto* producido por los medios masivos, sosteniendo que, a través del acto de la comunicación, un emisor intentará persuadir, manipular o influir en alguien más.



Figura 1.2. Representación del modelo de Lasswell.

Raymond Nixon toma el modelo aristotélico modificado por Lasswell e incorpora dos elementos más: 1) las intenciones de quien emite el mensaje y; 2) las condiciones en que el mensaje llega al receptor. Con esto, da la pauta para que se amplíe el trabajo de investigación que se enfoca en el discurso del emisor a partir de sus intenciones y, también, sobre la importancia de las condiciones físicas y psicológicas del oyente para asegurar que este actúe como consecuencia de lo transmitido por el emisor².

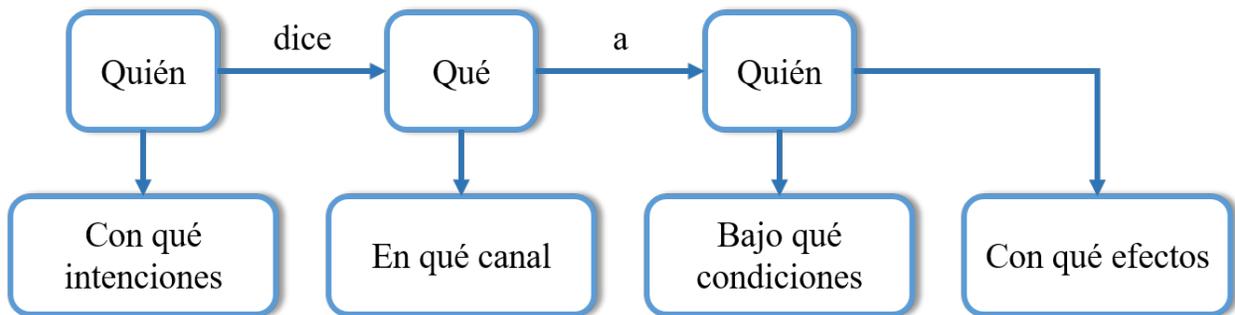


Figura 1.3. Representación del modelo de Nixon.

El matemático Claude Shannon, en un artículo que publicó, dio pie a su esquema del “sistema general de comunicación”, mismo que ha prevalecido a lo largo del tiempo como base de los modelos de comunicación verbal posteriores a su época. Dicho esquema presenta el proceso de transmisión de la información enfocado, principalmente, a dispositivos mecánicos.

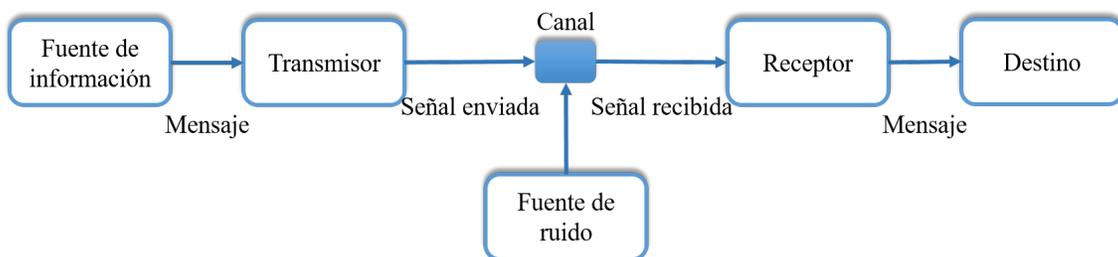


Figura 1.4. Esquema del Sistema General de Comunicación de Claude Shannon.

Más adelante, el que fuera profesor de Shannon, Norbert Wiever, incluye en el modelo de su ex alumno el concepto de *feedback* (retroalimentación), lo que permitió vincular el

² *Ciencias de la Comunicación I*, Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California, México, agosto de 2016, pág. 15.

modelo de Shannon no solo a transmitir información entre las máquinas, sino también a la comunicación animal, esto hace que el proceso de comunicar ya no sea lineal y se convierta en un modelo circular de información.

David K. Berlo, describe a la comunicación más allá de un acto del ser humano para negociar su posición en el entorno, siendo un valor interlocutivo de poder e influencia basando su eficacia en estrategias que pueden o no generar los resultados esperados, es decir, puede fracasar. Para evitar el fracaso, propone un modelo ideal de comunicación para que sea realmente efectiva³. Es Berlo quien coloca de forma independiente al *codificador* y al *decodificador*, el primero para adecuar el mensaje hacia el receptor y y, el segundo, para hacerlo llegar con la dimensión original del emisor⁴.

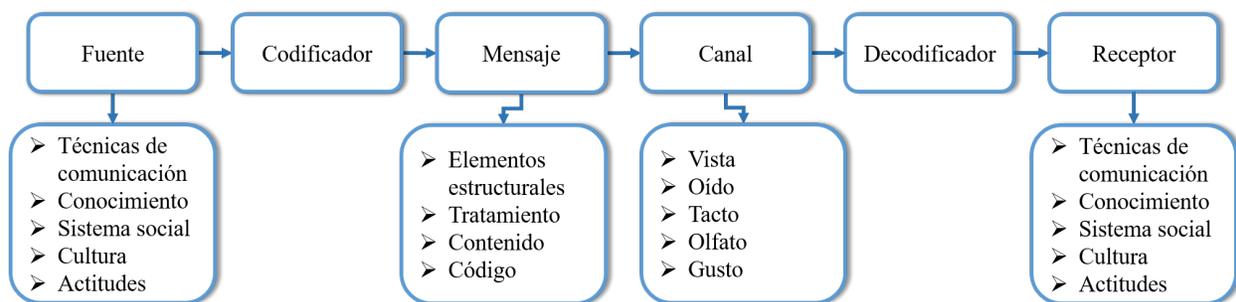


Figura 1.5. Esquema representativo del modelo de David Berlo.

Marshall McLuhan realiza sus estudios de la comunicación basándose en cómo los medios masivos influyen en la sociedad más que en la influencia del mensaje que dichos medios emite. En su libro *Understanding Media: The extension of man*, su primer capítulo hace alusión a su conocido aforismo “el medio es el mensaje”, mismo que intenta explicar que ambos términos son importantes dentro del proceso de comunicación dado que el mensaje dependerá del medio que se use y no todos los mensajes pueden ser usado en todos los medios⁵.

³ Ídem.

⁴ González Alonso, Carlos, *Principios básicos de comunicación*, Trillas, México, 2008, pág. 29.

⁵ Lance Strate, *El medio y el mensaje de McLuhan*, en Revista *Infoamérica, Iberoamerican Communication Review*, 2012, p. 62.

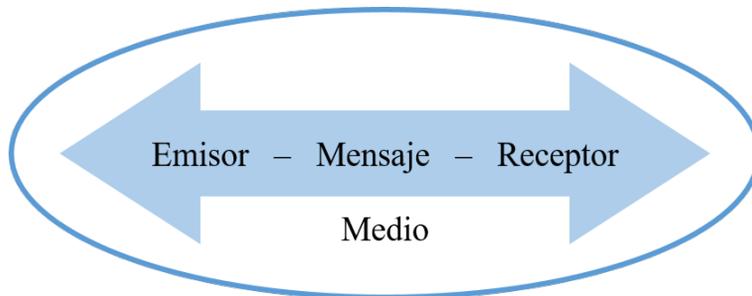


Figura 1.6. Esquema representativo del modelo de McLuhan.

Abraham Moles, dentro de sus investigaciones, fue el primero en usar las palabras cultura y comunicación, centrando el ámbito de la cultura en una sociodinámica⁶, cuyos canales están representados por los medios, dividiéndolos en dos tipos: fisiológicos y técnicos, siendo los canales técnicos una prolongación de los fisiológicos.

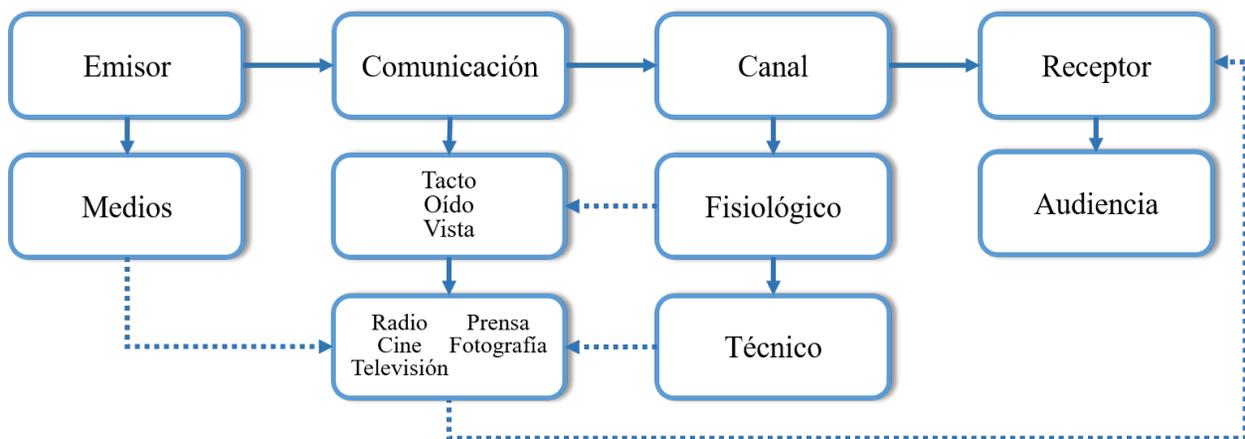


Figura 1.7. Esquema interpretativo del modelo de Abraham Moles.

En cada uno de los modelos presentados, existen tres factores primordiales para que la comunicación pueda existir dentro de los sistemas sociales: un emisor, un mensaje y un receptor; bajo dichos esquemas, puedo intentar definir a la comunicación como un proceso mediante el cual una persona desea transmitir cierta información con una intención y a través de las herramientas que estén a su alcance para provocar en alguien, con similares conocimientos y experiencias, una reacción derivada del estímulo del lenguaje.

⁶ González Alonso, Carlos, *op. cit.*, pág. 91.

Organización

La palabra Organización, de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, es la acción de organizar u organizarse, pero también la define como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”⁷.

Basándose en esta definición, Annie Bartoli menciona que la organización es “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen”⁸, haciendo hincapié en que un grupo de personas reunidas durante un lapso de tiempo en una plaza no hacen una organización.

La organización, entonces, contiene elementos que la estructuran, que la hacen ser y que la diferencia de otras. Como parte de estas diferenciaciones podemos encontrar, entre otros aspectos, la identidad, la imagen y la cultura, además de su labor ante la sociedad, si acaso es una organización no gubernamental, una asociación religiosa, una institución pública o una empresa.

El estudio de las organizaciones se remonta a finales del siglo XIX y hasta la actualidad, con el fin de tener una mejor administración y una mayor producción en las empresas; aunque existen diversos enfoques, podemos resumir su análisis en cuatro etapas: teoría clásica, teoría humanista, teoría de sistemas y teoría de contingencia.

La primera etapa, de la teoría clásica, se desarrolló desde finales del siglo XIX y hasta el primer tercio del siglo XX, “entiende la organización como un sistema rígido y jerárquico en el que las unidades y referencias de mando y de toma de decisiones están muy marcadas”⁹. Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber son los autores destacados de esta etapa y sus investigaciones se caracterizan por el enfoque burocrático y la forma óptima en que las empresas debían trabajar, esto, tomando a los trabajadores como herramientas de producción.

A mediados de los años 30, comienza la etapa de la teoría humanista o de relaciones humanas que “pugnan por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de

⁷ *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, en dle.rae.es

⁸ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México, 1992, pág. 19.

⁹ Tuñez, Miguel, *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, Comunicación social ediciones y publicaciones, Sevilla, 2012, pág. 20.

decisiones de la organización”¹⁰. Elton Mayo da inicio a esta etapa con su estudio realizado en la Western Electric Company de Hawthorne, Abraham Maslow aporta con su Teoría de la Jerarquía de las Relaciones Humanas y McGregor con sus modelos *X* y *Y*; cada uno de estos estudios se enfocaron en la producción de los trabajadores basada en el sentirse bien consigo mismos, a diferencia de las teorías clásicas, el ser humano y sus grupos forman una parte muy importante para el desarrollo de las organizaciones.

La aportación de Ludwing von Bertalanffy con su Teoría General de Sistemas, a mediados del siglo XX, da pie a la tercera etapa del estudio de las organizaciones; menciona que “características de la organización, trátase de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera”¹¹. Con base en los argumentos de Bertalanffy, Katz y Khan toman a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, dependientes del ambiente y con múltiples objetivos. La teoría de sistemas retoma los aspectos estudiados en las primeras dos etapas, la estructura jerárquica y el aporte del trabajador a la organización.



Figura 1.8. Representación de la empresa como un sistema de interrelaciones¹².

La etapa de la teoría de contingencia surge a partir de las investigaciones de las organizaciones como sistemas abiertos, “sugiere que lo que es eficiente en una organización, puede

¹⁰ Jablin, Frederick M, *Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro*, en Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke, *La comunicación humana. Ciencia social*, McGraw Hill, México, 1988, pág. 119.

¹¹ Bertalanffy, Ludwing von, *Teoría general de los sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1968, pág. 47.

¹² Bartoli, Annie, *op. cit.*, pág. 20.

no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra”¹³. Las investigaciones de Burns y Stalker, de Lawrence y Lorsch, y de Joan Woodward están enfocadas a la adaptabilidad de las empresas y en cómo ciertos aspectos, incluso de la teoría clásica, pueden beneficiar, hasta cierto punto, a las organizaciones.

Tomando en consideración las cuatro etapas del estudio de la organización, además de que actualmente se siguen realizando investigaciones, defino la organización como un sistema social único y dependiente del ambiente cultural (tanto interno como externo) al que esté expuesto, con metas y objetivos en pos de un reconocimiento.

Comunicación Organizacional

**“La comunicación es la célula de que están hechos los sistemas sociales. Si no hay comunicación, no hay tampoco sistema social. Y las organizaciones son sistemas que, como todo sistema social, están constituidas por comunicaciones”
Niklas Luhman (1927-1998)**

La comunicación es un fenómeno que se da en los sistemas sociales; dentro de las organizaciones, al ser sistemas, no es diferente, es más, “se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. [...] No es posible imaginar una organización sin comunicación”¹⁴, tan es así, que dentro de éstas existe un área de comunicación, encargada de hacer llegar información relevante tanto a sus mismos colaboradores como al público externo.

Con los términos de comunicación y organización desglosados, la Comunicación Organizacional se puede concebir como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”¹⁵. Estos mensajes se transmiten de manera interna por niveles jerárquicos (vertical descendente) o de manera horizontal entre las diferentes áreas que la componen; también se presenta externamente, ya sea con otras organizaciones, con el público o al recibir información de los mismos.

¹³ Jablin, Frederick M, *op. cit.*, pág. 120.

¹⁴ Rodríguez de San Miguel, Horacio A., *Definición y alcance de la comunicación organizacional*, en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, pág. 11.

¹⁵ *Idem*, pág. 12.

La comunicación organizacional tiene la acepción de una disciplina, cuyo objeto de estudio es la transmisión de mensajes en todos los niveles internos, así como el impacto que tienen los mensajes transmitidos al exterior de la organización a modo de verificar la aceptación o rechazo de determinado mensaje.

También es estudiada como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes en el fenómeno que se produce dentro de la organización, es por eso que, de este enfoque, se subdivide en Comunicación Interna (actividades que ayudan a mantener una buena relación entre los integrantes de la organización) y Comunicación Externa (mensajes emitidos por la organización para mantener contacto con el público externo con el fin de mantener o mejorar las relaciones con ellos)¹⁶.

La comunicación tiene un papel muy importante en cada una de las cuatro etapas del estudio de las organizaciones, en el *Cuadro 1.1* se explican de manera breve sus principales aspectos, mismos que cambian de una etapa a otra, de tal forma que la comunicación se va adaptando a las necesidades de las organizaciones.

La comunicación organizacional está formada por tres aspectos o dimensiones interdependientes, que forman una comunicación integrada¹⁷: la comunicación interna o administrativa, la comunicación mercadológica y la comunicación institucional. Derivado de esto, su estudio es tan vasto como organizaciones existen, ya que no hay dos iguales.

La comunicación interna hace referencia, principalmente, a todo aquello transmitido dentro de la organización, ya sea de forma jerárquica o entre las mismas áreas de determinado organismo social. La comunicación mercadológica se enfoca más en el aspecto de cómo atraer al público (publicidad). Por último, pero no de menor importancia, la comunicación institucional es se encarga de las relaciones entre el sistema y el exterior, de “crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales”¹⁸.

¹⁶ *Idem*, pág. 11-12.

¹⁷ B. de Farias, Luiz A., *Comunicación por resultados. El cambio organizacional por la visión integrada*, en Rebeil Corella, María Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*, Trillas: Universidad Anáhuac, México, 2006, pág. 175.

¹⁸ Rebeil Corella, María Antonieta, *Perfiles de la comunicación en las organizaciones*, en Rebeil Corella, María Antonieta y Celia RuizSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998, pág. 168.

Teoría clásica	Teoría humanista	Teoría de sistemas	Teoría contingente
Comunicación muy formal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente	Horizontal y vertical	Horizontal y vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según demandas del entorno (situacional)
Contenido básico de normas y procedimientos internos	Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual, díadas y grupal	Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

Cuadro 1.1. Principales características de la comunicación en las teorías de la organización¹⁹.

¹⁹ De Velasco Arellano, Alberto M., *Escuelas del comportamiento organizacional*, en Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, pág. 36.

