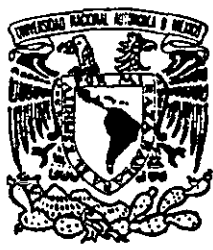


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

“PROPUESTA DE UNA GACETA DE
COMUNICACION INTERNA PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN
CORPORATIVA DE LA EMPRESA MEMEX
SOFTWARE INC.”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
C O M U N I C A C I O N**

P R E S E N T A :

IVAN ISRAEL CABRERA DIAZ

DIRECTOR DE TESINA: PROFA. FRANCISCA ROBLES

209323-1





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.

QUIERO DEDICAR ESTE TRABAJO

A mis padres:

Con respeto y admiración,
por el interminable ejemplo
de fortaleza y amor, que
han sido el mayor motivo
en cada uno de mis logros.

A Lariza y Germán:

Por su cariño, por toda la
experiencia compartida y
toda la confianza que
depositan en mí, en todo
momento. A Zegri. Y por
supuesto, a tí, *Junior*: Por
la maravilla que es
contarte entre nosotros.

A mis inolvidables amigos:

Abel, Mara, Eduardo,
Misael, Roger y Octavio,
por todos esos grandes y
pequeños momentos. A
sus mamás, por todas sus
palabras de apoyo y cariño
hacia mi persona.

AGRADECIMIENTOS

A Aline, Amanda, Susana, Marlene, Rudolph, Memo, Roberto, Heather, Eliana, Enrique, Edson. *To all the good friends at Memex*, a Monique, Joaquín y en especial, a la Profesora Francisca Robles. A todos aquellos que día a día me ayudan a crecer profesional y espiritualmente.

A nuestra
**Universidad Nacional
Autónoma de México,**
Máxima Casa de Estudios:
Porque en los peores
momentos y frente a la
adversidad, seguiremos en
pie con orgullo.

Al alter ego...
...por todos los retos.

Contenido

	Pág
Introducción	2
1. Comunicación Interna e Imagen Corporativa.....	4
1.1 Comunicación Interna.....	4
1.2 Imagen Corporativa.....	14
2. Análisis y diagnóstico del contexto actual de la compañía Memex Software Inc.....	22
2.1 Aspectos Funcionales de la empresa Memex Software Inc.....	25
2.1.1 Giro de la empresa.....	25
2.1.2 El producto.....	27
2.2 Aspectos Estructurales de la empresa Memex Software Inc.....	31
2.2.1 Organigrama.....	31
2.2.2 Relaciones.....	34
2.3 Imagen Corporativa de la empresa Memex Software Inc.....	38
2.3.1 Misión Corporativa.....	40
2.3.2 Identidad Corporativa.....	42
3. Propuesta de creación de una gaceta de comunicación interna para la empresa Memex Software Inc.....	51
3.1 Plan de Acción Correctiva.....	53
3.2 Proyecto de la gaceta de comunicación interna de Memex Software Inc.....	55
3.2.1 Objetivos de comunicación.....	56
3.2.2 Valores promovidos por Mem-X.....	57
3.2.3 Periodicidad y formato.....	59
3.2.4 Estructura.....	61
3.2.5 Fuentes informativas y organización de equipos.....	65
3.2.6 Seguimiento y evaluación de la gaceta.....	66
Conclusiones.....	70
Bibliografía.....	73

Introducción

El objetivo de este trabajo es la presentación de una propuesta para la creación de una gaceta de comunicación interna para la compañía Memex Software Inc. como parte de un proyecto de Acción Correctiva presentado en 1998, para resolver la crisis de comunicación por la que atraviesa esta organización en la actualidad, y que tendrá como consecuencia principal una modificación sustancial de su imagen corporativa.

Para la realización de este trabajo, se plantea una metodología que parte de la presentación en el primer capítulo, de un marco teórico temático que aborda todos los conceptos relacionados con la Imagen Corporativa y Comunicación Interna.

Para ello, se aborda el tema de la Comunicación interna, y la Comunicación Organizacional, como fuente de su origen. A través de estos dos conceptos, se presenta la manera en que Imagen Corporativa y los diversos medios de comunicación, identidad y medios se integran para ser difundidos con objetivos determinados y bajo los formatos específicos que permitan alcanzar los mismos.

En este capítulo se establece el contexto en el cual se desarrolla la Imagen Corporativa a través de la definición del concepto de Comunicación global, que puede ser entendida como el resultado final de diversos factores cuya articulación da forma a la personalidad de la compañía, conocida entonces como Identidad Corporativa, dentro de la cual reservamos un lugar especial para el concepto de Cultura Corporativa, y que en este trabajo se toma como punto de partida para el análisis y evaluación de la imagen corporativa, nuestro objeto de estudio.

En la segunda etapa de esta investigación, se lleva a cabo una descripción detallada de las características de nuestro objeto de estudio: la compañía Memex

Software Inc. En ella se detallan diversos aspectos, como son los funcionales (giro de la empresa y productos que promueve) y los aspectos estructurales de la organización (estructura organizativa y análisis de las relaciones interdepartamentales).

El análisis de las relaciones departamentales, constituye el antecedente al diagnóstico y evaluación de la cultura corporativa de Memex Software Inc., en donde se presentan a manera de casos, las anomalías resultantes y problemas principales que a consideración del sustentante, constituyen las causas de la Imagen Corporativa anómala de nuestro objeto de estudio.

En el tercer capítulo se presenta una propuesta para la creación de una gaceta de comunicación interna. Dicha propuesta forma parte de una iniciativa lanzada en 1998 por el área de Aseguramiento de la Calidad -conocida como Plan de Acción Correctiva-, ante los resultados arrojados por una serie de entrevistas aplicadas entre el personal de la empresa, que concluye con una ausencia de comunicación en toda la firma, como razón principal de todos los fracasos, de tipo operacional y comercial.

El tratamiento de esta problemática se completa entonces con la propuesta de Mem-X, un órgano de difusión interna que pretende apoyar las acciones divididas en tres grandes criterios: Operación, Comunicación e Integración, y asignadas a tres nuevos equipos de trabajo. Su objetivo principal es el de convertirse en el medio a través del cual serán dirigidas y dadas a conocer todas las acciones del Plan de Acción Correctiva. De la misma manera, pretende erigirse como generador tácito de una nueva conducta empresarial, que eventualmente promueva la transformación de la cultura corporativa existente.

1. Comunicación Interna e Imagen Corporativa.

En este capítulo se presenta la explicación de los conceptos de Imagen Corporativa y Comunicación Interna, su lugar en el proceso de formación y proyección de imagen, así como su función e importancia dentro del desarrollo empresarial. Para tal efecto, es necesario definir el concepto de Comunicación organizacional, los campos de acción bajo los cuales se desarrolla y que conllevan a la construcción de la imagen corporativa.

Dicha explicación constituye la base y los parámetros a seguir, que dará sustento al análisis de la condición actual de la empresa Memex Software Inc. y a la emisión de la propuesta de una gaceta de comunicación, presentadas en los capítulos 2 y 3, respectivamente.

1.1 Comunicación Interna.

Conscientes de que el valor de cambio no radica únicamente en los productos, sino en la organización misma, podemos darnos cuenta de que la competitividad no es función exclusiva de la producción, sino también de la comunicación (Costa, 1999). Aquí interviene el concepto de la Comunicación Corporativa, que es el proceso que convierte a la identidad en Imagen Corporativa. Es una parte fundamental del proceso, pues la Imagen Corporativa sólo tiene valor si se le comunica a empleados, accionistas y clientes. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se adoptarán ni se entenderán, y la empresa carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad (Ind, 1990:8).

Se apoya en el concepto de Comunicación Organizacional, que es el proceso a través del cual los individuos estimulan significados en la mente de otros individuos por medio de mensajes verbales y no verbales, en el contexto de una organización. Esto quiere decir que gracias al fenómeno comunicativo, es posible desarrollar, generar, cultivar, dar forma y transformar las ideas (Richmond - McCroskey, 1992:19).

Es el conjunto total de mensajes que intercambian los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio. La Comunicación Corporativa se divide básicamente en Comunicación Interna, Relaciones Públicas, Publicidad y Publicidad Institucional (Fernández, 1995:30).

Para Fernández Collado (1995:143), sus objetivos son:

- a) una difusión de información que fomente la integración de la empresa, la unión entre el personal y la continuación del mismo en la empresa, y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- b) Coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- c) Superación de sus miembros, en el orden profesional, organizacional y personal.
- d) Conocimiento del ambiente externo.

La Comunicación Interna es el conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos internos de una empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de sus empleados en el proyecto de empresa. Se

efectúa con los elementos integrantes de la organización (superiores, colaterales y subordinados) en una sinfin de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc. (Sanz, 1996:48) .

Esta cultura busca dar equilibrio a la empresa, ya que en diversas ocasiones, se olvida que los trabajadores también son clientes.¹ Por citar un ejemplo, el concepto de Control Total de la Calidad, liderazgo y gerencia² -al igual que la cultura corporativa-fundamenta también su desarrollo en la idea de participación de todos los miembros en los círculos de calidad, la integración de la energía creativa de todos los miembros y la felicidad de las personas, no obstante que es un método estadístico (Ishikawa, 1994: 85-91).

Banks (1998:75) considera que la comunicación es el total entendimiento y apoyo de todas las personas de la empresa, cuya fuente es la administración, ya que es aquella que establece y transmite las metas deseadas. Para Regouby (1989:77), la Comunicación Interna contempla toda la estructura de la organización, incluyendo a aquellas entidades que indirectamente pueden tener efectos en la construcción de la Imagen Corporativa, como se muestra a continuación:

¹ Sánchez Arteaga, Manuel. "La comunicación Corporativa" en Razón y Palabra. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/decada.htm>, 12 de enero de 1999.

² Conocida comúnmente como *management*.



La Comunicación Interna está apoyada en todos aquellos medios informativos que se emplean en las organizaciones: avisos, memorandos, circulares, boletines, etcétera. Dos medios de comunicación muy efectivos para la organización, son el Manual de Procedimientos y Políticas de la organización, y la Guía de Identidad, cuyo propósito es el de establecer las políticas de imagen o identidad corporativa. Se compone entre otros elementos, de la edición de publicaciones periódicas, ediciones de materiales educativos y de capacitación, entre otros (Ramos, 1991:26-29)

Weil (1992:125) afirma que la comunicación puede suscitar una relación osmótica entre el empleado y la empresa, ya que aspira que la plenitud personal pase por la plenitud de la empresa en un doble beneficio. La comunicación se convierte entonces en el indicador de una concepción nueva de la empresa, como una comunidad reunida en un cuerpo unitario, dotado de objetivos comunes. Esta concepción dual se opone a la concepción dominante durante los años 70's y 80's, donde el interés laboral y empresarial, no eran compatibles.

Esta función osmótica involucra como resultado a otro rol de la comunicación: una función transformadora, pues convierte a la empresa en un terreno familiar, implicando y favoreciendo la integración de todos, lo cual indica que la empresa está interesada en el hombre (o la mujer) completo y no en el hombre que deja su personalidad en el vestuario (Weil, 1992:127).

Además de tener una función informativa, educativa, social, cultural, y de entretenimiento, la Comunicación organizacional tiene una función integradora (del personal); de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa a nivel interno y externo. Una función evaluadora, de diagnóstico y conformación del clima social y organizacional prevalente y finalmente una función de apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos por la cultura organizacional (Fernández, 1995:145).

Para Sánchez Arteaga, la Comunicación Interna constituye el eje de equilibrio entre burocracia y liderazgo, pues se encarga de:

- evitar la creación de áreas funcionales que actúan como células autónomas, que cuentan con vida propia, que ejercen sus funciones de manera semi-independiente y suponen una amenaza para el interés general de la organización.
- Promover la solución de las rivalidades y conflictos competenciales entre las divisiones y departamentos de la organización.
- Integrar al trabajador en el interés general, motivando la participación y mejorando la productividad.

- Dar a conocer la especificación de funciones y responsabilidades, articulando las unidades orgánicas y erradicando así la denominada patología funcional.
- Crear puentes de enlace, para negociar y llegar a acuerdos, permite la creación de redes de conversación y compromiso. Es un mediador.³
- Promover el potencial y la creatividad humana, a través de la información constante, acerca de los cambios de tipo científico y tecnológico, que surgen en el mercado de productos y servicios, correspondientes a cada organización.⁴

Para Pheysey (1993:126) la Comunicación Interna permite:

- a) alcanzar una cohesión grupal, que promueve una mayor participación de los miembros,
- b) una mayor influencia del grupo que integran, sensación de satisfacción y menor ansiedad.
- c) La promoción de acciones uniformes, cuyos estándares de desempeño serán altos si el grupo favorece la alta producción.
- d) Que el grupo pueda repeler o rechazar miembros que violen sus estándares de desempeño. El grupo moviliza sus energías para enfrentar cualquier situación que amenace su supervivencia.

Siendo entonces el factor actitudinal su mayor reto ⁵, la Comunicación Interna tiene que ser dirigida, gobernada y orientada por el área de comunicación de una empresa, a un futuro factible y claro que ayude a los empleados a pasar de una visión opaca, a una perspectiva definida que les permita comprender los comportamientos en

³ Sánchez Arteaga, Manuel. Ob.cit.

⁴ "Problemas que surgen de un sistema de comunicación interna".

<http://www.geocities.com/College Park/Campus/8406/2.html>, 11 de enero de 1999.

