



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**IMAGEN CORPORATIVA EN LA ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO
ASOCIACIÓN CIVIL (A.I.V.A.C.). UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA EL MANEJO DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

BIBIANA CONTRERAS CERVANTES

ASESOR:

DRA. FRANCISCA ROBLES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi asesora, la Dra. Francisca Robles por la paciencia, constancia, asesoramiento certero y ante todo por la libertad dada para realizar este trabajo; simplemente gracias por ser guía y creadora de sueños.

Agradezco al jurado integrado por: Prof. María del Rocío Avendaño, Prof. Virginia Rodríguez, Prof. Fernando Molina y Prof. Carlos Ávila, por sus valiosas aportaciones que permitieron crear un trabajo enriquecido.

A mi mamá Reyna Contreras Cervantes, gracias por apoyar de manera estoica cada paso en mi andar, por mostrar tu amor en diversas formas con el cual haz fortalecido mi espíritu y creado en mi una persona perseverante, gracias no sólo por darme la vida sino por haberme creado una vida llena de valores.

A mis familiares Eugenia Porta, Verónica E. Aguilera, Alan A. Villalobos, Juan Aguilera, Raúl Aguilera porque con su presencia, cariño y alegría hacen que la existencia sea como un juego donde lo importante es intentarlo, aprender de los errores y reír siempre al final del día.

Y por último, pero no menos importantes a mis familiares elegidos en el camino Selene Díaz, Mario A. Vázquez, y Minerva Guerrero gracias porque aun cuando no somos consanguíneos han estado en los fracasos y éxitos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO A. C. (A.I.V.A.C.)	6
1.1 Origen	6
1.2 Filosofía corporativa	7
1.2.1 Misión	8
1.2.2 Visión	9
1.2.3 Valores	10
1.2.4 Objetivos	11
1.3 Organigrama	12
1.4 Servicios	15
1.5 Imagen Corporativa	16
1.5.1 Identidad corporativa	18
1.5.2 Cultura Corporativa	19
1.5.3 Identidad visual	20
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	25
2.1 Metodología de investigación	26
2.1.1 El diagnóstico	27
2.1.1.1 Técnicas de investigación	28
2.2 Instrumentos de investigación	28
2.2.1 Análisis FODA	28
2.2.1.1 Evaluación de resultaos del FODA con el apoyo del modelo de análisis tridimensional	33
2.2.2 Percepción de la imagen corporativa	35
2.3 Comparación entre la imagen formal, imagen real, imagen Ideal	57
2.4 Interpretación de áreas de oportunidad	60

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL MANEJO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA ASOCIACIÓN INDUSTRIAL

VALLEJO A. C. (A.I.V.A.C.)	65
3.1 Planteamiento de la propuesta	65
3.2 La Estrategia	69
3.2.1 Estrategia 1: Innovando la imagen corporativa desde la filosofía corporativa	70
3.2.2 Estrategia 2: Posicionamiento de los servicios	71
3.2.3 Estrategia 3: Planeación de la comunicación organizacional	73
3.2.4 Estrategia 4: Aprovechamiento de los medios de comunicación e información	76
3.4 Planeación estratégica	78
RESUMEN Y CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

En esta tesina se podrá encontrar un estudio de caso de una organización civil que ha trascendido en el tiempo gracias a la lealtad de sus asociados de los cuales depende económicamente, sin embargo a pesar de estar presente después de más de 56 años al día de hoy se encuentra en crisis no sólo por el aspecto económico que golpea al mundo, sino por factores que se han dejado de lado como lo es la comunicación organizacional y el manejo de la imagen corporativa.

La investigación cuenta de tres partes, la primera de tipo documental donde se expone de manera detallada la configuración de la organización, desde su formación, su sentido hasta el diseño de la imagen, este capítulo llamado análisis situacional de la Asociación Industrial Vallejo A. C. (A.I.V.A.C.) es el primer acercamiento al caso.

La segunda parte es la investigación de campo, donde se busca lo desconocido, como las percepciones de la imagen de la Asociación, se indagan aquellos puntos que sirvan como referente para escudriñar entre lo ignorado que se convierten en puntos que permiten un crecimiento a partir de su aprovechamiento.

Y por último como resultado de los dos pasos anteriores se aterriza con una propuesta de manejo de la imagen desde la comunicación organizacional para lograr justamente como se plantó al principio, una conducción estratégica que permita la unión de la idea planteada por la organización y los referentes de su público, con el fin de conseguir una mejor imagen y por ende la integración de más asociados.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO A.C. (A.I.V.A.C.)

En el presente capítulo se expondrá un panorama descriptivo de la Asociación Industrial Vallejo, con el objetivo de dar a conocer de quién se habla y con ello poder desarrollar el análisis situacional mismo que brindará la oportunidad de crear un referente común que permita la identificación de la misma con base en sus ejes rectores como son: la visión, misión, los valores, los objetivos e imagen corporativa.

1.1 Origen

Se sabe que “por decreto presidencial, el 3 de abril de 1944, en el sexenio del Lic. Manuel Ávila Camacho, la zona de Vallejo quedó establecida para uso industrial; la Asociación Industrial Vallejo nace de un conjunto de empresas unidas en forma libre y voluntaria, localizadas principalmente en la Zona Industrial Vallejo.”¹

“Fue fundada el 30 de junio de 1953 como representante de los intereses de dicho grupo ante autoridades, otras asociaciones y empresas públicas y privadas.”² Se estableció en la Zona Industrial Vallejo porque en aquellos tiempos se consideraba la zona industrial más importante de la Ciudad de México, las características distintivas que destaca la Asociación de la zona son:

- Agrupar a más de 500 empresas PYME (Pequeña y Mediana Empresa), grandes y trasnacionales más importantes del sector industrial.
- Generar más de 150 mil empleos directos e indirectos.
- Aporta el 1.5% de Producto Interno Bruto (PIB).
- Conservar su entorno 70% industrial, 18% de servicios y 12% de comercio.
- Contar con actividades como la fabricación de productos metal-mecánica, maquinaria y equipo.

¹ s/a AIVAC [en línea], Dirección URL: <http://www.aivac.org.mx>, [consulta enero 14, 2009]

² ibidem

- En esta zona se desarrolla la elaboración y procesamiento de productos alimenticios y de bebidas.
- Contar con una de las principales empresas dedicadas a la elaboración y procesamiento de sustancias químicas, derivados del petróleo, del carbón, hule y del plástico, textil, prendas de vestir, cuero, papel, entre otros.

Con base en lo expuesto se puede apreciar que la A.I.V.A.C. como se le conoce por sus siglas, se sitúa en medio de un conglomerado de importantes empresas a las cuales debe su razón de ser y por tanto se ve comprometida a trabajar arduamente por los intereses de las mismas.

Así, la Asociación Industrial Vallejo A. C. lleva consigo la responsabilidad de ser una organización de impecable desempeño porque en ella recae la imagen de más de una empresa, de tal manera que su posición la hace estratégica no sólo en el ámbito de búsqueda de solución de problemas, sino que inherentemente es generadora de imagen general por fungir como porta voz de intereses, por ende cada acción que en ella se emprenda tiene repercusiones extensivas.

De acuerdo a la conciencia que habita en la A.I.V.A.C. de lo mencionado en el párrafo anterior, se cuenta con la presencia de la filosofía corporativa bajo la cual se instituyó para su desempeño, habrá que observar a continuación bajo qué ideales se desenvuelve.

1.2 Filosofía corporativa

“La filosofía está integrada por las declaraciones de propósitos, misión, visión y valores”,³ por su contenido “es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma; representa la forma de pensar oficial de la organización.”⁴

³ Javier Benavides Pañedo, *Administración*, Mc Graw Hill, México 2004 pp.28

⁴ Jimenez Figueroa Itza Hayde, Muro Pic J. Fernando, *Estrategias, [en línea]* Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias2.shtml> [consulta: octubre 10,2008]

La Asociación Industrial Vallejo, manifiesta que atenta a las inquietudes, necesidades e intereses de la comunidad que representa, su filosofía es: incrementar la labor de grupo con contenido ideológico, firme y congruente, que se basa en el principio de libre economía de mercado como expresión concreta de la vocación de libertad.

En lo anterior efectivamente se aprecia un ideal que dicta una parte de la razón de ser de la asociación, sin embargo la filosofía de una organización va más allá de sólo buscar la posibilidad de satisfacción por ende para desarrollarla, “se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para ésta, que indique hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y qué es lo que sustenta u obliga a que vaya en esa determinada dirección”⁵. Estos tres elementos base son:

- * Misión
- * Visión
- * Valores

1.2.1 Misión

La misión es una descripción del propósito que obedece a la razón de ser de la organización, esta es un enunciado que determina claramente el futuro de la organización y llega a representar la base para tomar decisiones, también sirve como distintivo ya que establece qué busca ofrecer a su público; por otra parte no sólo es un enunciado duro desde luego debe ser un “medio de comunicador de emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa para saber a dónde se dirige y que es merecedora de apoyo tiempo e inversión.”⁶

⁵ ibidem

⁶ ibidem

La Misión de la A.I.V.A.C. es:

“Representar, proteger y defender los intereses comunes de nuestros asociados ante organizaciones públicas y privadas, así como fortalecer su desarrollo a través de servicios de gestoría, asesoría y capacitación.”

La misión de la Asociación tiene un tono emotivo con el uso de las palabras proteger y defender toma una postura paternalista que invita a estar bajo su representación, porque alguien o algo que tiene el objetivo de proteccionista brinda en su conjunto fortaleza ya que las acciones se regirán con base en las necesidades propias, lo cual también lleva al entendido de que su existencia sólo será posible mientras cumpla el cometido de fortalecer y representar de lo contrario perdería toda razón de ser.

Se acaba de argumentar el rol que está jugando la misión, pero el segundo concepto que fortalece a este primero es la visión a continuación se puede apreciar en qué consiste y qué papel está jugando en la permanencia de la organización.

1.2.2 Visión

La visión refiere a la manera en cómo se percibe la organización puede tener como base a su pasado, presente o futuro, regularmente la definición de la visión se ve orientada a indicar a dónde se pretende llegar, por tal motivo ésta debe ser “idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.”⁷

⁷Kenichi Omahe, *La mente del estratega*, McGraw-Hill, México 1989 pp.23.

La visión que tiene la A.I.V.A.C. es:

“Ser la asociación con mayor participación de agremiados, promoviendo la excelencia y la calidad en los servicios que brindamos dentro de las empresas de nuestra zona industrial.”

En principio el alcance de la visión es de tipo numérico pretendiendo contar con la mayor presencia de su público objetivo, sin embargo deja de lado la importancia de su función de representante, ahora bien como segunda variable se dirige a la razón de ser es decir la función de servicio, con la cual se enfoca en la calidad, pero una vez más deja abierta la posibilidad de poner en evidencia lo que significaría ser parte de esta organización de tipo estratégica, es decir, los distinguos que tendrían los agremiados al tiempo, se parte de la A.I.V.A.C. Estas áreas de oportunidad así como otras serán analizadas a profundidad en el capítulo dos, por el momento queda presentar en qué consiste e ir introduciéndonos un poco en la problemática.

1.2.3 Valores

Los valores son las atribuciones que se le dan a la organización a partir de los conceptos y sus definiciones con las cuales se desean ser identificados y diferenciados, éstos deberán ser simbólicos y distintivos, dando así cabida a una parte de la personalidad organizacional, misma que hace que cada organización sea particular e incomparable.

En su forma ideal los valores deberían de guiar el comportamiento de cada elemento que integra y crea una organización, con el objetivo de permitir la convivencia bajo una serie de conceptos comunes que condicionen la forma de dirigirse; los valores se puede entender como un marco de referencia donde cada elemento se conduce bajo conceptos definidos que al mismo tiempo crean integración.

En el caso de la organización los valores al ser impuestos por la misma hacia sus integrantes quienes son los que le dan vida, el sentido de valor trasciende ya que el efecto no sólo se

queda en el ámbito personal incluso la misma organización como un todo será apreciada a partir del comportamiento de sus integrantes; así el sentido valor cobra vida en otro escenario fungiendo también como parte de la imagen que se proyecta del todo.

La Asociación enumera los siguientes conceptos como parte de sus líneas de comportamiento:

- Nuestros socios son nuestra razón de ser.
- Trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Honestidad e integridad.
- Trato digno y respetuoso.

Los valores en toda organización deben cumplir con las siguientes características:

Deben estar explicados, presentes, funcionar como un medio de solidaridad, pueden ser algo abstracto, son medios de control y presión social, son relativos, tienen que estar alineados en todos los departamentos de la organización entre otros atributos.

Sin embargo, en este caso, en los medios de información inmediatos y abiertos como es la página web sólo se hace mención de estos olvidando o dando por hecho el significado, abriendo la posibilidad de libre interpretación, y se deja en el abismo la definición organizacional; los valores son la base para forjar una distinción aún más marcada dentro de su filosofía corporativa y se están dejando de lado.

1.2.4 Objetivos

Por último, están los objetivos que son también parte medular de toda organización para encaminar sus esfuerzos, donde cada apartado anterior vislumbra su aplicación, pero ¿qué son los objetivos?

Los objetivos suponen propósitos que se persiguen a corto mediano o largo plazo, pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos, son las aspiraciones que se desean alcanzar, es aquello que motiva a la organización y da sentido a su existencia.

Para la A.I.V.A.C. los objetivos organizacionales no se han desarrollado puntualmente se dan de forma implícita a partir de la razón de ser, es decir brindar servicios que permitan el crecimiento o bien ofrecer gestoría ante procesos gubernamentales o privados por otro lado, éstos también se ven condicionados por las necesidades del momento, actualmente se tienen objetivos departamentales que buscan la efectividad del área de manera aislada pero el rumbo en común en el sentido de la filosofía corporativa sólo existe en el entendido colectivo.

Como se puede apreciar, este sobre-entendimiento abre la posibilidad de incertidumbre porque sólo se guían por la experiencia y no por lo que les dictaría los objetivos detallados, esta como muchas otras áreas de oportunidad también se verán reflejadas en el siguiente capítulo.

1.3 Organigrama

La organización que se traduce en “la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo, el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.⁸ ”La organización esquemática de los cargos, hace posible que se hable de organigrama y lleva por objetivo alinear a los elementos de acuerdo sus tareas o rango de importancia; es una estructura que ofrece orden en las actividades y facilita el manejo del rumbo.

La organización entre departamentos da pie al organigrama de tipo funcional de acuerdo a la clasificación de Annie Bartoli, la cual comenta que se fundamenta en el principio de la

⁸ Annie Bartoli , *Comunicación y organización*, Paidós, Argentina, 1992 pp. 18

Los actores por área dentro de la estructura organizacional es la siguiente:

Presidencia	Sr. Héctor Velásquez Palacios
Gerencia General	Lic. María del Carmen Navarro
Asistente de Presidencia y Gerencia General	Srita. Angélica Jáuregui Pérez
Gerente de Relaciones Públicas	Lic. Patricia Herrera
Coordinación de Atención a Socios	Sr. Salvador Pérez Castañeda
Coordinación Afiliación y Vinculación Empresarial	Sr. Armando Rosales Bada
Coordinación Bolsa de Trabajo	Lic. Ivette Hernandez Murcio
Gerencia Administrativa y Contabilidad	C.P. Patricia Pimentel Islas
Auxiliar de Contabilidad	Srita. Ivonne Vázquez Zapién
Recepción	Srita. Cristina Paola Chávez Varillas

Con base en el esquema de organización y la relación entre áreas, la A.I.V.A.C. comunicativamente refleja igualdad de importancia entre departamentos, lo que a su vez, hace que cada persona ocupe un mismo lugar estratégico y sea apreciada como igual entre sus colegas.

En cuanto a los flujos de comunicación se puede interpretar que son abiertos y bidireccionales propiciando retroalimentación informativa sin barreras de tipo jerárquico, al tiempo que se desarrollan constantes relaciones personales ya sean para cuestiones de tipo formal o bien informal.

Por otro lado este tipo de relaciones abiertas e informales que son la constante acarrea la pérdida de información valiosa para la organización al no contemplar espacios y tiempos determinados para retroalimentación general, de tal manera que la comunicación en lugar de ser aprovechada estratégicamente para el mejoramiento, se desarrolla sólo como parte del diario vivir.

1.4 Servicios

Los servicios se dividen en tangible e intangibles, los primeros son aquellos que ofrecen algo material y son recordados a partir del objeto adquirido, a diferencia de los intangibles que se refieren a cuestiones inmateriales los cuales ofrecen la posibilidad de resignificación o interpretación acorde a las necesidades particulares.

La A.I.V.A.C. ofrece servicios tangibles e intangibles como son:

- a) Desayunos conferencias
- b) Eventos especiales
- c) Congreso Anual de Recursos Humanos
- d) Sitio en Internet oferta de anuncios
- e) Boletín industrial oferta de anuncios
- f) Renta de salones
- g) Servicio de restaurante
- h) Gestoría ante organizaciones gubernamentales o privadas
- i) Bolsa de trabajo
- j) Cursos de capacitación

Cada servicio señalado efectivamente lo ofrece la Asociación, sin embargo en la enumeración o bien en la oferta de los mismo no se llega a un plano de exposición total, se hace mención del concepto en el diario vivir, pero a nivel informativo se da por entendido las implicaciones y alcances o bien simplemente no se ha puesto de manera textual en la lista de servicios; un ejemplo de ello está en la gestoría ante organizaciones gubernamentales o

privadas porque no se describen los alcances o de la gestoría, desaprovechando un servicio que marca la diferencia.