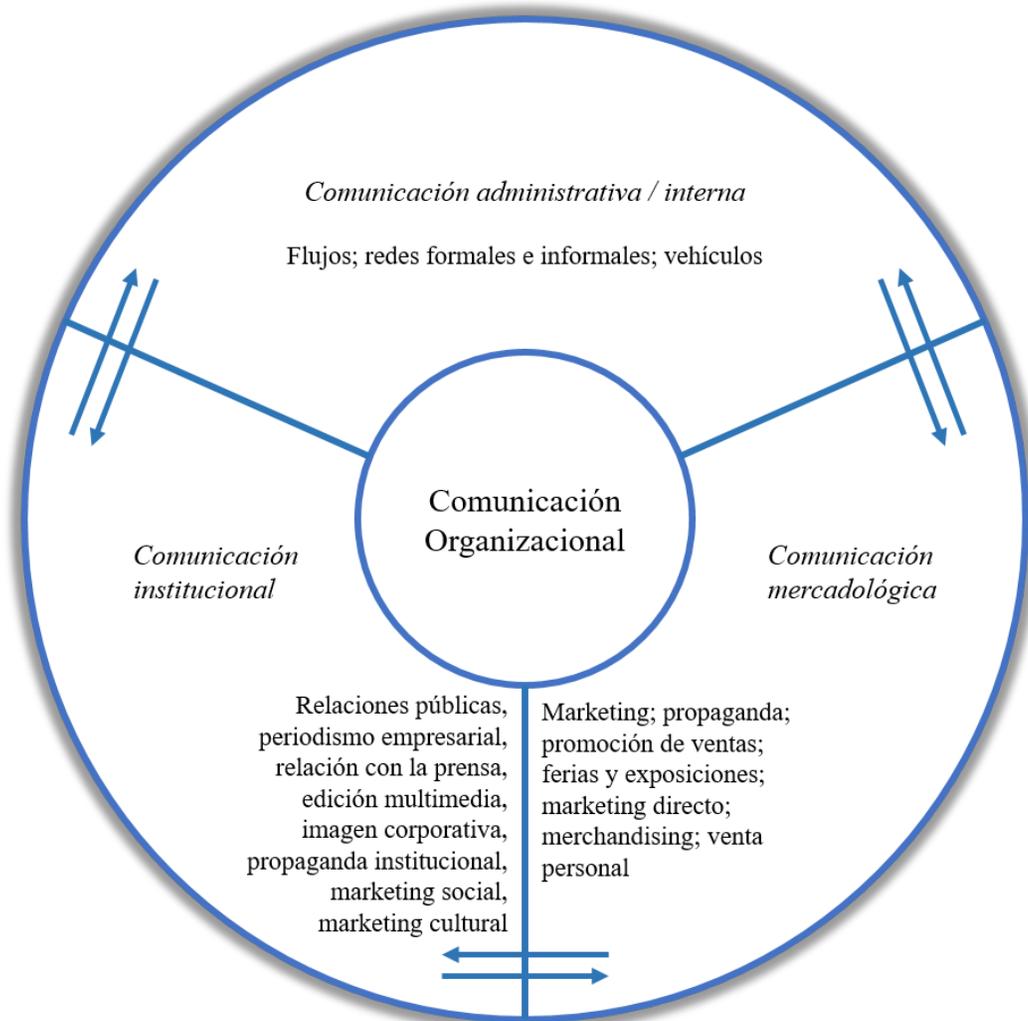


Figura 1.9. Comunicación integrada (M. Kunsch)²⁰.

En resumen, la comunicación organizacional tiene un marco de estudio muy vasto, tanto en la forma de transmisión de mensajes de manera interna como hacia el exterior. Además, puede ofrecer diversos servicios como²¹:

- Asesoría técnica para elaborar productos de comunicación.
- Enseñanza y desarrollo de habilidades de comunicación.
- Investigación y obtención de información relevante para la organización.
- Difusión de la filosofía (misión, visión, valores) ante diversos públicos.
- Promover y representar sus intereses ante actores relevantes de la sociedad.

²⁰ B. de Farias, Luiz A., *op. cit.*, pág. 175.

²¹ González Almaguer, José de J., *La comunicación organizacional y las instituciones de educación superior: el conflicto entre la formación profesional y el campo laboral*, en Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, pág. 248.

Con todo lo anterior, defino a la comunicación organizacional como un fenómeno interno de los sistemas sociales (organizaciones), que intenta entender el comportamiento de los integrantes de dichos sistemas para lograr una mejor productividad y busca cooperar con las áreas internas para alcanzar una mayor atracción de públicos externos.

La comunicación organizacional en México

En México, el estudio de la comunicación organizacional tiene sus inicios alrededor de los años 70, tras la fundación de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI); sin embargo, desde finales de la década de los 60, ya sería integrada a la estructura curricular de algunas universidades e instituciones de enseñanza²².

Con la fundación del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación (1976) y posteriormente de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (1981), se ha buscado la manera de actualizar constantemente los estudios realizados referentes a la comunicación organizacional, con el fin de lograr que los egresados satisfagan lo que el mercado laboral espera de ellos²³.

Se entiende que la necesidad de las empresas de administrar los recursos simbólicos para transmitir su cultura a los empleados y de mantener ese contacto con el público externo, entre otras necesidades, hizo menester integrar un área de comunicación en el organigrama.

Hacia 1987 ya se había instalado en diversas organizaciones educativas como el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, en el Centro Avanzado de Comunicación y en la Universidad de la Comunicación, también, en diversas empresas como IBM, XEROX de México, Bimbo y Grupo Modelo²⁴, aún sin tener completo conocimiento de qué era o para qué servía el área de comunicación, siendo únicamente tomada como aquella encargada de organizar eventos o hacedora de medios, poco respetada al depender del área de Recursos Humanos, pero fuertemente aceptada si provenía del área de Mercadotecnia.

Infortunadamente, la crisis que se vivió en México en 1995 hizo que la comunicación organizacional en nuestro país tuviera su etapa más cruda. Muchas empresas, donde

²² León Duarte, Gustavo A., *La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*, en Revista *Análisi* no. 34, 2006, pág. 288.

²³ González Almaguer, José de J., *op. cit.*, pág. 232.

²⁴ Vázquez Arteaga, Manuel, *De asignatura a posgrado, a 20 años de la comunicación organizacional en México*, en *Antología de textos de comunicación organizacional*, Colegio de profesores de educación y comunicación, México, 2006, pág. 77.

los profesionistas de la comunicación organizacional ya tenían acceso, comenzaron a vivir un momento de crisis económica, optando por deshacerse de sus departamentos de comunicación ya que los directivos tenían expectativas pobres de dichas áreas²⁵.

Actualmente, no es tan diferente la perspectiva que se tiene de la comunicación organizacional en nuestro país, por lo que el reto más grande que enfrenta el profesionista de la comunicación es el de hacer reconocer al comunicólogo como piedra angular para el alcance de metas y de hacer cumplir los objetivos de las empresas de manera efectiva, buscando que dichas empresas, principalmente nacionales, tengan una competitividad a nivel internacional.

Por otro lado, también se debe considerar que la comunicación organizacional forma parte de otras actividades como el participar en la creación de propuestas innovadoras que permitan un mayor desarrollo de las organizaciones, alinear dichas propuestas a la filosofía y cultura de estas, contribuir a que la organización sea más exitosa sin modificar la cultura organizacional y gestionar dicha cultura para promover el cambio y la innovación²⁶.

Derivado de lo anterior, distintas instituciones educativas han hecho de la comunicación organizacional una disciplina, incluyéndola en asignaturas dentro de sus programas de estudio, como preespecialidad o, incluso, formulando programas acordes para la formación de especialistas, como lo son una licenciatura, un diplomado o una maestría²⁷ con el fin de que los egresados tengan más y mejores herramientas que les permitan desenvolverse y hacer notar que la comunicación es de suma importancia dentro de las organizaciones.

En México, la comunicación organizacional “se expresa como una estrategia integral de comunicación e incorpora entre sus tareas a la comunicación interna, a la comunicación corporativa o institucional [...], así como los procesos publicitarios que incluyen la mercadotecnia entre los clientes actuales y los potenciales de las organizaciones”²⁸, es un área de suma importancia que permitirá a las organizaciones lograr un desarrollo y reconocimiento con el público externo, además de lograr una diferenciación respecto de otras organizaciones.

²⁵ Llano, Serafina, *La comunicación organizacional en México. Características y perspectivas*, en *Revista Razón y palabra* no. 4, Año 1, sep.-nov. 1996, México, recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/antieriores/n4/llano.htm>

²⁶ González Almaguer, José de J., *op. cit.*, pág. 252-253.

²⁷ *Idem*, pág. 233.

²⁸ Rebeil Corella, María Antonieta, *op. cit.*, pág. 160.

Rol del Comunicólogo Organizacional

El sufijo *-logo* indica que alguien es estudioso o especialista en una materia o ciencia, por eso me atrevo a usar la palabra *Comunicólogo*; creo pertinente que la persona encargada del área de comunicación o participe de la misma, debe ser un especialista en comunicación, principalmente por ser una de las bases de las organizaciones, capaz de interactuar con las demás áreas internas en la planeación de estrategias y en ser el precursor de la imagen, la identidad y la cultura organizacional.

Uno de los principales retos que enfrenta el comunicólogo organizacional en el ámbito laboral, es el de romper la brecha de ser solo hacedores de medios o creadores de mensajes cuando se necesite externar algo, es decir, ser publirrelacionistas. Si bien el comunicólogo se apoya de diversas herramientas tecnológicas para elaborar contenidos, muchas veces se nos toma como diseñadores gráficos, incluso, como mercadólogos y se nos exigen dichos conocimientos para ingresar al ámbito laboral. Dentro del área de capacitación para el desarrollo de los colaboradores, se nos confunde con pedagogos.

El papel de la comunicación en las organizaciones está siendo cada vez más prescindible para el desarrollo y el alcance de metas, bajo esta premisa, el comunicólogo debe ser capaz de que todos los integrantes de la organización reciban información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa o el trabajo; deben propiciar la identificación del personal con la organización difundiendo la filosofía y la cultura organizacionales; debe favorecer la integración de la organización con sus colaboradores, mejorando la comunicación vertical y horizontal fomentando el trabajo en equipo; debe facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización con su público, cerciorándose que esté basada en realidades y no en ficciones, esto con el fin de lograr mayor credibilidad con el ambiente externo²⁹.

Derivado de lo anterior, el comunicólogo debe ser capaz de elaborar y aplicar un plan estratégico de comunicación con el fin de que la organización cumpla con su misión³⁰. En dicho plan estratégico de comunicación, es muy importante tomar en cuenta el cómo se hace participe a los colaboradores en el conocimiento de la dicha misión, de la visión, de los valores organizacionales, de cómo se gestionarán los recursos simbólicos para la promoción interna de la

²⁹ Rodríguez de San Miguel, Horacio A. *op. cit.*, pág. 15-16.

³⁰ Narváez Santana, Leticia e Ignacio Campillo Suárez, *Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación*, en Rebeil Corella, María Antonieta, *op. cit.*, pág. 60.

cultura, la forma en que se incluye a los empleados en su imagen corporativa, si se transmite de manera ideal al exterior y, también, que los empleados se sientan identificados con la organización. He aquí otro gran reto del profesional de la comunicación organizacional: lograr que el sistema social denominado organización, esté fuertemente fundamentada en su ser y su quehacer y que todos participen en su reproducción hacia el público externo.

El rol de los profesionistas de la comunicación exige, hoy por hoy, que se involucre completamente en la estrategia del negocio, frente a ambientes cada vez más competitivos y demandantes, que posea una visión a largo plazo para la creación de soluciones. Debe anticiparse a los requerimientos de la organización, conociendo los procesos internos y sociales de la empresa para diseñar mensajes de alta calidad y transmitirlos interna y externamente³¹.

Por todo esto, el comunicólogo organizacional se convierte, entonces, en la persona encargada de lograr una sinergia entre las diferentes áreas, en mantener informado al personal constantemente de la aplicación de la filosofía interna, en quien busca estrategias para lograr captar la atención de las personas externas (clientes, sociedad, otras empresas) y de lograr que los mensajes (visuales, orales, escritos) sean coherentes con dicha filosofía.

El comunicólogo, además, debe encontrar la manera de continuar actualizándose y especializándose en los diferentes ámbitos en los que aplique sus conocimientos, no convertirse en un “todólogo” sino, más bien, dirigir su conocimiento y, con ello, hacer que las organizaciones cumplan sus metas y logren sus objetivos.

³¹ *Idem*, pág. 52-56.

IDENTIDAD, CULTURA E IMAGEN CORPORATIVAS



Identidad, Cultura e Imagen corporativas

Una organización, como un ser vivo, tiene necesidades expresivas y posee valores, se dirige a un público en particular y convive con toda una sociedad. Por esto, poseen tres pilares fundamentales en su interior: la identidad corporativa, la cultura corporativa y la imagen corporativa, productoras de una imagen institucional, misma que debe ser acorde a dichos pilares.

Con esto, las organizaciones pueden lograr su máximo potencial y desarrollo, además de un reconocimiento social. Imaginemos un banco con tres patas en el cual está sentada la organización, si alguna falla o se rompe, la organización puede caer.

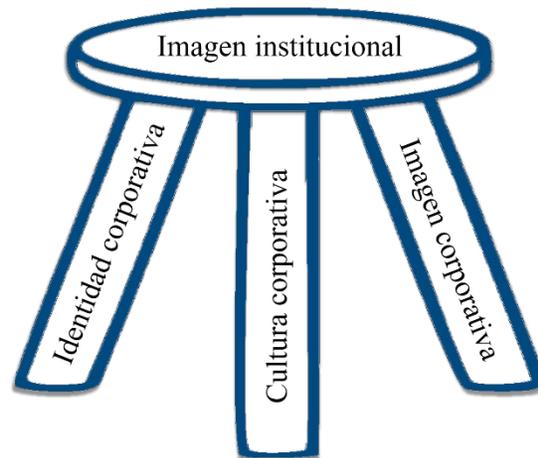


Figura 2.1. Representación de los pilares de la organización.

En el presente capítulo, explicaré cada uno de estos pilares, su concepto, su principal función, diferencias, factores que intervienen y su importancia para la organización. Para evitar ser repetitivo, emplearé como sinónimos de organización las palabras empresa e institución, así como sus derivados, refiriéndome al sistema social, más no a su acepción en el entorno, principalmente entendido como organización con actividad de lucro y organización sin ánimos de lucro, respectivamente.

Identidad corporativa

Concepto

La palabra identidad proviene del latín *idem*, que significa idéntico, se refiere, también, a la conciencia que tiene una persona de ser ella misma, diferente a las demás. Para el caso de las organizaciones, como lo menciona Joan Costa, la identidad “es el ADN [...], los

cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su fundador”³², es decir, el reflejo de una persona con valores, con principios, con metas y objetivos claros, además de una visión de crecimiento, de desarrollo y de búsqueda de reconocimiento.

Norberto Chaves dice que la identidad tiene cierta ambigüedad al ser tomada como “una serie de atributos intrínsecos de la institución [organización] y a un conjunto o sistema de signos identificadores”³³ [los corchetes son míos], tomando en cuenta la confusión que existe en su aplicación dentro de diferentes empresas, usado el término de identidad como de imagen.

Teresa Pintado y Joaquín Sánchez hacen mención de los atributos que posee la identidad de las organizaciones como esencia, como su propio “ser”: su historia, su proyecto y su cultura corporativa. Cuando la identidad “es clara y está bien definida, es el momento de proyectarla [comunicarla] hacia los públicos, con el fin de que éstos tengan una imagen [institucional] positiva”³⁴.

Parafraseando a los autores anteriormente citados, puedo decir que la identidad de una organización es el conjunto de atributos que le permiten ser diferente a las demás y, por ende, se crea desde el momento en que la organización es concebida, ya que su fundador o fundadores serán quienes reflejen en ella sus valores, le dará una misión o razón de ser y una visión de lo que quiere lograr.

Diferencia entre Identidad Corporativa e Imagen Corporativa

Los pilares de la identidad y la imagen tienen una relación muy estrecha por lo que, en ocasiones, suelen utilizarse como sinónimos: la identidad corporativa es la base de la organización, con lo que nace, lo que *es* y que la hace única; por otro lado, la imagen corporativa³⁵ es la manera en que la empresa externa su identidad para diferenciarse de las demás y buscar el reconocimiento (identificación) del público exterior. Podría decir que la identidad es invisible, pero

³² Costa, Joan, *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del Siglo XXI*, en Revista electrónica *Razón y Palabra*, No. 34, Agosto – Septiembre 2003, recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html>.

³³ Chaves, Norberto, *La imagen corporativa*, Gustavo Gilli, Barcelona, 2005, pág. 22.

³⁴ Pintado Blanco Teresa y Joaquín Sánchez Herrera, *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*, Esic, Madrid, 2013, pág. 21.

³⁵ Salvador Mercado en *Relaciones públicas aplicadas*, Pablo Gutiérrez y Pedro Cuesta en *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial* y Miguel Ángel Sanz y María Ángeles González en *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial* la denominan Identidad Visual. Joan Costa en *La comunicación en acción* la denomina Identidad Gráfica.

está presente y la imagen es una representación de la institución, la vestimenta que le permite diferenciarse de otras.



Figura 2.2. Diferencias de la Identidad e Imagen corporativas

Por otro lado, parafraseando a Teresa Pintado y Joaquín Sánchez, no muy distante de los términos anteriores, la imagen institucional es la imagen mental que tiene el público exterior de una organización, si es buena o mala dependerá de las vivencias o contactos que tengan con la empresa y, por el hecho de que cada persona es diferente, habrá imágenes diferentes de la organización. La imagen institucional es el resultado de la suma de los tres pilares de la organización.

Filosofía empresarial

Un primer elemento que conforma la identidad de una organización es su filosofía, “los <<principios básicos>> por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales”³⁶, está definida desde su origen por el fundador, aunque hay veces que es desarrollada, discutida, consensuada y compartida por los directivos superiores, y debe responder a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, y para responder a dichas preguntas

³⁶ Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, España, 1999, pág. 141.

es que se tienen elementos que componen a la filosofía y que ayudan al fortalecimiento de su identidad.

La filosofía se compone de:

- La misión: Es el porqué de la existencia de una organización y de su actividad, “debe ser suficientemente breve y específico para dejar en claro el propósito de la organización [...] pero, también, deberá ser lo suficientemente amplio y flexible para abarcar distintas actividades y formas en las que la organización pueda desarrollarse con los años”³⁷. La misión debe representar los beneficios o soluciones que brindará la empresa al público externo, enfocándose en sus necesidades y no en el producto o servicio de la empresa.
- La visión: “Se trata de las expectativas de la organización, de la manera como se articulen sus propósitos dentro de un pensamiento macro, que pueda delinear el futuro de la organización”³⁸, es decir, representa lo que la organización quiere ser. Por lo general, suele establecerse por un periodo promedio de tres a cinco años. Podría decirse que es lo que ambiciona la organización, no debe ser algo utópico, mas debe ser un estímulo y una dirección a seguir.
- Los valores: Representan el comportamiento de la empresa ante la sociedad, los hay morales (honestidad, responsabilidad, solidaridad), que son la base de las relaciones del personal de la organización; y laborales o principios profesionales (calidad, servicio, atención al cliente, confianza), que se refieren al cómo hace sus negocios la empresa.