⁵ Ob. cit. <http://www.geocities.com/College Park/Campus/8406/2.html>, 11 de enero de 1999.

sintonía con el proyecto de la organización (Weil, 1992:197), en donde la comunicación es concebida como una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, entre cuyos objetivos se encuentra: la motivación del personal, promover su integración, estimular sus niveles de cooperación y satisfacción en el trabajo, etc. Los sistemas de comunicación, son una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, una programación de actos que conllevan a procesos de superación relacionados con metas de producción, de integración o de progreso personal (Ramos, 1991:19-21).

En el siguiente esquema, se presentan algunos de los medios de que se vale una organización para poner en marcha sus sistemas de comunicación:

Sistemas	Medios
a) Publicaciones destinadas a los empleados.	Boletines y/o periódicos. Reportes escritos.
b) Mantenimiento de imagen	Cartas y memorandos
c) Avisos periódicos.	Audiovisuales
d) Informes anuales.	Folletos y carteles
e) Reuniones.	Buzones
f) Guías y Manuales.	Revistas
g) Recomendaciones, sugerencias.	Fotografías
h) Imagen corporativa.	Tableros, murales y fotomurales.
i) Presentaciones.	Comunicados escritos
j) Programas educativos (capacitación).	Medios electrónicos (correo, fax, t.v.)

(Ramos, 1991:19-21).

A partir de los medios expuestos anteriormente, Homs (1990: 111) y Endorzain (1991: 56-58) sugieren el desarrollo de alguno de los formatos siguientes:

La revista. Es la publicación con mayor aceptación en la praxis de la comunicación organizacional, cuyo tamaño varía en cada uno de los casos, dependiendo de la cantidad y cualidad de la información a ser manejada. Para que sea revista deberá tener como mínimo ocho páginas. Puede ser editada en tamaño carta o media carta. Puede llevar portada a todo color o a una, dos o tres tintas.

El periódico⁶. De tamaño tabloide (29 x 38 cms.) o clásico (58 x 35 cms.) cubre un área de conocimiento especializada y se le usa para ganar tiempo en el factor 'oportunidad de la información'.

EL boletín. Su propósito es el de diseminar información inmediata. Es sencillo, corto, contiene sólo hechos y se publica bajo este formato por tratarse de información importante que debe llegar a los empleados lo más pronto posible (Bland, 1992: 39,40).

Entre los géneros periodísticos y contenidos mas usuales de las publicaciones internas, podemos destacar los siguientes:

El editorial. Es una expresión de hechos y opiniones en un orden conciso, lógico y agradable (Fernández, 1995: 151). Explica hechos, presenta antecedentes, proyecta o predice el futuro, y establece juicios (Endorzain, 1991:61). Es un comentario bien planeado en donde se analiza un tema de importancia que afecte a la empresa, al país o la comunidad (Homs, 1990: 113).

⁶ De aquí se desprende el término "Gaceta", que es definido como el papel periódico en que se dan noticias políticas, literarias, etc. Hoy únicamente suele aplicarse esta denominación a periódicos que no tratan de política, sino de algún ramo especial de literatura, de administración, etc. Biblioteca virtual de la Real Academia española. <http://www.rae.es>. Lunes 19 de marzo de 2001.

La noticia. Es la oportuna información, breve y sustanciosa de los acontecimientos, hechos u opiniones que interesan a un buen número de personas. No basta con que sea oportuna, pues debe también interesar a un buen número de lectores. En la "sustancia" de la noticia deben ser contestadas básicamente el qué, cómo cuando, dónde quiénes, cuánto, por qué, y para qué (Fernández, 1995:153).

Crónica. Es una presentación de hechos según el tiempo en que se efectuaron, por medio del cual se le sigue la pista a un evento a través de sus manifestaciones durante un determinado lapso. Se puede ir del pasado al presente; del presente al pasado, del presente al futuro (por inferencias hipotéticas); del futuro al presente; del pasado al futuro y del futuro al pasado (método diacrónico). O bien, se estudia un evento en el momento mismo en que se produce (método sincrónico) (Endorzain, 1991:63).

Entrevista. Es un diálogo razonado, un intercambio de inteligencias, puntos de vista y elucubraciones, donde el entrevistador debe llegar al sito de la entrevista pertrechado con preguntas que elaboró gracias a una investigación y reflexión previas. (Dallal, 1989:71). En el ámbito corporativo, Homs (1990: 113) sugiere la aplicación de entrevistas al personal de la empresa, que realicen actividades de tipo extralaboral.

Foto-noticia. Es una fotografía tan interesante e informativa para el lector que, tan sólo con un buen pie de foto, adquiere las dimensiones de una noticia redactada. (Fernández, 1995: 154).

Anuncios y convocatorias. Tales como cursos de capacitación, recomendaciones sobre seguridad industrial, presentación de nuevos empleados, nombramientos laborales, reconocimientos, aniversarios, eventos deportivos, culturales, explicación sobre cómo funcionan los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado (Homs, 1990:113,114).

Canales de retroalimentación (Sugerencias, aplicación de encuestas). Para lograr una realimentación, sólo hay que *provocarla*, creando un ambiente con condiciones *ad-hoc* para que surja, de modo que el lector se sienta motivado y con tranquilidad (no habrá represalias) para expresar su sentir en torno a la publicación o a la empresa misma. Sea éste positivo o negativo (Endorzain, 1991:70).

Humor. Mas allá de ser un típico material de "relleno", el humor (a través de chistes, caricaturas, crucigramas) nos brinda una increíble gama de posibilidades para redondear el contenido de nuestra publicación (Fernández, 1995: 159).

Weil afirma que la circulación de la información no la realizan los hombres especializados en ella; la comunicación es una asunto de todos, por lo cual considera que la información es un instrumento de trabajo, no de poder . Por otro lado afirma que el área de Comunicación, por el hecho de desempeñar una *función* (la administración de la información), más que una autoridad jerárquica (que vela por que toda la comunicación se oriente en el mismo sentido de los proyectos de empresa) y por el hecho de mantener una visión Global de todas la comunicaciones de la empresa, su posición adquiere una función política (1992:202) .

1.2 Imagen Corporativa.

La Imagen Corporativa se refiere a la imagen que una empresa ha adquirido entre el público (Manual de Imagen Corporativa, 1991:13), la "forma en que una corporación es percibida por sus diversas audiencias".⁷ Es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización (Capriotti, 1999:29).

Sanz (1996:241) afirma que es un concepto basado claramente en la idea de recepción, que constituye el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que, en los diferentes niveles de publicidad y relaciones públicas, emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos con un objetivo de tipo institucional corporativo (no de producto o marca).

"La Imagen Corporativa es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa... es una mezcla de estilo y estructura, afecta lo que se hace, dónde se hace, y cómo explica lo que hace. Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la Imagen Corporativa... no son logotipos y símbolos. Esto es una exageración del papel del diseño (Manual de Imagen Corporativa, 1991:41).

Para Carter (1982:8), la imagen de una compañía puede o no ser igual a la realidad de la situación. Es decir, cuando la identidad no tiene una base clara, es confusa o se comunica mal, es probable que los empleados no tengan una dirección y un objetivo (Aarker, 1996:207).

⁷ Carter, David E. Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations. Art Direction Book Co. 1st. Printing. New York, 1982. 333 pages.

La Imagen Corporativa, al igual que las relaciones públicas, la publicidad y el marketing, forma parte del concepto de Comunicación Global⁶, que es definido como el sistema de expresión de la legitimidad económica, social, política y cultural de la corporación, a través de la articulación de los diferentes medios y formas de comunicación, como las que se mencionan al inicio de este párrafo (Regouby, 1989:57).

Convertida ya en un valor de cambio, la Imagen Corporativa adquiere una gran importancia para la supervivencia de la organización en el mercado de la Comunicación, ya que asume las siguientes funciones, presentadas a continuación:

Función posicionadora. Se encarga de asegurar la existencia de la organización en la mente de los públicos diversos (consumidores, empleados, proveedores, etc.)

Función diferenciadora. La Imagen Corporativa se encarga de hacer que la existencia de la organización sea valiosa; que ofrezca por sí misma una ventaja o un valor diferencial, que aporte beneficios útiles y valiosos, considerados como opciones o alternativas diferentes al momento en que los públicos seleccionan los productos, y por ende, a la empresa que los produce.

Función reductora. Al crear y proporcionar un esquema de referencia previo llamado Imagen Corporativa, la selección de los productos-empresa se limita tan sólo a aquellos que poseen una Imagen Corporativa sólida y consistente. La Imagen Corporativa disminuye el efecto de los factores situacionales (propaganda y presentación) durante el proceso de decisión de compra. (Capriotti, 1999: 10-13)

Para Capriotti, estas funciones tienen como resultado una venta del producto con márgenes superiores, la atracción de inversores, y el interés por las personas con un alto nivel profesional, por integrarse a la organización y a las actividades que desarrolla.

⁶ A este concepto se le maneja con diversos nombres, entre los que sobresalen: Comunicación

La Imagen Corporativa tiene su origen en el concepto de Comunicación Global, que es la forma de enlazar identidad e imagen y se divide inicialmente en cuatro disciplinas principales: el mundo de los mensajes (comunicación gráfica y verbal), el mundo de los productos (los objetos y el diseño industrial), el mundo de los entornos (los espacios medioambientales, diseño ambiental o arquitectura corporativa) y el mundo de las acciones (los actos y las realizaciones).⁹

De esta última disciplina se desprende entonces el término Identidad Corporativa, que no sólo considera el desarrollo gráfico de los elementos de identidad (información visual que simboliza a la empresa), sino que incluye también las expresiones no visuales, como lo son el comportamiento de la plantilla, el estilo de escribir en las publicaciones o en la forma en que se trata a los proveedores (Manual de Imagen Corporativa, 1991:42).

"Por *Identidad Corporativa* entendemos *la personalidad* de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección...sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado" (Capriotti, 1999:140).

Para Costa (1999), las bases de la identidad simbólica se deben buscar en la personalidad propia de la empresa, y posteriormente extraer aquellos rasgos que caracterizan su modo de ser y hacer, su cultura, su calidad; en síntesis, su unicidad.

Institucional, Imagen Institucional, Comunicación Global, Imagen Global, etc.

⁹ Costa, Joan. "Evolución del diseño de identidad". <http://nueve.com.mx/ddisold/DD12/id.html>, 11 de enero de 1999.

Por su parte, Sanz (1994:17) afirma que la identidad corporativa se refiere a la concepción objetiva de la empresa: su objeto, su misión y los objetivos corporativos que propone alcanzar. Esta identidad se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los *físicos*, que incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa, y los rasgos *culturales*, que incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa; es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización.

Como sujeto de comunicación aplicado a empresas y corporaciones, la Identidad Corporativa se ha convertido en el instrumento de acción y estrategia para la competitividad, gracias a la fuerza diferenciadora y memorística de la imagen. Dicha fuerza es el medio para desarrollar e imponer en un mercado cada vez más extenso y complejo, la presencia de una personalidad exclusiva de la empresa. Así, la organización, más que un "valor añadido" a sus productos, deviene en un valor en sí mismo, un "valor de cambio" en la medida en que sabemos que la competitividad ya no es función de la producción, sino de la comunicación y transmisión de la imagen (Costa, 1999). Este valor de cambio constituye un factor diferencial que se convierte en una ventaja competitiva de primer orden (Costa, 1992:34)

La Identidad Corporativa debe precisar en su planteamiento la misión y los valores de la empresa, su posición competitiva, los principios filosóficos y criterios operativos a aplicar en sus relaciones con accionistas, empleados, proveedores, clientes, etc.; sus objetivos en relación con crecimiento y rentabilidad, y las políticas a aplicar al respecto (Sanz,1994:60). Así, la Identidad Corporativa se compone principalmente de los siguientes conceptos:

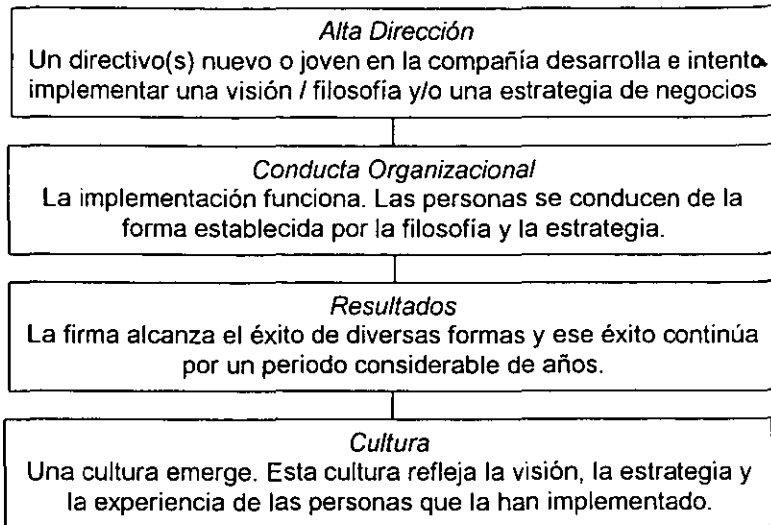
Misión Corporativa. Antes de la estrategia, antes de plantear las comunicaciones, incluso antes de que puedan plantearse los objetivos, tiene que existir una comprensión de lo que la compañía es y de lo que quiere llegar a ser (Garbett, 1991:14). La definición de la misión vendrá establecida por los beneficios o las soluciones que brindamos a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona (Capriotti, 1999:142).