Por otro lado, el único medio de promoción de los servicios es la página de internet, no existe un catalogo o folleto escrito que exponga de manera explícita en qué consisten, cómo se pueden contratar o bien cuáles son los beneficios; simplemente se actúa como si el público fuese cautivo y permanente, dejando de lado la importancia de la información puntual y oportuna.

1.5 Imagen corporativa

El concepto imagen por si sólo refiere a una abstracción de la realidad que realiza cada individuo de la información que recibe del ambiente, no obstante esta decodificación de información en el plano organizacional se ve condicionado por los mensajes enviados que deben llevar una intención y por tanto una planeación para obtener la imagen deseada, así cada paso que de la organización crea un marco de interpretación acerca de la misma que debió ser previamente pensado.

“La imagen corporativa refleja la esencia de la organización, lo que es, lo que hace y lo que dice, y para que sea favorable con lo que la organización desea comunicar, se deben considerar los objetivos, la filosofía como lo es la misión, visión, identidad corporativa, identidad visual porque estos elementos darán pauta para descubrir si la imagen funciona como la organización lo desea o como lo ha planeado⁹”.

Con base en la anterior cita, la imagen corporativa será el cúmulo de mensajes enunciados desde su forma escrita que implica el contenido del discurso, los medios y lo oportuno de éste; hasta las formas verbales, icónicas o conductuales, cada elemento es un mensaje que deja una imagen.

La imagen que se desea transmitir de la Asociación, es ante todo el sentido de compromiso para lograr la mejora en sus agremiados, ésta intención usa como medios de expresión los

⁹ Rebeca Solís Gómez, *Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro, caso Cimac*, Tesis de Licenciatura en comunicación, UNAM, FCPYS, pp. 6

cursos que en ella se ofrecen, las audiencias que se hacen con los principales representantes de seguridad o bien figuras del ámbito empresarial que tienen algo sustancial que aportar para llevar a cabo un mejor desarrollo de estrategias que permitan el crecimiento y desde luego la rentabilidad de cada organización en el ámbito económico.

Otro concepto bajo el cual desea quedar en la memoria de su público es la capacidad de protección que en ella se encuentra, esto se refleja en la celebración de sesiones que tienen relación con la seguridad social en su área geográfica, se busca garantizar el desempeño libre de delincuencia en el entorno geográfico de la zona.

Con todo lo mencionado, lo que se está planteando por el momento es la intención que persigue la organización a partir de lo formalmente establecido, es decir, cuestiones escritas, pero más adelante al tener un análisis más amplio será posible apreciar hacia dónde está la imagen; siguiendo en la línea de la historia la A.I.V.A.C. al ser una organización con varios años de existencia ofrece experiencia, constancia y fuerza, debido a que su permanencia ha sido posible por los valores antes mencionados; capacidad que podría propiciar una imagen de confianza, desde luego a partir del uso eficiente de la comunicación.

Por lo anterior la imagen corporativa se estará analizando desde la perspectiva de la comunicación organizacional la cual es “ el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro, además es la totalidad de los mensajes emitidos de la organización, con la finalidad de alinear a los públicos a la cultura de la empresa¹⁰”; con este referente de interpretación se hará el diagnóstico para identificar el manejo y alcances de los mensajes emitidos por la organización.

Al mismo tiempo, se buscarán áreas de oportunidad sobre el tema contemplado que la comunicación organizacional también es “una disciplina cuyo objeto de estudio es, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio¹¹”. Con esto se tiene conciencia de que la imagen se configura y redirecciona a

¹⁰ Gerald. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, Diana, México 1984, pp 21

¹¹ *Ibidem* pp. 23

partir del cúmulo de mensajes y por tanto la imagen es la consecuencia del manejo de los mismos.

1.5.1 Identidad corporativa

“La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización¹²”.

Con esta referencia, se establece que la identidad es el sendero para distinguirse de otras organizaciones; en la oferta pueden existir otras similares pero si se logra plasmar un ADN particular se llegará a la diferenciación y por tanto a una imagen particular e irrepetible.

La identidad corporativa se define de inmediato por dos parámetros:

- Lo que la organización es.
- Lo que hace.

Y estos a su vez son condicionados en la interpretación por lo que se dice, esto último es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aseveraciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la organización es objetivamente y lo que hace.

Se podría pensar en este caso que el soporte organizacional que se manifestó en los primeros apartados como son la misión, visión y valores son los únicos pilares de interpretación para la imagen, si bien, efectivamente encaminan y muestran cuál es la identidad que se debiera comunicar, pero éstos son sólo una parte del concepto de lo que se desea que el público conserve acerca de la organización, no por ello es la única

¹² Joan Costa, *Creación de la imagen corporativa ,el paradigma del siglo XXI [en línea]*, Razón y palabra, número 34, México, agosto–septiembre 2003, Dirección URL:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html> [consulta octubre 5, 2008]

condicionante; la identidad en mancuerna con el diario actuar conforma la personalidad organizacional.

La identidad manifestada en la filosofía en este caso de estudio es una organización comprometida con la excelencia, la calidad y el compromiso con el fin de buscar el mayor beneficio posible para aquellas empresas que han decidido ser parte de este selecto grupo; desea transmitir la imagen de distinción porque no todas las empresas del país cuentan con un órgano representativo de intereses comunes.

Sin embargo, a pesar de las metas expuestas dentro de la misión y la visión existe el vacío de conciencia sobre la definición de los valores lo cual lleva a un mismo resultado al momento de hablar de identidad que es incertidumbre interpretativa, debido a que la interpretación puede ser infinita debido a que cada lector es un ente que produce una propia interpretación ante a ausencia de significado.

Así, al analizar la identidad corporativa desde las bases de la organización nuevamente se encuentra una importante área de oportunidad, que si fuese aprovechada desde el pensamiento de que toda imagen es la suma de información adquirida del ambiente, se debiera considerar a la comunicación desde el momento de definir un mensaje de manera clara y concisa para mermar el margen de incertidumbre y con ello de interpretación no deseada.

1.5.2 Cultura Corporativa

La cultura corporativa es la apropiación de la identidad corporativa, es decir la manera en que se maneja el personal dentro de la organización con base en lo formalmente establecido y su marco de interpretación mismo que cambia con el desarrollo de la organización a lo largo de su gestión, la cultura se puede apreciar como la relación simbiótica entre lo que se dice y se hace.

Para algunos autores la cultura la conceptualizan como “un sistema de valores y símbolos de la organización, más o menos compartidos, históricamente determinados y determinantes, relacionados con el entorno¹³”.

Al mencionar la existencia de valores y símbolos históricamente determinados, inherentemente se está hablando de mitos y ritos, los primeros hacen referencia a historias que provocan inspiración, y los segundos “son conductas significativas que nos dicen mucho de las personas¹⁴” se entienden como actos representativos de la organización, ambos en conjunto configuran a la cultura que constituyen una determinada representación y asimilación dentro del ámbito social.

Dentro de la cultura al haber diversas interpretaciones el maestro Fernando Molina señala “el reto es el de poner en común significados culturales más representativos con formas lingüísticas apropiadas que vinculen y corroboren la comprensión de los conceptos, ideas, imaginarios, discurso, etcétera.¹⁵” Por lo anterior es relevante contar con un campo interpretativo que limite la divergencia, la pérdida de información o enfoque de la misma.

En el caso de la A.I.V.A.C. la cultura será abordada en el capítulo dos que esta designado a la investigación con base en la realidad, misma que se conocerá con los diferentes métodos de recopilación de información.

1.5.3 Identidad visual

Es un icono que de manera gráfica debe reflejar los elementos que le dan sentido es decir la identidad corporativa como valores, en la expresión gráfica de la organización deberá notarse la intención de comunicar aquellos atributos que la identifiquen como única y para ello crea un diseño especial o se elige un color o un tipo de letra buscando que proyecten lo deseado.

¹³ s/a, *Imagen corporativa [en línea]*, RRPP net, Dirección URL: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa2.htm> [consulta: noviembre 09,2008]

¹⁴ Fernando Molina Lopez, *La teoría de comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional mexicana*, Tesis de Maestría en comunicación. UNAM, FCPYS, pp.92

¹⁵ Idem pp.91

Cabe mencionar que la creación de imágenes deviene de la necesidad de plasmar en forma perceptible lo imperceptible, de llevar todo un concepto a la abstracción a través de formas. Roman Gubern en su libro “La mirada opulenta” hace referencia que el hombre por naturaleza crea imágenes asociadas a un significado, esta actividad la desarrolla como parte de sus practicas en su vida social; por tanto es una forma de vida o cultura hacer visible lo invisible, en las organizaciones ésta cultura de lo visual cobra vida con la identidad y el ícono, que gestan a la identidad visual.

La identidad visual se forma por nombre comunicativo, símbolo, logotipo, colores y tipografía estos en conjunto con la filosofía hacen que la organización tenga una representación fácil de recordar e irrepetible, pero ante todo simbólica de la organización donde un cúmulo de palabras se sintetizan y con la representación icónica transmite una personalidad.

Los elementos detallados de la identidad visual son los siguientes:

- El nombre comunicativo es la denominación que la identifica este es :
Asociación Industrial Vallejo A.C.
- La tipografía es el formato de la letra del nombre comunicativo :
Hacen uso del tipo llamado arial el tamaño no es delimitado, todo depende del uso pero este debe ser más pequeño que el símbolo.
- El símbolo es el ícono o representación gráfica que distingue a la organización:
La A.I.V.A.C. hace uso de sus iniciales para dar forma al grafo que la representa de tal manera que incluye la **A** de Asociación, la **I** de Industrial en compañía de un engrane representativo del mismo concepto y finalmente la **V** refiere a Vallejo así logra la conformación del símbolo el cual tiene traducción literal.
- El logotipo es la manera de identificar a la organización a través de su nombre el cual funge como distintivo.

En este caso el logotipo tiene dos vertientes por una parte está el nombre completo de la asociación que “Asociación Industrial Vallejo A.C.” o bien como se le conoce por sus siglas la A.I.V.A.C.

- Logosímbolo es el sello distintivo de la organización el cual incluye el logotipo y el símbolo.



Asociación Industrial Vallejo A. C.

- Gama cromática nos remite a los colores que usa como institucionales, son aquellos con los que quiere proyectar su personalidad. La A.I.V.A.C. usa azul marino que remite a formalidad, seriedad sobriedad y el blanco entendido como paz, pureza, confianza.

A continuación se presenta la integración del análisis de la imagen a partir de los elementos visuales que la conforman.

Gama cromática

Azul marino refiere a formalidad
Blanco es pureza, confianza

Nombre

Asociación
Industrial Vallejo
A. C.

IDENTIDAD
VISUAL

**Logotipo/
Logosímbolo**



Tipografía

Arial, siempre deberá ser más pequeña que el símbolo.



Símbolo

Consonante **V**
refiere Vallejo.

Vocal **A**
representa
Asociación.

Vocal **I** con un
engrane es
Industrial.

Así, desde la comunicación, la conjugación de toda la intención de significación de la organización llega al punto culminante llamado logotipo, debido a que se logra abstraer con una imagen todos los conceptos antecendidos en este capítulo, de tal manera que la información explícita o bien aquella que fuese omitida forma parte de este grafo de manera intrínseca.

Ahora bien, el análisis situacional que es la razón de ser de este capítulo requiere ser complementado por información de procedencia vivencial e interpretativa por lo cual es necesario aplicar herramientas del diagnóstico para recopilar la información, de esto último y más verá en el capítulo dos.

En el siguiente capítulo se revisará si la A.I.V.A.C. está llevando a cabo su principal función de comunicación y representación digna de intereses a partir de la imagen que se guarda de ella, así como el manejo de su filosofía y objetivos, se detectará si los procesos de comunicación han sido los adecuados o bien si se está dejando de lado la parte comunicativa.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Este capítulo está orientado a informar con base en una exposición estructurada sobre cuál es la percepción de la imagen corporativa de la A.I.V.A.C., este conocimiento será posible a partir del diagnóstico el cual tiene como eje rector de investigación el manejo y presencia de la comunicación organizacional que ha dado cabida a la imagen que hoy por hoy se guarda en sus públicos.

La razón de ser de la investigación encuentra cabida en la identificación de una problemática coyuntural para la existencia de la Asociación, la cual es la deserción de los asociados, actualmente se informa de una pérdida de socios del 40% anual, de tal manera que el número de socios al día de hoy comparados con años anteriores muestran una tendencia a la baja.

Cabe recordar que ésta organización debe su existencia a la presencia de los empresarios quienes con sus aportaciones permiten la sustentabilidad de la misma; ahora bien desde la perspectiva de la comunicación se busca con el diagnóstico identificar las áreas de oportunidad que se estén dejando de lado y que afecten la imagen corporativa.

La imagen corporativa como conjunto de mensajes que condicionan el actuar del receptor determina gran parte de la aceptación o rechazo de productos o servicios, en el caso de la A.I.V.A.C. se está considerando que los mensajes entre otros elementos que configuran la imagen y que serán investigados no están favoreciendo a ésta. Se está perdiendo la oportunidad no sólo de mantener sino de crecer el número de asociados a partir del aprovechamiento oportuno y del adecuado manejo de la imagen corporativa.

Para poder abordar la investigación desde bases confiables se podrá observar la metodología que le da sustento, así se llevarán pasos establecidos para lograr un resultado sustentable, el cual le dará sentido al tercer capítulo, siendo ese la culminación con una propuesta, por el momento cabe seguir con el segundo capítulo que es la

metodología de investigación en conjunto con la aplicación y exposición de la situación, es decir el diagnóstico.

2.1 Metodología de investigación

La metodología como proceso conformado por varias secciones orientadas a la obtención de datos de manera ordenada, en este caso se basa en tres puntos ejes que son: investigación de toda información relacionada con el objeto de estudio para este apartado fue dedicado el capítulo uno donde se pueden conocer las bases sobre las cuales se fundamenta la organización, me refiero a la filosofía corporativa que le da razón de ser, dirección de trabajo y desde luego la identidad que la distingue.

Una vez presentado el objeto de estudio, el segundo eje lo crea este capítulo a través de la identificación de las variables que informen sobre el tema que me atañe siendo la imagen y sus condicionantes comunicativas, así se estaría en el diagnóstico con el cual se da paso al eje tres que se crea con base en las diversas áreas de oportunidad detectadas

Cada nivel hace uso de diversos medios para lograr obtener datos que lleven al conocimiento de la realidad; aun cuando cada eje es independiente por su intención y las herramientas de investigación, al mismo tiempo son dependientes por el tema de investigación que funge como hilo conductor.

El sentido de identificar la metodología es visualizar las bases coyunturales para los fundamentos de análisis, desde los cuales se extraen datos que en su conjunto crean retroalimentación y permiten la comparación.

Enseguida se presenta la significación del diagnóstico y las herramientas de las que se vale para abstraer de la realidad los datos relevantes para una propuesta.

2.1.1 El diagnóstico

El diagnóstico como instrumento de estudio da la oportunidad de tener un análisis de la situación de la empresa, sus problemas potenciales y vías eventuales de desarrollo, así también devela el impacto que ha tenido la organización al interior como al exterior.

Por lo antes mencionado el diagnóstico debe contar con los siguientes tres pilares:

- Herramientas conceptuales: “conceptos y teorías que permitan entender cómo funciona la organización.
- Técnicas y procesos de medición: se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento.
- Tecnologías de cambio: con base en instrumentos de recolección de la información, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia”¹⁶

Con esto se pone en claro que el diagnóstico comprende un conjunto de elementos que permiten la medición de la efectividad o percepción de la organización, a su vez funge como indicador de fortalezas debilidades oportunidades y amenazas creando una visión del presente para afrontar el futuro próximo con mayor capacidad, misma que sólo se da a partir del conocimiento.

Ahora bien dentro del diagnóstico se tienen a la mano diversos instrumentos de investigación para fines de este trabajo se tomarán aquellos que permitan obtener información de las percepciones guardadas, desde luego cada instrumento a su vez estará condicionado en su contenido por las variables a estudiar como son comunicación organizacional e imagen corporativa.

¹⁶ Darío Rodríguez. *Diagnóstico organizacional*, 3ª edición, grupo editor Alfaomega, México 1999, pp. 41-42

Para dar paso a la aplicación de cada elemento del diagnóstico es necesario conocer previamente las razones del por qué utilizar ciertos instrumentos y cuál es el conceptos de técnicas de investigación.

2.1.1.1 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son aquellas que sirven para obtener información necesaria para la investigación, su transcendencia está en que cuentan con un esquema de trabajo determinado que tienen por fin llevar un orden en la investigación.

Las técnicas de investigación pueden ser tipo documental o de campo, ambas tienen como objetivo ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos, para el diagnóstico se hará uso de uno y otro a través de variados instrumentos de investigación.