Además de estos tres componentes de la filosofía, otro elemento relevante en la identidad de las empresas es su historia, esta sirve “para comprender la situación actual de la empresa y su identidad, es obligado conocer su historia, que además tiene un carácter permanente”³⁹, se deben conocer sus momentos positivos y negativos, puede asociarse con productos o servicios pioneros o alguna transformación introducida en el mercado. Para el caso de

³⁷ Carrillo Collard, Patricia, et. al., *Construyendo tu organización en 16 pasos*, Alternativas y Capacidades A. C., México, 2009, pág. 24

³⁸ Leticia Narváez Santana e Ignacio Campillo Suárez en Rebeil Corella, María Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*, Trillas: Universidad Anáhuac, México, 2006, pág. 179.

³⁹ Pintado Blanco, Teresa y Joaquín Sánchez Herrera, *op. cit.*, pág. 21.

nuevas empresas, la historia se irá haciendo al paso del tiempo, tal vez se podrá iniciar mencionando anécdotas del antes de la fundación de la empresa, de cómo o dónde inicio sus labores o, también, mostrando a su fundador o fundadores desde su lado humano, es decir, haciendo mención de quiénes son, no solo como los directivos de la empresa, sino como personas (familia, estudios).

Estructura organizacional

La estructura organizacional (organigrama) es el tercer elemento que define la identidad de las empresas, es aquella “representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa”⁴⁰. Se usa, principalmente, para delimitar funciones y jerarquizar la organización, es decir, quién es jefe de quién. Adrián Furnham menciona que esta estructura afecta la productividad y la eficiencia económica de la empresa, además de influir en la moral y en la satisfacción en el trabajo por sus miembros. Determina, también, la forma de comunicación de la organización, la denominada comunicación interna.

Los organigramas especifican relaciones muy diferentes, algunas de ellas son⁴¹:

- Relaciones en línea.
- Relaciones de *staff*.
- Relaciones funcionales.
- Relaciones de autoridad.

Un organigrama puede ser representado de diferentes maneras y con diferentes niveles, dependiendo las necesidades de la empresa. En dicha estructura existe una formalidad, que se refiere a los departamentos que deben existir dentro de cualquier empresa, de acuerdo con Lucas Marín, debe tener, al menos, los departamentos de Dirección general, Comercial, Finanzas, Personal (Recursos Humanos), Producción y Mantenimiento, y cada departamento, a su vez, incluirá subdepartamentos⁴².

Dentro de la misma estructura, existe también una jerarquización, esta es continua y va desde el director general hasta el último peón que ejecute la tarea más sencilla. Dada esta

⁴⁰ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Bs. As., México, 1992, pág. 147.

⁴¹ Furnham, Adrian, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Oxford University Press, México, 2001, pág. 635.

⁴² Marín Lucas, Antonio, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosch, Barcelona, 1997, pág. 170.

jerarquía, la comunicación suele darse de manera descendente ya que de forma ascendente suele haber dificultades, principalmente psicológicas “que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno”⁴³, esto es, encontrar la manera de conocer lo que piensa cada empleado de la organización.

Un organigrama tiene divisiones verticales, que definen la autoridad y las comunicaciones, y horizontales, que diferencian los puestos y los departamentos⁴⁴. Dentro de la simbología, las líneas verticales son las que indican jerarquía, las líneas horizontales hacen alusión a las áreas de apoyo, las líneas punteadas o discontinuas indican colaboración.

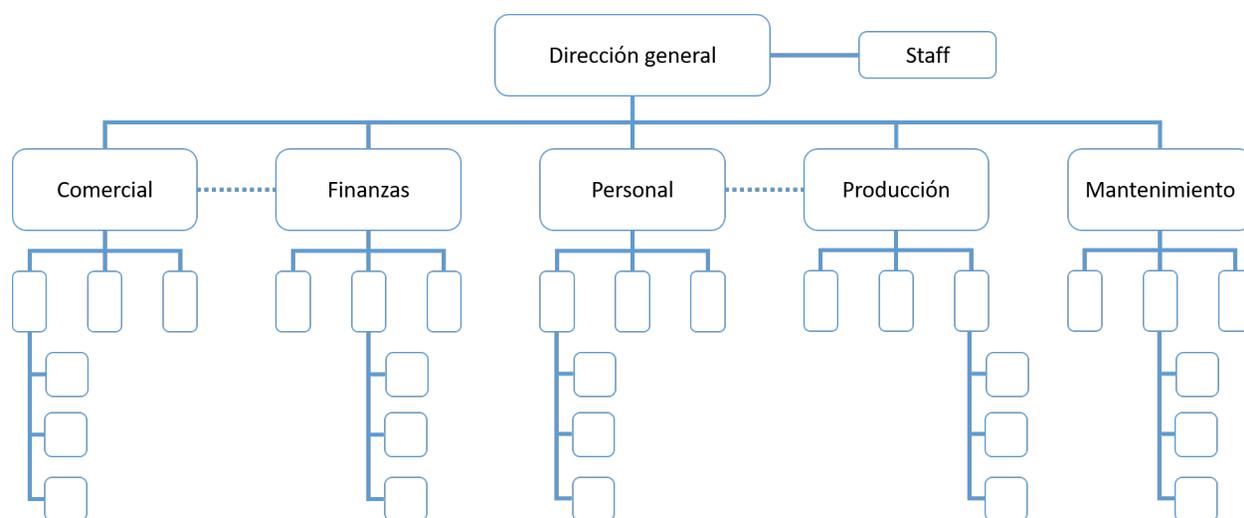


Figura 2.3. Representación de un organigrama.

El organigrama se puede representar también de manera horizontal, donde el nivel de mayor jerarquía está situado a la izquierda; otra forma de visualizarlo es de manera circular, donde la jerarquización va del centro hacia el exterior, los canales de autoridad son representados con líneas que van uniendo los círculos, aunque resulta complicado representar de esta manera los niveles donde solo existe un departamento.

La estructura organizacional será determinante para comunicar la identidad de la organización de manera interna, si esta no se comunica, es como si la empresa no existiera y, por lo tanto, el sistema social no podría ser identificado por el público exterior. Hay que tomar en cuenta que los primeros clientes de una organización son sus propios empleados.

⁴³ *Idem*, pág. 172.

⁴⁴ Furnhan, Adrián, *op. cit.*, pág. 631.

Cultura corporativa

Concepto

La cultura corporativa, como resultado de la identidad corporativa, podría definirse como “el conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a la organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”⁴⁵, es decir, como los comportamientos que demuestran que los empleados están comprometidos con la empresa y con el alcance de su visión.

Bartoli, menciona que la cultura se traduce por hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera, estilo de dirección y comportamiento, todo ese conjunto de acciones realizadas para una buena convivencia dentro de la organización.

Edgar H. Schein dice que la cultura pone en énfasis “las experiencias de aprendizaje compartidas que conducen, a su vez, a supuestos básicos compartidos, asumidos por los miembros del grupo u organización”⁴⁶, es decir, aquello que se ha vivido de manera externa que se comparte con la misma organización y, por ello, con los demás colaboradores de la empresa.

Salvador Mercado la define como “un conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa”⁴⁷, haciendo notar que es algo propuesto, mas no impuesto, por la empresa, que pudiese adecuarse o no a los que los empleados poseen.

En el libro *La organización habitable*, los autores definen a la cultura “como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a un conjunto de signos”⁴⁸, es decir, todo ese proceso de comunicación que se presenta dentro de una organización y el cómo los empleados y colaboradores lo toman para sí, de tal manera que encuentran un significado en ciertas palabras que, de otro modo, no representarían algo para ellos.

Si en algo concuerdan los diferentes autores, es que para la cultura corporativa se necesita la integración de todos los elementos de la organización, es decir, de los empleados, ya que ellos serán quienes se adecuarán a la empresa para trabajar por los mismos objetivos, de tal

⁴⁵ Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade, *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*, en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, pág. 90.

⁴⁶ Schein, Edgar H., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, California, 2004, pág. 22

⁴⁷ Mercado, Salvador, *Relaciones públicas aplicadas. Un camino hacia la productividad*, Thomson Learning, México, 2002, pág. 18.

⁴⁸ Serrano, Rafael y autores, *La organización habitable*, Fecha publicidad, México, 2001, pág.66.

manera que estarán aceptando como suyos esos valores y creencias que la empresa les inculcó desde el momento de su contratación. Bien lo mencioné, no es algo impuesto por la organización, pero sí es de vital importancia para la misma que esto se respete y se actúe conforme se propone, con el fin de lograr un reconocimiento y aceptación del personal interno.

Factores que intervienen en la Cultura Corporativa

Dentro de la cultura, se habla de manifestaciones que son “las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y las creencias”⁴⁹, a lo largo de la historia, el hombre ha creado símbolos por su necesidad de compartir experiencias comunes, primero creó el lenguaje como un sistema significativo, con un código y un medio de comunicación y, posteriormente, gracias a la escritura, comenzó su camino a la imaginación, permitiendo, poco a poco, crear sociedades donde se denota la cultura⁵⁰.

Horacio Andrade clasifica a las manifestaciones como:

- Simbólicas: Formas en las que se pretende representar al hombre, al mundo a lo suprarrenal y las relaciones que se generen entre ellos (filosofía, ciencia, arte, por mencionar algunos ejemplos).
- Conductuales: Pautas de comportamiento e interacción entre los miembros del sistema cultural.
- Estructurales: Aquellas que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.
- Materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Además, en las organizaciones existen factores que intervienen en la cultura corporativa, Ana Sebastián y Belén López mencionan, como los más destacados⁵¹:

- Los fundadores y/o líderes: Sobre ellos descansan los valores básicos de la compañía, y a la vez sirven para proyectar esos valores al exterior.

⁴⁹ Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade, *op. cit.*, pág. 89

⁵⁰ Sanz González, Miguel Ángel y María Ángeles González Lobo, *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, ESIC, Madrid, 2005, pág. 32-34.

⁵¹ Sebastián Morillas, Ana y Belén López Vázquez en Pintado Blanco, Teresa y Joaquín Sánchez Herrera, *op. cit.*, pág. 116 y 117.

- Los ritos: Pueden servir para reforzar el sentimiento de hermandad entre los empleados, o para aumentar su sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización.
- Los símbolos: Su gran poder se encuentra en su carga efectiva y la cantidad de significados distintos que puede contener.
- Los valores: Son las ideas que forman la base moral de la organización, justifican las normas de conducta. Su principal función es controlar, establecer las reglas de comportamiento y sancionar el comportamiento contrario a estos valores.

Con esto, podemos darnos cuenta que, en el enfoque de cultura corporativa, se necesita de una identidad fuerte (refiriéndonos a los valores) que se pueda transmitir de manera eficaz y que exista la persona indicada para esa transmisión. La cultura se denotará en la imagen corporativa que desee externar la organización, esos valores y creencias se transformarán en símbolos icónicos que le harán diferenciarse de otras empresas y que le permitirán, poco a poco, ir ganando ese reconocimiento por parte del público externo.

Liderazgo

En los diferentes grupos que pueden existir dentro de las organizaciones, siempre existirá alguien que, elegido por los demás, se convertirá en su líder, no necesariamente será el jefe o la persona de mayor autoridad, sino, tal vez, una persona con ciertas características o atributos que le permitan tener seguidores. El estudio del liderazgo en las organizaciones es de vital importancia para poder comunicar la identidad y la cultura hacia el interior del sistema.

Durante el último siglo se han hecho varios análisis al respecto⁵²:

- *Enfoque de los rasgos*: Antes de la Segunda Guerra Mundial, la teoría planteaba que una serie de rasgos individuales (actualmente llamados *competencias*) permitían identificar a los líderes, incluso, a aquellos con éxito de los que no lo tenían.
- *Enfoque del comportamiento*: Después de la Segunda Guerra Mundial, el enfoque del comportamiento se basó, principalmente, en que lo que los líderes hacían, determinaría los buenos líderes de los malos; la principal base

⁵² Furnham, Adrián, *op. cit.*, pág. 535-560.

de esta teoría son los tres tipos de liderazgo que se estudiaron (autoritario, democrático y de no interferencia) además de diversas variaciones enfocadas en la manera en la que los líderes interactuaban con los seguidores, con lo cual se dieron cuenta de que la influencia del líder hacia cambios en diversos criterios de desempeño de los trabajadores.

- *Enfoque situacional*: Hacia finales de los años 60, la teoría plantea que para diferentes situaciones se necesitan diferentes líderes, estas situaciones determinarán las habilidades, cualidades y capacidades que deben tener los líderes; los estudios de este enfoque son realizados a partir de las relaciones de los líderes con los subordinados y de su sentido de pertenencia para con la organización.
- *Liderazgo transformacional y carismático*: Finalmente, a partir de los años 80, el enfoque que se tiene es que los líderes son aquellos que cumplen con ciertos comportamientos que los hacen ser ejemplares, por ejemplo, que inspiran una visión compartida, que practican lo que predicán y que motivan intensamente.

La figura del líder dentro de las organizaciones permite que la empresa tenga un mejor enfoque al alcance de las metas, siendo el líder aquel guía que hará que los empleados se alineen a los valores y objetivos de la institución; como lo mencioné anteriormente, los líderes no siempre son los jefes, debido a las diferencias que existen entre controlar un grupo y motivarlo. Un líder es elegido por el grupo, por lo regular, es la persona más entusiasta, que busca el bienestar de los demás y que, por consenso, siempre tiene las palabras adecuadas a los problemas de los compañeros; usa el poder de sus palabras para “controlar” a sus oyentes y, de acuerdo a su experiencia, puede visualizar lo que sucederá si algo se hiciera. Dialoga con los demás de forma amistosa, sin prejuicios y sin obstáculos (un escritorio o un exhibidor); es empático y claro en lo que escribe, además de ser coherente entre lo que dice y lo que hace, incluso, llega a ser creativo para interactuar con sus compañeros⁵³.

⁵³ Renero, Manuel A., *Comunicate, ¿puedes?*, Limusa, México, 1994, pág. 111-121.

Imagen corporativa

Concepto

Anteriormente, definí a la imagen corporativa como la manera en que la empresa externa su identidad para diferenciarse de las demás, esto lo logrará en suma con la cultura corporativa. Eugeni Rosell dice: “Una imagen corporativa se determina en primer lugar por sus características visuales: el logotipo, los colores y la tipografía. Mediante esta iconografía abstracta, una empresa se distingue de las otras, de la misma manera que, a través de la historia, los individuos, grupos y naciones han usado medios visuales para distinguirse de los demás”⁵⁴.

Miguel Ángel Sanz y María Ángeles González mencionan que “la identidad de una organización o empresa puede ser simbolizada mediante estímulos que alcancen uno o más órganos sensoriales del hombre”⁵⁵, no enfocándose únicamente al sentido de la vista como principal fuente de identificación por parte del público externo.

Pablo Gutiérrez y Pedro Cuesta la consideran como “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta”⁵⁶, traducción que representa, hasta cierto punto, los valores y la cultura.

Joan Costa dice que “es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa y organización de las demás. Su misión es [...] aumentar la notoriedad de la empresa”⁵⁷, hacerla más llamativa y atractiva para determinado público.

Paul Capriotti cita a Pedro Sempere cuando dice que es “el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos, que dan comunicación de la identidad de la marca de una compañía en todas sus manifestaciones”, es decir, lo que se ve de una empresa⁵⁸ tanto de manera interna como externa.

Norberto Chávez nos habla de dos aspectos de la imagen corporativa: una acepción que hace notar es la de aquella idea que se crea el público externo de una empresa (imagen institucional) y, la otra, “constituye un sistema de mensajes complejo [...] creados y utilizados

⁵⁴ Rosell, Eugeni, *Manual de imagen corporativa*, Gustavo Gili, México, 1991, pág. 21.

⁵⁵ Sanz González, Miguel Ángel y María Ángeles González Lobo, *op. cit.*, pág. 78.

⁵⁶ Gutiérrez Rodríguez, Pablo y Pedro Cuesta Valiño, *La identidad visual y el naming*, en Pintado Blanco, Teresa y Joaquín Sánchez Herrera, *op. cit.*, pág. 184.

⁵⁷ Costa, Joan, *Identidad corporativa*, Trillas, México, 1993, pág. 15.

⁵⁸ Capriotti, Paul, *op. cit.*, pag. 19.

específicamente para identificarla”⁵⁹, haciendo referencia al repertorio de elementos impresos o visuales internos de una empresa (iconografía, mobiliario).

Si en algo concuerdan los distintos autores, es que la imagen corporativa es aquella representación gráfica que tiene una empresa para poder ser identificada, conocida y reconocida por el público externo, conceptualizada en un manual donde se fundamenta el uso de las tipografías, los íconos y los colores, e incluso sonidos, en sus diferentes productos comunicativos. Finalmente, el objetivo de la imagen corporativa dentro de las organizaciones es el de comunicar la identidad y la cultura de las empresas.

La Imagen Institucional no es la Imagen Corporativa

La imagen que tiene una empresa al exterior depende mucho del contacto que ha tenido la gente con sus productos o servicios, como explicaba en la primera parte del presente capítulo haciendo referencia a Teresa Pintado y Joaquín Sánchez. Esta imagen institucional no depende enteramente de los elementos visuales que use determinada empresa para darse a conocer, sino del servicio (actitud de los empleados) ofrecido a sus clientes y de su comportamiento ante la sociedad.

Esta imagen mental se basa en rasgos sociales y culturales, por ejemplo, Capriotti menciona aspectos de valor diferencial como en los detergentes de ropa, donde las empresas que tenían mejor imagen para el público externo eran aquellas que prometían ser agradables con el ambiente, pero, hoy en día, eso ya es un requisito para sobrevivir en el mercado.