Valores Corporativos. Valor es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona, una creencia reforzada por una actitud y una inclinación a la acción (Rodríguez, 1992:18). Los valores representan el *cómo hace* la organización sus negocios; es decir, cuáles son los *valores* y *principios profesionales* a la hora de diseñar los productos, fabricarlos y venderlos. Incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía (Capriotti, 1999:142).

Objetivos Corporativos. Los objetivos se derivan de la misión de la empresa y orientan los objetivos específicos a corto plazo. Deben ser definidos con claridad y precisión, lo que significa que deben ser armónicos, fácilmente comprensibles, cifrables y medibles en el tiempo, no imposibles de conseguir (Sanz, 1994:63).

Cultura Corporativa. Es "el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos" (Capriotti, 1999:147). La cultura tiene su origen en las ideas y soluciones, que para Kotter y Heskett (1992:6, 26) tienden a repetirse para resolver los problemas y dificultades que aparecen. Asimismo, pueden habilitar a un grupo para tomar acciones rápidas y coordinadas, frente a un competidor o a las expectativas del cliente según se muestra en el siguiente esquema:

PATRON COMUN DE SURGIMIENTO DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS

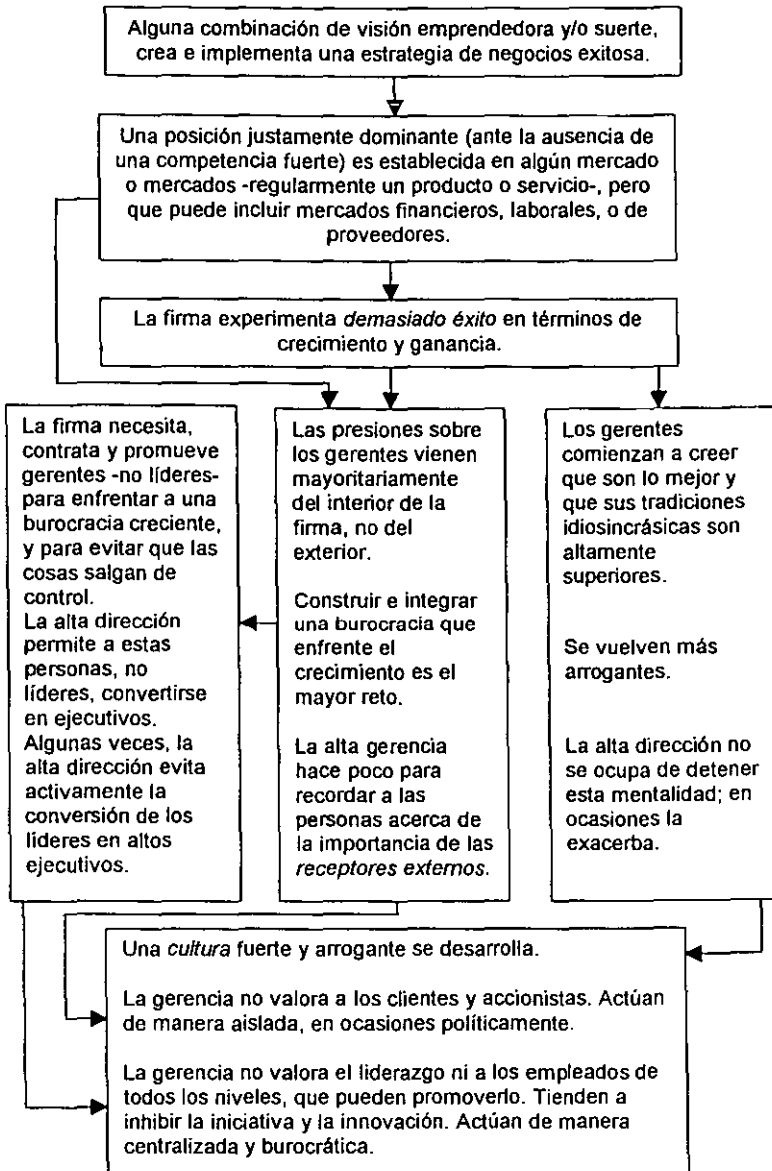


(Kotter, Heskett, 1992:6, 26)

Así pues, implica un modo de razonar, actuar, reaccionar y relacionarse, que es compartido por todos los integrantes de la empresa. Es potencial activo que debe materializarse y circular, convertirse en una fuerza viva por medio de la articulación entre comunicación y acción (Costa, 1999).

Kotter y Heskett exponen en el esquema siguiente, el proceso a través del cual la cultura corporativa sólida tiende a deformarse hasta convertirse en una cultura no saludable. Esto se debe principalmente a una crisis de identidad caracterizada por la confrontación de la autoconciencia e inconciencia, y cristalizada según Rodríguez (1992: 41-42) en la conducta burocrática (como *cliché*, rutina, seguridad repetición) y la conducta emprendedora (como símbolo de liderazgo, aventura, arrojo, retos, riesgos y creatividad).

LOS ORÍGENES DE UNA CULTURA CORPORATIVA NO SALUDABLE



(Kotter, Heskett, 1992:28)

Este tipo de conductas se encuentran determinadas esencialmente por la *macrocultura*, expresión que Bartoli (1992: 135, 143) define como los valores de marco nacional, religioso, político, étnico, etc., en el que está inmerso cada individuo. De esta manera, todos los comportamientos, filosofías o formas de pensamiento están influidos por la macrocultura, y por ende, los patrones de comunicación no son los mismos. Para ello basta observar que de una empresa a otra, y de un país a otro, las diferencias culturales crean divergencias estructurales muy importantes.

2. Análisis y diagnóstico del contexto actual de la compañía Memex Software Inc.

A lo largo de este capítulo, se presentará una descripción de la imagen corporativa de Memex Software Inc., los productos y servicios que promueve, su misión corporativa, su esquema organizacional y la manera en que se desarrollan las relaciones de trabajo al interior de la organización.

Posteriormente, se realizará un análisis de los elementos que conforman su identidad corporativa: sus valores, objetivos corporativos, y la cultura corporativa expresada en situaciones cotidianas.

Es importante aclarar que, debido a la inexistencia de un Manual de Imagen Corporativa o Manual de Políticas y Procedimientos alguno, toda la información relativa a las cuestiones operativas, administrativas y corporativas, son producto de los testimonios recogidos en diversas entrevistas de tipo informal (con el personal, clientes y proveedores) y de entrevistas formales realizadas (únicamente con el personal de la empresa) como parte del estudio previo a la presentación del Plan de Acción Correctiva, del que se hablará en el tercer capítulo.

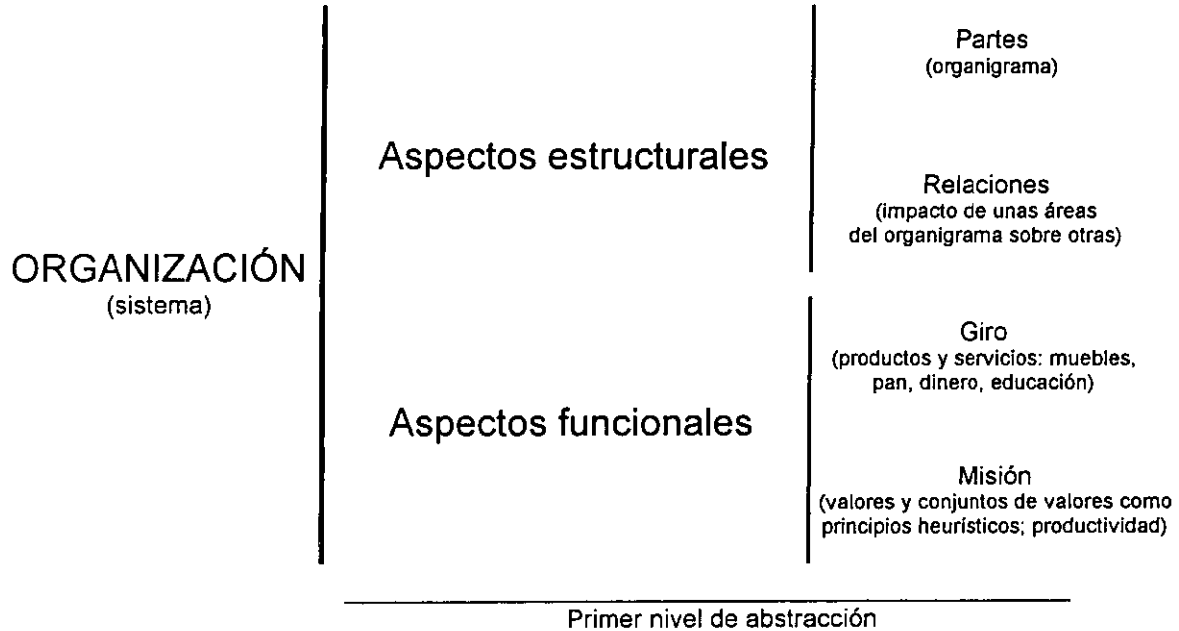
Así mismo, esta información ha sido complementada con la observación participativa, al haber trabajado en el área de ventas de la organización durante 15 meses. La información relativa a la situación, historia comercial de la firma y los elementos que constituyen su imagen corporativa fueron extraídos de la página *web* de Memex Software Inc.

La información presentada en éste capítulo, representa el diagnóstico general de la compañía Memex software Inc., entendiendo éste como “la consideración de

diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema-objetivo. El diagnóstico de la situación proporciona una visión de *lo qué, en qué y para qué* se debe buscar en el desarrollo del sistema socio-técnico que se toma como pauta" (De Faria Mello,1994:92).

Para efectos de realizar una exposición objetiva y sistematizada de la empresa Memex Software Inc., será preciso recurrir al método de análisis de Fernández Collado (1995:179) quien propone a través del siguiente esquema, una visión sistémica de la organización, como punto de partida para analizar la dinámica de comunicación que se genera al interior de la misma, en donde debemos entender a la organización como un conjunto de relaciones que conforman una estructura en la cual cada elemento que la integra cumple con una función -o en términos de comunicación- un *rol* específico.

Primer nivel de abstracción en el análisis de una organización



(Fernández Collado, 1995:179)

Este método de análisis deductivo, se presenta en dos niveles: la organización como sistema de funciones y estructuras, incluyendo las áreas específicas que participan en el mismo, y la manera en que cada uno de sus elementos integrantes interactúan para lograr que dicho sistema funcione y haga funcionar a la organización

Para realizar un diagnóstico general del contexto actual de Memex Software Inc., es necesario recurrir tan sólo al primero de sus niveles de abstracción, mismo que servirá como transición para abordar el estudio de la Cultura Corporativa y los efectos que genera y que se reflejan finalmente en su Imagen Corporativa.

2.1 Aspectos Funcionales de la empresa Memex Software Inc.

En este apartado, se expondrá el aspecto funcional de la empresa: su orientación hacia un tipo de actividad específica, así como el tipo de productos y servicios que ofrece dentro de su segmento de mercado.

2.1.1 Giro de la empresa.

Memex Software Inc. es una empresa fundada en la ciudad de Vancouver, provincia canadiense de British Columbia, por el Señor Warren Mckay, quien en el año de 1987 adquiere un paquete de programas llamado ABC, que había sido anteriormente sacado del mercado y que fue creado para satisfacer la administración de programas en la industria de la televisión. De la misma forma, el Señor Mckay logra integrar a un equipo de personas cuyo talento creativo, preparación y experiencia, le permite rediseñar dicho producto y bautizarlo con un nuevo nombre: PRISM.

Durante sus inicios, el mercado cautivo de Memex Software Inc. estuvo formado por estaciones de televisión no lucrativas, debido a que el sistema anteriormente conocido como ABC había sido originalmente diseñado para atender exclusivamente las necesidades de la televisión por cable, con fines educacionales.

Pero en 1991, Memex logra cerrar un importante contrato con la empresa de televisión por cable DirecTV, el cual le permitió incursionar en un proyecto que tuvo como objetivo la actualización del producto y la ampliación de sus potencialidades, entre otros aspectos. El primer logro de este proyecto, fue la transportación del sistema ABC a un ambiente operativo más flexible como lo es el ambiente Windows. Es así como, una vez actualizado y rediseñado, el sistema ABC se convierte en PRISM.

Dicha actualización incluyó también la expansión de las características de PRISM al campo de la televisión comercial y abierta, misma que trajo consigo una agenda de clientes potenciales mucho más amplia, de la cual sobresalen las empresas CNNSI, CNN Español, MSNBC, en Norteamérica.

Ante este notable crecimiento, Memex Software Inc. decide expandir sus servicios y logra cerrar contratos con televisoras locales en Luxemburgo e Inglaterra, de donde se desprende un contrato muy importante con la BBC de Londres.

En los últimos tres años, Memex Software Inc. ha concentrado su desarrollo en el mercado mexicano y sudamericano, con una agenda de clientes potenciales de entre las que destaca el grupo Televisa, MVS Multivisión, PCTV , Televisión Azteca y Canal Once, en la Ciudad de México.

En Sudamérica, Memex ha cerrado contratos con compañías como RCN TV Y Caracol Televisión, quienes son las televisoras más importantes en Colombia

Asimismo, Memex Software Inc. ha estado en pláticas para lograr la implementación del sistema PRISM en Venezuela, con compañías tales como RCTV y Puma Televisión.