2.2 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación de campo constan del análisis FODA el cual se configura a partir de la observación, la entrevista cara a cara y la encuesta donde se hará uso del cuestionario escrito todo esto más la investigación documental que se realizó en el primer capítulo hará posible la gestión del tercer capítulo

2.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un esquema de variables que determinan y configuran a la organización; una vez entendidos los escenarios de desarrollo permite tomar decisiones acorde a las áreas de oportunidad detectadas.

El término FODA obedece a las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde cada concepto se centra en indicar un camino de análisis es decir tanto fortalezas como debilidades están orientadas a exponer la situación interna

de la organización en cambio los conceptos de oportunidad y amenazas son orientados aquellos factores que tienen relación con el entorno externo.

Así el concepto fortaleza contempla “las capacidades especiales con se cuentan, y por los que tiene una posición privilegiada... son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.”¹⁷

Las oportunidades consideran todo aquello que son los distinguos de la organización para dar paso a cuestiones favorables que se descubren a partir del entorno desde el cual actúa y permite obtener ventajas competitivas.

El término debilidad nos remite a aquello que es desfavorable, son causas de tipo interno que provocan una situación de vulnerabilidad, “son habilidades que no se poseen o bien actividades que no se desarrollan.”¹⁸

Y finalmente las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y en algunas ocasiones podrían afectar la permanencia; estas al provenir del entorno que es cambiante cabe tenerlas presentes constantemente para mantener una actitud proactiva y no reactiva.

Para obtener la abstracción de la situación de dicha organización, se recurrió por un lado a la observación participante prestando mis servicios como practicas profesionales, ésta técnica facilita el acercamiento con el desarrollo de la organización, y se conoció de manera interna las debilidades y externa las amenazas que se pasan por alto, sin dejar de lado la falta de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

También se recurrió a la entrevista que es una técnica de recolección de datos que implica una interacción verbal, inmediata y personal entre entrevistador y respondiente, la

¹⁷ *Ibid. pp.2.*

¹⁸ *Id, pp3*

dinámica que se establece entre preguntas abiertas y cerradas permite profundizar en la visión del interrogado

El día 8 de enero del 2009 en las instalaciones de la Asociación Industrial Vallejo ubicadas en Norte 35 # 865 Col. Industrial Vallejo en México D.F. se llevó a cabo la entrevista con la Gerente de Relaciones Públicas la Lic. Patricia Herrera sobre el tema “La imagen corporativa actual de la Asociación.”

La entrevista tuvo como objetivo detectar qué se quiere decir de la A.I.V.A.C., qué imagen se piensa que tienen los asociados, cuáles son las líneas de acción y a dónde se quiere llegar; así con dichos ejes en cuestión se desarrollaron preguntas delimitadas con el fin de identificar áreas de oportunidad, necesidades y fortalezas que permitan para dar un paso más en el análisis que desemboque en la sustentabilidad y adecuación de estrategias.

Así con ambas técnicas se obtuvo el siguiente cuadro:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">a. Liderazgo formal flexible.b. Existe un perfil de tareas de cada departamento.c. Personal calificado en la mayoría de las áreas.d. Ambiente de respeto entre los miembros.e. Personal joven que permite la incursión en nuevos conceptos y procesos de trabajo.f. Actitud de disposición para los cambios.g. Estructura arquitectónica que permite la entrada de luz solar y cercanía entre departamentos	<ul style="list-style-type: none">a. Para sus asociados ofrece gerencia en procesos administrativos relacionados con instituciones gubernamentales y privadas.b. Es una organización que reúne a los altos mandos políticos del país para escuchar las necesidades de sus asociados.c. A desarrollado algunas alianzas con instituciones de prestigio para impartir cursos que den mayor competitividad a sus socios.d. La ubicación geográfica de las instalaciones permiten el fácil acceso.e. Tienen el poder de la unión debido a la larga lista de asociados.f. Cuenta con una amplia trayectoria que puede reflejar tradición y sentido de pertenencia.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a. La cultura organizacional no expone textualmente los intereses comunicativos que desean transmitir para generar una imagen innovadora. b. No hay planeación de la comunicación. c. Desean generar innovación, prestigio, pero los canales de comunicación son casi inexistentes. d. La página de internet tiene un retraso de actualización de 4 meses a más. e. La publicación del boletín no tiene una periodicidad. f. La difusión de los cursos se hace por fax o e-mail, dejando de lado el boletín. g. No hay coherencia entre lo que se desea reflejar y se hace. h. El distingo de pertenecer a la asociación no es resaltado en su comunicación. i. Servicios y productos eficientes pero poco demandados por los clientes. j. Rotación de personal por cambio de presidente. 	<ul style="list-style-type: none"> a. La crisis económica merma la capacidad de pagar \$12,000 para pertenecer a la Asociación. b. No se especifica cuales son las ventajas competitivas al pertenecer a la Asociación. c. Los descuentos o becas para los cursos son casi inexistentes. d. Todo servicio que se desee tiene un costo adicional además de la inscripción. e. Por ya no ser obligatorio el pertenecer a una asociación ésta se encuentra en crisis económica. f. La deserción del 40% de la plantilla de asociados es generadora de incertidumbre. g. Los costos de los cursos no son competitivos en comparación con consultorías privadas. h. La publicidad y difusión es escasa.

Desde el punto de vista de la comunicación estas observaciones permiten visualizar que los flujos de la comunicación son abiertos debido al tipo de liderazgo flexible, lo que a su vez propicia un cierto rango de comodidad en el desempeño por romper con los paradigmas de la formalidad; con ello se fomenta la actitud de disposición y desde luego apertura para los cambios que se pudiesen requerir con base en las áreas de oportunidad a trabajar.

Es relevante mencionar que si bien la comunicación abierta e informal es favorable para un ambiente de trabajo agradable, no hay que dejar de lado la comunicación formal y planeada, ya que ésta le da sentido y dirección al conjunto de los integrantes a través de los mensajes, es aquí donde se encuentra una de las áreas de oportunidad a tomar en consideración debido que a que la imagen también deviene del manejo interno de la comunicación, éste es un escenario más para interpretar a la organización y por tanto es una parte de la proyección.

La comunicación se aprecia como poco aprovechada no sólo desde la desinformación sino desde su uso estratégico a partir de llevar un intención diseccionada y planeada, de tal forma que se pierde de vista la utilidad y trascendencia que esta tiene por ello en conjunto con esta herramienta de recopilación y otras se seguirán buscando áreas de oportunidad para orientarlas de manera certera a un mejor aprovechamiento.

2.2.1.1 Evaluación de resultados del FODA con el apoyo del modelo de diagnóstico tridimensional

El modelo tridimensional está orientado a presentar de manera conjunta y comparada los subsistemas que conviven entre sí los cuales condicionan el desarrollo de la organización, desde la visión de la administración Patrick Williams sugiere tres vértices de análisis que son la administración, el recurso humano y la tecnología. Sin embargo para aprovechar este planteamiento desde el punto de vista de la comunicación organizacional la categorización a utilizar es gestión administrativa, comunicación y recursos humanos.

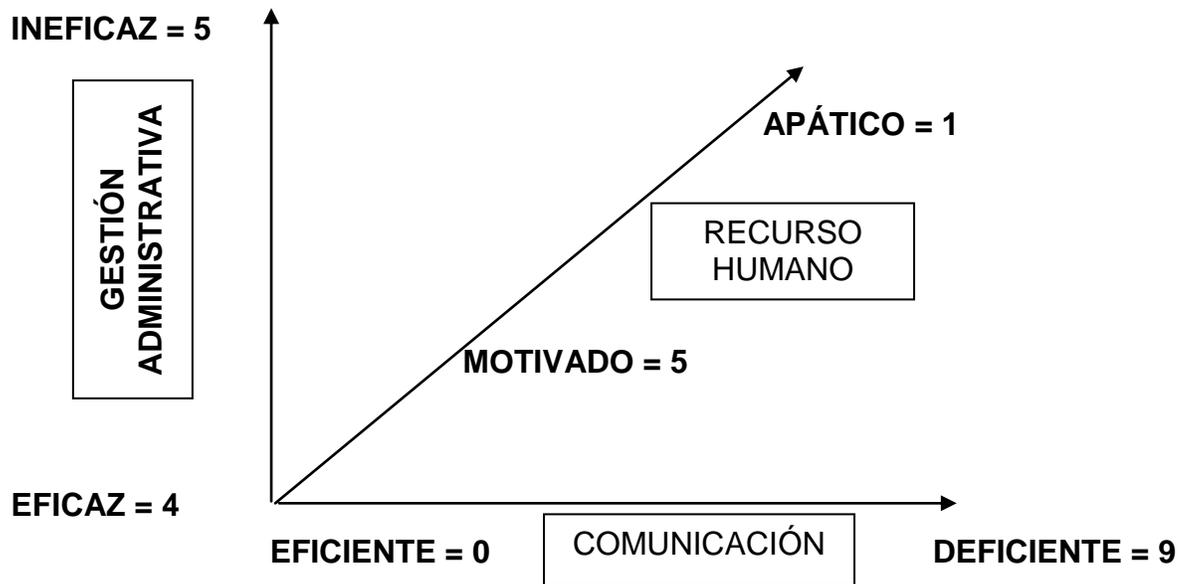
Gestión administrativa porque de ella emanan el tipo de acciones a tomar, y a su vez cada acción emisión y recepción de mensajes se ven condicionados por el manejo de la comunicación, de ahí está variable, y cada acto es ejecutado por el recurso humano en conjunto, formando parte de la personalidad organizacional.

El objetivo de usar este modelo, es aprovechar los datos obtenidos en el análisis FODA, llevándolos a la cuantificación de frecuencia a partir de categorías definidas. El modelo tridimensional permite la visualización de la tendencia en la que se está cayendo, ya sea favorable o desfavorable, de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La tendencia es la siguiente.

Gestoría Administrativa	Comunicación	Recurso Humano
Favorable	Favorable	Favorable
*En fortalezas hay un indicador *En oportunidades hay tres indicadores <i>Puntuación total = 4</i>	 <i>Puntuación total = 0</i>	*En fortalezas hay cinco indicadores <i>Puntuación total = 5</i>
Desfavorable	Desfavorable	Desfavorable
*En debilidades hay dos indicadores *En amenazas hay tres indicadores <i>Puntuación total = 5</i>	*En debilidades hay siete indicadores *En amenazas hay dos indicadores <i>Puntuación total = 9</i>	*En debilidades hay un indicador <i>Puntuación total = 1</i>

Una vez cuantificadas las apreciaciones del FODA al modelo tridimensional se presenta de manera gráfica la tendencia, proveyendo de forma ágil y de fácil acceso la inclinación de las áreas de oportunidad.



Hasta ahora se están gestando los vértices que se deben tomar en cuenta para la propuesta a presentar, por el momento se puede observar de manera aislada a cada instrumento de investigación lo cual crea un esbozo del escenario en cual vive la organización.

Con esta gráfica se observa que el fuerte a nivel interno es la motivación de los recursos humanos aunque la comunicación sea deficiente y la gestión administrativa sea un poco ineficaz, de esta manera se conoce una base a favor que permitiría el desarrollo de la organización si se aprovecha, se alimenta y engrandece. Pero como en toda organización el hilo conductor que integra conceptos es la comunicación, de tal manera que la deficiencia evidenciada hasta será evaluada con otros instrumentos y elementos que enriquecen el crecimiento de la organización

2.2.2 Percepción de la imagen corporativa

Para recopilar la percepción de la imagen corporativa de la A.I.V.A.C. se hizo uso de la encuesta que es “la obtención de información relativa a un tema, problema o situación, que se realiza habitualmente mediante la aplicación de cuestionarios orales o escritos.”¹⁹

¹⁹ Leonor Buendía Eisman, *Métodos de investigación en psicopedagogía*, Mc. Graw Hill, Madrid 1999 pp. 120

¿Qué se busca con la encuesta?

Se tienen la intención de identificar la imagen de la A.I.V.A.C. dentro del imaginario colectivo de sus públicos. El objetivo es conocer la tendencia de opinión a partir de; lo emitido, lo recibido y lo interpretado, así de esta manera, se busca develar la significación asignada.

Cuestionario

Es un instrumento de recolección de datos, consta de una estructura de preguntas determinadas a partir de los puntos de interés; éste puede contener preguntas abiertas o cerradas, las primeras en busca de información cuantitativa y las segundas en busca de información cualitativa o bien pueden encontrarse en combinación, el fin es indagar sobre datos relevantes que den información desde la opinión de la contraparte.

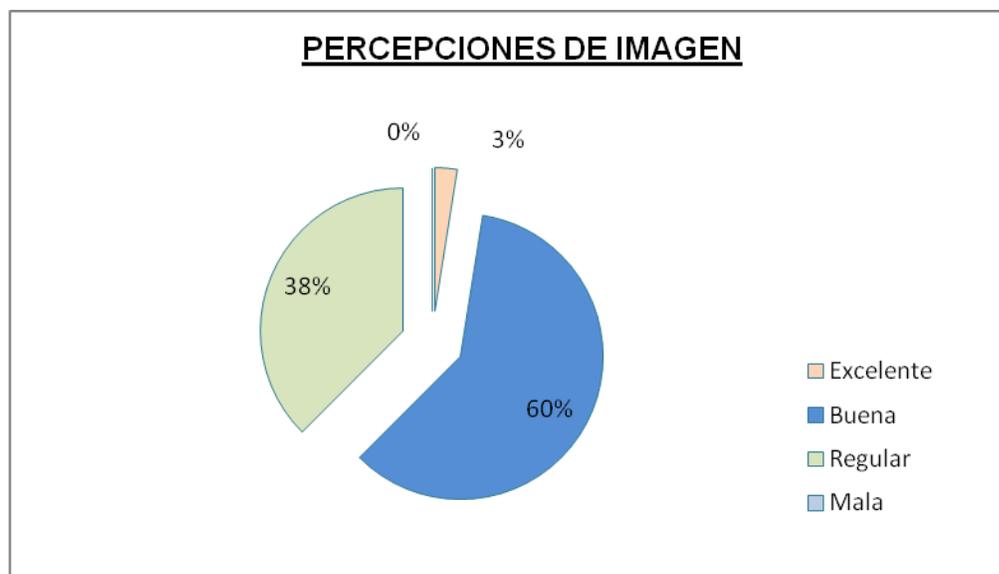
El tipo de cuestionario fue escrito con preguntas abiertas y cerradas en búsqueda de respuestas cuantitativas y cualitativas; su aplicación fue a dos públicos abarcando su totalidad, el interno quienes le dan sentido y vida a la organización a través de la aprehensión de la filosofía corporativa; el segundo público fueron los asociados quienes forman parte de público externo, éstos con sus aportaciones y permanencia permiten la continuidad misma.

Los criterios de diseño de las preguntas se basaron principalmente en buscar el uso de la comunicación ya sea en la eficiencia en la transmisión del mensaje, si se comprende lo que se desea introyectar, cómo ven a la identidad, que imagen se está dejando en el público así como el aprovechamiento de los medios de información todo esto nos habla del desarrollo que tiene la organización en el tema comunicación con relación a la imagen; con cada tópico mencionado se trató de indagar y obtener datos que permitan desarrollar estrategias adecuadas.

Cuestionario uno

El objetivo para el cuestionario en el primer público fue reconocer la auto-imagen como organización, las áreas de oportunidad concientes, la aprehensión de la filosofía corporativa y las expectativas. Los resultados fueron los siguientes:

1.- Evaluación de Imagen.



Elaboración propia

En general como se ve la mayoría que son el 60% tienen una imagen buena pero no excelente y éstos en conjunto con el 30% que dicen tener una imagen regular coincidieron en las siguientes necesidades insatisfechas al responder a la pregunta.

¿Por qué?

- Poca comunicación entre departamentos.
- Se promueve una imagen conservadora por la ausencia de nuevos temas en los cursos.
- Falta regular e identificar la fuga de socios.

Desde luego para llegar a la excelencia que es la aspiración ideal habrá de tomar en cuenta estos puntos de opinión convergente.

2.- La A.I.V.A.C. es relacionada con:

Variable/Nivel de identificación	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
Distinción	20%	30%	20%	10%	0%	20%	0%
Vocación de servicio	50%	20%	20%	0%	0%	10%	0%
Honestidad e integridad	0%	0%	30%	40%	20%	10%	0%
Trabajo en equipo	0%	0%	40%	10%	20%	20%	0%
Competente	10%	10%	0%	10%	30%	30%	0%
Oportunidad de crecimiento	0%	20%	10%	20%	20%	0%	30%
Innovación	20%	20%	0%	20%	20%	0%	20%

Elaboración propia

En este caso la estadística muestra que el primer concepto que identifican como sentido de existencia de la A.I.V.A.C. es la vocación de servicio de tal forma que el 50% de la conciencia colectiva se centra en ese punto y se tiene un entendimiento común de la razón de ser.

3.- Expectativas que tienen de la Asociación.