Si bien en este caso se incluyen aspectos visuales (publicidad y promoción), la imagen corporativa no es la imagen institucional ya que, como hemos visto, la imagen corporativa es aquella desarrollada de manera interna por las organizaciones para diferenciarse de las demás empresas y la imagen institucional, en cambio, es la imagen que crea el público externo de una empresa basada en sus gustos y valores personales, por ello, aunque en ciertos casos la imagen corporativa cambie, no lo hará del mismo modo la imagen institucional.

Joan Costa menciona que “la identidad corporativa es un <<sistema>> de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones”⁶⁰, es decir, todo lo que *es* la

⁵⁹ Chavez, Norberto, *op. cit.*, pág. 40-43.

⁶⁰ Costa, Joan, *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI*, *op. cit.*

empresa se ve reflejada en cada aspecto de la misma organización, desde la cultura interna hasta la imagen corporativa y, de manera ideal, en la imagen institucional.

Si una empresa posee fuertes bases en su identidad corporativa, el proceso de comunicación de la imagen corporativa será más sencillo, ya que esta identidad se cimienta en cada uno de los empleados que, a su vez, son los primeros clientes de la organización, siendo el primer contacto de evaluación para saber si algo no está siendo bien aplicado.

De la Identidad a la Imagen Corporativa

El proceso de desarrollo de la imagen corporativa se basa en lo que la empresa quiere mostrar al público externo, por lo que resulta complicado plasmar la filosofía de la empresa de manera lingüística, icónica y cromática. En la figura 2.2 represento las diferencias de la identidad y la imagen corporativas, de tal modo que, al final, ambas se representan de diversas maneras dentro de las organizaciones.

Es importante hacer mención que la imagen corporativa está basada en símbolos, “un símbolo podría considerarse como una convención significativa (significado) que es compartida por una pluralidad de personas. Para que el símbolo pueda significar, debe poseer una estructura física (significante)”⁶¹. El significado es la imagen acústica que tenemos de algo (lo que significa), es decir, el conjunto lingüístico de letras que forman una palabra, el significante es el concepto o imagen que tienen las personas de lo que es determinada palabra; así, por ejemplo, cuando decimos la palabra “árbol” inmediatamente generamos una imagen de lo que, con base en experiencia y conocimiento, describiríamos personalmente como árbol.

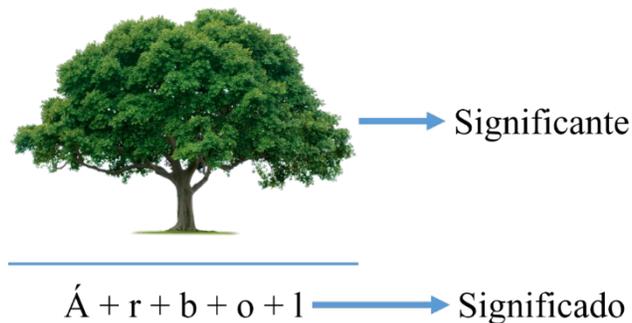


Figura 2.4. Significado y significante.

⁶¹ Sanz González, Miguel Ángel y María Ángeles González Lobo, *op. cit.*, pág. 79.

De acuerdo con Joan Costa, la marca surge por la necesidad de los comerciantes de la antigüedad de diferenciar sus productos de todos los demás, literalmente marcando (firmando) sus productos con símbolos que permitían saber quién lo había realizado. Más adelante, con la industrialización en el siglo XVII, se comenzó a generar la denominada “marca registrada” con la finalidad de defender a las empresas contra el fraude, imitaciones o falsificaciones, volviéndose un diferenciador en el ámbito comercial⁶².

Estas marcas que se crearon desde la antigüedad son la imagen corporativa de cada una de las personas al comercializar los productos que se realizaron en su momento; si bien en la elaboración de dichos productos se hace notar la identidad de los creadores, el símbolo plasmado en ellos permite la diferenciación de otros similares, de tal forma que ciertas personas eran más reconocidas en la elaboración de algunos productos.

Las marcas han pasado de la calidad a la diferencia por características de los productos, así, la identidad plasmada tiene que ver más con el valor agregado que ofrecen, por ejemplo, hoy en día podemos ver a la empresa Coca-Cola promocionar sus refrescos, pero lo que realmente transmite al público es que su marca significa “convivencia” y “familia”.

No se puede decir que la imagen corporativa se crea fácilmente, pero si se tiene la identidad corporativa bien cimentada y la cultura corporativa correctamente comunicada, sí se puede facilitar el proceso de su desarrollo.

Productos comunicativos

De este modo, el objetivo de una organización, al desarrollar su imagen corporativa, es que, al mencionar algún producto o servicio (significado), el público externo piense primordialmente en su nombre, en su ícono o en sus colores (significante). Para lograrlo, la empresa se vale de productos comunicativos para hacer llegar su marca al público consumidor. Con productos comunicativos, hablo principalmente de las herramientas que usa la empresa para darse a conocer y que sea reconocida (Norberto Chávez los llama: recursos de emisión), es decir, su logotipo, ícono, tipografía, logosímbolo o colores plasmados en su publicidad, uniformes, vehículos, membretes, señalización o artículos promocionales.

Cada uno de estos recursos será implementado de acuerdo a las necesidades de comunicación de la identidad de la empresa, es decir, aunque existen una gran variedad de

⁶² Costa, Joan, *op. cit.*

productos comunicativos, no será necesario que toda organización los use en su totalidad por resultar en una afectación económica para la empresa. De manera general, hacia el interior de la empresa, sí se torna necesario el que existan productos comunicativos generales, es decir, aquellos donde se pueda visualizar la filosofía de la empresa y sus valores, para que los trabajadores los conozcan y se puedan comprometer a su cumplimiento. Es importante que, en la comunicación interna y externa, se implemente también el uso de su imagen corporativa, ya sea en hojas membretadas, sobres, folders o en avisos internos (carteles, periódico mural).

Manual de Imagen Corporativa

El Manual de Imagen Corporativa (MIC) “abarca y organiza la totalidad de los elementos que constituyen el sistema, se dirige a todos los usuarios eventuales, que deben conocer las reglas que han de asegurar una utilización racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibilidades de aplicación”⁶³, es decir, no es exclusivo para un área determinada, sino que cualquier empleado de la organización (en algunas ocasiones hasta el público externo) puede tener acceso al mismo.

El MIC, como lo menciona Costa, norma el uso de la imagen corporativa en los diferentes recursos comunicativos, es decir, tendrá reglas de aplicación de cada uno de los elementos básicos que la conforman. Regularmente, un MIC consta de dos partes, la primera de ellas describe la forma de construcción de la imagen corporativa y la segunda parte menciona, concretamente, sus aplicaciones. Ángel Sanz y Ángeles González indican que hace falta una introducción donde se defina la identidad corporativa, aspecto con el cual concuerdo completamente.

La imagen corporativa de una organización está determinada por cinco elementos básicos⁶⁴, aunque no necesariamente todas las empresas los tienen:

- a) Logotipo: Puede definirse como el nombre de la empresa o de la marca con una tipografía exclusiva que le permite diferenciarse de las demás. En algunas ocasiones, el logotipo funge como símbolo de la empresa, tal es el caso de Coca-Cola.

⁶³ Costa, Joan, *Identidad corporativa, op. cit.*, pág. 107.

⁶⁴ Gutiérrez Rodríguez, Pablo y Pedro Cuesta Valiño, *op. cit.*, pág. 190-195.

- b) Símbolo (imagotipo): Es una representación icónica (imagen) diferente a las de otras organizaciones cuyo objetivo es el de ser fácilmente memorable. El ícono representativo de una marca o empresa puede ser una letra o una imagen que haga referencia a su logotipo (un ejemplo es la paloma de NIKE).
- c) Logosímbolo: Es una combinación de los dos primeros elementos, verbal e icónico. Así, los cigarrillos Camel se acompañan de su característico camello.
- d) Color: “La combinación distintiva de colores viene a ser la bandera, en el sentido emblemático o institucional, con la que se identifica una corporación”⁶⁵. Normalmente existe un color predominante y, adicional a este, pueden existir colores secundarios.
- e) Tipografía: Es uno de los elementos clave al comunicar la identidad de la empresa, primero porque es la forma en la que está escrito el logotipo y, además, porque será la manera en la que se transmitirán sus mensajes. Al igual que los colores, hay una tipografía principal y secundarias.

Estos elementos permiten crear una mezcla atractivamente visual para el público interno y externo, será la vestimenta de la organización, de tal manera que permita su reconocimiento de entre todas las demás. El desarrollo de la imagen corporativa le dará una mejor personalidad a la empresa y comunicará efectivamente su identidad.

Con estas bases, se puede comenzar a planear un MIC que deberá poseer todos o alguno de los elementos antes mencionados, haciendo diversas combinaciones o, dependiendo la necesidad de la organización, se enfocará en hacer resaltar uno en particular.

Además, para que un MIC pueda desempeñar su función, debería poseer los siguientes contenidos⁶⁶:

- Fijos: Presentación, Índice, Logotipo, Símbolo gráfico, Marca, Colores corporativos, Tipografías corporativas, Versiones de la marca, Relaciones proporcionales, Espacio de respeto, Tamaño mínimo, Versiones cromáticas, Versiones monocromáticas, Variaciones cromáticas en la impresión, Textura corporativa, Usos incorrectos, Originales digitales, Papelería.
- Variables: Modo de uso, Terminología básica, Historia y valores de la marca, Esquema de trazado, Pruebas sobre fondos, Colores secundarios,

⁶⁵ Costa, Joan, *op. cit.*, pág. 94.

⁶⁶ Gutiérrez Rodríguez, Pablo y Pedro Cuesta Valiño, *op. cit.*, pág. 202.

Fraccionamiento del símbolo, Publicaciones, Publicidad, Elementos promocionales, Elementos del punto de venta, Señalética, Parque móvil, Uniformes, Usos web, Muestras de color.

Cada elemento y cada rubro del MIC, acompañado de su breve explicación, serán el parteaguas de la aplicación de la marca para darse a conocer hacia el público que se persigue. Lo extenso del MIC dependerá de las necesidades de la organización, algunos, a lo largo de la historia de la empresa, se irán haciendo más explícitos dependiendo del uso de cada uno de los elementos que lo componen.

¿POR QUÉ NACE UNA ORGANIZACIÓN?



¿Por qué nace una organización?

Actualmente, es común encontrar un sinnúmero de nuevos negocios y de todo tipo, algunos permanecerán y se harán de un reconocimiento rápido, ya sea por la calidad de sus servicios o de sus productos, o tal vez por la calidad y calidez de su personal. “Una organización surge primero como una idea de una o varias personas. [...] Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo [o no tan nuevo] producto o servicio, podrá entonces existir, crecer o establecerse como tal”⁶⁷.

Estas palabras de Schein dan la pauta para uno de los grandes retos que tiene la sociedad actualmente, el emprendimiento, entendido principalmente como la manera en la que comienzan los nuevos negocios.

Emprender

“En esta y en cada ocasión progresaremos y progresar no es solo ir hacia adelante. Progresar es soñar, trabajar, construir, una mejor calidad de vida”.
Walt Disney (1901-1966)

El ser emprendedor significa que uno controlará su propio destino y lo forjará a su gusto, uno será su propio jefe, y se puede lograr gracias al resultado de una planeación del desarrollo de una idea: un plan de negocios. Este plan se refiere al método que se usa para sustentar la idea de organización en determinado tiempo. Dentro del plan de negocios, es importante tomar en cuenta la estructura organizacional, basada en la especialización y división del trabajo.

Pareciera algo sencillo el planear y organizar una empresa, sin embargo, el proceso se basa en ciertos aspectos que conllevan a una mejor práctica y disminuye los riesgos que pudiesen ocurrir durante la “creación” de una organización. Guillermo Gómez menciona una serie de principios para el establecimiento de cualquier organización⁶⁸:

- Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.
- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

⁶⁷ Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice Hall, México, 1994, pág. 17-18.

⁶⁸ Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, McGraw-Hill, México, 1994, pág. 216-218.

- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación.
- La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.
- Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.
- No deberán ser responsables de una misma persona más empleados de los que esta pueda supervisar eficazmente.
- Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.
- Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.
- Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponde, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez.

Con esto, se podrá tener un orden de la organización mediante el cual se logrará el objetivo y se cumplirá la visión planteada desde su nacimiento, estos principios forman parte del plan de negocio, es decir, no se trata solamente de tener una idea y ponerla en práctica sin fundamentos, sino que se requieren de cimientos y de un estudio previo de lo que se quiere lograr, conocer no solamente las habilidades y capacidades de las personas que integrarán el primer equipo de trabajo, sino también la forma en la que se trabajará de acuerdo al tipo de negocio que se quiere forjar.

El conocer lo anterior, permitirá desarrollar un organigrama, partiendo de las áreas generales (mencionadas en el capítulo anterior) y, con el tiempo, teniendo áreas especializadas, claro, con personas especializadas, de acuerdo con Guillermo Gómez, “en los tiempos modernos la influencia de la especialización es evidente. Supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo”, no obstante, no se trata solamente de hacer más eficiente la productividad, sino que también se debe tomar en cuenta el servicio y la calidez, mismos que pudiesen ser valores imprescindibles dentro de una nueva organización.

Al tomar la decisión de formalizar una idea, también se debe conocer el ambiente exterior, mismo que determinará la funcionalidad y productividad de un negocio determinado, sobre todo en una sociedad en la cual existe una gran variedad de servicios y productos similares, lo que hace que exista una gran competencia por alcanzar el reconocimiento del público exterior.

Por un lado, la distribución de funciones permitirá adecuar la empresa al sistema social externo, por el otro, es necesario que la organización pueda responder a la pregunta ¿cuál es la naturaleza de la función de la empresa?, con esto, se puede complementar la filosofía previamente planteada.

Si los productos o servicios que ofrece una organización al público externo son iguales y las garantías son suficientes, entonces ¿qué le queda por ofrecer?, esto se responde en pequeñas ventajas como el precio o promociones, novedades antes que los demás o, lo que tiene más peso, una demoledora ventaja emocional⁶⁹, por ello es que diversas empresas compiten hoy en día por el cariño de las personas, que sientan el deseo de admirarlas y de quererlas.

Lo anterior se puede lograr ganando la confianza del público externo, poniendo un ejemplo sencillo, hoy en día se dice que las gasolineras no despachan litros completos, por lo que una persona puede visitar varios establecimientos hasta encontrar uno donde, a pesar de que gaste el mismo monto, compruebe a través del uso que la gasolina de ese lugar en específico le alcanza para recorrer mayor distancia, por lo que comienza a confiar, de este modo se puede comprender que, aunque se ofrezca un mismo producto, hay un pequeño valor agregado que le hace diferente a los demás establecimientos.

En una sociedad donde la internet se convierte en la primera fuente de información y que la mayoría de las relaciones se realizan a través de diversas plataformas (redes sociales), el emprendedor debe tomar en cuenta la cantidad de variables posibles para hacer que su negocio dé frutos y que, aunque la información pueda viajar más lejos en menos tiempo, la saturación de la misma hace que las personas desconfíen en nuevas marcas.

Existen en nuestro país diferentes opciones que pueden apoyar a las personas a organizar su negocio, a llevar a cabo un plan estratégico para el alcance de metas y objetivos, por ejemplo, la Fundación ProEmpleo D.F.⁷⁰, ofrece, desde 1995, apoyo a las personas que desean incorporarse al mundo productivo; POSiBLE⁷¹ es una fundación que también ofrece capacitaciones a personas mayores de 18 años con una idea y que quieren emprender.

Por otro lado, la Secretaría de Economía, a través del Instituto Nacional del Emprendedor⁷², tiene como objetivo implementar estrategias y líneas de acción para impulsar a los emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas para contribuir al desarrollo económico y bienestar social.

Teniendo diversos apoyos, el organizar y planear una empresa resulta un poco más sencillo, lo complicado vendrá una vez que la marca quiera darse a conocer al público como algo novedoso a pesar de ofrecer algún producto similar a los que actualmente hay en el mercado.

⁶⁹ Fernández, Jorge D. y Fernando Labarta, *Cómo crear una marca*, Almuzara, España, 2009, pág. 202.

⁷⁰ www.proempleo.org.mx

⁷¹ <https://www.posible.org.mx>

⁷² <https://www.inadem.gob.mx>

Respondiendo a la pregunta del presente capítulo, una organización nace por la necesidad de un emprendedor de acceder al mundo de los negocios con el fin de generar riqueza, ofreciendo productos con un valor agregado de acuerdo a las necesidades de la sociedad, buscando un reconocimiento a través de un posicionamiento.

Segmentación del negocio

En el Diario Oficial de la Federación, se define al juguete como “cualquier producto o material concebido, destinado y fabricado de modo evidente a ser utilizado con finalidades de juego o entretenimiento, el cual puede usarse o disfrutarse de manera activa o pasiva”⁷³, aunque no necesariamente todo lo que pudiésemos clasificar como juguete es un juguete, ya que, como niños, pueden divertirse con un sinnúmero de objetos.

Algunos de los puntos de la “Declaración sobre la vital importancia del juguete”, publicada por la Asociación Mexicana de la Industria del Juguete A. C., dicen que:

- El juguete es el objeto mediador del juego infantil. Expresión de los modos de vida social de un grupo humano.
- El juguete es un instrumento privilegiado que posibilita el desarrollo mental, físico, emocional y social de los niños y niñas.
- El juguete es un instrumento que permite desarrollar el derecho al juego en la infancia, porque el juego necesita juguetes, ya que la imaginación, inherente al juego, tiene que expresarse materialmente.

El juego y el juguete van de la mano, partiremos del punto en que el juego se refiere a toda actividad que realizan los niños y juguete como todo lo que utilizan para jugar⁷⁴. Es por ello que se realiza una clasificación de los mismos para poder comprender mejor la manera en la cual afectan al desarrollo de los niños. El sistema ESAR⁷⁵ realiza la siguiente clasificación de los tipos de juego⁷⁶:

⁷³ NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-161-SCFI-2003, Diario Oficial de la Federación del lunes 20 de octubre de 2003, pág. 41, recuperado de <http://amiju.org.mx/NOM.pdf>

⁷⁴ Bejerano González, Fátima, *Los juguetes como recurso didáctico*, en Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 1, N° 3 (mayo 2009), recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>.