Como resultado de esta expansión, Memex Software Inc. se ha dado a la urgente tarea de abrir nuevos centros de operación, para lo cual ha abierto oficinas de distribución y comercialización en Miami, Florida y en la Ciudad de México, para así atender de una manera más satisfactoria las necesidades, tanto del mercado cautivo como las del mercado potencial en Canadá, los Estados Unidos, México y Sudamérica.

2.1.2 El producto.

PRISM es un sistema integral de administración de programas, que ha sido diseñado para administrar la información, desde el proceso inicial de negociación inicial con los proveedores de programas de televisión, hasta la planeación de horarios de transmisión; desde la creación de parrillas de programación, administración de medios¹⁰, transmisión de programas y equipos de transmisión, hasta el proceso de posteo, reconciliación final y facturación.

El sistema PRISM incorpora funcionalidad para la administración de contenidos en los inventarios, desde la adquisición, colocación en parrillas de programación, hasta la transmisión de los mismos, de acuerdo con las obligaciones contractuales, incluyendo costos de transmisión mensual de los programas, así como el análisis de costos para la requisición de nuevos programas, costos por transmisión multicanal, transmisión y administración de cintas, en blanco o con contenidos grabados, la

¹⁰ Entiéndase medios como el medio físico que sirve para contener y manejar los programas: videocasetes, videoservidores, etc.

asignación automática de cintas, de acuerdo con los eventos programados para producir la parrilla de operaciones.

La funcionalidad de PRISM está integrada por diversos módulos:

- PRISM Contents Management, que administra los contenidos de los programas de acuerdo con las diferentes regulaciones gubernamentales de cada localidad.
- PRISM Multi-channel Scheduler, que permite la programación simultánea en varios canales, definidos por el usuario, de acuerdo con las políticas comerciales de cada televisora.
- PRISM Inquiry es un sistema de búsqueda de información dentro del sistema.
- PRISM Media Library, la videoteca virtual del sistema, capaz de administrar desde la duración de contenidos en cada medio, el control de usuarios a través de un sistema de lectura de código de barras, hasta la ubicación física de los mismos.
- PRISM Sales Traffic, para la administración de la venta de espacios en televisión; desde la creación de horarios, parrillas de programación, hasta la emisión de reportes para la facturación, generada en el área financiera de la televisora.

- PRISM Operation Management, para la administración de las operaciones de equipos de transmisión.

Teniendo presente que cada ambiente televisivo es único, PRISM fue desarrollado para ser lo más flexible y adaptable posible. PRISM es instalado en pequeños y grandes mercados, canales especializados, así como grandes instalaciones, que pueden llegar a ser totalmente digitales, multicanal y de transmisión directa vía satélite.

PRISM trabaja con el ambiente estandar de PC basado en el hardware de MS Windows de 32 bits (Windows 95, Windows 98 y Windows NT) y se ayuda del poder computacional cliente-servidor. Es un sistema escalable en diseño y ofrece acceso compartido multi-usuario y es compatible con programas externos de procesamiento de información.

PRISM es un paquete modular y comprensivo, diseñado para proveer el máximo control sobre videotecas, programación, operaciones y todas las funciones relacionadas con estas actividades. El sistema está diseñado para obtener todas las ventajas posibles, ofrecidas por la interfase con Windows, incluyendo el manejo múltiple de sus pantallas.

PRISM provee un manejo total de los contenidos, desde las negociaciones iniciales, la consulta a las condiciones contractuales de los programas al momento de la misma, hasta la programación, la transmisión y la reconciliación de dicha transmisión para efectos de facturación. La emisión de reportes puede ser habilitada para llevar a cabo el análisis del empleo de los recursos y para efectuar reportes finales que tendrán uso en el área financiera de cada televisora.

El sistema es capaz de soportar la transmisión multicanal y es suficientemente flexible para adaptarse al desarrollo de necesidades futuras. El sistema fue diseñado para adaptarse a un amplio número de ambientes de transmisión.

PRISM produce o puede ser modificable para producir interfaces con:

- Sistemas automatizados de mayor dimensión.
- Sistemas de administración financiera.
- Sistemas de administración de suscriptores (SMS).
- Sistemas de autorización para suscriptores (SAS).
- Sistemas de generación de guía de programación (PGGS).
- Sistemas de procesamiento de señal (SPS).¹¹

¹¹ Fuente: www.memexinc.com. 27 de Junio, 2000.

2.2 Aspectos Estructurales de la empresa Memex Software Inc.

En este apartado, se explicará de manera detallada la forma en que Memex Software Inc. se encuentra constituida, cuáles son las áreas que la conforman y las funciones de cada una de ellas, así como las áreas de influencia correspondientes a la manera específica en que se desarrollan las relaciones de trabajo cotidianamente.

2.2.1 Organigrama.

Memex Software Inc. cuenta con una estructura definida informalmente debido a la sencillez con la que se han establecido las relaciones en su interior (dicha sencillez se convertiría eventualmente en una de las fuentes de generación de conflictos complejos). Al sintetizar este cúmulo de relaciones bajo un esquema organizacional, encontramos una estructura inicial simple formada por dos niveles: el primero de ellos está integrado por el presidente y fundador de la compañía. En este nivel se concentran las actividades vinculadas con la planeación administrativa y operativa de la empresa, el establecimiento de contactos nacionales e internacionales a nivel ejecutivo, así como la negociación y cierre de contratos.

El siguiente nivel está formado por todas las áreas que integran a Memex Software Inc., mismas que reportan directamente a la presidencia. En esta organización parece no existir la figura o el nivel gerencial, debido a que cada área se encuentra representada por un líder de equipo, que bien podría equivaler a una supervisión de área.

Dichas áreas son:

Diseño (del producto). Área encargada de la parte formal de PRISM, en la que se genera y diseña la apariencia de cada módulo, de acuerdo con una planeación correspondiente a las funciones específicas de cada programa.

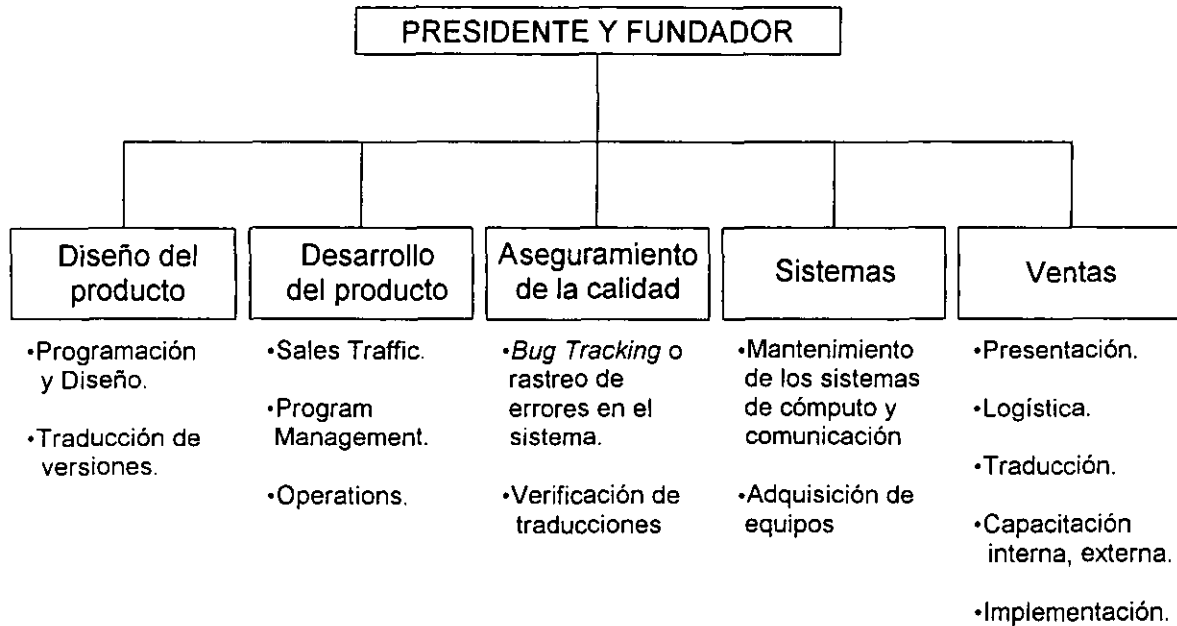
Desarrollo (del producto). En este departamento se desarrollan básicamente las fórmulas matemáticas que se constituirán posteriormente en comandos y funciones. En esta área se desarrolla la parte funcional de PRISM, de acuerdo con las necesidades operativas de cada cliente.

Aseguramiento de la Calidad. Este equipo se ocupa de llevar a cabo la evaluación de los módulos de trabajo. Verifica la funcionalidad de los comandos y la correcta presentación de los programas, en cada versión (inglés, español y francés).

Sistemas. Esta área tiene el compromiso de mantener en buen estado la infraestructura y herramientas de trabajo de la organización, principalmente aquellas relacionadas con los equipos de cómputo. Asimismo, se encarga de evaluar y adquirir nuevos equipos.

Ventas. Este grupo se encarga de la presentación de la empresa, los productos y servicios, ante los clientes potenciales. Desarrolla actividades logísticas (para efectos de presentación), traducción de las versiones modulares de PRISM, capacitación interna / externa, y funge como soporte durante la configuración e implementación del sistema PRISM en las instalaciones de los clientes. El siguiente esquema ilustra gráficamente el organigrama actual de Memex Software Inc.

Esquema actual del organigrama de la compañía Memex Software Inc.



En cada una de ellas participa un promedio de 6 a 7 personas, cuyas funciones varían de acuerdo con las necesidades más urgentes de cada cliente o prospecto.

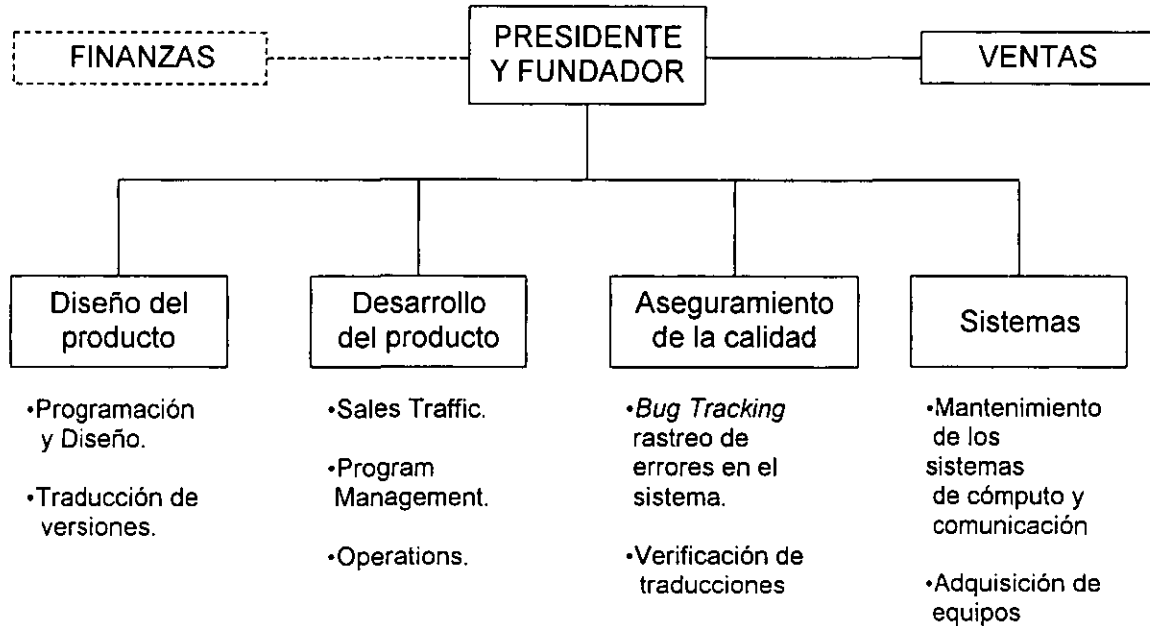
Aparentemente existe un departamento adicional, dedicado al control financiero de la organización. Sin embargo, este no se encuentra vinculado directamente con las actividades operativas de la compañía, debido a que se localiza geográficamente en la ciudad de Bridgetown, Barbados.

2.2.2 Relaciones.

Como resultado del crecimiento de la compañía a raíz de la captación de nuevos clientes, las relaciones al interior de la organización se modificaron de manera sustancial, dando prioridad a las actividades del área de ventas. Ante dichos cambios, podemos enfatizar el ascenso de esta área a un nivel directivo; simultáneamente se observa la aparición de una área financiera dedicada a la administración de los recursos humanos y materiales de la organización, cuya existencia es tan sólo especulativa, por encontrarse físicamente establecida en Barbados y representada por el señor Austin Sealy, de quien no se tiene antecedente alguno y que parece ser tan sólo un sobrenombre de la presidencia de Memex Software Inc. en ese país, por razones de tipo tributario y bancario.

De esta manera, es el departamento de ventas quien establecería en adelante, los objetivos que el resto de la organización deberá alcanzar, alterando de manera significativa la estructura organizacional de la compañía y que podemos esquematizar como se muestra a continuación:

Esquema especulativo del organigrama de la compañía Memex Software Inc.