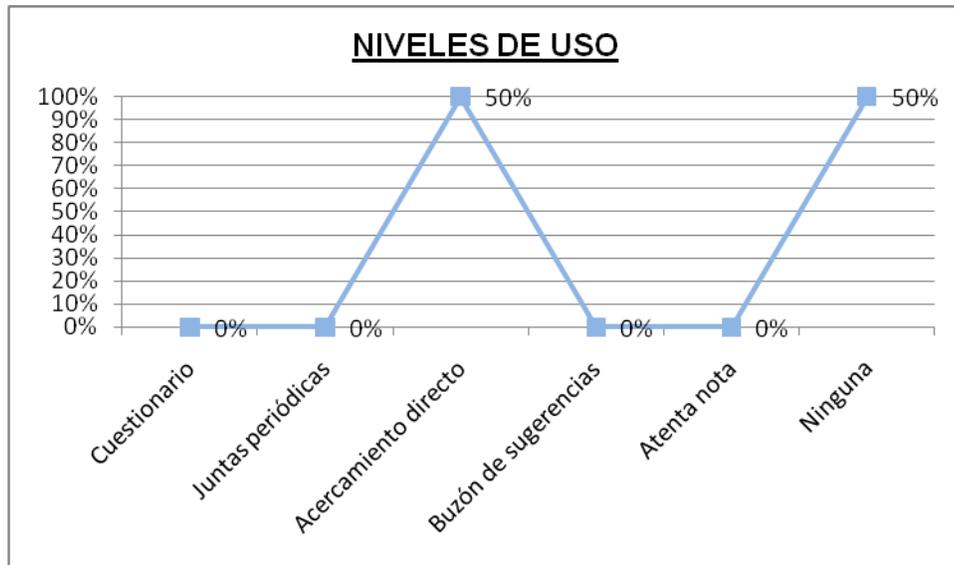
Categoría	Opiniones
Crecimiento Laboral	Inversión en capacitación interna
Identidad	Desarrollo de valores a través de actividades grupales
Socios	Conocimiento de socios por área
Servicios	Mejora de servicios que se ofrecen

Elaboración propia

Con este apartado se buscó identificar cuáles son las necesidades insatisfechas que podrían ser un problema para la comunicación de una imagen favorable, debido a que la

satisfacción experimentada será un filtro para proyectar determinada conducta e imagen al mismo tiempo.

4- Medios de comunicación



Elaboración propia

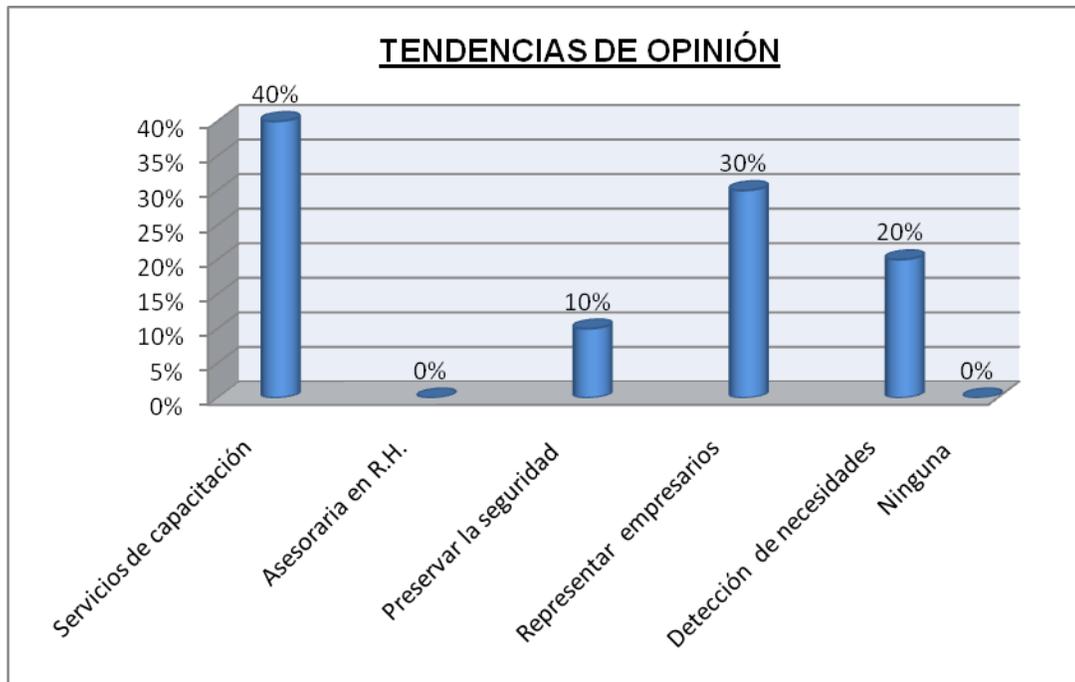
De los 5 posibles medios de comunicación interna sólo se usa el acercamiento como forma de retroalimentación dando opción a que la incertidumbre sea una constante por la falta de planeación de comunicación organizacional.

5.- Interpretación de la visión.

- Integridad para la demanda del mercado.
- Integración de empresarios.
- No la conoce.

Habrà que recordar que la visi3n se entiende como el lugar que se desea ocupar en el futuro, y las interpretaciones que dieron efectivamente obedecen a una proyecci3n, lo cual informa que se sabe el significado y la opini3n remite a la visi3n.

6.- Razón de ser.



Elaboración propia

La opinión mayoritaria recae en ofrecer servicios de capacitación, así la interpretación y lo que comunican de manera formal o informal se piensa desde este concepto; sin embargo cabe recordar que el motivo de creación fue ser una organización para la unión de intereses y representación de necesidades.

7.- Desventajas

- Falta de difusión.
- Falta de apoyo económico.
- Falta de comunicación con autoridades.
- Crecimiento pobre.

En esta parte que fue de pregunta abierta, se obtuvo desde la percepción estos puntos constantes, de tal manera que algunos debelan debilidades o bien amenazas que serán aprovechables en las áreas de oportunidad.

8.- Empatía

Idea general

- Actitud servicial, amable y respetuosa.

Se preguntó cómo les gustaría ser tratados si fuesen socios, la idea señalada fue el resultado de la opinión a partir de la empatía, la cual sirve para identificar la conciencia del tipo de servicio que deben ofrecer.

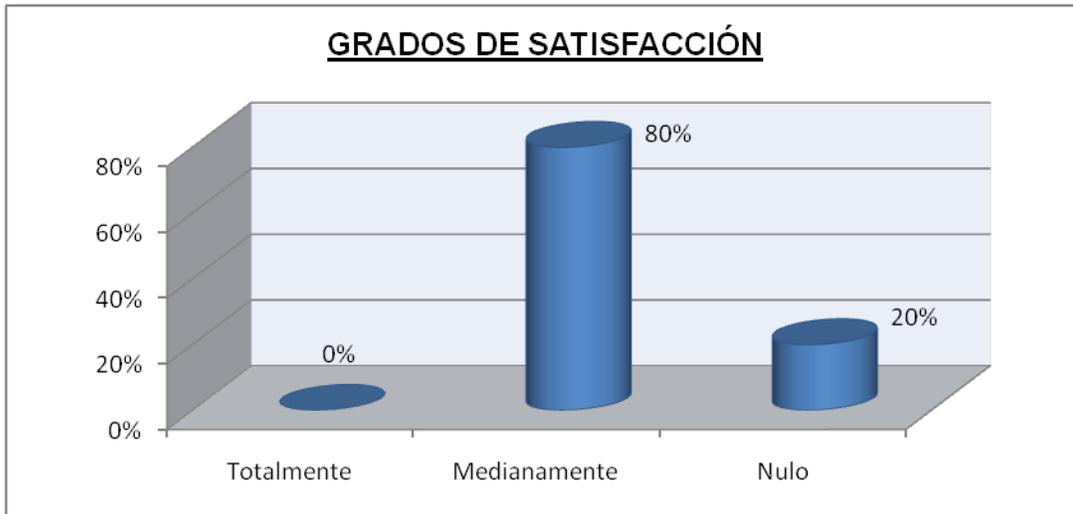
9.- Conciencia de los alcances de la imagen.

Relación con...	Frecuencias
Medio de comunicación	60%
Apoyo visual	30%
Primera impresión	10%

Elaboración propia

Los servidores de la asociación relacionan a la imagen con estos tres grandes rubros, ante la falta de conocimiento de alcance podría descuidarse algunas áreas que afectan al tema.

10.- Satisfacción



Elaboración propia

Los motivos que indicaron para no estar totalmente satisfechos fueron:

- No se están explotando todos los alcances que se tienen como Asociación de empresarios.
- No hay inversión en el crecimiento de los empleados.

Con base en los resultados de la pregunta uno a la diez se puede tener una primera lectura desde el público interno de cómo funciona la comunicación, y se tiene que aunque la imagen que guardan es buena mencionan que se debe invertir tiempo en cosas básicas como conocimiento de socios, desarrollo de valores, mejora de servicios, difusión, comunicación con autoridades, lo cual lleva a entender que las bases de interpretación de la imagen no se basan en cuestiones funcionales y competitivas, es decir lo objetivo, sino que su opinión se ve condicionada porque son parte de la organización.

Así también, la razón de existencia de la Asociación no está interiorizada en los elementos, porque un 40% creen que están para brindar servicios de capacitación, cuando en realidad existen para representar a los asociados.

Para visualizar de manera conjunta a los resultados obtenidos de este primer cuestionario enseguida se presenta un compendio, donde se segmenta la información de acuerdo a su utilidad y sus aportaciones ya sean como áreas de oportunidad o bien como fortalezas.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UNO

<u>TÓPICO</u>	<u>PREGUNTA RELACIONADA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</u>
IMAGEN CORPORATIVA	1.- ¿Qué imagen guarda de la A.I.V.A.C.?	Los resultados indican que el 60% de los elementos tienen una buena imagen lo cual resulta favorable para proyectar seguridad ante su público.	La formalización de los canales de comunicación entre departamentos permitiría un enriquecimiento de la organización a partir de considerar las diversas visiones de la imagen organizacional.
	2.- ¿Con qué conceptos la relacionan?	El relacionar mayoritariamente en primer lugar el concepto vocación de servicio, muestra que saben cuál es una de las razones más importantes de su existencia.	El equipo de trabajo al dejar en ultimo lugar y con la puntuación más baja la innovación esta presentando que la imagen que en ellos se guarda no es fresca como se desea, de tal forma que permite incursionar en el concepto.
	9.- ¿Qué significa el concepto imagen?	La imagen la relacionan en un 60% con medio de comunicación, lo cual hace que tengan una conciencia del papel que tiene ésta para la aceptación.	Se tienen la oportunidad de concientizar ampliamente los alcances y formas de comunicación de la imagen para tener un desempeño cuidadoso que apoye los conceptos que se desean integrar.

<u>TÓPICO</u>	<u>PREGUNTA RELACIONADA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</u>
RECURSO HUMANO	3.- ¿Qué expectativas tiene de la Asociación?	La disposición para participar e informar de las necesidades insatisfechas es una fortaleza, debido a que el recurso humano muestra apertura, misma que facilita los procesos de cambio.	Un recurso humano totalmente satisfecho habla de crecimiento en la organización al tiempo que se refleja en lo exterior, en este último punto se tiene la posibilidad de tener personal totalmente satisfecho atendiendo las necesidades desarrollo de identidad laboral, inversión en crecimiento profesional e inversión en planes para identificación de clientes.
	7.- ¿Cuáles serían las principales desventajas de la Asociación?	En esta pregunta se buscaron únicamente áreas de oportunidad para transformarlas a fortalezas a través de la propuesta.	De acuerdo a las opciones vertidas se requiere fortalecer la comunicación con las autoridades, buscar apoyos económicos y desarrollo de la difusión.
	8.- ¿Cómo le gustaría ser tratado?	Como proveedores de servicio identifican que la actitud servicial, amable y respetuosa es parte de brindar un buen apoyo, lo cual indica que deben tener presente estos valores al actuar.	Los valores organizacionales deben ser introyectados constantemente para estar en la posibilidad de un mismo referente de servicio.
	10.- ¿La A.I.V.A.C. cumple con sus expectativas	Con un 80% de personal medianamente satisfecho se pueden esperar resultados encaminados al crecimiento por encontrarse en el sendero de la satisfacción aun cuando sea parcial.	Un personal totalmente satisfecho podría generar a su vez una mejor imagen por la motivación, habrá de buscar espacios que lleven a este fin.

<u>TÓPICO</u>	<u>PREGUNTA RELACIONADA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</u>
COMUNICACIÓN	4.- ¿Qué medios de comunicación se han usado para conocer la percepción?	50% de la opinión indica que a través de acercamiento directo es como se comunican para obtener información de los integrantes, lo cual refiere de una relación de confianza.	Se tiene la oportunidad de desarrollar planes para generar interacciones establecidas con el fin de tener retroalimentación controlada que permita crecimiento, ésta oportunidad se encuentra al tener un 0% en el uso de medios de comunicación.
IDENTIDAD CORPORATIVA	5.- Interpretación de la visión	Principalmente la relacionan con los conceptos integración e integridad con lo cual se observa que hay una idea compartida de a dónde debe llegar la Asociación.	El recordar las ideas permite una mayor comprensión del concepto, así que habrá que reforzar la idea para que sea trascendente.
	6.- Identificación de la razón de ser	Es destacable que lo vean como un proveedor de servicios con un 40% sin embargo su principal sentido de existencia es ser representante de intereses.	Habría que reforzar la intención que tiene la organización ya que sólo el 30 % considera que la Asociación existe como órgano representativo, es necesario este direccionamiento para tener trabajos guiados por esta línea.

Elaboración propia

Una vez expuesto este escenario conforme a los resultados obtenidos del público interno a continuación se presenta la opinión del segundo público que son los asociados.

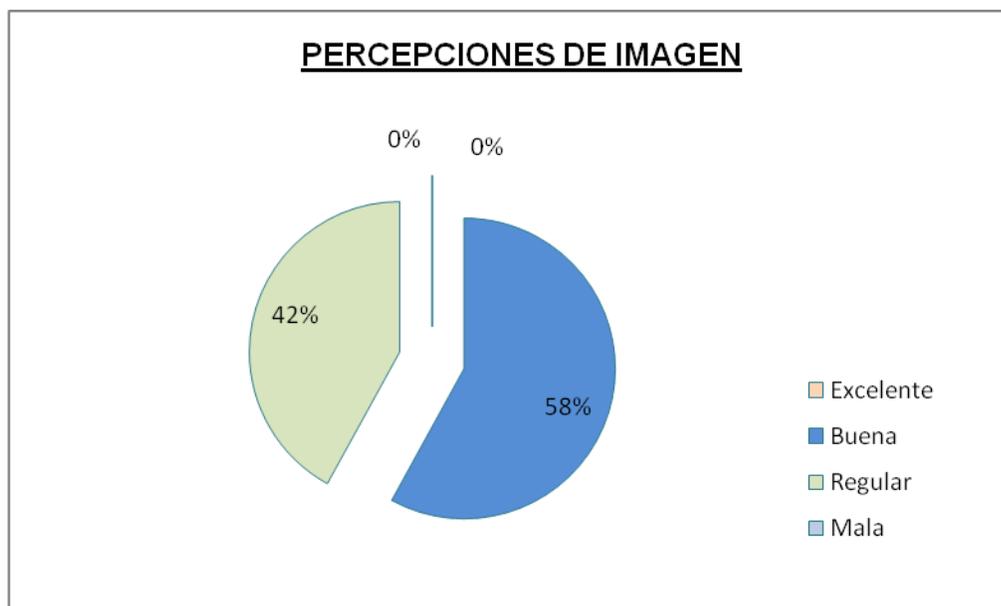
Cuestionario dos

Este cuestionario también fue integrado con preguntas abiertas y cerradas con la intención de obtener datos cuantitativos y cualitativos, el público objetivo fueron los socios quienes forman una lista de 80 empresas mismo número de cuestionarios aplicados a los encargados del vínculo con la Asociación en algunos casos fueron los gerentes de recursos humanos o bien los gerentes de capacitación.

El objetivo en este caso fue identificar la imagen corporativa dominante, saber el grado de satisfacción en comunicación, vislumbrar las necesidades de servicio, conocer su percepción sobre la áreas de oportunidad posibles, llegar a la conciencia de cuál y qué del mensaje emitido de la identidad corporativa es recibido y finalmente las expectativas.

Los resultados quedaron así:

1.- Imagen corporativa



Elaboración propia

En la imagen corporativa el 58% manifiesta concebirla como buena pero cabe dejar en duda la fidelidad de respuesta de esta mayoría debido a que la imagen se analizará desde la integración de los diferentes puntos que la configuran, de tal manera que la congruencia entre las respuestas permite analizar a fondo si la respuesta podría provenir desde lo sentimental o lo funcional.

Al preguntar **¿Por qué?** las constantes representativas quedaron de la siguiente forma:

- Es reconocida por las autoridades.
- Se esfuerzan por lograr la integración de empresarios.
- Es una institución seria.
- Tienen el congreso anual de recursos humanos.

2.- La A.I.V.A.C. es relacionada con:

Variable/Nivel de identificación	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
Distinción	10%	20%	0%	10%	10%	20%	40%
Vocación de servicio	40%	0%	20%	10%	20%	0%	20%
Honestidad e integridad	0%	40%	30%	10%	20%	0%	0%
Trabajo en equipo	10%	10%	30%	10%	20%	10%	20%
Competente	10%	20%	0%	30%	10%	30%	10%
Oportunidad de crecimiento	20%	0%	0%	20%	0%	50%	20%
Innovación	20%	20%	20%	10%	40%	0%	0%

Elaboración propia

La tendencia que en primera instancia a la Asociación la relacionan con el concepto vocación de servicio, de tal manera que se tiene presente el por qué de la existencia, sin embargo la variable oportunidad de crecimiento presenta la coincidencia de opinión más alta con el 50%, cuando la intención de la Asociación además de ser un órgano representativo se unió para explotar las necesidades y desde luego fungir como facilitadora de crecimiento.