⁷⁵ Es un sistema de organización y clasificación de juegos que toma en consideración las posibilidades y preferencias de los niños basándose en la teoría de Piaget, fue creado por Denise Garón en los años 90 y sus siglas se deben a las palabras en francés para los juegos de Ejercicio (Exercice), Simbólicos (Symbolique), Ensamblaje (Assemblage) y de Reglas (Règles).

⁷⁶ *Nueva colección de iconos informativos sobre el juguete*, Instituto Tecnológico del Juguete, AIJU, Alicante, 2010, pág. 17.

- Juego de ejercicio (sensorial y motriz): Son aquellos que consisten en repetir una y otra vez una acción por el placer de los resultados inmediatos.
- Juegos simbólicos: Son los que implican la representación de un objeto por otro. Es el juego de imitación de los adultos, de hacer como si fueran mamás, papás, médicos, héroes, entre otros.
- Juegos de ensamblaje o construcción: Son aquellos que incluyen piezas para encajar, ensamblar, superponer, apilar o juntar.
- Juegos de reglas: Son aquellos en los que existen una serie de instrucciones o normas que los jugadores deben conocer y respetar para conseguir el objetivo previsto.

Cuando surge una nueva juguetería, es importante tomar en cuenta las cuestiones anteriores, ya que serán de gran apoyo para la segmentación, esta “constituye la parte esencial de la propuesta de negocios. Tal vez al momento de segmentar [se descubre] un nicho donde [la] oferta producirá un beneficio para el cliente”⁷⁷, es decir, no pensar únicamente en el producto a ofrecer, sino poner énfasis al valor agregado.

Para las jugueterías, de acuerdo a lo descrito por la Asociación Mexicana de la Industria del Juguete A. C. (AMIJU), la segmentación del público consumidor es la siguiente⁷⁸:

- De 0 a 6 meses: El bebé abre los ojos a un mundo que lo rodea y lo envuelve de sensaciones que poco a poco irá descubriendo. Los juguetes más apropiados son aquellos que estimulan sus sentidos y le invitan a descubrir su cuerpo. Por supuesto, las caricias, las canciones y el contacto con el adulto resultan fundamentales.
- De 6 a 12 meses: Poco a poco el bebé va controlando cada vez con mayor precisión el movimiento de sus manos y de todo su cuerpo en general, por lo que le va a permitir rápidamente no solo agarrar con firmeza los objetos a su alcance, al desplazarse para conseguirlos. Comienza también a reconocer voces y algunas palabras sencillas y pronto le oiremos emitir palabras simplificadas. Los espacios de juego estimulados y compartidos con los adultos van a convertirse en entrañables momentos de comunicación.

⁷⁷ Evans, Vaughan, *Guía esencial Financiera Times para el desarrollo de estrategias de negocio*, Trillas, México, 2015, pág. 36.

⁷⁸ Juguetes por edades, recuperado de www.amiju.org.mx

- De 1 a 2 años: El movimiento es su principal estímulo, a todas partes quiere llegar y todo lo quiere tocar, ejercitando esa nueva y poderosa habilidad que está a punto de descubrir: ¡andar! Todo le es mucho más accesible y siente un especial interés por alcanzar los objetos que llaman su atención, trasladarlos y esconderlos o guardarlos todos juntos.
- De 2 a 3 años: La autonomía del niño ha aumentado considerablemente; hace varios meses que camina, tiene un mayor dominio de su cuerpo y muchos más conocimientos sobre el mundo que le rodea. Se pone a prueba constantemente, subiéndose y bajándose de la silla o intentando desplazarse con un triciclo y todo bajo una máxima: reclamar su autonomía haciéndolo... ¡él solo!
- De 3 a 5 años: En esta etapa, el juego simbólico se consolida y toma gran protagonismo. Su capacidad de comunicación y la escolarización hacen que se amplíen sus relaciones sociales. Adquieren las primeras nociones de cantidad, espacio, tiempo, etc. Poco a poco se convierte en un gran “parlanchín”, que todo lo pregunta y todo lo quiere saber. Llega la edad del “¿por qué?”. Cada vez es capaz de concentrar la atención durante más tiempo y de participar en actividades colectivas. Jugar, y sobre todo con otros, es su más preciada ocupación.
- De 5 a 8 años: A esta edad su capacidad de comunicación y relación con otros niños da un salto espectacular; necesita sentirse acompañado de sus iguales y compartir con ellos experiencias, juegos y actividades. Facilitarle la oportunidad de disfrutar experiencias junto a otros niños es fundamental.
- De 8 a 11 años: Ahora sus amistades son más duraderas y aparece la figura del mejor amigo. Aunque sigue dedicándose ocasionalmente al juego simbólico y a las construcciones, los juegos de reglas son los que realmente acaparan su interés. Estos le permiten demostrar sus capacidades físicas e intelectuales ante sus amigos, a los que procura parecerse e impresionar. Su capacidad de crear y pactar normas, le permite disfrutar de juegos más elaborados en grupo.
- De 11 a 14 años: A esta edad el juego es un importante medio de relación y comunicación entre los chicos y chicas. Los juegos de reglas son los que

ocupan un papel más destacado, combinados con diversos recursos acordes con sus capacidades físicas y psíquicas. Así, la estrategia y la imaginación de los juegos de rol y simulación, los juegos deportivos y de equipo, los de estrategia tradicionales o los de construcción, son los que tienen mayor capacidad para divertir y enriquecer sus momentos de ocio compartido con otros compañeros o compañeras.

Dicha segmentación permite el conocimiento del público al cuál se puede dirigir la juguetería, pero también es importante identificar el mercado potencial que tiene la empresa; de acuerdo con Vaughan, existen dos preguntas a responder para lo anterior:

1) *¿En qué segmentos compite, es decir, qué productos o servicios vende y a qué grupos de clientes?* Para el caso de la Juguetería Lumpalupa, se puede hablar de tres productos principales dentro de su giro comercial: los juguetes (muñecas, cochecitos, bloques de construcción), los juegos de mesa y los montables (bicicletas, triciclos).

Al ser una juguetería, su nicho de mercado es el infantil: niños desde los recién nacidos hasta 14 años (cabe destacar que, a pesar de ser el consumidor directo, el comprador es el padre).

Compite, directamente, con los centros comerciales además de tiendas especializadas en juguetes, tales como Juguetron y Juguetibici.

2) *¿Cuáles de esos segmentos genera la mayor parte de las utilidades?* Para responder esta pregunta, y tomando en cuenta los tres principales productos que comercializa, los juguetes son los que mayor ganancia le hacen percibir, sobre todo, en edades de entre 5 y 8 años, donde los juguetes son de mayor dinamismo, le permiten mejorar sus habilidades motrices y ayudan a ampliar sus conocimientos.

Es justo hasta este punto en que la comunicación organizacional juega un papel muy importante, ya que, como área, será la encargada de llevar a cabo un plan para comunicar la estrategia de la empresa al personal interno, es decir, determinar la información que cada área deberá conocer al respecto para lograr los objetivos en conjunto y, de cara al público objetivo, dar a conocer el valor agregado de la organización y no solo de los productos ofrecidos.

Al ser Lumpalupa una juguetería de reciente creación, se tiene un camino por delante demasiado largo, sobre todo en el posicionamiento del mercado y en el reconocimiento de la marca por parte de las personas, por ello, es importante conocer a los principales proveedores y a las tiendas que, actualmente, tienen un posicionamiento en la mente del público externo.

Jugueterías

Una juguetería es un comercio o una industria del juguete, es decir, puede ser una tienda que se dedique únicamente a la venta y distribución de juguetes de distintas marcas, como Juguetron y Juguetibici, o puede ser una marca de juguetes que, además de venderlos y distribuirlos, también se encargue de fabricarlos, tales como MATTEL y Hasbro.

En nuestro país, la Asociación Mexicana de la Industria del Juguete A. C. (AMIJU) ⁷⁹, es el órgano encargado de representar a dichas empresas en nuestro país, principalmente a las productoras nacionales.

Está conformada por 41 asociados que juntos representan el 80% del total de las ventas de juguetes a nivel nacional. La asociación está reconocida ante las distintas autoridades Federales, Estatales o Institucionales como:

- Secretaría de Hacienda, particularmente con la Administración General de Aduanas.
- Secretaría de Economía.
- Secretaría de Salud, Comisión Federal de Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO).
- Secretaría de Seguridad Pública.
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal.
- Instituto Politécnico Nacional.
- Universidad Autónoma de México.
- Por lo medios de comunicación y los consumidores como la voz autorizada del sector juguetero en México.
- Es miembro del Consejo Internacional de la Industria Juguetera (ICTI – International Council of Toy Industries).

La asociación brinda información a los asociados regulares y al público en general de todo lo que se refiere al Sector Juguetero, desde normatividad, qué empresas fabrican determinados juguetes, quiénes son los miembros regulares de AMIJU e información estadística generada.

⁷⁹ Información consultada en www.amiju.org.mx

*MATTEL*⁸⁰

MATTEL es una marca de juguetes que, a su vez, produce una serie de marcas que distribuye a todo el mundo. Fue fundada en 1945 por los esposos Ruth y Elliot Handler. La razón de su nombre se debe a la unión de las iniciales de Elliot con las de su socio fundador Harold Matson, más conocido como Matt. El apodo Matt, más las dos primeras letras del nombre de Elliot, dieron origen al nombre de MATTEL.

La empresa se mantuvo como uno de los principales fabricantes de juguetes pero no experimentó su gran despegue sino hasta 1959 cuando Ruth mirando a su pequeña hija, a quien llamaban Barbie, tuvo la idea de reemplazar las muñecas recortables de papel por lo que hoy conocemos como la muñeca Barbie. Ese mismo año, la innovadora muñeca se introdujo en la feria de juguetes de Nueva York la que tuvo un éxito espectacular, fue así que surgieron los amigos de Barbie: en 1961 Ken (hermano de Barbie en la vida real), Midge en 1963, Skipper en 1965 y Christie en 1968.

Pero Barbie no fue el único éxito de MATTEL, otros juguetes de gran impacto se siguieron incorporando al mercado, como la línea Hot Wheels de autos a escala que hizo su aparición en el mercado en 1968. En 1988, se agregó la marca Disney en los segmentos infantil y preescolar, con un convenio de distribución mundial. Fue así que famosos personajes como Mickey, Donald, Tribilín y Pluto se unieron a la empresa. Más tarde se agregó también la línea de películas Disney, con títulos tan famosos como “La Bella y la Bestia”, “Aladino”, “El Rey León”, “Pocahontas”, “Hércules” y “El Jorobado de Notre Dame”, etc.

En los años siguientes, MATTEL consolidó su liderazgo con varias adquisiciones, siendo sin duda la más importante; Fisher-Price, la marca número uno en el segmento infantil y preescolar. La marca Fisher-Price lleva incluso más años que MATTEL en el mercado (65 años), con énfasis en juguetes de gran calidad y con capacidad educativa para niños de hasta 6 años de edad. La fusión de MATTEL con Fisher-Price se completó en 1993.

En 1997 MATTEL y TYCO se fusionaron, incorporando líneas para niños como: Matchbox, vehículos de radio control y autopistas eléctricas. También se introdujo la línea preescolar Plaza Sésamo y los productos View Master.

En 2000 MATTEL adquiere la licencia del personaje de acción para niños Max Steel.

⁸⁰ Información consultada de <http://www.mattel.cl/nosotros.php>

En 2009 MATTEL celebra el 50° Aniversario de su muñeca icono, Barbie.

En 2010 MATTEL lanza la muñeca que representa a las hijas e hijos de los monstruos, Monster High, convirtiéndose en éxito en toda Latinoamérica hasta el día de hoy.

En 2014 MATTEL INC. Incorpora a su amplia lista de marcas, la marca MEGABLOKS, ingresando con ello al mercado de los juegos de bloques.

Hasbro⁸¹

Hasbro es una compañía global comprometida con la creación de la Mejor Experiencia de Juego en el Mundo, sacando el mayor provecho a sus amadas marcas, incluidas Littles Pet Shop, Magic: The Gathering, Monopoly, My Little Pony, Nerf, Play-Doh y Transformers y las principales marcas asociadas.

Hasbro Studios y su sello cinematográfico, Allsparks Pictures, crean historias de entretenimiento dirigidas por Hasbro a través de diferentes medios, incluyendo la televisión, el cine y el formato digital.

A través del compromiso de la compañía con la responsabilidad social, incluyendo la filantropía, Hasbro está ayudando a construir un mundo seguro y sostenible y a impactar positivamente la vida de millones de niños y familias

Hasbro cuenta con más de 90 años de rica y profunda historia, se puede contar de varias maneras: desde hitos claves, nuevas innovaciones de marca y experiencia inmersas de entretenimiento, hasta narraciones y las ideas y memorias de millones de consumidores en todo el mundo.

Juguatron⁸²

Es una empresa 100 % mexicana que se ha consolidado como la empresa líder en el sector especializado de juguetes. Cuenta con más de 80 tiendas a nivel nacional ubicadas en las principales ciudades del Bajío, el Centro y el Sur del país.

⁸¹ Información consultada de <https://corporate.hasbro.com/en-us>

⁸² Información consultada de <https://www.juguatron.mx/quienes-somos>

Líder en el ramo, dedicados por completo al desarrollo, fabricación, distribución y venta de juguetes en México. Interesados en ofrecer una experiencia de compra única aunado a un servicio inigualable y con el surtido de juguetes más extenso del país.

La empresa Juguetron se fundó en 1989 gracias a la iniciativa de empresarios mexicanos, jugueteros de tradición con más de 50 años en el mercado.

La empresa inició con 5 Tiendas en el D.F. ofreciendo innovación en cuanto a la exhibición, servicio y mezcla de productos lo que los llevó a ser reconocidos en poco tiempo e impulsó su crecimiento.

En los años siguientes, los directivos se preocuparon por llevar juguetes de primera calidad a todos los mercados y abrieron tiendas de diferentes formatos: Cadena, Bodegas y Outlets.

Parte de sus logros como empresa juguetera:

- Se impulsó la creación y reciente apertura de la Universidad Juguetron, un centro de conocimiento y capacitación para preparar mejor a los colaboradores, potenciando sus capacidades y habilidades de servicio al cliente y venta.
- A finales del 2014 Juguetron lanzó la campaña “Juega 30 minutos al día con tus hijos” procurando incentivar la convivencia y juegos entre padres fomentando así bienestar y unión familiar.
- Así mismo extiende su apoyo a la sociedad en beneficio de la educación y la educación infantil a través de instituciones como: Comedor Santa María, Un Kilo de Ayuda, Fundación Lazos.

Juguetibici⁸³

En Juguetibici consideran la integridad como el más alto valor que les distingue; es indispensable para ellos ser personas de alta calidad moral y que les sea natural cumplir con sus valores, predicando con el ejemplo.

Sus clientes son la razón por la cual existen. Su satisfacción es esencial para su éxito. Por lo tanto, la variedad de sus productos, así como su servicio, son los principales compromisos con ellos.

⁸³ Información consultada de <https://juguetibici.com/pages/compania>

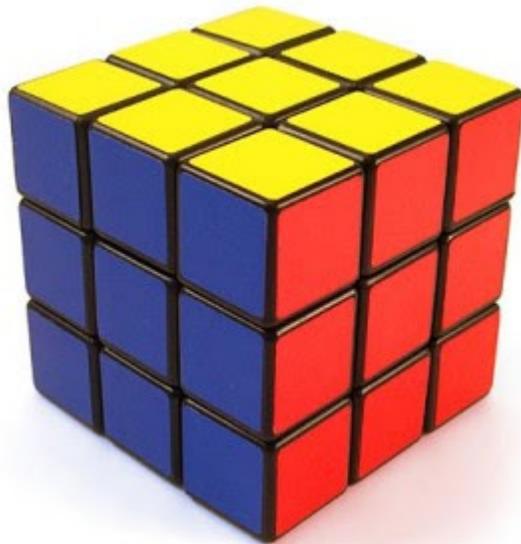
En su trato con los clientes no hay cabida para ningún tipo de corrupción, soborno, favoritismo o cualquier actividad que sea contraria a las buenas costumbres.

Garantizar los productos y servicios, así como atender de forma rápida y eficaz las inconformidades de sus clientes buscando siempre su satisfacción más allá del mero cumplimiento.

Tienen por misión: “Hacer sonreír a los niños, ofrecer un servicio esmerado de alta calidad para satisfacer a todos nuestros clientes, siendo una empresa comprometida, eficiente y responsable.”

Y su visión es: “Incrementar constantemente nuestra participación en el mercado juguetero para ser una empresa líder, apoyándonos en el talento y desarrollo de nuestro personal, para darle un mayor valor económico a la empresa.”

PROPUESTA
COMUNICATIVA
PARA LA
JUGUETERÍA
LUMPALUPA



Propuesta comunicativa para la Juguetería Lumpalupa

Derivado de la investigación realizada anteriormente, presento una propuesta comunicativa basada en el conocimiento de la Juguetería Lumpalupa y lo descrito anteriormente; esta propuesta se enfoca en el planteamiento de una filosofía dirigida al público infantil (de 0 hasta 14 años) quienes son los verdaderos consumidores, no descuidando el hecho de que los padres son quienes tienen el poder adquisitivo.

Además, propongo un organigrama básico, con las áreas mínimas necesarias para la organización y presentar a los colaboradores la forma de comunicación interna, así como el orden jerárquico que habrá, de tal manera que comience a gestionarse una cultura dentro de la organización acorde a las necesidades de la empresa y que satisfaga las demandas del público interno y externo.

Finalmente, presento un Manual de Imagen Corporativa que permitirá la comunicación de los aspectos anteriores de manera interna, con normas de aplicación se logrará el reconocimiento de la juguetería por el público externo y generará un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Dentro del manual propuesto, se incluyen formas de uso de la imagen en elementos administrativos y publicitarios.

Esta propuesta se basa en el entendimiento de que la comunicación organizacional (en conjunto con otras áreas dentro de las empresas) es el medio para llegar al consumidor final, quienes tomarán la decisión de escoger a una marca de entre otras que hay en el mercado.