En este nuevo esquema de organización, podemos observar como el departamento de ventas ha alcanzado un nivel equivalente a una dirección, donde incluso el líder de esta compañía se ha convertido en socio de la misma, como resultado de los éxitos obtenidos durante los primeros años de operación.

Esa autonomía y liderazgo del departamento de ventas ha sido en ocasiones riesgosa, pues el desconocimiento de las tareas actuales de las demás áreas, ha generado el establecimiento de nuevos compromisos difíciles de cumplir. Esto responde a los márgenes de tiempo que se tienen para la terminación de un proyecto y el inicio del siguiente.

Asimismo, algunos de estos compromisos han sido únicamente contraídos por el área de ventas, que en algunos momentos ha ignorado el nivel de complejidad y viabilidad de determinados proyectos, que solamente las áreas especializadas pueden dictaminar, con relación al tiempo de diseño, desarrollo e implementación de los mismos. Esto ha generado una notable saturación en las tareas, en la asignación de las mismas, y que paulatinamente se ha convertido en una asignación espontánea, azarosa, muchas veces en función de la disponibilidad o carga de trabajo de los empleados.

El resultado de esta nueva lógica de trabajo, se ha traducido en el incumplimiento de los compromisos con clientes y prospectos. Desde una presentación deficiente y defectuosa, hasta la entrega incompleta de los productos que ya han sido vendidos, generando malestar, una notable desconfianza y hasta cierto punto, rechazo de parte de clientes y prospectos.

De la misma manera, la nueva investidura del área de ventas (lo cual no implica necesariamente un crecimiento notable de la compañía en cuanto a infraestructura y recursos humanos) ha traído consigo la necesidad de integrar nuevas actividades para llevar a cabo la apertura de nuevos mercados, como pueden ser los servicios de capacitación, traducción oral y escrita, lo cual comienza a hablar de un carácter multidisciplinario de este departamento, en donde la asignación de funciones no corresponde necesariamente al perfil profesional de sus integrantes.

En el plano administrativo, podemos encontrar anomalías diversas, relacionadas en su mayoría con la falta de planeación en el empleo de los recursos. Podemos enumerar los siguientes, por mencionar tan sólo los aspectos más representativos:

- Ausencia de objetivos específicos y viables para la comercialización del producto, que justifiquen la realización de visitas internacionales con miras a la presentación del producto frente a los clientes potenciales.
- Falta de planeación para la adquisición de programas y equipos. Esta adquisición se realiza de manera espontánea, conforme se van presentando las necesidades y se contraen compromisos.
- Ausencia de programas de actualización y capacitación del personal, por ser considerados superfluos e infructuosos.

2.3 Imagen Corporativa de la empresa Memex Software Inc.

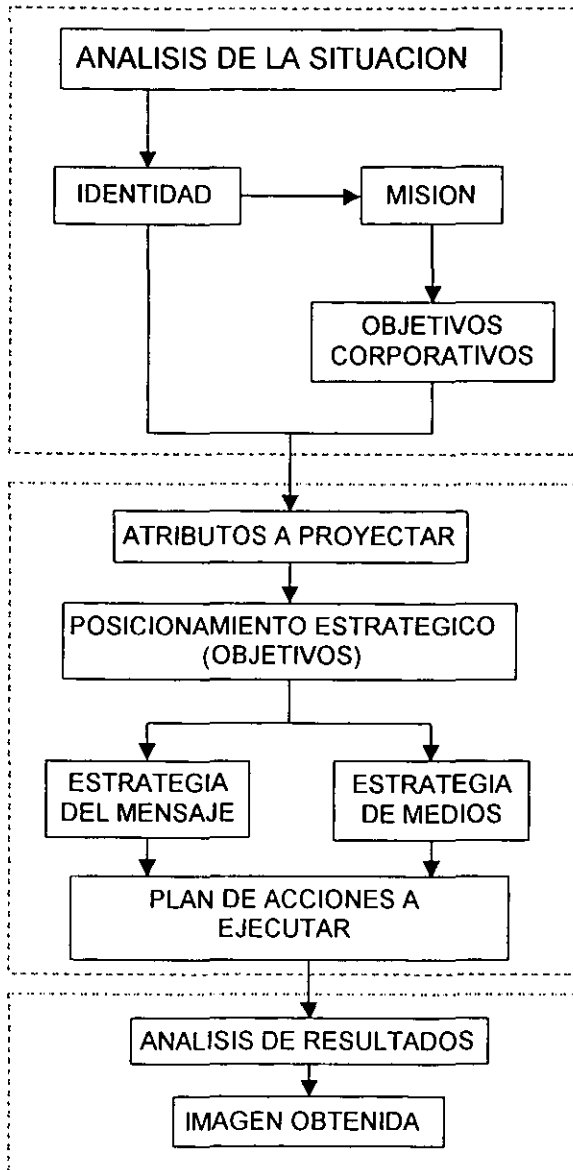
Para abordar el estudio de la Imagen Corporativa de Memex Software Inc., es preciso iniciar con la descripción y análisis de los elementos de identidad que en la actualidad constituyen toda su Imagen Corporativa.

Algunos de ellos, principalmente los relacionados con la cultura corporativa serán presentados como casos, debido a que no existen elementos de identidad formalmente establecidos por la organización. Es natural que, en determinado momento, dichos elementos sean considerados como paradójicos u opuestos a lo que en teoría debiera ser una buena imagen corporativa.

Para efectos de análisis o auditoría de la Imagen Corporativa de empresa, será empleado el modelo integrado de análisis expuesto por Sanz de la Tajada (1996:27) quien presenta su método dividido en tres dimensiones o etapas: identidad, comunicación e imagen, mismos que permiten realizar un análisis actual de la situación, determinar los atributos de identidad a proyectar, que son a su vez, transformados en mensajes sujetos a una emisión planificada en el ámbito de la comunicación a fin de proyectar y obtener la imagen de empresa deseada. En la página siguiente, se muestra gráficamente dicho modelo de análisis.

En algún punto de este proceso analítico, se observará que algunos de los aspectos de dicho método no son abarcados en su totalidad, debido principalmente a que nuestro objeto de estudio posee una imagen corporativa no estructurada, para la cual será necesario desprenderse de dicha base, y así alcanzar el objetivo de este capítulo.

**Proceso de auditoría de imagen en el modelo integrado de
identidad-comunicación-imagen.**



Sanz de la Tajada (1996:27)

2.3.1 Misión Corporativa.

“Ser el líder mundial en la integración y desarrollo de soluciones en software para la industria de la televisión, a través de un compromiso que supere las expectativas del cliente, al crear un beneficio y orgullo corporativo”.¹²

La misión de Memex Software Inc. se expresa a través del mensaje anterior como el primer planteamiento de sus objetivos corporativos: “Ser el líder mundial...” es decir, lograr la hegemonía en lo que consideramos la actividad de la empresa como “...el desarrollo e integración de soluciones en software...”; asimismo, la organización determina su objetivo comercial que es “la industria de la televisión”.

Para lograr dicho liderazgo, plantea un “...compromiso que supere las expectativas del cliente...” y finalmente, nombra los elementos que permitirán alcanzar dicho liderazgo, la creación de un “beneficio y orgullo corporativo”.

La contribución social de Memex Software Inc., parece ser un tanto imprecisa. La idea de crear un orgullo y beneficio corporativo, se presta para dos interpretaciones iniciales:

¹² “To be the leading integrator and developer of software solutions for the Television Industry world-wide, through a commitment to exceed client expectations, while creating corporate pride and profit”. www.memexinc.com. 27 de junio. 2000.

- a) que el beneficio y orgullo corporativo serán características de los servicios de Memex Software Inc., lo cual permitirá la superación de las expectativas del cliente, o que
- b) el beneficio y orgullo corporativo en la organización de los consumidores serán producto del compromiso de superación establecido por Memex Software Inc.

Al analizar este enunciado, se reconoce la existencia de un objeto o función social: "la integración y desarrollo de soluciones en software", una contribución a un grupo social específico: la comunidad televisora.

Hasta este punto, a partir del enunciado de la misión, sabemos que Memex Software Inc.:

- a) Pretende ser líder en su ramo a nivel mundial.
- b) Desarrolla soluciones integrales en Software.
- c) Su actividad se dirige a la Industria de la Televisión, y que
- d) su objetivo de liderazgo mundial será logrado a través de un compromiso creativo.

Pero también sabemos que:

- No sabemos específicamente que tipo de servicios ofrece Memex Software Inc. ni la utilidad real que ofrece su software, en la industria de la televisión.
- No sabemos a qué parte de la industria televisiva, la organización pretende dirigir sus esfuerzos. Del mismo modo, no se sabe si considera a las instituciones o entidades reguladoras de la introducción de nuevas tecnologías, en cada uno de los países en los que promueve sus productos y servicios.

- La idea de compromiso creativo no permite ver en forma realista, la manera en que vamos a lograr el liderazgo mencionado. Es decir, no se hayan expresados los criterios generales que permitirán a la organización, convertirse en líder mundial de su ramo.
- No se conoce una razón justificable, que oriente el interés por cubrir el mercado a nivel mundial con nuestros productos y servicios. Es decir, no parece haber conocimiento claro acerca de quiénes podrían necesitar los servicios de Memex Software Inc., bajo una perspectiva geográfica y tecnológica.

Aunque bien podemos entrever los objetivos corporativos de la organización, también es cierto que muchas de las ideas expuestas son un tanto vagas, pues no existe una razón que sustente dicho enunciado. La misión corporativa es el punto inicial en que se concentra la esencia de la personalidad de la organización y por ende, de su imagen corporativa, sin que la extensión de dicho enunciado sea un punto trascendental.

2.3.2 Identidad Corporativa.

Es importante recordar en este punto que la Identidad Corporativa es el conjunto de atributos visuales y culturales, que articulados a través de un buen sistema de comunicación, constituyen la imagen corporativa de una organización.

Para llevar a cabo el análisis de la imagen corporativa de Memex Software Inc., será preciso recurrir en muchos casos al producto de la experiencia personal, debido a

que nos encontramos con una *imagen natural*¹³, en la cual no existen formalmente documentos ni manuales de imagen corporativa en los cuales se encuentren sistematizadas las formas de explotación ni aplicación de dicha imagen, así como un manual de políticas y procedimientos donde se concentre el ideario de la organización, ni los principios que la rigen.

De tal forma que abordaremos nuestro objeto de estudio siguiendo un procedimiento descriptivo y crítico, sin dejar de seguir los procedimientos de análisis expuestos en nuestro marco teórico.

Valores Corporativos.

Los valores corporativos, constituyen la piedra angular de todas las actividades que son desarrolladas en Memex Software; pueden estar reflejados de manera precisa en los siguientes enunciados, que aparecen como una aparente paradoja. y que serán expuestos con mayor detalle en el apartado que habla sobre la cultura corporativa, en la que a partir de hechos cotidianos, se hayan cristalizados los principios o indicadores de dicha cultura y que explican como consecuencia, el origen de la problemática actual de la organización:

a) **Capacitación.** Más que una inversión, la capacitación constituye un gasto.

¹³ Denominamos *imagen natural* a aquella que ha ido surgiendo históricamente de una organización, carente de un proceso de control de la comunicación al servicio de su imagen que obedece, por lo tanto, a pautas espontáneas de actuación. **Sanz de la Tajada, Luis A.** Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y Técnicas de estudio de imagen. Ed. Síntesis. Madrid 1996.

- b) **Objetivos.** La determinación de metas y objetivos mediatos e inmediatos de la organización, son asuntos exclusivos de la alta dirección.

- c) **Comunicación.** Los sistemas de transmisión de información, cualitativa y cuantitativamente, son competencia exclusiva de la alta dirección.

- d) **Administración.** La administración de los recursos humanos y materiales, tangibles e intangibles en la organización, es dirigida por el cliente, de acuerdo con sus necesidades e intereses operativos.

- e) **El equipo humano.** Los problemas son competencia del empleado, para eso han sido contratados.

- f) **El cliente.** El cliente merece sólo ver lo mejor, a toda costa. Cualquier exigencia, será considerada como un esfuerzo de alta rentabilidad.

Objetivos Corporativos.

Como ya se ha mencionado, no existe una fuente que concentre los objetivos generales y específicos de la organización. Sin embargo, es posible considerar el enunciado de la misión, para conocer el objetivo fundamental de Memex Software Inc.

En este enunciado, se expresa el interés de convertir a Memex en el líder mundial en el desarrollo de soluciones integrales en software para la industria de la

televisión. Una de las deficiencias de dicho enunciado es la ausencia de una razón específica por la cual se pretenda este liderazgo.

El poder de las palabras "liderazgo" y "mundial" permiten remitir inmediatamente al receptor al concepto de "rentabilidad"; sin embargo, la vaguedad de este enunciado permite reconocer que no han sido contemplados diversos elementos fundamentales para la pretensión de este tipo de ideales:

- Reconocimiento de la organización en función de su infraestructura física, material, humana y económica.
- Conocimiento del producto y su mercado dentro de la industria, de acuerdo con sus características naturales.
- Posibles consumidores del producto, bajo los criterios de tecnología, poder adquisitivo y localización geográfica.
- Competidores y características de sus productos y servicios.
- Conocimiento y reconocimiento de la capacidad creadora del personal y su probable aprovechamiento para alcanzar lo que se menciona como beneficio y orgullo corporativo.

- Exposición de las razones por las que Memex Software Inc. enfoca sus actividades en el desarrollo de soluciones integrales para la industria de la televisión. Es decir, el interés y las aportaciones que Memex hace a la sociedad.