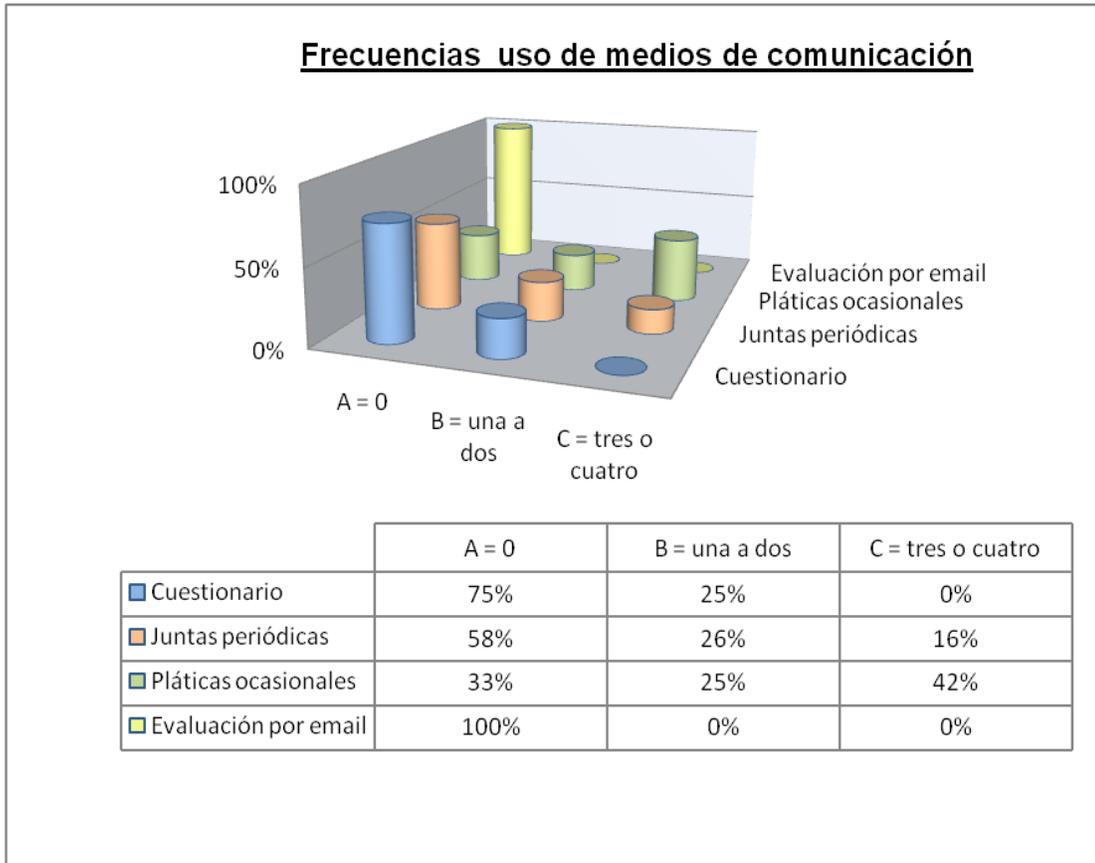
3.- Expectativas que tienen de la Asociación.

Categorías	Opiniones
Comunicación	Que busquen la retroalimentación sobre la satisfacción de los cursos.
	Que cumplan lo que ofrecen y sean un verdadero vinculo empresas – empresas e instituciones – empresas.
Distingos	Que ofrezca verdaderos beneficios.
Servicios	Ponencias con elementos serios y de trayectoria comprobable.
	Servicios de capacitación aplicables.

Elaboración propia

Este segmento de pregunta abierta ofrece aportaciones cualitativas con una tendencia a señalar necesidades operativas insatisfechas, aquí se encuentra una pregunta que sirve de contraste comparativo con las respuestas dadas en la pregunta uno, porque parte de la imagen es integrada por el grado de satisfacción de necesidades, mismas que fueron señaladas tanto por el público que guarda una imagen buena como por aquellos que dijeron regular; ambos coincidieron en las necesidades señaladas en este cuadro.

4- Medios de comunicación



Elaboración propia

Este apartado a diferencia del primer cuestionario se midieron las frecuencias del uso de los medios de comunicación debido a que toda organización depende de su grado de retroalimentación con su público, ya sea formal o informal la tendencia está hacia la comunicación informal con un 42% en las pláticas ocasionales y las otras posibilidades que apuntan a comunicación formal más del 50 % tiende a la falta de presencia.

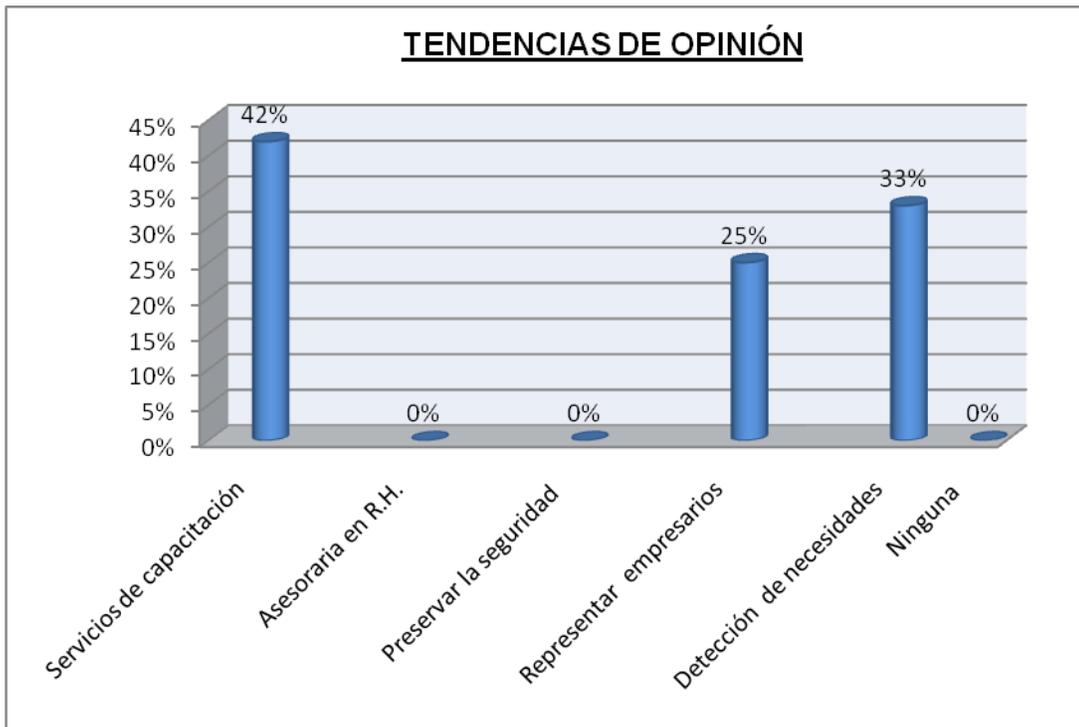
5.- Interpretación de la visión.

- Incrementar el número de socios.
- Ser la mejor Asociación.
- Ser un vínculo entre gobierno y empresarios.

- Ser un medio de apoyo para el elevar el nivel de desarrollo en conjunto.

Las interpretaciones que aportaron obedecen a las creencias sobre la orientación que guía la creación de este centro de convergencia de necesidades.

6.- Razón de ser.



Elaboración propia

La percepción minoritaria está en la representación de empresarios la cual era la principal razón de ser al crear la A.I.V.A.C., pero al día de hoy la visualizan como una proveedora de servicios de capacitación.

7.- Debilidades en la comunicación.

- La página de Internet está desfasada de la realidad de eventos y cambios, no hay información certera.

- No hay visitas que permitan la retroalimentación de las necesidades a partir de la observación.
- Rotación de personal.
- La misma información es enviada varias veces por diferentes departamentos.
- Falta de seguimiento a los resultados y utilidad de los cursos y necesidades reales.

En esta sección con una pregunta abierta se indago la opinión de los socios las observaciones con mayor hincapié fueron las arriba presentadas, en general tienen problemas con la comunicación y atención en sus diferentes formas.

8.- Necesidades informativas

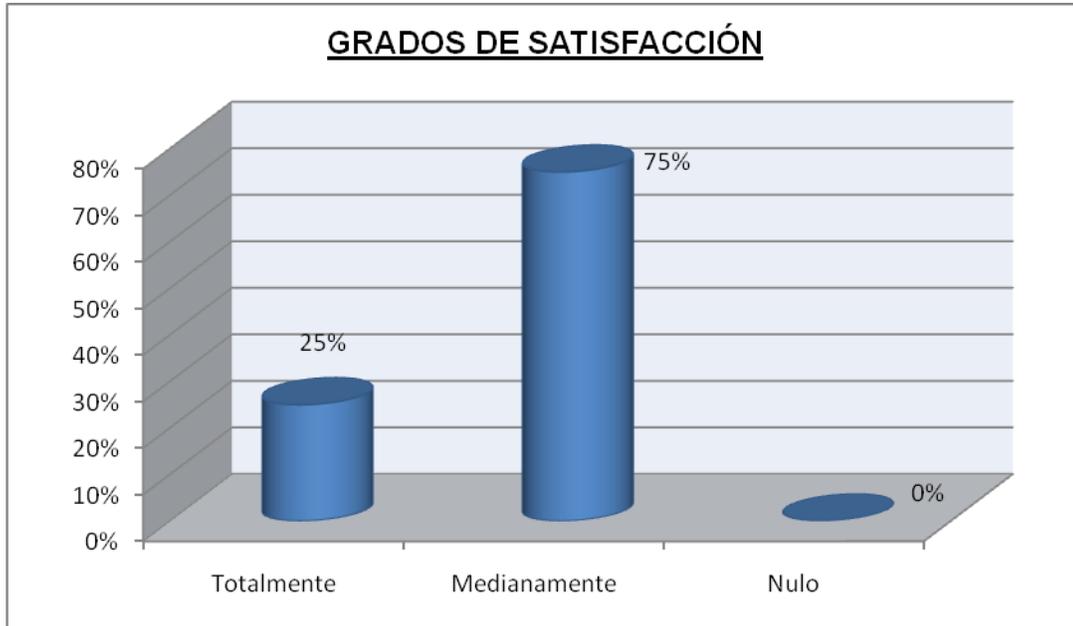
- Descripción de los servicios por tipo de empresa de acuerdo a su tamaño y área de trabajo.
- Conocer cuáles son los logros tangibles de la gestoría que hacen con las autoridades.
- Hacer un informe de necesidades por trabajar en el año con el fin de retroalimentar si están cubriendo las necesidades actuales y comunes.

9.- Interpretación de la misión

- Brindar servicios de capacitación de calidad.
- Ayudar a crear sinergia entre el grupo de empresarios para buscar el beneficio común.
- Apoyar a los socios en caso de trámites ante las autoridades.
- Buscar la satisfacción de necesidades en seguridad y ambiental.

Cada uno desde su experiencia con la Asociación aportó su interpretación en diversas palabras, así las ideas generales se centran en los enunciados expuestos.

10.- Satisfacción



Elaboración propia

Las expectativas manifestadas por el 75% que se siente medianamente satisfecho son:

- Que los elementos de la organización evidencien la utilidad de la capacitación con resultados internos.
- Desarrollar la detección de necesidades.
- Rotación de personal.
- Falta de acercamiento por parte de la organización.
- Como proveedor de servicio debe desarrollar mejores cursos.

En este último punto no sólo se buscó indagar sobre las necesidades no cubiertas, sino al mismo tiempo se trató de identificar la satisfacción o insatisfacción que experimentan a partir del razonamiento con base en el cumplimiento de expectativas.

Ahora bien, al interpretar y relacionar los resultados de las repuestas se tiene que la imagen en su mayoría es buena, pero su comunicación se base en la informalidad lo cual habla de dos vertientes, uno, se tiene contacto directo y con ello se fomenta la confianza y cercanía o bien se está cayendo en una actitud pasiva ante el desarrollo y manejo de la la comunicación; los resultados del cuestionario indican que la actitud en comunicación, está orientada más a ésta última observación debido a que ven a la asociación como proveedora de servicios de capacitación, con una página de internet fuera de tiempo, con falta de seguimiento a los resultados o efectividad de cursos.

Además de lo anterior, mencionan no tener una satisfacción total, hacen diferentes observaciones que tienen como común denominador la comunicación en sus diversas áreas, ya sea como acercamiento, retroalimentación o bien difusión.

De acuerdo a los resultados a continuación está el compendio del cuestionario dos, se exponen de manera conjunta las preguntas con sus áreas de oportunidad así como las fortalezas dilucidadas.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DOS

<u>TÓPICO</u>	<u>PREGUNTA RELACIONADA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</u>
IMAGEN CORPORATIVA	1.- ¿Qué imagen guarda de la A.I.V.A.C.?	La asociación es apreciada porque es el resultado de esfuerzos de los mismo empresarios, ante esto el 58% de los asociados tiene una imagen buena, el aspecto sentimental es favorable porque permite una aceptación misma que es una fortaleza.	Del 42% de los asociados que dijeron apreciarla como regular se destaca la oportunidad de informar clara y oportunamente la funcionalidad y valores agregados a ofrecer.
	2.- ¿Con qué conceptos la relacionan?	Saben que la Asociación está para brindarles apoyo en servicios, lo cual permite que pudiesen recurrir o verla como una opción en caso de requerir alguno de los servicios conocidos.	Se puede trabajar para generar sentido de distinción. Debido a que el 40% lo consideró como último concepto con el cual la relacionan, de manera tal que puede ser un distingo que condicione el acercamiento a esta.
	5.- Interpretación de la visión	Aquí la interpretación es diversa no hay un concepto dominante, sin embargo comparten ideas como lograr vinculación, medio de apoyo, ser la mejor entre otras cada una apunta a una plataforma de identificación, misma que crea un referente a recordar y ayuda a su diferenciación.	Está la posibilidad de integrar conceptos organizacionales y del público para generar identificación empatía, una clara diferenciación y como resultado renovación.

<u>TÓPICO</u>	<u>PREGUNTA RELACIONADA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</u>
IMAGEN CORPORATIVA	6.- Identificación de la razón de ser	Al igual que el público interno de la organización la ven como un proveedor de servicios de capacitación lo cual favorece el grado de asistencia a cursos mismos que proveen recursos para su existencia, fortaleciendo su economía.	Al presentar sólo un 25% de que existe para representar empresarios, está la posibilidad de comunicar asertivamente cuál es la diferenciación entre una consultoría de capacitación y la A.I.V.A.C.
	9.- Interpretación de la misión	Los conceptos favorecedores entre las interpretaciones compartidas están, apoyo, ayuda, buscar satisfacción, con estas acepciones se habla de una aprensión de la organización como una opción para crear crecimiento.	Habrà de poner énfasis en la comunicación para transmitir el mensaje formal que es representar, proteger, defender, fortalecer sin dejar de lado la acepción ya desarrollada.
SOCIOS Y SU SATISFACCIÓN	3.- ¿Qué expectativas tiene de la Asociación?	Las fortalezas se desarrollaran con el aprovechamiento de las áreas de oportunidad.	El proceder también es una forma de crear imagen así que se deberá de tomar en cuenta la búsqueda de retroalimentación, para alcanzar un entendimiento de las necesidades y presentar el interés que se tiene por su público.
	10.- ¿La A.I.V.A.C. cumple con sus expectativas	La tendencia de satisfacción indica que mayoritariamente están medianamente satisfechos con lo que la A.I.V.A.C. puede seguir subsistiendo porque podría contar con su presencia por un periodo más.	Se está ante la opción de mermar la tendencia de deserción atendiendo a los socios para lograr a la satisfacción total y garantizar su presencia.

<u>TÓPICO</u>	<u>PREGUNTA RELACIONADA</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>ÁREAS DE OPORTUNIDAD</u>
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	4.- ¿Qué medios de comunicación se han usado para conocer la percepción?	Las pláticas ocasionales se muestran a la alta con un 42% de frecuencia, con lo que se puede tener un acercamiento y generar sentido de estima con el grupo en contacto.	Los medios de comunicación e información requieren de la formalización para tener un sentido planeado y lograr resultados a largo plazo que recaigan en la imagen.
	7.- Desventajas de la comunicación	Con las aportaciones en desventajas los socios muestran que existe atención en la Asociación, lo cual indica que se tiene presencia en su mente.	Las áreas de oportunidad ubicadas son que se debe poner más cuidado en la información, ya sea estando al día o bien contar con un control de la misma, también el acercamiento está jugando un papel importante para crear pertenencia y mantener su preferencia hacia la A.I.V.A.C.
	8.- ¿Qué desea conocer?	Hay expectativas, deseos de conocimiento ambos conllevan a un importante espacio de apertura que favorece la continuidad de su presencia en la medida de la respuesta a sus necesidades.	La innovación con base en el encuentro de intereses permitiría trascender a largo plazo de manera sustentable.