Al ser una empresa de reciente creación, es importante que los pilares de la identidad, la cultura y la imagen corporativas estén correctamente cimentados, sobre todo, para fortalecer aquello que se requiere comunicar, tanto de manera interna como externa.

Juguetería Lumpalupa

La Juguetería Lumpalupa surge el 19 de diciembre de 2015, con la idea de comercializar juguetes de las marcas Hasbro y MATTEL a precios más económicos que en tiendas o jugueterías especializadas, teniendo como principal competencia a comercios de mayor reconocimiento como Juguetron o Juguetibici, ambas empresas mexicanas, además de tiendas departamentales como Liverpool, Sears o Sanborns e, incluso, tiendas de autoservicio como Wal-Mart, Soriana o Chedraui.

Dar a conocer la marca de una empresa es de vital importancia para su supervivencia, no es algo que se logre de la noche a la mañana, pero con un trabajo constante y mucho valor agregado a una organización, se puede llamar la atención de los consumidores.

Como comunicólogo, analicé la filosofía inicial planteada por la Juguetería Lumpalupa, la cual está enfocada en ser una empresa comercial, buscando competir a través del precio y no por lo que la empresa representa; por ello, el añadirle un enfoque diferente, dirigido y de valor agregado, permitirá el reconocimiento esperado dentro del mercado.

Filosofía

Anteriormente, he mencionado que tener las bases de la organización bien cimentadas, permitirá comunicarlas al interior de la organización (y de forma correcta); la misión, la visión y los valores de la empresa son primordiales cuando surge toda empresa, serán la ruta que deberán seguir todos y cada uno de los colaboradores, además de asimilar la filosofía como suya con el fin de hacer la organización del conocimiento del público interno.

Tener el pilar de la filosofía mejor concretado y dirigido, hará que los mismos colaboradores compartan la misma al exterior de la organización, de manera tal que se comience a conocer la empresa y que los consumidores interesados en la marca comiencen a ver a la juguetería no como una tienda de juguetes, sino donde se concretan sueños y se transmite la diversión.

Misión

Actualmente la Juguetería Lumpalupa tiene la siguiente misión:

Ofrecer juguetes de las marcas Hasbro y MATTEL a precios más accesibles que en centros comerciales y tiendas especializadas.

De acuerdo con Chiavenato, la misión de una organización debe definirse de tal manera que se satisfaga alguna necesidad del entorno externo y no en términos de algún producto o servicio⁸⁴, por eso, aquella planteada en primera instancia por la organización es incorrecta, podemos observar que se enfoca, principalmente, a un valor en el mercado (el costo de los juguetes).

Debemos recordar que la misión es la razón de ser de la organización, y es, además, la causa por la cual no solo la empresa debe luchar, sino también todos y cada uno de sus colaboradores. Se enfoca, también, en el papel de la organización ante la sociedad y en ese valor agregado para sus grupos de interés.

La misión, como parte de la identidad de la organización, hará tangible la marca Lumpalupa, será el comienzo para hacerla conocida por la gente⁸⁵, con esto me refiero a que forma parte de ese primer pilar que sostiene a la imagen institucional, la creada por cada uno de los consumidores que tienen contacto con la juguetería.

Es por ello que la misión propuesta para la empresa es la siguiente:

Contribuir con la diversión de los niños fomentando la convivencia familiar.

La misión propuesta no habla de costos, sino más bien de un valor social e, incluso, cultural, mismo que empresas como Coca-Cola promueven. Dicha propuesta tampoco habla acerca del producto ni de las marcas que se ofrecen, cumpliendo con los propósitos competitivos que Chiavenato menciona:

⁸⁴ Chiavenato, Idalberto, *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*, McGraw-Hill, México, D. F., 2011, pág. 73.

⁸⁵ Fernández, Jorge D. y Fernando Labarta, *Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión*, Almuzara, España, 2009, pág. 75.

- a) *Propósito sectorial*: Se enfoca en el sector del servicio, es decir, en la familia, no dejando de lado el hecho de ser una juguetería que, finalmente, lo que ofrece son productos.
- b) *Propósito extendido de productos o servicios*: Se ofrece el valor agregado de la convivencia familiar, además de su contribución con la diversión de los más pequeños.
- c) *Propósito de las competencias*: A pesar de que hay diversas jugueterías en el mercado, la misión no se enfoca en la venta de los juguetes ni en intentar los valores agregados como marco de referencia de otras empresas.
- d) *Propósito de los segmentos de actuación*: La misión que propongo se enfoca en el público infantil, como principal consumidor, pero también hace mención de la segmentación de la familia que, de forma general, puede ir dirigida a todo público.
- e) *Propósito de verticalidad*: En este caso, la palabra *contribuir* juega un papel importante en la misión, ya que habla de un compromiso que tiene toda la organización referente a la diversión de los niños y el fomento a la convivencia familiar.

Visión

La visión que la Juguetería Lumpalupa tiene actualmente es la siguiente:

Convertirnos en la tienda de juguetes de mayor reconocimiento en la zona metropolitana.

Continuando con el enfoque de Chiavenato, la visión de una organización debe estar basada en situaciones reales, acordes a la empresa, dejando a un lado el enfoque a preservar el ambiente o a la calidad de un servicio, debe ser, principalmente, una descripción concisa y debe equilibrar la participación de todos los grupos de interés, es decir, se debe tomar en cuenta al consumidor como parte del crecimiento de la misma organización.

Aunque la visión es algo que la empresa espera lograr, también debe ser un aliciente para las personas que trabajan en la organización, es decir, debe poder ser tomado como un modelo a seguir para el alcance de los objetivos.

Por ello, la visión propuesta para la Juguetería Lumpalupa es:

Posicionarnos como una de las mejores jugueterías de la metrópoli y ser reconocidos por nuestro compromiso de llevar alegría y felicidad a los hogares.

Esta propuesta de visión está alineada al negocio, principalmente por los cinco aspectos que Chiavenato hace mención:

- a) *Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés:* si bien el objetivo principal de una juguetería es la de vender juguetes, la visión del negocio va enfocada en el hogar, no solo a cierta parte de la familia, haciendo hincapié en la cercanía que se puede lograr a través de la diversión.
- b) *Describe una condición futura:* toda organización busca posicionarse dentro del mercado, superando en ciertos aspectos a su competencia, en el caso de la Juguetería Lumpalupa, el posicionarse no es ser solo más reconocida, sino también contar con una mayor variedad de artículos y buscar siempre mejorar los precios de la competencia.
- c) *Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias:* el hecho de llevar la alegría a través de algo físico, en este caso un

juguete, motiva a las personas a querer ser parte de algo más que solamente su familia, sino a formar parte de un grupo que busca devolver una sonrisa a cada hogar.

- d) *Ofrece un enfoque*: la visión va enfocada al aspecto familiar, al seno de la sociedad, haciendo notar la importancia que tiene una buena convivencia y el cómo la alegría desde pequeños ayudará a fomentar mejores valores.
- e) *Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos*: los empleado son, finalmente, los primeros clientes de cualquier empresa y organización, si ellos están apegados a la visión, lograrán transmitirla a cada persona que desee adquirir algún producto con la juguetería. La palabra “compromiso” tiene un papel muy importante, ya que genera sentido de pertenencia al sentir la emoción de que pueden formar parte de la felicidad de alguien más compartiendo, ellos mismo, su propia felicidad.

Valores

La Juguetería Lumpalupa no posee valores definidos en su organización, se encuentran explícitos en el actuar de los actuales colaboradores, demostrando profesionalismo, compromiso y comunicación con sus clientes, además de respeto entre ellos.

Si bien existen diferentes valores que pudiesen ser aplicados para la juguetería, propongo cinco principales que permitirán llevar a cabo la misión y alcanzar la visión propuestas anteriormente.

Por ello, los valores que propongo son:

Compromiso	Empatía	Calidad	Pasión	Alegría
Con los clientes, con los empleados y con sus familias.	Nos ponemos en el lugar de nuestros clientes, enfocándonos en sus necesidades.	En cada uno de los productos que ofrecemos y en el servicio que otorgamos.	Todo lo haremos siempre con una gran sonrisa y ocupándonos de satisfacer a nuestros clientes.	Una sonrisa puede cambiar el día de alguien y se puede contagiar, queremos que la lleven hasta sus hogares.

Estos valores representan a la organización y son los que cada uno de sus colaboradores deberá de demostrar al atender a todos y cada uno de los clientes, con el fin de que el servicio sea un valor de diferenciación para con las demás jugueterías o, incluso, con los centros comerciales.

Si el enfoque principal que toma la juguetería es el de la atención y servicio, marcará una diferencia grande que hará más fácil el reconocimiento de la organización. Es por eso que los valores propuestos no se enfocan en volver rentable a la empresa ya que, de acuerdo a la misión y a la visión, lo que se busca es un posicionamiento, en otras palabras, se busca una imagen institucional positiva para el público externo.

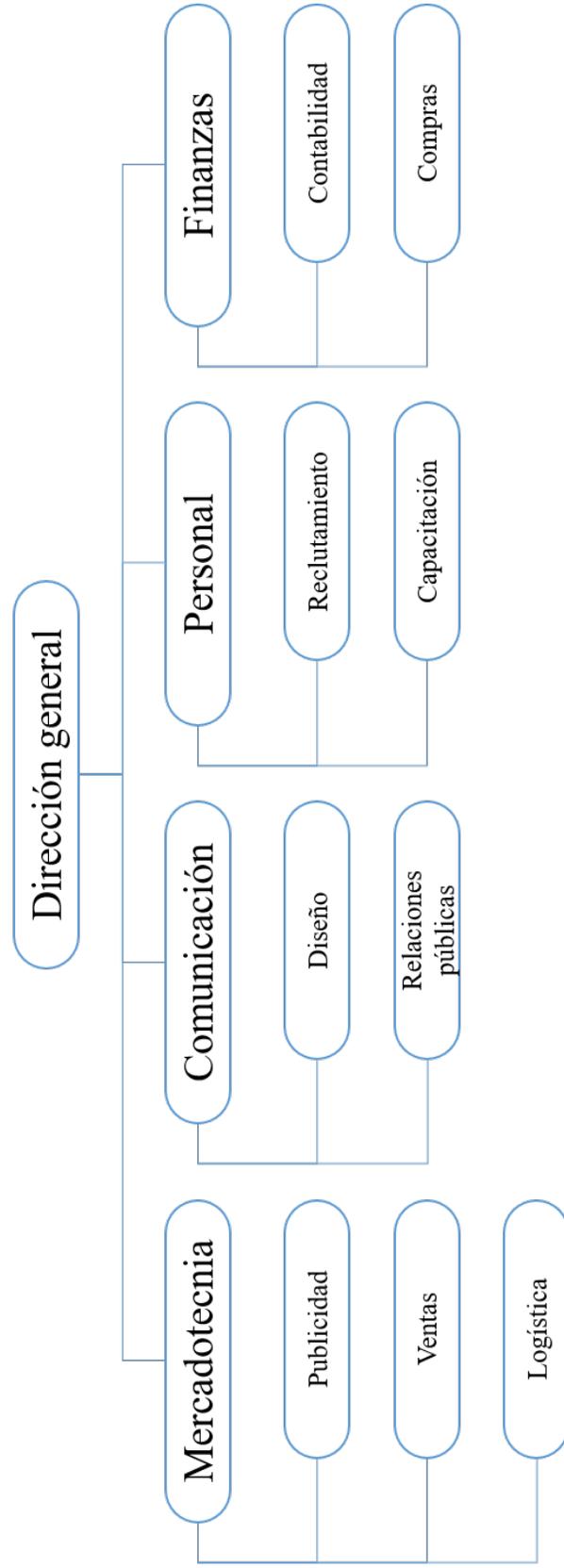
Estructura organizacional

Al nacer la organización, surge solo con la misión de atraer clientes con precios más bajos que en algunas tiendas, por lo que no se crea una estructura que permita la división del trabajo y facilite el logro de dicha misión.

Al proponer una misión más enfocada y una visión más clara, es necesario tener una estructura acorde al alcance de las mismas. Dada esta premisa, la estructura propuesta en el presente trabajo es de forma vertical y, al ser una organización pequeña, se proponen áreas específicas que permitan la atracción de clientes.

Basado en Lucas Marín, la estructura propuesta es la siguiente:

ORGANIGRAMA DE LUMPALUPA



La forma en esta estructura permite el que se cumpla la misión y la visión de la siguiente manera:

- i. La dirección general será la encargada de gestionar las actividades que realizan las demás áreas, determinará el alcance que tendrá cada una de ellas y planificará un plan de acción para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión; de ser necesario, será quien cierre negocios con otras empresas y autorizará los gastos que se deban realizar por parte de cada una de las áreas. Llevará la administración de lo que se haga por área y asignará el presupuesto anual a cada departamento con el fin de cubrir las necesidades mínimas que se tengan.
- ii. El área de mercadotecnia gestionará tres aspectos primordiales para el reconocimiento de la Juguetería Lumpalupa por el público externo:
 - a) Publicidad: administrará el presupuesto que se le asigne con el fin de buscar espacios comerciales que puedan ser de ayuda para el posicionamiento de la marca, ya sea en avenidas transitadas, muros, espectaculares, pantallas, transporte público, radio, televisión, prensa, cine o internet.
 - b) Ventas: tendrá a su cargo el área comercial, con el fin de gestionar al personal encargado de piso, realizando evaluaciones y encuestas de calidad para medir el impacto que se tendrá en cada sucursal que se apertura. Entregará un reporte mensual de ventas totales por cada ejecutivo y será la encargada de proponer recompensas para los mejores vendedores.
 - c) Logística: principalmente de eventos, es decir, si existe alguna nueva apertura o algún nuevo producto que deba publicitarse, será la encargada de buscar el mejor espacio para colocar el producto, además de lograr su distribución uniforme para futuras sucursales. Será también encargada de organizar eventos internos, tanto para empleados como reuniones de los directivos cuando se requiera cerrar algún negocio, para ello, gestionará un presupuesto que deberá presentar a la dirección general para su autorización.

- iii. El departamento de comunicación intervendrá en los procesos comunicativos de la empresa, tanto de manera interna como externa de dos maneras:
 - a) Diseño: haciendo uso del Manual de Imagen Corporativa de la Juguetería Lumpalupa, se encargará de gestionar el correcto uso de la imagen con el fin de dar formalidad a cada una de las futuras sucursales y en caso de alguna modificación necesaria, informará directamente a la dirección general para su autorización. De manera externa, será la encargada de planificar qué productos comunicativos se necesitarán para el posicionamiento de la marca, trabajando en conjunto con el área de Mercadotecnia para el uso de la imagen en la publicidad.
 - b) Relaciones públicas: como área de comunicación será la encargada de gestionar convenios con diferentes empresas para otorgar descuentos especiales o para tener presencia interna en diversos eventos que pudieran tener. También buscará relacionar a la Juguetería Lumpalupa con productoras de juguetes y con importadoras de productos para la diversión, de tal manera que se pueda tener una mayor diversidad de productos.
- iv. El área de personal, también conocida como recursos humanos, será la encargada de comunicar la cultura al interior de la organización:
 - a) Reclutamiento: el reclutamiento del personal apto para realizar las actividades específicas de cada puesto dependerá de ellos, mas no buscando personas serias, sino gente que busque crecimiento a través de la diversión de y de compartir alegría a todos los demás, además de un gusto particular por la convivencia con niños. Se encargará del reclutamiento de los Gerentes de cada área, mismos que requerirán de la autorización del Director General, además de cada uno de los puestos que requiera cada departamento, siendo el gerente quien finalmente autorice la contratación.
 - b) Capacitación: como parte del proceso de contratación, será el área encargada de otorgar una inducción que permita a cada nuevo

colaborador conocer la empresa a la que está ingresando y cuáles son los objetivos principales, de tal manera que se pueda alinear a la filosofía. Por otro lado, otorgará a las áreas operativas los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolver sus puestos.

v. Por último, el departamento de finanzas se encargará de gestionar el capital de la organización:

- a) Contabilidad: realizará los cálculos del presupuesto que tendrá cada área y estos serán autorizados por la dirección general, se encargará de hacer los pagos correspondientes a la nómina y el pago de bonos, cálculo de utilidades, vacaciones y prestaciones económicas de los colaboradores. Hará el pago de los impuestos correspondientes además de realizar las declaraciones de cada periodo.
- b) Compras: gestionará el arrendamiento o compra de los espacios donde se abrirán nuevas sucursales, de los artículos de oficina necesarios para dicha apertura así como la adquisición de los diversos productos que se ofrecerán.

Cultura corporativa

Para la juguetería, la cultura debe estar basada en el servicio, el dinamismo y la alegría, se deben hacer notar los valores a cada una de las personas que tengan contacto con la organización y, al ser una empresa en búsqueda de un gran crecimiento, debe ser también clara la manera en la cual cada uno de los colaboradores adquirirá ese sentido de pertenencia.

Parte de la cultura, como lo menciona Horacio Andrade, es esa filosofía de una empresa: su misión, su visión y sus valores; tomando en cuenta que se está proponiendo una nueva filosofía para poder alcanzar grandes objetivos, se estaría proponiendo, también, una cultura.

Los fundadores serán los encargados de comenzar a transmitir la filosofía a los nuevos colaboradores, se convertirán en líderes que guiarán a los empleados a cumplir con el propósito principal de la juguetería: la diversión de los niños y la convivencia familiar.

Para fortalecer el vínculo familiar, un rito propuesto es que se cree algún espacio en el cual los empleados que sean padres de familia puedan llevar a sus hijos a convivir con ellos, de tal manera que puedan utilizar algunos juguetes para divertirse con ellos, esto con el fin de que los mismos empleados tengan un rato de distracción laboral y, además, tiempo de calidad con su familia, mismo que en muchas ocasiones se puede complicar.

Las pautas de comportamiento que se deberán tener al interior de la organización, mismas que los líderes compartirán y demostrarán, son:

- Trabajo en equipo: Realizar acciones en conjunto para alcanzar una meta compartida, en donde todos piensen que quieren eso para sí mismos y para los demás.
- Proactividad: La forma en la que se toma el control de lo que se está haciendo y se toman decisiones anticipándose a los acontecimientos.
- Enfoque en el cliente: Concentrarse en las necesidades de los clientes para brindarles una excelente experiencia.