Cultura Corporativa.

La observación de la cultura corporativa es probablemente la manera más eficaz para llevar a cabo la evaluación de la imagen corporativa de una organización, ya que en ella se cristalizan de manera fáctica, la misión, los objetivos y valores que la caracterizan. De la misma forma, es posible detectar en la conducta cotidiana de sus integrantes, las posibles anomalías en los sistemas de comunicación, operación, administración y principalmente, los problemas de imagen que padece.

A continuación, se presentan 5 situaciones cotidianas que justifican la proyección de una imagen corporativa anómala o mal planteada, como sucede con nuestro objeto de estudio en cuestión.

Caso 1. Los empleados de Memex Software Inc. no cuentan con programas de capacitación y actualización que los mantengan al tanto de las novedades tecnológicas que aparecen en el mercado de productos, concerniente al desarrollo de software para televisión. Las áreas de Desarrollo y Diseño del producto no conocen el contexto Global a través del cual se puede visualizar el producto de sus actividades. Este conocimiento limitado reduce la comprensión de las expectativas del cliente con respecto a la requisición y desarrollo de nuevas funciones dentro de PRISM.

Como parte de las "estrategias" de entrenamiento de los empleados de venta para efectos de presentación del producto, regularmente son expuestos a sesiones de capacitación de los usuarios (clientes) para que se relacionen y conozcan los productos servicios de la compañía, lo cual resulta comúnmente en situaciones incómodas para el empleado y nada satisfactorias para el cliente o prospecto.

Las traducciones -del idioma inglés al español- de la capacitación se realizan de manera simultánea, sin que el empleado tenga experiencia alguna en este tipo de actividades y sin que exista necesariamente un conocimiento sobre el tema expuesto ante los usuarios. Esto exige un esfuerzo por parte del empleado, dirigido a la deducción acerca de cómo parece funcionar el sistema PRISM, teniendo como resultado, una improvisación en los métodos de enseñanza para el manejo del sistema, lo cual proyecta ante los clientes y prospectos, una imagen poco profesional de parte de la compañía.

Caso 2. Aquellos quienes integran a Memex Software Inc. no poseen un conocimiento de los objetivos mediatos e inmediatos de la organización con respecto a la captación de nuevos clientes, actualización de versiones en las estaciones donde ya ha sido instalado el producto. Toda la información relativa a objetivos de tipo comercial, como aquellos que están relacionados con el cumplimiento de compromisos con clientes y prospectos, parecen ser competencia exclusiva de la alta dirección de la compañía y se traducen en órdenes de trabajo intempestivas que regularmente terminan en proyectos incompletos, productos defectuosos, compromisos rotos, etc.

Esto repercute de manera importante en la permanencia de Memex Software Inc. como empresa prestadora de servicios, pues ha sufrido como consecuencia la

suspensión de los pagos por parte de su cartera de clientes, por concepto de la adquisición del producto, la recesión de los contratos de compra del producto e incluso problemas de tipo legal a nivel internacional, por el incumplimiento de los compromisos contractuales.

Caso 3. En el área administrativa, los empleados son expuestos a diversas situaciones de índole laboral: el depósito de los pagos de la nómina llega a demorarse hasta por meses, incluso a suspenderse, debido a la falta de recursos monetarios de la compañía, como resultado de los problemas legales que ha padecido.

En su mayoría, los empleados que integran a Memex Software Inc. provienen de naciones en vías de desarrollo (Tailandia, Venezuela, México, etc.) que se han establecido en Canadá para obtener su residencia permanente. Asimismo, el personal que labora en México y Venezuela es contratado de manera irregular por empresas de reclutamiento local, cuya asociación no oficial (para efectos de evasión de impuestos) con Memex Software Inc. permite a los directivos de esta última, cierto nivel de ventaja sobre las condiciones de contratación de mano de obra calificada a un bajo costo y sin una aparente obligación legal.

Caso 4. El recurso de la comunicación informal a través de rumores, es promovida por la alta dirección, para alcanzar un determinado grado de desinformación, que permita evitar la cohesión grupal. Este parece ser un método antiguo (de tipo político) en la relación obrero-patronal, que permite coadyuvar la manipulación de la conducta de los individuos y a dirigirla a la satisfacción de una sola persona o pequeño grupo de personas.

Las juntas mensuales de Memex Software Inc. en la oficina central (localizada en Vancouver, British Columbia) representan un recurso ideal de la Dirección de Ventas para llevar a cabo pláticas de tipo motivacional, que consisten básicamente en la exposición de imágenes fotográficas en las que regularmente aparece el ahora Director de Ventas y socio de la organización, en aquellos países sudamericanos donde se pretende abrir nuevos mercados.

Sin embargo, el efecto no es el esperado. La mayor parte de las ocasiones, dichas exposiciones son percibidas por el personal como actos de presunción y despilfarro por parte de la alta dirección, en un momento en el que la compañía paradójicamente no cuenta con los recursos suficientes para mantener su existencia en el mercado.

Caso 5. La premisa de “El cliente siempre tiene la razón” parece tener implicaciones muy serias en Memex Software Inc., debido a que la dirección de ventas suele contraer compromisos poco razonables o imposibles de cumplir con tal de cerrar contratos a toda costa. La condescendencia excesiva con respecto a la superación de expectativas, llega a generar determinado grado de desconfianza entre los clientes cautivos y potenciales, lo cual representa un doble riesgo para la organización.

En los casos recién presentados, se concentran la mayor parte de los problemas y retos que hoy en día la empresa Memex Software Inc. tiene que enfrentar. No existe una escala de valores objetiva, una misión clara, ni objetivos empresariales definidos.

Paradójicamente, nos encontramos frente a una firma cuya cultura empresarial parece promover conductas irresponsables y de dudoso profesionalismo, enfocadas a la capitalización y al beneficio patronal a toda costa.

Todo esto, a través de un empleo poco razonado y desmedido de los recursos humanos y materiales, en un mundo empresarial contemporáneo, que se rige bajo las leyes naturales del respeto a la dignidad humana y la integración de grupos a través de sistemas cada día más inteligentes de comunicación, al apego a los valores y cultura nacionales, leyes que hoy en día se concentran en el concepto de calidad total.

Es preciso trabajar un cambio en la imagen corporativa de Memex Software Inc., conducir la conducta cotidiana a través de nuevas políticas y valores, más objetivos, más profesionales, pero fundamentalmente, más humanos. Esta cultura, más actual, más tolerante al cambio, a la integración y promoción de nuevas ideas, habrá de constituirse en un conjunto de características que definan la nueva personalidad de Memex Software Inc., de su nueva imagen corporativa.

3. Propuesta de creación de una gaceta de comunicación interna para la empresa Memex Software Inc.

Durante la junta mensual del mes de julio de 1998, las áreas que integran a la compañía expresaron su preocupación acerca del nivel y calidad de la comunicación en Memex Software Inc. Como respuesta, se presentó una iniciativa para identificar las necesidades de comunicación de cada empleado, determinar el tipo de incertidumbres y evaluar el nivel de éxito alcanzado por cada uno de ellos.

Para tal efecto, se aplicaron entrevistas con un promedio de 30 personas, todas integrantes de la organización y mismas que se encuentran distribuidas en las oficinas de Vancouver, en la Ciudad de México y Caracas. A partir de éstas, se realizó un diagnóstico de las probables causas del bajo nivel de comunicación interpersonal y grupal que tiene la compañía; asimismo, se extractó una lista de dudas, logros percibidos y soluciones propuestas, de donde se identificaron cinco áreas clave, dentro de las cuales se determinaron los niveles de incertidumbre, soluciones y logros. Los totales para cada categoría fueron calculados y jerarquizados en escala descendente.

Las entrevistas evidenciaron el interés de los empleados por promover un cambio. Sin embargo, se percibió cierto grado de temor al mismo. Dicho miedo se haya fundado en la idea de que no se puede predecir ni controlar el cambio. Por otro lado, se mostró la intención de desarrollar habilidades para la administración del cambio, involucrar a todo el personal y visualizar todas las acciones como un proceso continuo de cambio. Los resultados de estas entrevistas arrojaron los resultados como se muestra en la siguiente página (cuadros 1, 2 y 3).

Incertidumbres manifestadas por el equipo

La estructura y organización de la compañía. Reglas y procedimientos. Fuentes de información.	36%
Funciones y responsabilidades. Especificación de asignaciones.	27%
Recursos y herramientas de trabajo	14%
Motivación y Trabajo en equipo.	14%
Capacitación y desarrollo personal.	10%

Cuadro 1

Los logros se perciben en función de:

La estructura y organización de la compañía. Reglas y procedimientos. Fuentes de información.	37%
Funciones y responsabilidades; especificación de asignaciones.	33%
Recursos y herramientas de trabajo	22%
Motivación y trabajo en equipo.	4%
Capacitación y desarrollo personal.	4%

Cuadro 2

Las soluciones propuestas son aplicables para:

La estructura y organización de la compañía. Reglas y procedimientos. Fuentes de información.	39%
Funciones y responsabilidades; especificación de asignaciones.	19%
Recursos y herramientas de trabajo	17%
Motivación y trabajo en equipo.	13%
Capacitación y desarrollo personal.	13%

Cuadro 3

Fuente: Entrevistas realizadas por Iván Cabrera, con la colaboración de la Srita. Catherine Wankiewicz en la ciudad de Vancouver, B.C. Enero de 1998.

3.1 Plan de Acción Correctiva.

A partir de la detección de los problemas más apremiantes de la compañía, se concluyó la necesidad de formar grupos de trabajo que atendieran las anomalías vinculadas con la comunicación interna de Memex Software Inc. Cada uno de ellos sería creado para atender las cuestiones operativas, comunicativas y de integración de los recursos humanos.

Equipo 1: "Ordenamiento de los criterios de la búsqueda de errores en los programas"

Este equipo estará a cargo de analizar, desarrollar y transformar los diagramas de flujo y procedimientos relacionados básicamente con la búsqueda de errores en los programas. Asimismo, se pretende que esta área desarrolle e integre de la misma manera los procedimientos del resto de las áreas que integran a la compañía.

Equipo 2: "Desarrollo de la gaceta de comunicación interna"

El compromiso de este equipo, está relacionado con la integración, procesamiento y difusión periódica, de toda la información generada por cada uno de los departamentos de la empresa, con el fin de dar a conocer los objetivos y metas, avances, logros y retrocesos experimentados, durante la implementación del plan de acción correctiva.

Equipo 3: "Establecimiento del club social"

El equipo asignado a esta tarea se encargará de desarrollar programas de integración del personal, a través de eventos culturales, deportivos y sociales. Las

características de cada evento estarán determinadas a partir de la determinación de intereses y actividades habituales de cada empleado.

Para la implementación del plan de acción correctiva se establecieron los siguientes criterios:

- a) Para la organización inicial de los equipos de trabajo, se requerirá de voluntarios nominados para ejercer funciones de liderazgo en cada una de las áreas.
- b) Todas las áreas contarán con un facilitador, quien observará que todas las acciones estén dirigidas adecuadamente a la promoción de los cambios propuestos.
- c) Cada equipo, reconocerá y propondrá soluciones a las anomalías detectadas, en nombre de toda la organización.
- d) Cualquier empleado tiene la facultad de proponer soluciones, independientemente del grupo de trabajo al que pertenezca.
- e) Toda recomendación es revisada y aprobada para su implementación, por la presidencia de la compañía.
- f) Los equipos de implementación desarrollarán funciones, que serán rotadas para asegurar la participación y promover el liderazgo en cada integrante de los equipos
- g) Todos los empleados promoverán de manera activa la retroalimentación con el resto del equipo.
- h) La presidencia realizará labores de monitoreo para mantener la continuidad del programa y asegurar la viabilidad de las soluciones propuestas.

- i) La presidencia notificará a todo el personal, durante las juntas mensuales, sobre los avances de cada equipo; dará a conocer asimismo, los avances del programa en general.

Con lo anterior, se proyectan como efectos el desarrollo de un sentido de propiedad sobre los problemas y una actitud propositiva para su solución por parte de los empleados, debido a que su conocimiento acerca de los problemas de toda la organización le permitirá promover una mejor comunicación y una visión de equipo factible. Asimismo, un sistema de comunicación consistente le permitirá ampliar las perspectivas para la comprensión de los problemas.

Las habilidades operativas mejorarán a partir de la constitución de equipos mejor comunicados y mejor organizados. Asimismo, la presidencia controlará y dirigirá adecuadamente las mejoras en términos de flujos de comunicación. Finalmente, las soluciones deberán ser totalmente desarrolladas e implementadas adecuadamente, para que los logros puedan asegurar que todas las expectativas sean superadas.

Lo anterior, parece ser la antesala a lo que bien podría considerarse un nuevo patrón de conducta que caracterice el surgimiento de una nueva cultura corporativa al interior de Memex Software Inc.

3.2 Proyecto de la gaceta de comunicación interna de Memex Software Inc.

Como parte del plan de acción correctiva, fue presentado el plan inicial para el desarrollo de la gaceta de comunicación interna cuyo objetivo primordial es el de crear un órgano informativo de difusión, que se constituya como la fuente principal de

comunicación al interior de la compañía Memex Software Inc. Un espacio de comunicación de tipo interactivo, que establezca una dinámica de intercambio de información fluida entre cada uno de los empleados.