Elaboración propia

Ahora bien, con todos los elementos que han salido a la luz desde lo formal, los deseos, las expectativas y los diversos puntos de opinión cabe dar paso a la parte interpretativa que permita esquematizar para apreciar de manera directa los resultados conjuntos, así se da paso al siguiente apartado.

2.3 Comparación entre la imagen formal, imagen real, imagen Ideal

En esta parte se podrá apreciar de manera estructurada la comparación de los diversos escenarios desde los cuales se desarrolla la imagen corporativa, las bases comparativas para las tres acepciones posibles son la filosofía corporativa y la comunicación. Por un lado está la imagen formalmente establecida a partir de la filosofía corporativa trata de delimitar el campo de interpretación y acción acompañada de la comunicación que condiciona el manejo del mensaje y la recepción del mismo.

El segundo escenario configurado es el real, deviene de las respuestas de los cuestionarios uno y dos, de donde se extrajo la coincidencia de opinión a partir de la frecuencia y representación.

Por último está la imagen ideal, formada por las aspiraciones manifestadas por la Gerente de Relaciones Públicas quien a través de la entrevista expuso las necesidades detectadas con base en la experiencia diaria, así como las expectativas por cumplir para alcanzar una imagen ideal acorde a los cambios del entorno.

La intención de este cuadro es plasmar las tres visiones de operación de la imagen, con el fin de integrar la coincidencias y rescatar estas en la propuesta para fortalecer la imagen con base en la convergencia de opinión; a su vez se trata de identificar las diferencias visualizando las brechas o disonancias interpretativas para dar paso a las áreas de oportunidad que en conjunto con las coincidencias serán parte de la propuesta.

Configuración de la imagen desde tres escenarios

MATRIZ COMPARATIVA DE LA IMAGEN				
Segmentos	<u>Imagen formal</u>		<u>Imagen real</u>	<u>Imagen ideal</u>
Fuentes de información	Filosofía corporativa y comunicación formal		Resultados del cuestionario uno y dos	Opinión manifestada en la entrevista por la Gerente de Relaciones Públicas
VARIABLES	MISIÓN	Representar, proteger y defender los intereses comunes de nuestros asociados ante organizaciones públicas y privadas, así como fortalecer su desarrollo a través de servicios de gestoría, asesoría y capacitación.	Brindar servicios de capacitación de calidad	"Queremos reflejar la razón de ser la Asociación pero con un toque fresco adecuado a la nueva época pero la base que es el servicio se mantiene. "
			Ayudar a crear sinergia entre el grupo de empresarios para buscar el beneficio común	
			Apoyar a los socios en caso de trámites ante las autoridades	
			Buscar la satisfacción de necesidades en seguridad y ambientales	
	VISIÓN	Ser la asociación con mayor participación de agremiados, promoviendo la excelencia y la calidad en los servicios que brindamos dentro de las empresas de nuestra zona industrial.	Integridad para la demanda del mercado	"Lograr la integración de todos los empresarios de la zona para brindar fortaleza a partir de la unión."
			Integración de empresarios	
			Incrementar el número de socios	
			Ser la mejor Asociación	
			Ser un vínculo entre gobierno y empresarios	
			Ser un medio de apoyo para el elevar el nivel de desarrollo en conjunto	

Segmentos	<u>Imagen formal</u>		<u>Imagen real</u>	<u>Imagen ideal</u>
Fuentes de información	Filosofía corporativa y comunicación formal		Resultados del cuestionario uno y dos	Opinión manifestada en la entrevista por la Gerente de Relaciones Públicas
VARIABLES	VALORES	Trabajo en equipo Vocación de servicio Honestidad e Integridad Trabajo digno y respetuoso	Vocación de servicio	“Está la parte de servicio, calidad, atención, puntualidad, pero cada persona va poniendo los valores que les enseñaron en casa porque somos un grupo y cada uno va poniendo algo de si no sólo nos basamos en los conocidos que son trabajo en equipo, vocación de servicio, honestidad e integridad, trato digno y respetuoso sino que cada quien pone algo de él.”
		COMUNICACIÓN	La comunicación no cuenta con una planeación se maneja desde una actitud reactiva. En medios de información se tiene la página web y el boletín.	Falta de reconocimiento
	Desconocimiento de necesidades particulares			
	Falta de seguimiento			
	Pláticas ocasionales			
Actualización tardía en la página web así como en el boletín				

Elaboración propia

Una vez hecha esta comparación entre escenarios, se pueden plantear áreas de oportunidad generales que se guiarán por la intención de alcanzar el escenario ideal, tomando en cuenta los anhelos y las necesidades de la organización así como las opiniones vertidas por sus públicos.

Pero antes de hablar de las áreas de oportunidad, cabe interpretar la relación entre escenarios, sus diferencias o semejanzas, lo que corresponde a la identidad corporativa el mensaje que están recibiendo sus dos públicos es que se orienta a la capacitación en primera instancia y como secundaria a representación; cuando debería ser al contrario de acuerdo a la misión; el toque fresco o de innovación planteado en el escenario ideal simplemente es inexistente en lo real y en lo formal.

Siguiendo con la identidad, con referencia a la visión la imagen y deseo es el de ser la asociación con mayor participación es un mensaje que se entiende y se desea en lo ideal, pero la realidad es que se pierde un gran número de socios lo cual hace que el mensaje pierda valor porque sólo queda en lo ideal.

En cuanto a los valores, la imagen en lo formal está abierta porque no cuentan con la definición explícita, lo que hace que a nivel de comunicación se deje un amplio rango interpretativo y por tanto la relación de la misma no sea certero; por último la comunicación tanto en lo formal como en lo real son un fiel reflejo de la ausencia de la planeación y con ello se cae en la insatisfacción o bien en la pérdida de información que pudiese ser valiosa para el crecimiento; todo en su conjunto lleva a que el escenario ideal no se alcance además que la imagen se ve afectada por la forma débil de actuar en el tema.

2.4 Interpretación de áreas de oportunidad.

Las áreas de oportunidad refieren a aquellos campos que no han sido explotados adecuadamente y que pueden significar un problema, debilidad o amenaza para la organización; se trata de una visión de aprovechamiento de todo aquello que sólo podría significar problema y transformarlo en oportunidad de crecimiento.

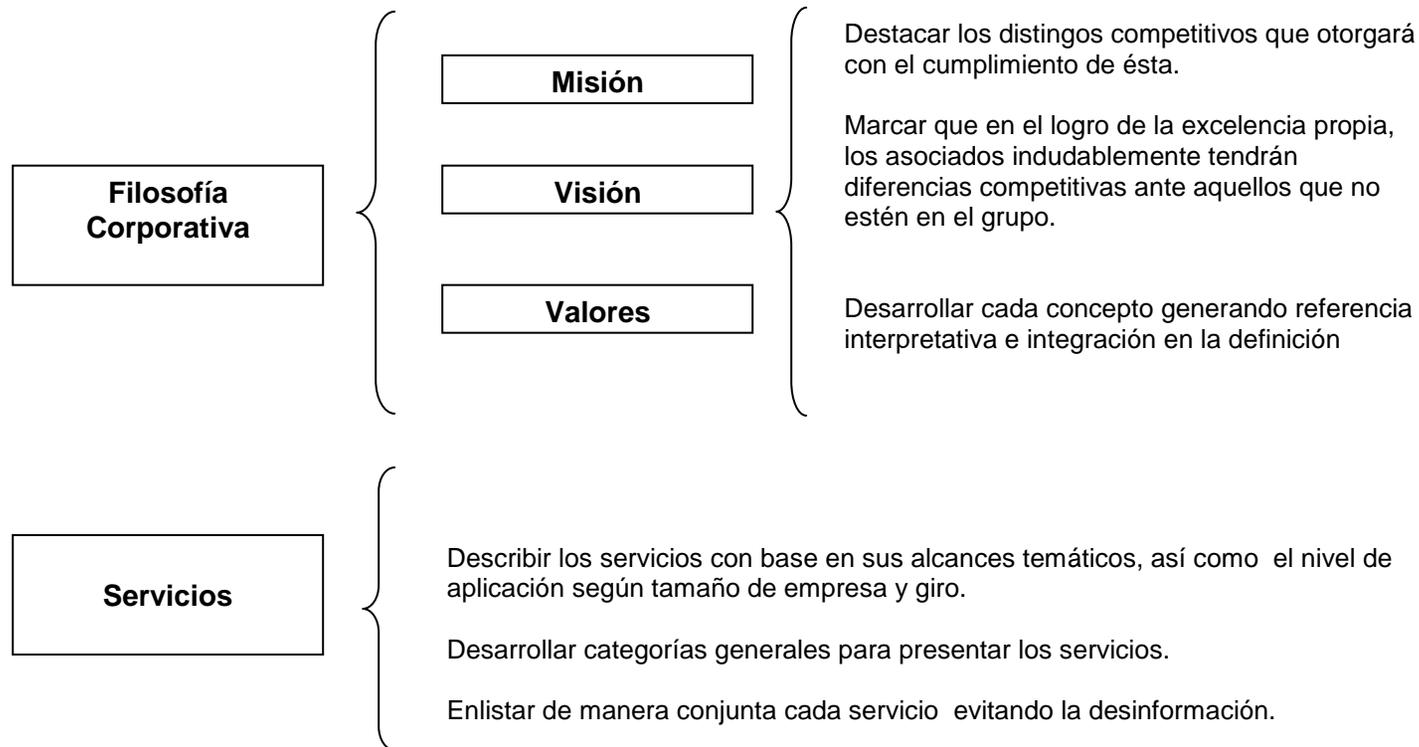
Como su nombre lo indica las oportunidades son segmentadas por áreas para su mejor ubicación, al mismo tiempo pueden ubicadas categorías para ir de lo general a lo particular y de esa manera tener una esquematización.

Las áreas de oportunidad son el parteaguas de todo plan, proyecto o propuesta de ahí radica su importancia porque de ellas devienen las acciones a tomar, por ello es de suma importancia tener clara la descripción del área así como su ubicación.

A lo largo de la investigación se encontraron diversos puntos que son una oportunidad y permiten tomar acciones reactivas y con ello dar estabilidad y mejor funcionamiento de manera temporal; sin embargo también se encontraron áreas de oportunidad que permiten desarrollar una actitud proactiva. Así en conjunto servirán para un mejor aprovechamiento de la investigación logrando desarrollar un plan con beneficios a corto y largo plazo.

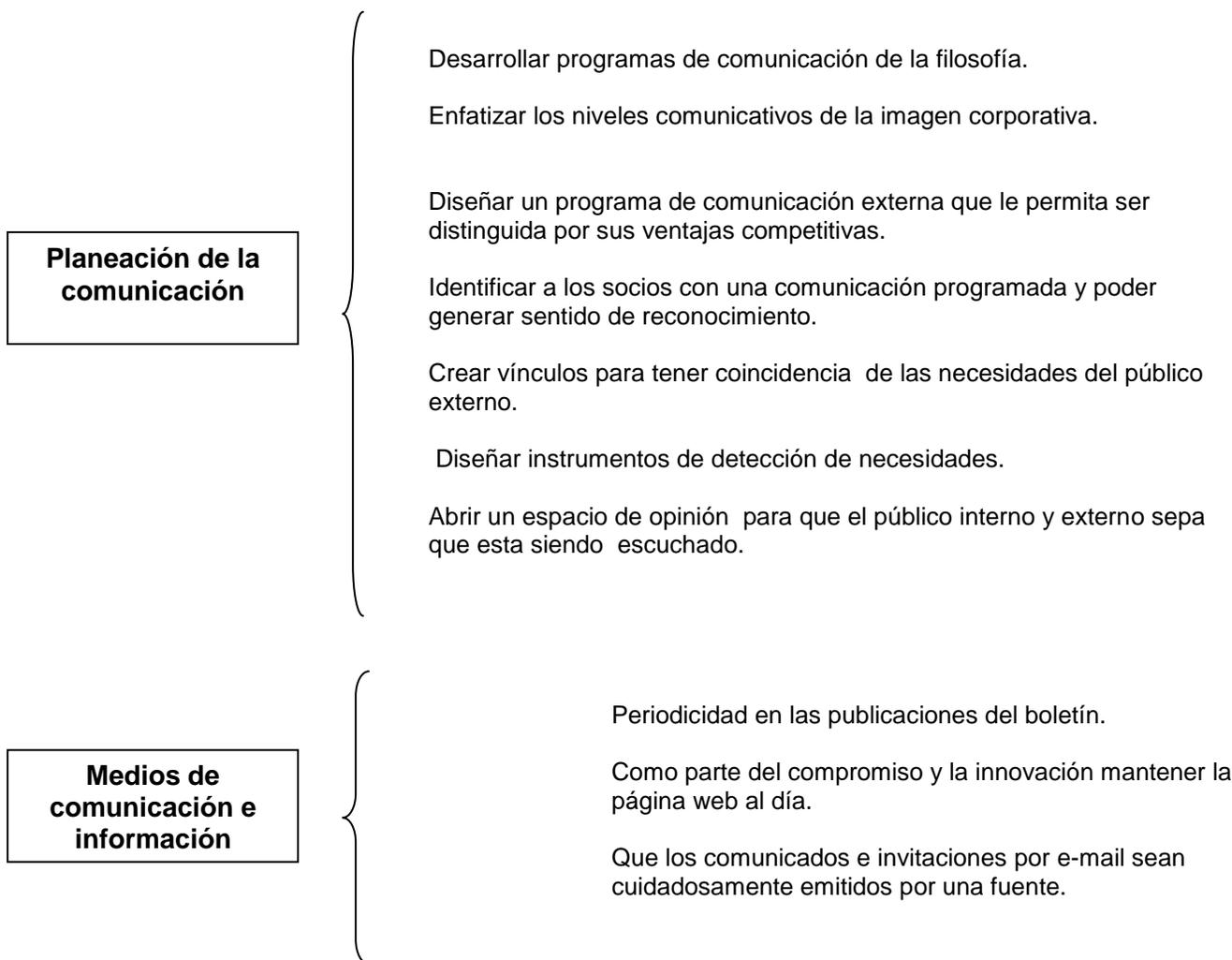
Como se mencionó anteriormente, la categorización, claridad y ubicación del área de oportunidad determina la propuesta; a continuación se presenta la esquematización de las áreas de oportunidad detectadas para continuar con la culminación de este trabajo de investigación.

ESQUEMATIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD CON BASE EN EL DISCURSO CORPORATIVO



Las áreas de oportunidad del discurso corporativo se plantean a partir de analizar la percepción de sus públicos, el discurso ya existente y la necesidad de cambio planteada por la Gerente de Relaciones Públicas, así uniendo estos tres escenario de interpretación; las áreas de oportunidad arriba mencionadas buscan lograr el escenario ideal para un desarrollo integrador y con ello sustentable, que de pie a identificación común de su significado además de crear sentido de pertenencia por contar con referentes compartidos.

ESQUEMATIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Al igual que en el discurso corporativo, las áreas de oportunidad en comunicación organizacional tiene un sentido integrados de tres escenarios, sin embargo el distingo es que con base en el conocimiento de los alcances y beneficios de la misma, las áreas están abordadas desde un punto de vista estratégico apoyando el discurso, la información y la retroalimentación , buscando que la comunicación estimule el cambio y el crecimiento constante.

Con esta esquematización final en conjunto con la matriz se concluye por el momento que esencialmente la imagen de la A.I.V.A.C. tiene puntos rescatables y susceptibles de aprovechamiento, sin embargo entre lo ideal y las áreas de oportunidad se presenta una brecha importante para desarrollarse o bien en algún momento entrar en crisis que en lugar de significar crecimiento podría cambiar a decrecimiento e inclinarse a la desaparición por la pobre funcionalidad.

Hay que recordar que toda organización es creada para satisfacer necesidades y cuando dejan de cubrirlas, hay opciones como renovarse o reinventarse desde otro punto, o simplemente sucumbir ante la realidad.

El público de la Asociación al verse movido por la idea de tradición hasta el momento algunos han permanecido, pero los cambios son eminentes de una época a otra la población bajo de manera importante, se debe tener presente que las organizaciones se renuevan y con ello los ritos y los mitos, dentro de ese cambio de mitos la Asociación se debe integrar a partir de una imagen adecuada al momento.

En el capítulo tres se podrá encontrar una opción de camino a seguir para mantener las fortalezas y transformar las áreas de oportunidad, todo para innovar el concepto de la A.I.V.A.C., esto desde espacios ignorados en el campo de la comunicación organizacional.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL MANEJO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO A. C. (A.I.V.A.C.)

La metodología entendida como la serie de pasos a seguir a través de la descripción e identificación de los problemas, se aplicará a la propuesta, la cual es una serie de sugerencias estructuradas que buscan resolver o aprovechar los problemas conocidos a través de la integración de estrategias y tácticas. Estas últimas en conjunto, tratarán de inducir un cambio controlado, planeado y desde luego aplicable; de tal manera que la propuesta pasa de un sentido conceptual a un sentido utilitario con el desarrollo de las tácticas.

Así, la metodología de la propuesta de comunicación organizacional para el manejo de la imagen corporativa, se basará en una serie de pasos adaptados a las necesidades particulares de comunicación de la organización para afectar de manera positiva la imagen corporativa de la A.I.V.A.C. a través de las estrategias y tácticas desarrolladas.