Estos comportamientos permitirán que la organización logre un posicionamiento tanto en servicio como en calidez de los colaboradores.

Una juguetería permite crear una relación simbólica con cada uno de los juguetes que se vendan, al ser los empleados los primeros consumidores de la empresa, se espera que adquieran juguetes con base en experiencias o recuerdos de su infancia e, incluso, para que sus hijos puedan crear experiencias memorables y de alegría y, en un futuro, también deseen compartir.

Manual de Imagen Corporativa

Toda marca necesita de reglas para su uso de lo contrario perdería formalidad y, en algunos casos, podría perder fidelidad de parte de los clientes. Por otro lado, una marca debe de poder ser identificada de manera sencilla y clara, ya sea por los colores, tipografía o algún símbolo o imagen.

La Juguetería Lumpalupa carece de reglas que permitan una comunicación efectiva de la marca para su reconocimiento y posicionamiento en el mercado, por ello, propongo un manual donde se detalla la marca y los símbolos que se usarán, los colores y tipografías, así como elementos básicos que actualmente puede utilizar la organización.

En la propuesta de Manual de Imagen Corporativa anexo la filosofía, ya que considero importante que se incluya esta información para que la imagen tenga más sentido, tanto para el público interno como externo.

PORTADA DEL MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA

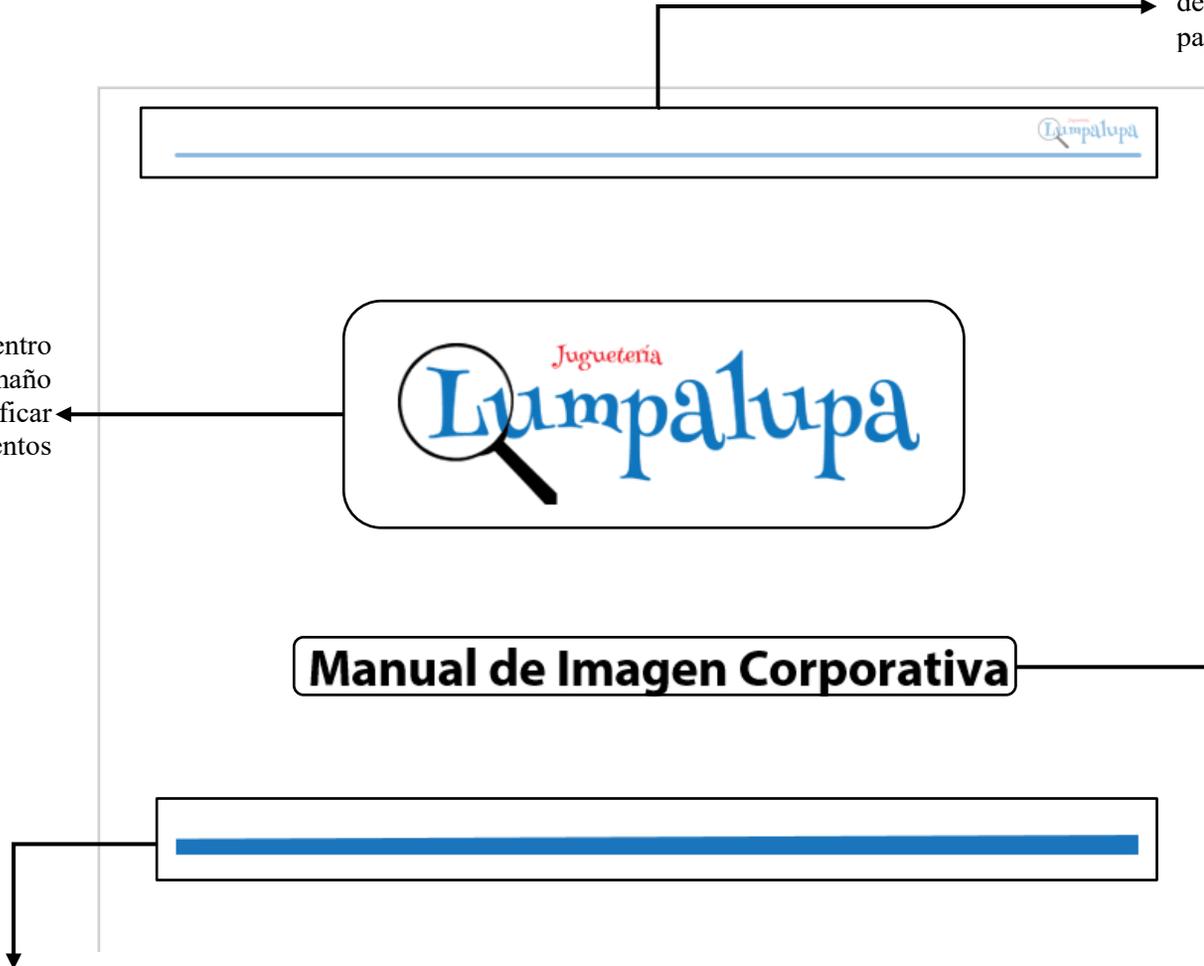
Se presenta con el encabezado que deberán llevar todas las hojas de papelería interna.

El logotipo irá al centro de la hoja en un tamaño que permita identificar todos los elementos que le componen.

Manual de Imagen Corporativa

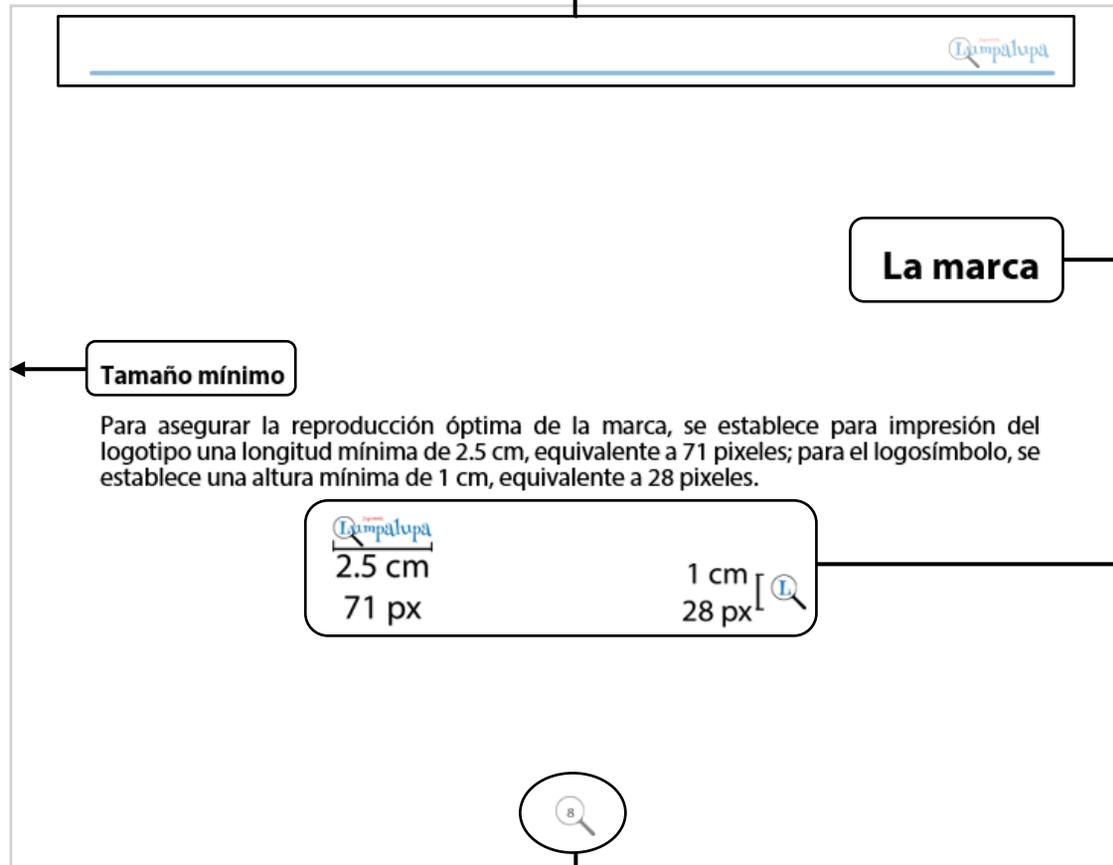
Se utilizará la tipografía principal para el título del documento.

Llevará una línea gruesa en la base de la hoja, haciendo alusión a que el manual representa las bases de aplicación de la imagen.



INTERIOR DEL MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA

Cada hoja llevará el encabezado institucional.



Cada hoja tendrá un uso por separado, explicado de manera concreta y, en dado caso, acompañado de imágenes ilustrativas.

Tamaño mínimo

Para asegurar la reproducción óptima de la marca, se establece para impresión del logotipo una longitud mínima de 2.5 cm, equivalente a 71 pixeles; para el logosímbolo, se establece una altura mínima de 1 cm, equivalente a 28 pixeles.



Todas las hojas llevarán el título del apartado al que corresponde.

Las imágenes ilustrativas que se utilicen llevarán una anotación del uso que se le esté dando.



Todas las hojas estarán enumeradas, acompañadas del símbolo, mismo que solo se usará de manera interna

Contenido del Manual de Imagen Corporativa

- I. Presentación
- II. Contenido
- III. Filosofía
 - a) Misión
 - b) Visión
 - c) Valores
- IV. La marca
 - a) Logotipo, logosímbolo y símbolo
 - b) Zona de seguridad y tamaño mínimo
 - c) El color y aplicaciones cromáticas
 - d) Tipografía
 - e) Usos incorrectos
- V. Productos comunicativos
 - a) Papelería
 - b) Promocionales
 - c) Uniforme

El Manual de Imagen Corporativa de la Juguetería Lumpalupa se presenta íntegro como Anexo 1.

Matriz de productos comunicativos propuestos para la Juguetería Lumpalupa

Tipo	Producto comunicativo	Aplicación comunicativa
Papelería	Tarjetas de presentación	Las tarjetas de presentación ofrecen la oportunidad de crear una buena imagen de la persona que la entrega y de la empresa que representa, ya que tiene la personalidad del negocio. Es la manera en la cual se presenta a la empresa y permite la relación en el mercado.
	Cartas (Hoja membretada)	El incorporar la imagen de la marca en hojas membretadas, permite comunicar la imagen al exterior y dar formalidad a la empresa, se usarán, principalmente, para transmitir información relevante a la empresa.
	Recibos	El colocar la marca en los recibos de compra, permite que la imagen circule además de mantener presente a la empresa dentro de la mente del consumidor, mismo que probablemente pueda hacer una recomendación de acuerdo a su experiencia.
Promocionales	Bolsa rígida	El colocar la imagen de la marca en una bolsa donde se guarden los productos que se adquirieron, hace que la misma marca pueda ser vista por más personas y que llame la atención.
	Bolsa de tela	En apoyo a medio ambiente, la marca también será colocada en bolsas de tela para que puedan ser reusadas y que la imagen siga visible para el consumidor como para el demás público externo.
	Llavero	El llavero permite que la imagen se siga portando y mantenerle en la mente del consumidor.
	Termo	Es un objeto que se puede tener en la oficina o en la casa y que hará que la imagen se muestre a los consumidores y a las demás personas externas a la empresa, de tal manera que se pueda generar un reconocimiento.
	Taza	La taza se usa más comúnmente en la casa, pero al ser usada también en las oficinas, es un producto que permite generar reconocimiento de la marca y mantenerla en la mente de los consumidores.
	Globos	Pensado en que a los niños les llama la atención un globo, permitirá que la imagen de la marca se quede en su mente desde pequeños y sean ellos quienes reconozcan a la marca y puedan influenciar en la elección de una marca para comprar algún producto.
	Pelotas antiestrés	Son llamativas para los niños y a veces necesarias en la vida adulta, además de que sirven como distractores, al llevar la marca permitirán generar ese reconocimiento para las personas externas a la empresa y, por otro lado, se quedará la imagen en la mente del consumidor.

Tipo	Producto comunicativo	Aplicación comunicativa
Uniforme	Playera polo	Debido al tipo de empresa que es, enfocada a un consumidor infantil, las playeras tipo polo, al no ser muy formales, permiten que el ambiente que se genere dentro de cada una de las tiendas sea más ameno, además de que a los empleados les permite moverse con mayor facilidad. Al llevar la imagen permitirá diferenciar al personal interno de los consumidores.
	Gorra	Como parte del uniforme, hará también una diferencia entre los consumidores y los visitantes del personal interno, la gorra con la imagen permitirá que los clientes puedan localizar de manera rápida a alguien que les pueda ayudar a resolver dudas mientras estén adquiriendo algún producto.
	Gafete	Para una identificación de los empleados, adicional se les hará entrega de un gafete, mismo que incluirá su foto y su nombre, acompañado del logotipo de la Juguetería Lumpalupa.

Conclusiones

La Comunicación está en constante actualización, no solo por los cambios que se dan en la sociedad sino también por los que existen tecnológicamente, por ello, su estudio debe ir adecuándose a los mismos; al concluir este trabajo, confirmo que la Comunicación no debe verse solo como un área especializada que aporta a la organización “algo”, sino que es parte de todo el sistema y permite la interrelación y crecimiento de toda organización.

El comunicólogo organizacional no solo debe tener el conocimiento referente al área, debe estar enfocado en el progreso de la empresa, entendiendo los mensajes que se deben comunicar tanto al interior como al exterior, haciéndolo, siempre, en conjunto con el sistema, por lo que el comunicólogo está presente en cada área, adaptándose.

En el presente trabajo, se logró la convergencia de la Comunicación con la Planeación estratégica (identidad), los Recursos Humanos (cultura) y el Diseño (imagen), tomando en cuenta que la Mercadotecnia también funge un papel muy importante para el reconocimiento de una marca. La Comunicación Organizacional no lo es sin mencionar, en sí, a toda la organización: sus empleados, sus jefes, sus directivos, incluyendo a sus clientes o mercado objetivo.

Las dificultades que presentan los emprendedores cuando se proponen a crear una empresa, radican principalmente en la manera en la cual se dan a conocer en el mercado, por lo que tener una imagen acorde a su producto y que además sea aceptada es primordial, por ello, al concluir el presente trabajo, una nueva organización tiene su imagen, misma que se puede comunicar al interior y al exterior de esta.

Nuestro trabajo como comunicólogos organizacionales, consta de unir los conocimientos adquiridos en el aula, la experiencia laboral y entender el trabajo de toda la organización, para hacer uso de las herramientas comunicativas que logren la transmisión de sus objetivos de manera interna y externa.

La juguetería Lumpalupa, desde su nacimiento, carecía de una estructura, de un objetivo claro, de una visión estratégica e, incluso, de una imagen que transmitiera lo que buscaba, si acaso tenía algo claro, era vender y obtener ganancias, pero al no tener claridad de hacia dónde ir ni cómo hacerlo, pudo haber sido un paso en falso y un camino difícil de recuperar a futuro.

Cuando el ser humano nace, comienza su identidad con un nombre y conforme va creciendo, aprende valores, acciones, actitudes y el lenguaje que tiene a su alrededor, en cambio, cuando una empresa nace, además de recibir el nombre, debe nacer con esos valores, con esas

actitudes y acciones que se deben tener dentro de la organización: su identidad y su cultura. Al carecer de esta, una empresa podría no prosperar por no tener claro lo que quiere hacer.

El ser humano es en sí gracias a sus padres, la imagen que proyecta es la que se va formando de acuerdo con sus gustos, estilo de ropa, corte de cabello o peinado, se va modificando conforme la moda de cada época de su vida; la empresa, caso contrario, debe tener todo ya definido: sus colores, la marca, uniformes, promocionales, de tal manera que debe saber qué va a comunicar y se debe ir actualizando poco a poco y con un fin: Comunicar quién es.

Un manual de imagen corporativa le permitirá a la juguetería Lumpalupa a comunicar quién es hacia el exterior y, de manera interna, al incluir la filosofía, hará que los empleados tengan un sentido de pertenencia y que los valores de la empresa puedan compaginar con sus valores personales, sintiéndose parte de una familia.

A la Comunicación Organizacional le hace falta un largo camino por recorrer para hacer su importancia, al comunicólogo organizacional le hace seguir luchando por demostrar esa importancia, no como copia de otras áreas sino como complemento prescindible para ellas. En la práctica, me he dado cuenta de que todo lo aprendido es conocimiento que puede ser aplicado en cualquier área y que, como especialistas, tenemos la labor de seguir alimentando los estudios de nuestra rama.

Hoy, la juguetería Lumpalupa, gracias al trabajo de la comunicación organizacional, tiene una identidad, una cultura y una imagen, diferenciándose de la competencia y teniendo claridad en lo que desea ser a futuro, mostrándose como una opción diferente a las existentes hoy en día.

Bibliografía

Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Bejarano González, F. (2009, Mayo). Los juguetes como recurso didáctico. *Cuaderno de educación y desarrollo*, 1(3). Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

Bertalanffy, L. v. (1968). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Capodagli, B., & Jackson, L. (2000). *Los secretos gerenciales de Disney. Aplíquelos en su propia empresa*. México: Panorama.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Ariel.

Carrillo Collard, P., & al., e. (2009). *Construyendo tu organización en 16 pasos*. México: Alternativas y capacidades A. C.

Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

Ciencias de la comunicación I. (2016). México: Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México: Trillas.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.

Costa, J. (2003). *Creación de la imagen corporativa. El paradigma del Siglo XXI*. *Razón y Palabra*(No. 34).

Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Crujía.

Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. *Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. *Análisis* 34, 287-304.

Escandell Vidal, M. V. (2014). *La comunicación. Lengua, Cognición y Sociedad*. España: Akal.

Evans, V. (2015). *Guía esencial Financial Times para el desarrollo de estrategias de negocio*. México: Trillas.