3.2.1 Objetivos de comunicación.

Los objetivos de comunicación que propone con su creación, la gaceta ahora denominada Mem-X , destaca los siguientes aspectos:

- a) Mem-X mantendrá una visión actualizada y objetiva, acerca del futuro de la empresa, sus avances, logros .
- b) Mem-X presentará periódicamente los objetivos en cuanto al desarrollo de nuevos proyectos y retos establecidos por la presidencia de la compañía.
- c) Mem-X tendrá el compromiso de establecer un sistema de comunicación orientada a la acción y toma de decisiones. Una comunicación clara y honesta que dará sentido a las acciones, identificada con los objetivos de la empresa.
- d) Al motivar a la acción, Mem-X tiene la responsabilidad de convertirse en generador de cultura corporativa.
- e) Mem-X se consolidará como un espacio integrador de ideas y opiniones, que tendrá la capacidad de dar fluidez a los conflictos, para lograr una difusión sin trabas.
- f) Mem-X buscará en todo momento la integración del personal a través del reconocimiento y respeto a la diferencia cultural y racial, dando forma a un lenguaje

común regulado por todos los elementos de identidad compartidos por todos los empleados.

3.2.2 Valores promovidos por Mem-X.

La gaceta de comunicación buscará imprimir las siguientes cualidades o valores en la forma de actuar de la organización:

La comunicación estará siempre orientada a las acciones. Como parte del Plan de Acción Correctiva, Mem-X es una gaceta que buscará en todo momento motivar a la toma de decisiones y a la ejecución de acciones.

Visión de equipo e integración. El esfuerzo de cada empleado es importante para el éxito de la empresa, y se reflejará en un bienestar para todo el personal. El Plan de Acción Correctiva sugiere la articulación de las acciones de cada uno de los integrantes de cada departamento, para lo cual es necesario establecer una comunicación honesta y clara en todo momento. Solo así, la recuperación de la confianza de los clientes y prospectos, será *un hecho*.

Conocimiento de los integrantes de la organización, sus roles y funciones. El conocimiento de cada uno de los integrantes de la compañía, de su experiencia profesional y empírica, sus habilidades operativas y cualidades personales, son activos

de gran importancia para todos los integrantes de la organización, pues permitirá en todo momento orientar las dudas y las incertidumbres a la persona-solución correcta.

Conocimiento del mercado y superación de las expectativas del cliente. Mem-X hará del conocimiento general, el tipo de mercado y clientes a los que la compañía desea acercarse. Saber a quien nos queremos dirigir, colocará nuestros productos en el lugar y mercado adecuado y será el antecedente que permitirá a los empleados superar la expectativas de nuestros clientes. Asimismo, permitirá la implementación de estrategias de venta diseñadas específicamente para cada uno de ellos y con ello, una planeación de los recursos humanos y materiales disponibles para desarrollar proyectos para cada prospecto.

Conocimiento del producto y actualización. Un empleado bien informado y mejor capacitado, ofrecerá siempre soluciones inteligentes que aseguren la preferencia y confianza en nuestra firma. La gaceta deberá constituirse como una fuente de apoyo para la introducción de planes de actualización y capacitación de empleados.

Respeto a cada individuo. La no discriminación, el respeto y reconocimiento de las diversidad racial y cultural dentro de la organización, puede ser un factor integrador, que promueva el desarrollo de ideas novedosas y creativas al emprender proyectos.

Trato equitativo. Independientemente de su localización geográfica, su nivel cultural, adquisitivo o a su experiencia, los consumidores son igualmente importantes, para

asegurar la existencia de la organización en el mercado y a la vez, lograr el bienestar permanente de sus integrantes.

Compromiso Social. Mem-x vigilará y asegurará el respeto a todas las regulaciones, leyes locales, nacionales e internacionales, de tipo gubernamental, de mercado, y laborales, al momento de incursionar en nuevos proyectos.

3.2.3 Periodicidad y formato.

Ante la urgente necesidad de instaurar un sistema de comunicación sólido, se pone a consideración una periodicidad mensual o bimestral, para la gaceta Mem-X de comunicación interna. Eventualmente se consideraría la posibilidad de reducir dicha periodicidad o bien, introducir nuevos formatos de comunicación, como pueden serlo los boletines, dependiendo de la importancia y urgencia de difundir mensajes con características específicas. Sin embargo, se debe considerar que en la actualidad, la transferencia inmediata de información y la comunicación, se llevan a cabo a través del medio telefónico y a través del uso del correo electrónico.

Por esta razón, es importante evaluar la funcionalidad y delimitar el uso de cada uno de los medios de comunicación existentes. En este caso, la gaceta Mem-X de comunicación interna pretende ser un medio de difusión, que dé a conocer los objetivos empresariales y comerciales de la compañía a mediano y largo plazo.

Sin dejar de tener presente su carácter internacional, la distribución geográfica de sus oficinas, y por otro lado la situación económica en que se encuentra la

compañía, se propone el desarrollo de este órgano informativo a través de Internet, como una gaceta virtual, utilizando la página web con la que cuenta Memex Software Inc. en la actualidad, lo cual permitirá explotar las capacidades de este medio para hacer de Mem-X, un medio de comunicación accesible y atractivo. A su vez, permitirá un ahorro considerable de los recursos de la compañía que podrían estar destinados en otro momento a otros proyectos.

Adicionalmente, se acordó la publicación de Mem-X en un reducido número de ejemplares, distribuidos principalmente a la alta dirección y entre los líderes de equipo (aproximadamente 10 ó 15). Se publicará un número limitado de copias para aquellos empleados que estén interesados en adquirir un ejemplar y para crear un archivo hemerográfico que registre todas las acciones de comunicación emprendidas por la empresa.

Memex Software Inc. es una compañía integrada por individuos de diversas nacionalidades (canadienses, franceses, mexicanos, franco-caribeños, tailandeses y rusos); por tal motivo, será necesario presentar la gaceta virtual con la opción de elegir la misma versión, en dos idiomas. Los idiomas contemplados inicialmente son el inglés y el español, debido a la cantidad de empleados que manejan ambas lenguas dentro de la compañía y al hecho de que los objetivos comerciales en la actualidad, son los mercados latinoamericanos.

Al ser indirectamente un proyecto de integración, el desarrollo Mem-X supone la participación de los servicios de programación y desarrollo, para dar forma e implementar todas las funciones necesarias y así, lograr que la gaceta cumpla los objetivos establecidos.

Asimismo, existen personas dentro de la empresa que ya se han presentado como voluntarios para poner a disposición sus conocimientos y experiencia en el área de diseño, empleando desde luego, la infraestructura ya existente en Memex Software Inc. Para las versiones impresas, será necesario solicitar los servicios de impresión local con el que cuenta la compañía.

3.2.4 Estructura.

La estructura de la gaceta de comunicación, es una estructura funcional, donde cada una de sus partes ha sido creada para atender la necesidades más apremiantes de la organización. Esto supone entonces la posibilidad de que la estructura inicial proyectada podría sufrir modificaciones, de acuerdo con la evolución y el logro de metas que Memex Software Inc. logre paulatinamente.

Mem-X contará con secciones cuyas características estarán determinadas básicamente por el tipo de información y la necesidad de actualizarlas. La primera de ellas es la sección dirigida a la presentación del editorial, escrita por el Presidente y Fundador de la compañía. Esta parte, más allá de ser una parte ornamental o protocolaria, es quizá la más importante de toda la gaceta, pues a través del editorial, se darán a conocer los puntos de vista de la compañía en general, las evaluaciones con respecto al desempeño de la organización, el establecimiento de nuevas metas a corto, mediano o largo plazo, etc.

Estas son las secciones propuestas para integrar la estructura inicial de la gaceta Mem-X:

La empresa. Esta es una sección permanente que tiene como objetivo, el de involucrar al personal con el medio en que labora, familiarizarlo con su entorno de trabajo y comprender la naturaleza de las actividades para las cuales fue contratado. Esto implica un contacto amplio con la organización, su historia, su identidad corporativa (objetivos, misión, valores, filosofía, etc.). Asimismo, se explicará el esquema organizacional de la compañía, su localización geográfica, y las oficinas de que está compuesta.

En esta parte, se abrirá un espacio para describir el mercado comercial en el que la empresa se ha desarrollado y una semblanza de las compañías que se han colocado como sus competidores. Los géneros periodísticos más comunes en esta sección serán la crónica (de tipo diacrónica), la entrevista y reportajes relacionados con el fenómeno de interdependencia comercial con la competencia, por citar un ejemplo.

El equipo. Esta parte contempla la presentación de todos y cada uno de los empleados que integran a Memex Software Inc., sus funciones dentro de la compañía, sus antecedentes profesionales, aficiones y gustos en general. La presentación de entrevistas de semblanza, será el estilo distintivo de esta sección.

Esta sección incluye también un programa de felicitación, a través del reconocimiento de logros a nivel personal, profesional, individual y grupal; se contemplan la felicitaciones por aniversarios y por cumplimiento de antigüedad, como reconocimiento a la lealtad del empleado hacia la compañía. Para lo anterior se propone el anuncio de dichos eventos a través de la página web, así como el envío de cartas personalizadas de felicitación a través de la red.

El producto. En esta parte se atenderán específicamente los asuntos relacionados con nuestros productos: cuántos son, cuáles son, etc., su funcionalidad y las aportaciones a la industria, a través de reportajes especializados en la materia. De la misma forma, serán incluidas las características los productos comercializados, novedades relacionadas con el desarrollo de mejoras para cada producto y una sección que ofrezca periódicamente ideas para incrementar la curva de aprendizaje a través de trucos, durante el manejo de los programas.

Finalmente, se ofrecerá información adicional acerca del funcionamiento de cada uno de los módulos, para que el área de ventas actualice y mejore sus métodos de posicionamiento del producto en el mercado. El perfil de esta sección será básicamente de tipo didáctico.

Agenda de eventos y compromisos. Esta sección se encargará de dar a conocer periódicamente y con tiempo de anticipación, las fechas de los eventos en los que la compañía deberá participar, como lo son por ejemplo, ferias y festivales organizados por las distintas asociaciones nacionales e internacionales de la industria de la televisión.

Esta parte deberá fungir como un administrador de tiempos y movimientos, en donde, a partir del consenso general, se mantendrá informados a los empleados con respecto a las fechas límite para presentar trabajos y resultados, para lograr así, la coordinación y articulación de las actividades. Asimismo, se expondrá periódicamente el porcentaje de avance de los proyectos en función de los compromisos contraídos con clientes y prospectos. Como ejemplo, podemos mencionar la inserción de un reportaje

que hable de la feria de la NAB (National Association of Broadcasters) realizada cada año en la ciudad de Las Vegas, donde se exponga su historia, los eventos que se presentaran en el presente año así como el tipo de participación que tendrá Memex Software Inc. en dicho evento.

Cartas a la compañía. Una área de interacción entre todos los integrantes de la compañía, donde cada uno de ellos emita opiniones, preguntas, aporte nuevas ideas, sugerencias etc, enfocadas todas ellas al mejoramiento de las labores cotidianas o bien, al cumplimiento de los objetivos de empresa. Un espacio de tipo interactivo, pues la emisión de los mensajes se llevará a cabo por los empleados y tendrá que ser respondido en su mayoría por ellos mismos, siempre bajo la supervisión de la presidencia.

Cultura y esparcimiento. Mem-X contará con una agenda de eventos de tipo cultural y deportivo creada para y por todo el personal, en los cuales participarán voluntariamente todos los empleados, de acuerdo con las aficiones e intereses de cada individuo. Por citar un ejemplo, la característica multicultural y racial del equipo, ha generado el interés en aprender nuevas lenguas, lo cual ha originado la creación de grupos de conversación y aprendizaje de lenguas extranjeras.

Con el objeto de ofrecerte un perfil amigable y menos formal a la gaceta, se considera importante incluir un poco de humor en la gaceta¹⁴, para así generar un

¹⁴ La experiencia cotidiana muestra una costumbre informal por parte de los empleados, de comentar las tiras cómicas de un personaje de historietas conocido como "Dilbert", cuyos contenidos se relacionan con

ambiente mas relajado, sin embargo, y como aspecto más relevante, se buscará promover una actitud autocrítica en todo el personal, incluyendo la alta dirección de la compañía.

Secciones adicionales. Estas serán determinadas por toda la compañía, de acuerdo con las necesidades de tipo comunicativo, operacionales, individuales o grupales.

3.2.5 Fuentes informativas y organización de equipos.

Cada área será una fuente especializada y contará con uno de sus integrantes como vocero (esta función será asumida inicialmente por el líder de cada departamento) por cada área de trabajo, para informar al equipo de desarrollo de la gaceta sobre los avances que dicho departamento ha logrado sobre un aspecto determinado.

Por ejemplo, el departamento de Desarrollo del Producto informará sobre una nueva función con que contará la interfase entre Sales Traffic y los diferentes explotadores de bases de datos; Diseño del Producto se encargará de presentar formalmente esta nueva función y dará a conocer los procedimientos para el manejo de esta nueva función. Aseguramiento de la Calidad mientras tanto, informará sobre los tiempos estimados en que dicha función podría estar lista para su introducción en el mercado, etc.

Inmediatamente después de cada junta mensual, se deberá llevar a cabo una junta de planeación con el equipo de la gaceta de comunicación, para establecer los

tópicos de tipo laboral. Para incluir dichas tiras cómicas, será necesario establecer un hipervínculo con la

objetivos comerciales y operacionales de la compañía a través de los logros obtenidos durante el periodo recién concluido.