Se hace la anterior puntualización para tener claridad de los conceptos que determinan tanto a la propuesta como a la metodología, porque si bien a nivel operativo o estructural los elementos puede obedecer a un patrón de segmentos que toda propuesta debe contener para ser funcional; en este caso la diferencia radica en el desarrollo de las etapas y la dinámica de trabajo a partir de las necesidades determinadas desde la perspectiva de comunicación, sin dejar de lado la visualización de que toda organización es la integración de varias disciplinas.

3.1 Planteamiento de la propuesta

La propuesta como ya se mencionó se desarrolla desde la comunicación organizacional que es concebida como “un conjunto de técnicas y actividades

encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; sirve para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que se cumpla mejor y rápidamente los objetivos.”²⁰

A partir de esta definición se abordará el manejo de la imagen corporativa debido a que ésta se define como “representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”²¹ Para determinar ese conjunto de valores está la comunicación organizacional la cual con sus técnicas y manejo del mensaje encamina la significación de la organización.

Ambos conceptos en conjunto se influyen, porque la imagen cualquiera que sea está condicionada por el actuar de la comunicación y viceversa, la comunicación está determinada por la imagen que se desea transmitir, se establece una relación simbiótica de dependencia. A nivel organizacional ambos conceptos se definen a partir de la filosofía corporativa que provee la Identidad.

Una vez que se tiene una referencia interpretativa de los conceptos que conforman la propuesta, se da paso al planteamiento descriptivo de la misma.

Consiste en segmentar, cuidar, redefinir, orientar y generar empatía, todo esto desde el aprovechamiento de las áreas de oportunidad detectadas en el capítulo dos.

Ahora bien, para lograr una propuesta desde la comunicación organizacional lo primero que se considerará será el mensaje formal que emite la organización como su razón de ser, se habla de la filosofía corporativa se planteará un redefinición desde las identificación de sus públicos y la imagen que se desea proyectar de acuerdo a la Gerente de Relaciones Públicas.

²⁰ Gerald Golghaber Op. Cit, pp 32

²¹ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 2° edición Argentina, La Crujía 2003, pp.53

La primera razón de iniciar la propuesta desde filosofía es porque son las bases de distinción y la segunda razón obedece a que si se pretende un manejo de imagen desde la comunicación habrá de recordarse que el hilo conductor de información entre las personas es el mensaje, el cual es parte elemental de la acción comunicativa respondiendo a la pregunta ¿qué? Siendo uno de los elementos del paradigma de aquel que se considera padre de la comunicación es decir Lasswell y su teoría de las cinco preguntas.

Con la pregunta ¿qué?, se define el quién puesto que la filosofía da la personalidad o identidad de ahí de iniciar la propuesta desde este punto para sea trascendente su utilidad y no sólo momentánea o reactiva.

A lo que se refiere a la pregunta ¿en qué canal? dentro de las tácticas se hará alusión a la respuesta con instrumentos sugeridos de comunicación claro que dependiendo de la respuesta a quién ya que se tienen dos públicos objetivos que fueron tomados como referencia de análisis de la percepción de la imagen; por último la respuesta a ¿con qué efecto?, se orientará por la intención de crear y generar una imagen favorable que permita el desarrollo y permanencia de la Asociación, a partir de los beneficios de las acciones, así se cierra el ciclo.

La propuesta está pensada para desarrollarse a lo largo de 6 meses que se dividirán en 2 secciones, es decir 6 semanas por estrategia, 12 semanas por fase para tener límites por objetivo y lograr la sincronización de las etapas; además que cada administración presidencial dura dos años, tiempo que condiciona el ritmo de aplicación porque en cada sucesión se debe marcar una diferencia.

Enseguida se expone un cronograma sugerido.

FASE UNO DEFINICIÓN DE LA ORGQANIZACIÓN						
ESTRATEGIA 1 Innovando la imagen desde la filosofía corporativa						
TIEMPO / ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Rediseño de misión y visión	x	x				
Difusión de cambios			x			
Definición de valores				x		
Curso de introyección					x	
Difusión en reuniones						x
ESTRATEGIA 2 Posicionamiento de los servicios						
Segmentación y definición de los servicios	x					
Catálogo de servicios		x	x			
Folletos informativos				x		
Publicación de notas					x	
Actualización de página web						x
FASE DOS USO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
Apartado A: Estrategia 3 Planeación de la comunicación organizacional						
Curso para competencias en comunicación	x					
Campaña informativa de cambios	x					
Difusión en internet		x				
Comunicado por email		x				
Detalles de los cambios			x			
Difusión en internet			x			
Comunicado por email			x			
Difusión de beneficios				x		
Difusión en internet				x		
Comunicado por email				x		
Reunión con socios					x	
Generando estima y detección de necesidades					x	
Visitas formales					x	
Aplicación de cuestionarios						x
Línea de atención directa						x

Apartado B: Estrategia 3 Aprovechamiento de los medios de comunicación e información						
Distribución y segmentación de la información en la web	x	x				
Inclusión de nuevas secciones			x			
Publicación del boletín con nuevas secciones			x			
Distribución del boletín en delegación				x		
Diseño de folletos					x	
Periódico mural						x

Una vez expuesto el cronograma a continuación con las estrategias se hará alusión al uso estratégico de la comunicación organizacional, como se sabe en toda organización existe, pero el valor de la ésta se torna estratégica a partir de explotación, planeación y conocimiento de sus herramientas, con ello esta propuesta muestra la trascendencia desde el caso real de la A.I.V.A.C.

3.2 La Estrategia

Cada estrategia está orientada a aprovechar un área de oportunidad y por ende lleva un objetivo específico, pero todas están orientadas desde una visión de utilidad en conjunto y por ello están dirigidas por el gran objetivo general que es beneficiar el manejo de la imagen corporativa con base en las herramientas de la comunicación organizacional.

Pero, ¿qué es la estrategia?

La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por "qué hacer" y no por "cómo hacer", es decir busca que se desarrolle una explicación detallada de las líneas de acción a seguir para aprovechar las áreas de oportunidad, cada estrategia estará orientada a atender alguna debilidad o amenaza para fortalecer los espacios ignorados antes del diagnóstico, con el fin de generar un nuevo escenario positivo de crecimiento.

Las estrategias posibles a demás de estar condicionadas por el objetivo general, a su vez estarán determinadas por los objetivos de la organización para que de esa manera tengan cabida y coherencia.

Las tácticas como parte de la estratégica, es su culminación porque lleva a la práctica lo descrito, la táctica puede ser a través de la materialización o bien a la integración de la idea a la realidad como un modo de actuar, responde a la pregunta cómo hacer.

3.2.1 Estrategia 1: Innovando la imagen corporativa desde la filosofía

Objetivo específico

Desarrollar una nueva imagen acorde a la época y a los objetivos estratégicos de la organización, resignificando el quién y el qué.

Descripción de la estrategia

En la misión y en la visión deberán incluirse elementos mencionados por sus públicos para generar empatía con base en sus atributos favorables para la imagen, a su vez se deberán establecer los nuevos conceptos con los cuales se desea ser relacionado como lo son innovación, apertura, gestión y fuerza a través unión.

Para los valores se propone que sean manejados como líneas de conducta, de tal manera que se afirme cuál es la actitud a ofrecer por cada elemento de la organización y por ende los atributos distintivos, así también se requiere que cada una de las líneas de acción sea definida textualmente para mermar la ambigüedad de significado y crear un marco interpretativo que desembocará en integración de interpretación. De esta manera se estará controlando los primeros mensajes por los se debe diferenciar toda organización.

Público meta

El público meta es tanto el interno como el externo, debido a que en ambos es conveniente desarrollar un sentido de pertenencia y distinción.

Beneficios

- Limitación de ambigüedad.
- Significados compartidos.
- Integración de percepciones positivas.
- Sentido de pertenencia.
- Distinción de atributos competitivos.

Tácticas

Una vez hecha la redefinición, es conveniente que se expongan en los principales puntos de reunión o bien de descanso para propiciar la lectura, el formato, los colores y el orden deberán tener el patrón de color y el símbolo de la Asociación.

Para los socios se sugiere que en cada reunión se mencione una de las líneas de acción bajo la cual se está actuando en ese momento, y de esa manera ir generalizando e induciendo la imagen que se desea dejar en el público desde el mensaje formal.

Para los empleados en general sin importar el grado de mando, es recomendable hacer cada 6 meses un curso de introyección de las líneas de acción, para lograr mantener en la memoria interna el significado de cuáles son y como se deben pueden llevar a cabo en el trabajo diario.

3.2.2 Estrategia 2: Posicionamiento de los servicios

Objetivo específico

Incrementar el número de solicitudes de socios con base en la emisión de información estructurada de los servicios que se ofrecen.

Descripción de la estrategia

Se trata de informar ampliamente cuáles son los servicios que se pueden obtener de la Asociación, se sugiere que estos se encuentren segmentados por grandes categorías que

contengan a su vez las posibilidades que se pudiesen solicitar, que se descriptiva objetivo las cualidades y los distingos competitivo, para poder diferenciar a la Asociación y no caer en el error de relacionarla como una consultoría de capacitación.

Se sugiere, ante todo se haga énfasis en el hecho de que Asociación principalmente es proveedora de gestión de procesos involucrados con autoridades o bien con instituciones privadas, fungiendo como facilitadora para crear vínculos y favorecer el desempeño empresarial.

Público meta

Son ambos, el interno y el externo porque el primero deberá identificarlos y diferenciarlos para hablar confiadamente de ellos; y el segundo para recurrir con la certeza que da el estar ampliamente informado.

Beneficios

- Identificación del campo de acción como organización.
- Certeza sobre el alcance de cada servicio.
- Con información completa se facilita la elección.
- Se distinguen las diferencias competitivas a nivel servicio.
- Posibilitan una mayor demanda a partir del conocimiento puntual.

Tácticas

Para ambos públicos se propone implementar folletos que sirvan como catálogo de servicios generales para tener información accesible y oportuna en la recepción.

Para el público interno habría de desarrollarse un catálogo más detallado de cada servicio, donde se explique las aplicaciones, el público meta, los costos, la duración y el lugar de desarrollo.

Para los socios es recomendable sacar notas informativas bimestrales destacando un servicio, su relevancia y funcionalidad, a partir de un testimonio de algún asociado que relate cómo le ayudo, distribuirlo por email, en los cursos tenerlo a la mano en la recepción.

En la página de Internet se deberá presentar de manera condensada los servicios segmentados con la misma descripción expuesta en el folleto.

3.2.3 Estrategia 3: Planeación de la comunicación organizacional

Objetivo específico

Planear la emisión de los mensajes, desde la conciencia que cada acto comunicativo crea una imagen.

Descripción de la estrategia

Los actos comunicativos están presentes en todo momento desde la manera en cómo se refieren a la organización, los mensajes escritos o bien las omisiones en información, pero para poder saber las dimensiones de alcance es importante el conocimiento, por esto es sugerente que la primera estrategia ya esté aplicada debido a que es uno de los elementos de filtración de disonancia interpretativa que facilitara la comunicación organizacional.

Para la planeación de la comunicación organizacional es necesario ante todo el conocimiento del significado y los alcances de la misma, por lo cual los representantes deberán tener capacitación en la materia; posteriormente dar a conocer que funciones tiene la imagen, cómo se forma y qué se puede hacer para controlarla y aprovecharla.

Una vez aterrizada esta etapa de concientización, se pasaría a atender al público externo que son los asociados, integrarlos a los cambios con base en una campaña informativa donde enfatice el valor agregado que ofrece la Asociación al actualizarse, y por ende ofrece mejoras competitivas no sólo en el discurso sino desde su realidad.

También en la difusión habrá de enfatizar en todo momento el distingo competitivo como representante de intereses, es decir el poder de la unión, es necesario marcar dicha ventaja para incitar a que se acerquen, por el hecho de que una organización con poder de representación cuenta con mayores facilidades a diferencia de las que trabajan aisladas.

Siguiendo con el rubro de comunicación externa, se sabe que una de las necesidades conforme a la pirámide de Maslow es la de estima, así que pensando en ésta oportunidad detectada habrá que planearse redes de interacción con los socios para que ellos sepan por un lado que hay una comunicación abierta, disponible y por otro que cada uno es importante y apreciado sin distinción de tamaño, además de que el acercamiento propicia el conocimiento de las necesidades cubriendo así dos campos el de satisfacción y el de detección.

En comunicación interna se propone que un día al mes se haga una reunión para comparar opiniones y escuchar necesidades de todos los departamentos logrando la identificación de áreas de oportunidad sin necesidad de llegar a un punto de crisis para actuar.

Público meta

Ambos públicos son susceptibles de esta estrategia con la capacitación y comunicación se beneficia al interno y con la información así como reconocimiento al público externo.

Beneficios

- Integración del concepto innovación a sus actos y a su imagen.
- Merma en la divergencia en las acciones comunicativas.
- Fortalecimiento de la proactividad, a partir del conocimiento de los alcances de la comunicación organizacional.
- Mejor enfrentamiento de las contingencias ante el manejo de imagen.
- Control de la dirección interpretativa que puede tener su público.

- Mantenimiento de los socios desde el reconocimiento de la funcionalidad de la organización.
- Se generará sentido de distinción.

Tácticas

Para lograr la capacitación del público interno habrá de implementar un curso que desarrolle competencias en comunicación organizacional, el contenido temático deberá mostrar la aplicabilidad de las técnicas y de manera simultánea habrá de desarrollar detalladamente el tópico imagen corporativa.

Lo relacionado a la campaña informativa deberá hacer uso de los medios de comunicación o información según el alcance deseado y el impacto a manejar, en la primer etapa de sensibilización se informará que la A.I.V.A.C. está en renovación, se hará saber a través de la página de Internet con una sección llamada **las nuevas de la A.I.V.A.C.** donde se incluirán los cambios que se vayan generando, para esta etapa el mensaje estaría orientado a crear expectativa.

También sería conveniente que se enviara por e-mail la nota publicada en la página, para asegurar que el mensaje sea visto; en la segunda etapa se expondría en qué consiste la renovación los medios de información serían los mismos.

Por último la tercera etapa de explicación de benéficos sería conveniente además de informar a través de los mismo medios mencionados realizar una reunión en uno de los salones para hacer oficial el cambio y destacar las distinciones que ha dado la permanencia y adquiridos con los cambios.

Para cubrir la necesidad de estima sería necesario recurrir a una de las tantas herramientas de comunicación organizacional que son las relaciones públicas programando visitas formales a las empresas, sobre todo aquellos socios que casi no acude a la Asociación o no responde a los llamados de esta manera habría posibilidad de conocer las necesidades y crear vínculos.

Para hacer eficaz la comunicación y detectar necesidades de los socios, se sugiere diseñar un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para conocer sus expectativas e insatisfacciones, éste se puede enviar por e-mail.

Otra táctica sería crear un periódico mural con secciones informativas de interés general, un espacio específico sería dedicado a su público y necesidades, se llamaría “ **La Asociación cerca de ti** ”, se expondría la intención del espacio, la línea telefónica para comunicarse ya sea del departamento de atención a socios, o el de relaciones públicas, el que mejor convenga a los tiempos de la organización de esta manera las sugerencias serían escuchadas sin necesidad de esperar un espacio de acercamiento informal y les pregunten.

3.2.4 Estrategia 4: Aprovechamiento de los medios de comunicación e información

Objetivo específico

Explotar los beneficios que brindan los medios de comunicación e información de la comunicación organizacional.

Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en primera instancia en rehabilitar los medios de información y comunicación existentes como la revista, el boletín, aprovechar la existencia de la página web y actualizarla, habría que darles ese enfoque innovador, fresco y oportuno con base en la distribución y los contenidos.

Esta estrategia al estar formada por herramientas de comunicación es de suma importancia por al ser parte de los canales para emitir mensajes, los medios son el mensaje en conjunto con el contenido; así que la actualización también es una oportunidad para reflejar todo el concepto que se trata de implementar.

La alineación de los campos de acción de la comunicación organizacional favorecen la congruencia y credibilidad en la organización, por eso los canales debe ser un fiel reflejo del marco conceptual a través de la innovación y actualización de información.

Además de los medios existentes se exhorta a la creación de medios de información que han sido citados en las estrategias pasadas como folletería, el periódico mural y el e-mail informativo desde una sola sede de emisión para evitar duplicidad.

Público meta

Los asociados serán el público susceptible al mensaje y el medio.

Beneficios

- Creación de confiabilidad
- Innovación
- Competencia
- Servicios de calidad
- Congruencia
- Información oportuna

Táctica

Cada medio deberá ser actualizado en tiempo y forma, en caso de que el tiempo no lo permita habrá de considerarse qué afecta menos si un medio ausente o bien información caduca esto es aplicable al boletín y la página de Internet.

La página de Internet además de incluir las secciones mencionadas deberá tener la filosofía corporativa conteniendo todo el discurso que compete, servicios, ventajas competitivas, secciones que la integran, medios de información o comunicación disponibles, beneficios para los socios.

El boletín ya sea intangible de manera electrónica o tangible con la publicación en papel tendrá que incluir los nuevos conceptos con secciones de interés común, con distribución

en la A.I.V.A.C. y en la delegación para que el alcance llegue más allá del pequeño círculo de asociados.