- Fernández Collado, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Fernández Collado, C., & Galguera, L. (2009). Teorías de la comunicación. México: McGraw-Hill.
- Fernández Collado, C., & L. Dahnke, G. (1988). La comunicación humana. Ciencia social. México: McGraw-Hill.
- Fernández, J. D., & Labarta, F. (2009). Cómo crear una marca. Manual de uso y gestión. España: Almuzara.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación organizacional. México: Diana.
- Gómez Ceja, G. (1994). Planeación y organización de empresas. México: McGraw-Hill.
- González Alonso, C. (2008). Principios básicos de comunicación. México: Trillas.
- González Reyna, S. (1990). Manual de redacción e investigación documental. México: Trillas.
- Llano, S. (1996, Septiembre-Noviembre). La comunicación organizacional en México. Características y perspectivas. Razón y Palabra(4). Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch.
- Mercado H., S. (2002). Relaciones públicas aplicadas. Un camino hacia la productividad. México: Thomson Learning.
- Nosnik O., A. (2005). Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. España: Netbiblo.
- Nueva colección de iconos informativos sobre el juguete. (2010). Alicante: Instituto Tecnológico del Juguete, AIJU.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). Imagen corporativa, influencia en la gestión empresarial. Madrid: Esic.
- Rebeil Corella, M. A. (2006). Comunicación estratégica en las organizaciones. México: Trillas.

Rebeil Corella, M. A., & RuizSandoval, C. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés.

Renero, M. (1994). *Comunícate, ¿puedes?* México: Limusa.

Roselli Miralles, E. (1991). *Manual de imagen corporativa*. México: Gustavo Gili.

Sanz González, M., & González Lobo, M. (2005). *Identidad corporativa. Clavs de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.

Schein, E. H. (1994). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey Bass.

Serrano, R., & autores. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha.

Strate, L. (2012). El medio y el mensaje de McLuhan. *Infoamérica, Iberoamerican Communication Review*, 61-80.

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: Comunicación social ediciones y publicaciones.

Vázquez Arteaga, M. (2006). *De asignatura a posgrado, a 20 años de la comunicación organizacional en México*. México: Colegio de profesores de educación y comunicación.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

ANEXOS



Anexo 1: Manual de Imagen Corporativa de la Juguetería Lumpalupa



Manual de Imagen Corporativa

Presentación

El presente manual contiene los elementos que constituyen la imagen corporativa de la Juguetería Lumpalupa.

Como dichos elementos se establecen la tipografía, los colores, usos y aplicaciones de la marca.

Las normas contenidas en este documento se deberán respetar con el fin de fortalecer a la marca, comunicándola al exterior e interior de la organización.

Contenido

1. Filosofía

1.1 Misión

1.2 Visión

1.3 Valores

2. La Marca

2.1 Logotipo, logosímbolo y símbolo

2.2 Zona de seguridad y tamaño mínimo

2.3 El color y aplicaciones cromáticas

2.4 Tipografía

2.5 Usos incorrectos

3. Productos comunicativos

3.1 Papelería

3.2 Promocionales

3.3 Uniforme

Filosofía

1.1 Misión

Contribuir con la diversión de los niños fomentando la convivencia familiar.

1.2 Visión

Posicionarnos como una de las mejores jugueterías de la metrópoli y ser reconocidos por nuestro compromiso de llevar alegría y felicidad a los hogares.

1.3 Valores

Compromiso

Con los clientes, con los empleados y con sus familias.

Empatía

Nos ponemos en el lugar de nuestros clientes, enfocándonos en sus necesidades.

Calidad

En cada uno de los productos que ofrecemos y en el servicio que otorgamos.

Pasión

Todo lo haremos siempre con una gran sonrisa y ocupándonos de satisfacer a nuestros clientes.

Alegría

Una sonrisa puede cambiar el día de alguien y se puede contagiar, queremos que la lleven hasta sus hogares.

La marca

El nombre de la Juguetería Lumpalupa surge como referencia indirecta a un libro; su terminación, *lupa*, es el objeto que nos ayuda a ver letras muy pequeñas, haciendo alusión a los bajos costos que ofrecemos.

La marca

2.1 Logotipo, logosímbolo y símbolo

Logotipo

El logotipo contiene una lupa, misma que apunta hacia arriba haciendo notar el crecimiento constante que la organización quiere tener. También le dice al público que no busque más, que ha encontrado con nosotros la diversión y el precio ideales.



La marca

Logosímbolo

El logosímbolo muestra solamente la letra inicial del logotipo siendo rodeada por la corona de la lupa.



La marca

Símbolo

El símbolo de la Juguetería Lumpalupa es la lupa. Se utilizará únicamente de forma interna

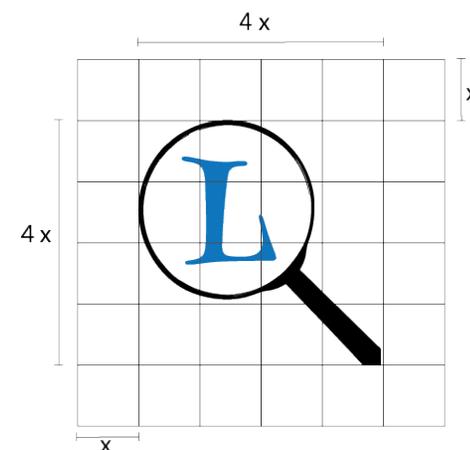
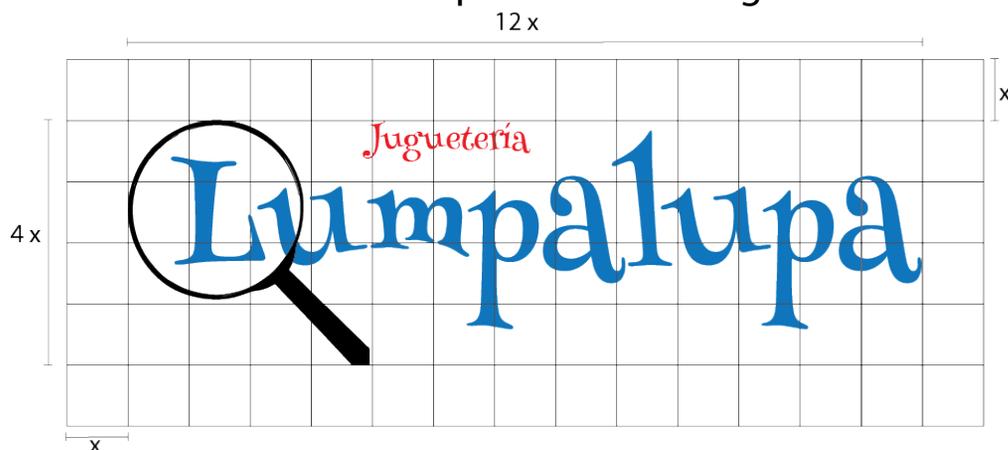


La marca

2.2 Zona de seguridad y tamaño mínimo

Zona de seguridad

El logotipo tiene una medida de $12x$ de largo y $4x$ de alto; por su parte, el logosímbolo y el símbolo tienen una medida de $4x$ por ambos lados. La zona de seguridad que no debe ser invadida al momento de usar cualquiera de las imágenes es de $1x$.

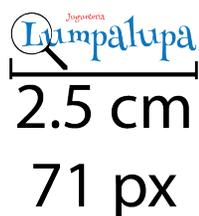


El valor "x" establece la unidad de medida, asegurando la correcta proporción de la marca sobre cualquier soporte y medidas.

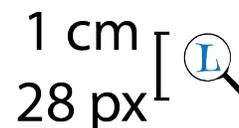
La marca

Tamaño mínimo

Para asegurar la reproducción óptima de la marca, se establece para impresión del logotipo una longitud mínima de 2.5 cm, equivalente a 71 pixeles; para el logosímbolo, se establece una altura mínima de 1 cm, equivalente a 28 pixeles.



2.5 cm
71 px



1 cm
28 px

La marca

2.3 El color y aplicaciones cromáticas

El uso del color es de suma importancia cuando se quiere personalizar la marca y su aplicación debe mantenerse constante en la medida de lo posible.

Para la Juguetería Lumpalupa, existe un color primario y dos colores secundarios.

La marca



PANTONE: 660 C **HEX:** #1B75BC

C: 85 %

R: 27

M: 50 %

G: 117

Y: 0 %

B: 188

K: 0 %

El azul es asociado a las buenas cualidades, así como a los buenos sentimientos sin existir algún sentimiento negativo asociado a él.

El logo de Lumpalupa es azul en virtud de que es el color más nombrado en relación con la simpatía, la armonía, la amistad y la confianza. El azul es uno de los colores denominados primarios o fundamentales, es decir, que no corresponde a ninguna mezcla de colores, sino es un color único.

La marca



PANTONE: 1795 C **HEX:** #ED1C24

C: 0 %	R: 237
M: 100 %	G: 28
Y: 100 %	B: 36
K: 0 %	

El rojo es el principal color de la felicidad, especialmente en China, donde a los niños se les viste con ese color y las mujeres se casan de rojo. La mariquita ha llegado a ser símbolo de felicidad por su color rojo.

El rojo también es activo, dinámico. Es el color simbólico de todas aquellas actividades que exigen más pasión que razonamiento, por ello los Ferrari son rojos.

La marca



PANTONE: Process Black C
HEX: #000000

C: 0 %	R: 0
M: 0 %	G: 0
Y: 0 %	B: 0
K: 100 %	

El negro es el color de la elegancia, se ve muy particularmente en los trajes de los hombres: el frac o el esmoquin, son siempre negros. El negro es el color favorito de los diseñadores, tan es así que los objetos de lujo se planean de esa manera. El primer color que tuvieron los automóviles fue, naturalmente, el negro.

La marca

Aplicaciones cromáticas

Las diferentes aplicaciones para el logotipo y logosímbolo de la Juguetería Lumpalupa serán las siguientes:



Con fondo azul



Con fondo rojo



Con fondo negro



Monocromático



Marca de agua

La marca

2.4 Tipografía

Henny Penny es la principal tipografía de la Juguetería Lumpalupa, es con la que está diseñado el logotipo:

Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789i!@?&%(),.

Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789i!@?&%(),.

Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789i!@?&%(),.

La marca

2.4 Tipografía

Como tipografía secundaria, que será usada para la documentación tanto interna como externa es Myriad Pro:

Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789!;?&%(),.

Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789!;?&%(),.

Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789!;?&%(),.

La marca

2.5 Usos incorrectos

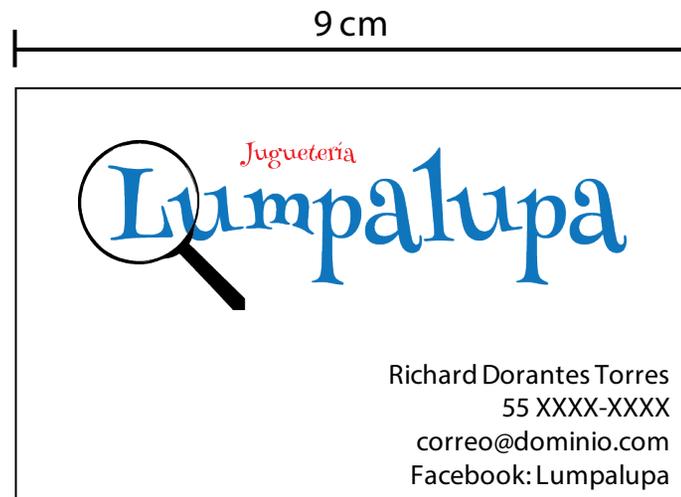
Será tomado como incorrecto cualquier uso que no esté explicado en el presente Manual, por ejemplo:



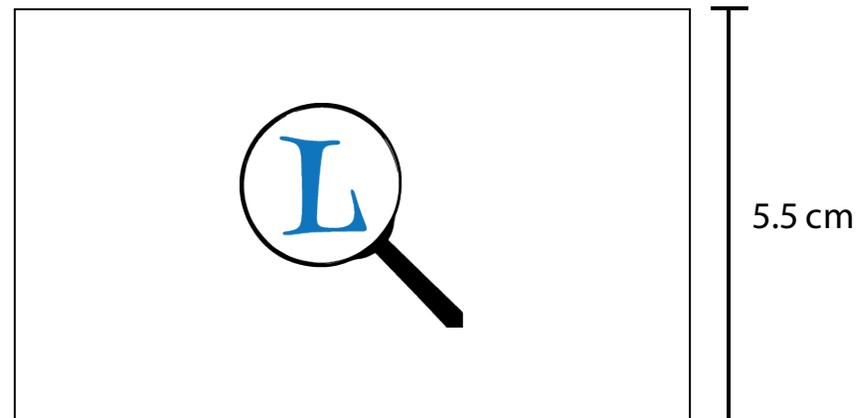
Productos comunicativos

3.1 Papelería

- Tarjetas de presentación



Anverso

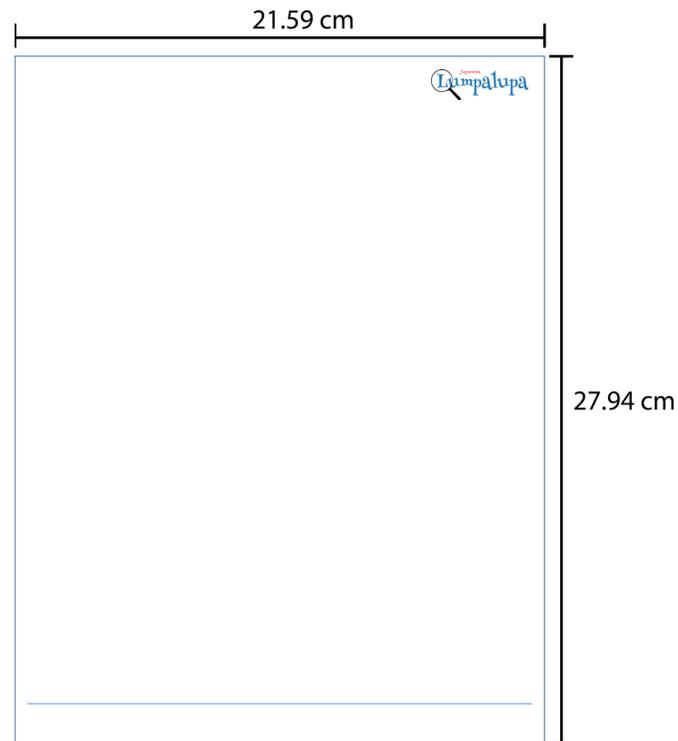


Reverso

Productos comunicativos

3.1 Papelería

- Cartas



Productos comunicativos

3.2 Promocionales

La imagen será usada en los siguientes productos de manera promocional:

- Bolsas



Productos comunicativos

3.2 Promocionales

- Llavero



Productos comunicativos

3.2 Promocionales

- Termo



Productos comunicativos

3.2 Promocionales

- Taza



Productos comunicativos

3.2 Promocionales

- Globos



Productos comunicativos

3.2 Promocionales

- Pelotas antiestrés



Productos comunicativos

3.3 Uniforme

- Playeras polo



Hombre



Mujer

Productos comunicativos

3.3 Uniforme

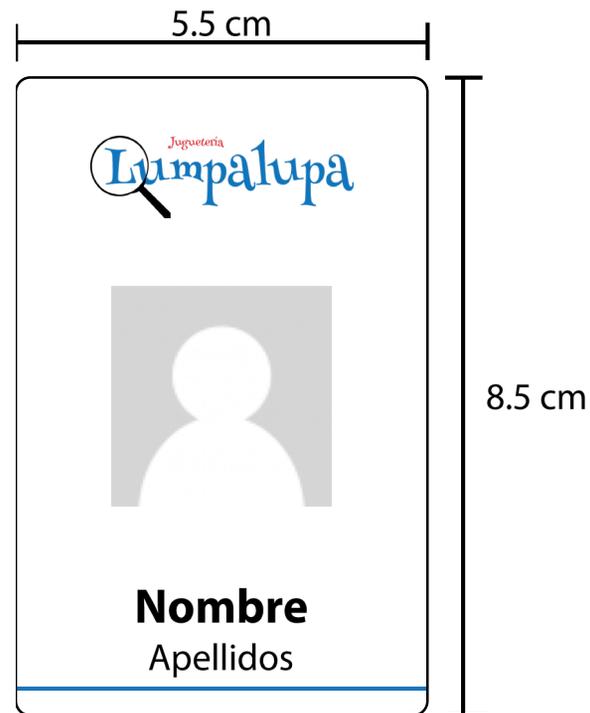
- Gorras



Productos comunicativos

3.3 Uniforme

- Gafete



Anexo 2: Declaración sobre la vital importancia del juguete (AMIJU)



AMIJU

ASOCIACIÓN MEXICANA DE LA
INDUSTRIA DEL JUGUETE A.C.

DECLARACION SOBRE LA VITAL IMPORTANCIA DEL JUGUETE

✦ La utilización de materiales de juego por los niños es una constante cultural en la historia. Los juguetes promueven el bienestar de los niños.

✦ El juguete es el objeto mediador del juego infantil. Expresión de los modos de vida social de un grupo humano.



✦ El juguete es instrumento que permite desarrollar el derecho al juego en la infancia, por que el juego necesita juguetes, ya que la imaginación, inherente al juego, tiene que expresarse materialmente.

✦ La conclusión del derecho del juego y del tiempo para jugar tiene graves consecuencias en el desarrollo de los niños y de su futuro comportamiento como adultos.

✦ El juguete es un instrumento privilegiado que posibilita el desarrollo mental, físico, emocional y social de los niños y niñas.

✦ El juguete implementa el derecho a la educación en la medida en que cualquier juguete que sirve al desarrollo individual y social del ser humano.



✦ El juguete es un instrumento fundamental para el desarrollo de la fantasía, la imaginación y la creatividad infantil.

✦ Hay juguetes para todas las etapas y edades del desarrollo del niño. Enriquecen la vida de la familia al proporcionar diversión, alegría y comunicación entre todos los miembros de la familia, independientemente de su edad.

✦ Los juguetes han de ser seguros y de la máxima calidad para garantizar la integridad física y mental de los niños.

✦ El juguete con las debidas condiciones de seguridad por su protección en el desarrollo integral de los niños puede servir al derecho fundamental de la protección.



ASOCIACION MEXICANA DE LA INDUSTRIA DEL
JUGUETE A.C.

Ri0 Rhin No. 56 - 7 piso Col. Cuauhtémoc, México, D.F. C.P.
06500

T:(01 55) 5566-4012, 5566-6470

F:(01 55) 5566-05-83

amiju240@yahoo.com.mx

amiju240@hotmail.com