En dichas juntas participaran la alta dirección de la empresa y los líderes de cada departamento. 10 o 15 días antes de la terminación de cada periodo (mensual o bimestral, según se elija), deberán ser presentados los resultados de los avances de cada departamento, durante dicho periodo, para lo cual será necesaria nuevamente la participación de la alta dirección y los líderes de cada departamento, quienes deberán presentar por escrito toda la información relativa a los proyectos de la empresa, que deberá ser analizada y formateada para su inserción en la gaceta.

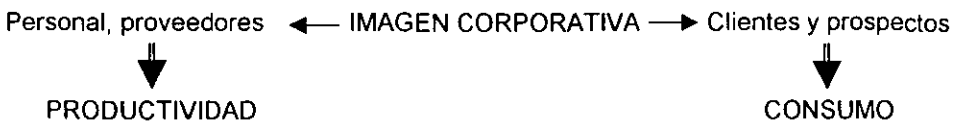
3.2.6 Seguimiento y evaluación de la gaceta.

En estas juntas mensuales, será reservado un momento para dar seguimiento a la gaceta de comunicación interna: el curso que ha tomado, los caminos que ha sufrido paulatinamente de acuerdo con necesidades específicas, la inclusión de nuevas propiedades y el perfil funcional que deberá tener la gaceta en adelante.

Asimismo, serán evaluados los efectos de la gaceta: impacto informativo, su reflejo en la acción cotidiana de cada una de la áreas de la organización, y el nivel de aceptación de la gaceta entre el personal. Todo lo anterior, a través de la realización de entrevistas cuya estructura deberá ser determinada por el equipo asignado a la creación de la gaceta, con la colaboración del facilitador y la presidencia de la compañía.

Como parte del Plan de Acción Correctiva, la gaceta de comunicación pretende aprovechar la intención manifiesta de todo el personal que integra a Memex Software Inc., por hacer de su espacio un ambiente de trabajo mas saludable, que dé paso a un desarrollo personal y profesional ascendente, permanente; asimismo, que les permita experimentar la sensación de éxito que en los últimos años ha estado ausente debido a una cultura corporativa natural, que ha traído consigo el estancamiento de la compañía dentro del mercado y una burocratización notable en cada una de sus acciones, a nivel personal y grupal.

Con todo lo anterior, se pretende que la imagen corporativa de Memex Software Inc., tenga una función o efecto bi-direccional: el posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes y prospectos; simultáneamente, el posicionamiento de la firma, en la mente del personal que la integra. Esto traería como resultado dos conductas: la aceptación e identificación con la empresa -por parte de los integrantes de la organización-, elevando con ello la productividad, y por otro lado, el consumo y preferencia sobre los productos y servicios de Memex Software Inc. Esta idea se presenta en forma gráfica, de la siguiente manera:



A diferencia del resto de los equipos que integran el Plan de Acción Correctiva, y como una consecuencia natural, el equipo de desarrollo de la gaceta de comunicación

interna, alcanzará un conocimiento global sobre el acontecer actual de la compañía, situación que le conferirá cierto poder frente a la alta dirección de la misma.

Sin dejar de lado la idea expuesta en el capítulo 1 sobre el poder político del departamento de comunicación, será necesario vigilar el equilibrio constante entre las decisiones de la alta dirección con respecto al curso de la organización, sin limitar el campo de acción del ahora equipo de comunicación interna de la compañía, la cual buscará promover de manera discreta o "tácita", una nueva cultura corporativa que se adapte a las exigencias del mercado actual y de la concepción actual de empresa.

Es importante considerar el aspecto *macrocultural* dentro de Memex Software Inc. ya que es éste el que determina las estructuras básicas para el funcionamiento de la compañía a nivel interno y externo.

Dicha macrocultura define en gran medida el perfil de las relaciones laborales, la conducta de la empresa con respecto a las leyes y regulaciones locales e internacionales, las políticas y procedimientos de trabajo, entre otros rubros.

Para efectos del desarrollo de Mem-X, la condición geográfica y macrocultural de la oficina central continuará determinando el carácter de toda la compañía; por esta razón, todos los integrantes de la plantilla de personal así como el personal de nuevo ingreso deben integrarse y adaptarse a la dinámica cultural de Memex Software Inc., generando un fenómeno de retroalimentación y transformación de la misma.

Asimismo, es necesario hablar acerca de la lengua en el proceso de desarrollo e implementación del proyecto Mem-X. De manera implícita, se ha determinado emplear el idioma Inglés como lengua oficial de Mem-X debido al origen geográfico (Norteamérica) de la compañía en primera instancia.

Sin dejar de considerar la diversidad cultural y racial del personal, resulta más práctico emplear la lengua comercial más importante (inglés) como idioma estándar para la gaceta de comunicación interna. Como se mencionó anteriormente, se plantea la posibilidad de incluir versiones al español y al francés, con miras a promover una lectura más accesible y amigable de la gaceta de comunicación interna.

Por otra parte, no podemos dejar de lado el hecho de que Memex Software Inc. se dedica al desarrollo de nuevas tecnologías para la industria televisiva, vinculadas a la Informática y los Sistemas de Comunicación. Por tanto, es necesario manejar el idioma Inglés como puente de acceso a los mercados internacionales.

Por tanto, es requisito indispensable que el personal de la empresa posea un manejo óptimo del idioma inglés para desarrollar sus labores dentro de la empresa. Esto deja de lado la idea convencional de que el acceso a la información es privilegio exclusivo de la alta dirección.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Conclusiones

A lo largo de esta investigación, hemos constatado que la efectividad de la comunicación interna en la formación de la imagen corporativa, radica en su propia capacidad para contextualizar todas las acciones de una corporación, darlas a conocer entre el personal y por ende, orientar toda la actividad informativa a la toma de decisiones y ejecución de acciones. Para el observador externo, todo ese conjunto de acciones coordinadas serán percibidas de manera positiva, logrando con ello, uno de los objetivos más importantes de la organización: el posicionamiento de la organización y sus productos, en la mente de los consumidores.

En la actualidad, son las grandes corporaciones las que dedican mayores recursos al campo de la comunicación, pues consideran crucial la presencia de un buen sistema de comunicación interna para asegurar la presencia en el mercado de los productos y los mensajes. Con respecto al terreno laboral, podemos afirmar que estas empresas, han valorado la urgencia de crear espacios de trabajo deseables, que aseguren la permanencia del personal y su potencial productivo-creativo; esto tendrá como resultado una notable superación de las expectativas del cliente y una mayor rentabilidad.

Es precisamente en el mercado de los mensajes, donde podemos encontrar el efecto doble de la Imagen Corporativa: el objetivo (*target*) ya no es tan sólo el mercado externo, sino también el interno, que contempla la creación de ambientes de trabajo, sistemas de comunicación interna, programas de capacitación, desarrollo profesional y personal de los empleados, etc. De esta manera, un posicionamiento exitoso al interior

de la organización deberá traducirse en una imagen corporativa sólida proyectada al exterior. El tema de la comunicación en las organizaciones no es algo que debiera pasar desapercibido. No debemos olvidar , en efecto, que la información es poder; la alta gerencia está consciente de ello.

Es una reacción natural, concebir en ocasiones a la información incluso como instrumento de poder que puede servir a fines manipuladores incluso tiránicos. Sin embargo, si se concibe *poder* como una habilidad conciliadora de intereses, integradora, y se le emplea como tal, los resultados pueden ser notablemente exitosos. Para ello, la comunicación interna y la ética del comunicador, serán los activos más importantes en la formación o transformación de la imagen corporativa de las organizaciones.

El objetivo inicial de este estudio fue el de proponer el desarrollo de un órgano de difusión que atendiera las necesidades de comunicación de Memex Software Inc. Los avances en la investigación, evidenciaron que la falta de comunicación era tan sólo una consecuencia, de un problema aun más severo: la ausencia de una cultura corporativa, o mejor dicho, la existencia de una cultura corporativa desarrollada de manera natural, que ha detenido el desarrollo y crecimiento de la organización durante los últimos años.

Por tal razón, el objetivo de esta propuesta comenzó a tener una forma más definida: la creación de la gaceta de comunicación tendrá como función contextualizar la labores en la compañía, dar a conocer con precisión los objetivos de la compañía de manera periódica, dirigir las acciones de cada uno de sus empleados, etc, y con esto promover un cambio en las relaciones de manera sustancial, a tal grado que estas

podieran tener un desenvolvimiento sistemático y orientado, que tuviera como resultado la creación de una nueva cultura corporativa.

Entre los medios impresos de información más comunes, ha sido escogida la gaceta de comunicación interna bajo los siguientes criterios:

- a) Considerada una variación del periódico actual, la gaceta es una publicación especializada y exclusiva de una actividad específica o bien, de un sector productivo o grupo determinado.
- b) El tipo de información a difundir no requiere ser publicada inmediatamente (para la información urgente, se seguirá empleando el correo electrónico), y no puede ser reducida a un par de páginas, por lo cual el boletín no cumple con las expectativas de periodicidad y formato planteadas por la presente propuesta.
- c) En la actualidad, la compañía no cuenta con los suficientes recursos como para publicar una revista de comunicación interna, para lo cual una gaceta virtual no sólo satisface los requerimientos formales de una revista, sino que puede hacer de ella, un medio de información novedoso y atractivo a la lectura.

Así, la gaceta de comunicación interna tendría entonces como su función principal, la de dar a conocer el registro de todas las acciones de tipo corporativo, administrativo y operacional de Memex Software Inc. a través del esfuerzo de todo el personal de la organización, que muestra un gran interés en promover y participar en el cambio sutil de la idiosincrasia corporativa actual, a través del Plan de Acción Correctiva. Es importante aprovechar este interés para generar una cultura emprendedora y de liderazgo para lograr un beneficio personal y corporativo.

Bibliografía

Manual de Imagen Corporativa. Ed. Gustavo Gili. S.A. Barcelona, 1991. 223 págs.

"Problemas que surgen de un sistema de comunicación interna"
<http://www.geocities.com/CollegePark/Campus/8406/2.html>, 11 de enero de 1999.

Aarker, David A. Construir marcas poderosas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1996. 326 págs.

Banks, Jerry. Control de Calidad. Ed. Limusa. México, 1998. 666 págs.

Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ed. Piados. Buenos Aires, 1992. 221 págs.

Bland, Michael; Jackson, Peter. Comunicación interna eficiente. Fondo editorial Legis. Serie Empresarial. Bogotá, 1992. 200 págs.

Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. 1ª. Edición. Ed. Ariel. Barcelona, 1999. 254 págs.

Carter, David E. Designing Corporate Identity Programs for Small Corporations. Art Direction Book Co. 1st printing. New York, 1982. Pages 2-6.

Costa, Joan. Identidad corporativa y estrategia de empresa. Biblioteca CEAC Diseño. Barcelona, 1992. 121 págs.

Costa, Joan. "Evolución del diseño de identidad" en <http://nueve.com.mx/ddisold/DD12/id.html>. 11 de enero de 1999.

Dallal, Alberto. Lenguajes periodísticos. UNAM. México, 1989. 110 págs.

De Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México, 1994. 183 págs.

Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. 1ª. Reimpresión. México, 1995. 368 págs.

Garbett, Thomas. Imagen Corporativa. Cómo crearla y proyectarla. Ed. Legis. Serie Empresarial. Bogotá, 1991. 233 págs.

González Reyna, Susana. Manual de redacción e investigación documental. Ed Trillas. 4ª. Ed. México, 1990. 204 págs.

Ind, Nicholas. La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidades eficaces. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, 1990. 196 págs.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control de Calidad? La modalidad japonesa. Grupo Editorial Norma. 11ª. reimpresión. Colombia, 1994. 209 págs.

Kotter, John; Heskett, James. Corporate Culture and Performance. The Free Press. New York, 1992. 214 págs.

Pheysey C., Diana. Organizational Cultures. Types and transformations. Routledge. London, 1993. 340 págs.

Quible, Zane K. Johnson, Margaret. Mott, Dennis. Introduction to Business Communication. 2nd Edition. Prentice Hall. New Jersey, 1998. 554 págs.

Ramos Padilla, Mauro. La Comunicación. Un punto de vista organizacional. Ed. Trillas. México, 1991. 76 págs.

Regouby, Christian. La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una empresa. Ediciones Gestió 2000, S.A. Barcelona, 1989. 189 págs.

Richmond, Virginia; McCroskey, James. Organizational communication for survival. Prentice Hall. New Jersey, 1992. 157 págs.

Rodríguez, Mauro. Los valores, clave de la excelencia. McGraw-Hill. Serie Capacitación Efectiva. México, 1992. 114 págs.

Sánchez Arteaga, Manuel. "La comunicación Corporativa" en Razón y Palabra. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supesp/decada.htm>, 12 de enero de 1999.

Sanz de la Tajada, Luis A. Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de imagen. Ed. Síntesis. Madrid, 1996. 283 págs.

Sanz de la Tajada, Luis A. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC Editorial. Col. Cultura Empresarial e Innovación. ESIC editorial. Madrid, 1994. 302 págs.

Weil, Pascale. La comunicación Global. Comunicación institucional y de gestión. Paidós Comunicación. No. 51. Barcelona, 1992. 2ª Edición. 235 págs.