En lo que se refiere a la folletos, con una emisión es suficiente a menos que los servicios cambian, de tal manera que no requieren mantenimiento o actualización por lo cual siempre deberán estar disponibles como carta de presentación.

El periódico mural deberá estar ubicado a la vista de todos con secciones claras, también funge como carta de presentación por tanto su actualización y presentación serán puntos clave que deberán cuidarse para no devaluar el esfuerzo hecho en cada cambio.

3.4 Planeación estratégica

La planeación estratégica “es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objetivo de lograr resultados a futuro, que le permitan una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.”²²

Con base en lo anterior en búsqueda de la eficacia y eficiencia desde la comunicación organizacional, el modo de operar las acciones serían en dos fases ejes, la primera fase atendería la definición, delimitación y distinción de la organización para ello se haría uso de la estrategia uno y dos debido a que se dirigen a describir dando cabida al establecimiento puntual del discurso corporativo así como de sus servicios.

Dentro de esta fase en primer lugar como el número de las estrategias lo marca sería aplicar la estrategia uno y en un segundo tiempo la estrategia dos; sin embargo el desarrollo de ambas estarían reguladas por el tiempo que implique la fase uno, la duración sugerida es de no más de un mes para que al cierre de mes se noten las modificaciones, y así se tenga un principio y fin de este primer proceso.

²² Javier Benavides Pañedo. Op. Cit., pp. 65

La fase dos formada por la estrategia tres y cuatro, está dirigida al uso planeado de la comunicación organizacional, ésta representa mayor complejidad por la diversas áreas que abarca, sin embargo es recomendable que se haga un ruta crítica para trabajar por objetivos y tiempos controlados que permitan apreciar el avance y secuencia de las actividades, sin olvidar cada apartado; al igual que la primer fase habrá que marcar un fecha de inicio y término global, pero a diferencia de la primer parte en esta el tiempo deberá ser definido por la organización según le convenga a sus intereses, esto no sugiere que se pierda la secuencia para ello está la ruta crítica, sólo hay que recordar que la organización tiene múltiples actividades.

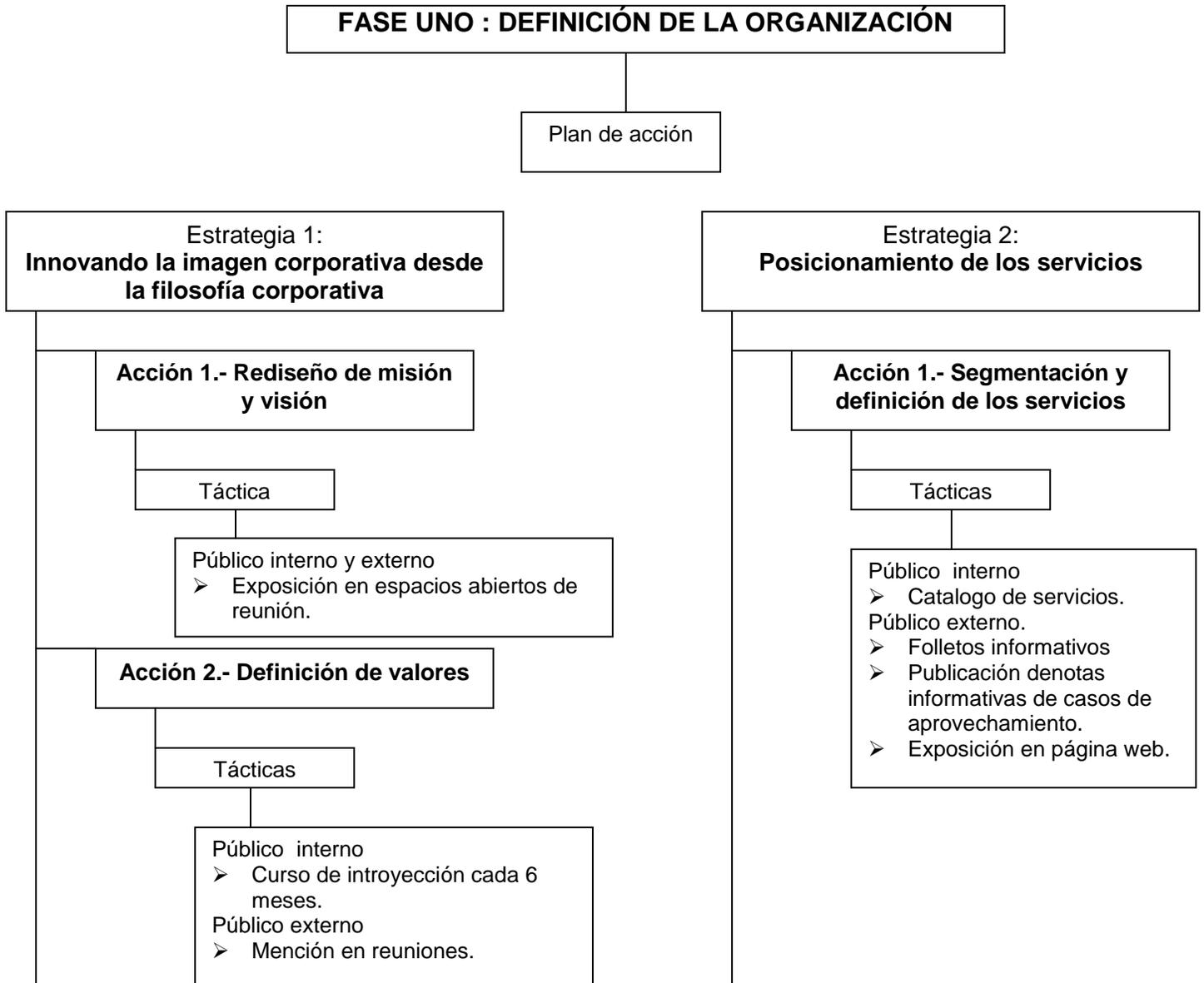
Retomando la integración de la fase dos, esta se compone por dos apartados debido a la complejidad que implica cada una por separado, por un lado está el segmento “A” que lo integra la estrategia 3 que consta de tres subpartes dirigidas a la planeación de la comunicación organizacional, y el segmento “B” formada por la estrategia 4 que implica los medios de comunicación e información a través de dos acciones las cuales contemplan actividades diversas que conllevan dedicación en diseño de mensaje y gráfico.

Ambas fases, formadas por un conjunto de acciones se guían por la intención de impactar de manera positiva la imagen corporativa de la A.I.V.A.C. a través del sendero de la comunicación organizacional que cohesiona las estrategias para dar cabida a la propuesta a través de un plan de acción.

INTEGRACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

FASES	SIGNIFICADO	SEGMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS
FASE UNO : DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	<p>La fase uno está orientada a atender las necesidades de integración de visiones en el ámbito conceptual, para crear un referente escrito, donde público interno y externo sean capaces de identificar los distinguos de la filosofía y servicios de la Asociación; destacando de manera explícita la utilidad que ella representa, contando con la presencia de significados como innovación, oportunidad y cercanía.</p> <p>Para lograr este fin la fase uno comprende la estrategia uno y dos donde se aprecia la propuesta de acuerdo a las necesidades informativas.</p>	<p>Estrategia 1: Innovando la imagen corporativa desde la filosofía corporativa</p> <p>Estrategia 2: Posicionamientos de los servicios</p>
FASE DOS : USO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	<p>Esta segunda fase se ocupa del ámbito de la comunicación organizacional, tiene por objetivo desarrollar competencias en el tema, así como proveer de herramientas y canales.</p> <p>Se divide en dos apartados, la primera denominada "A" que comprende la estrategia tres dirigida a desarrollar competencia en la planeación de mensajes para informar con una dirección y sentido, así también para crear canales de comunicación formales para detectar necesidades al tiempo de generar sentido de estima.</p> <p>Esta fase es el primer acercamiento con el público con un significado de apertura, cambio y crecimiento.</p> <p>La segunda es el apartado B integrado por la estrategia cuatro que implica hacer funcionales los medios de comunicación e información existentes, así como la incursión en nuevos canales; esta fase es la culminación de todo el proceso de resignificación conlleva la presentación visual a través de diversos medios.</p>	<p>Estrategia 3: Planeación de la comunicación organizacional</p> <p>Estrategia 4: Aprovechamiento de los medios de comunicación e información</p>

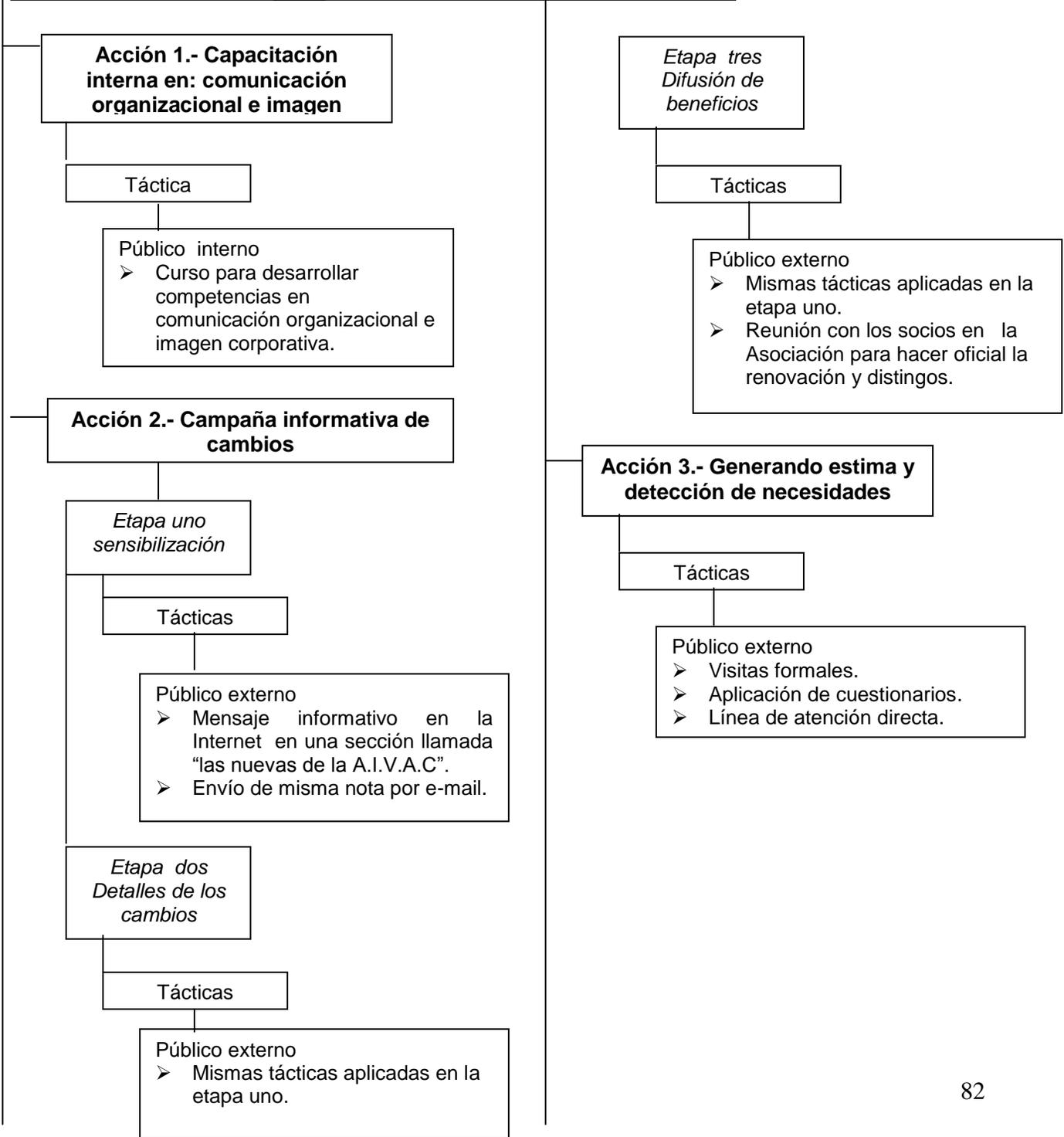
Diagrama de las fases en conjunto con las estrategias y sus tácticas.



**FASE DOS : USO DE LA COMUNIACIÓN ORGANIZACIONAL
APARTADO "A"**

Plan de acción

**Estrategia 3:
Planeación de la comunicación
organizacional**



**FASE DOS : USO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
APARTADO “B”**

Plan de acción

**Estrategia 4:
Aprovechamiento de los medios de
comunicación e información**

**Acción 1.- Rehabilitar los medios de
información y comunicación**

Tácticas

- Público externo
Internet
- Distribución y segmentación de la información en la página de Internet.
 - Inclusión de nuevas secciones informativas.
- Boletín
- Publicación constante del boletín.
 - Nuevas secciones de interés común.
 - La expedición del boletín en papel para distribuirse en la A.I.V.A.C. y en la delegación que le corresponde.

Acción 2.- Nuevos medios

Tácticas

- Público externo
- Diseño de folletos siempre disponibles en la recepción.
 - Periódico mural con secciones delimitadas con información

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Toda propuesta esta susceptible de transformaciones, cambios que se requieren porque toda organización está en movimiento, por el momento para la medición de resultados habrá de esperar el termino de los 6 meses de desarrollo más tres meses de observación de los resultados para ver el cause que estaría tomando la Asociación con la innovación sugerida.

La medición de efectos, puede ser de varios tipos, primero y lo más inmediato estaría en la experiencia diaria donde se puede apreciar si los socios recurren más a la Asociación o bien si se están presentando otros cambios aún no conocidos.

Pero para tener una medición controlada se disponen de herramientas de recopilación de información entre ellos está el cuestionario, puede aplicarse uno a mitad del desarrollo para saber cómo se están apreciando los cambios, ha de puntualizarse que no sería para medir resultados, sino con el fin de conocer la dirección tomada en el receptor.

Una vez que se encuentre en la línea de los 9 meses transcurridos, es el momento de sondear los resultados, y para no caer en la ambigüedad en esta ocasión se sugieren dos actos por una parte desarrollar el análisis FODA desde el nuevo espacio ocupado en el ámbito de la comunicación y a su vez aplicar nuevamente otro cuestionario para conocer la imagen que se comparte en los interlocutores.

Con el uso de las dos herramientas se puede aprovechar la información para resaltar las áreas de oportunidad del momento, apreciar los cambios y el rumbo de dirección para comparar el antes y el ahora, hacer una revaloración y consenso de la dirección a seguir en los subsecuentes meses.

A manera de conclusión, después de haber investigado el desempeño de la organización a lo largo del estudio tengo la clara idea de que la presencia de la comunicación organizacional en la Asociación Industrial Vallejo A. C, es casi inexistente, se maneja de manera empírica con una actitud reactiva, haciendo uso de ella en la medida de las

necesidades momentáneas y con esto se dejan de lado los múltiples alcances, aplicaciones e instrumentos que ofrece.

El desempeño que se muestra con las evidencias de uso de ésta, es pobre, exponiendo a la organización a una pérdida de oportunidades estratégicas que podrían significar crecimiento, básicamente su implementación se centra en la implementación de algunos medios de comunicación e información y no en la planeación de mensajes y sus medios adecuados.

Esto último de gran relevancia, me refiero específicamente al mensaje, si bien el medio de comunicación e información hace que el contenido emitido cobre diversos sentidos, el medio por si sólo no es el mensaje y en la Asociación observe que los discursos que de ella emanan carecen de planeación semántica, es decir, los pocos mensajes se envían con un sentido informativo dejando de lado las múltiples posibilidades de comunicación que puede significar, me refiero a destacar la filosofía, los valores o la diversidad de beneficios a ofrecer.

La comunicación considero que la ven como un simple acto de la cotidianidad perdiendo de vista sus alcances y oportunidades que brinda como son la creación de imagen, la posibilidad de retroalimentación e integración y justamente la renovación deseada. Después de todo sólo actúan como proveedores de información y no como estrategias de comunicación.

La valoración de la comunicación organizacional como generadora de imagen se deja a la deriva y como resultado de esta falta de conciencia, las áreas de oportunidad se dejan pasar por alto generando escenarios no deseados como la crisis por la deserción de asociados.

La A.I.V.A.C. hasta el momento, ha vivido con sólo una parte de la realidad que la rodea debido a que no han desarrollado ampliamente la acción del freeback; las organizaciones como los individuos necesitan una continua renovación que permita adaptarse al medio para no sucumbir ante la realidad cambiante, por tanto no se debiera actuar solamente

desde la percepción individual u organizacional, ya que se estaría anulando la otra parte que favorece su existencia es decir sus públicos.

Con la propuesta expuesta para el manejo de la imagen corporativa con base en la comunicación organizacional, se trató de plantear un camino de integración de ideas internas con externas a partir del diagnóstico, se propuso el uso de herramientas de comunicación e información, al tiempo de prestar atención al discurso todo esto con el fin de reflejar la imagen deseada a partir de la coherencia entre el discurso y las acciones en comunicación; y para finalizar también se buscó comunicar que el conocimiento propicia el crecimiento, el cual se logra indagando las percepciones las cuales dan pie a la continuidad y mejoramiento todo con base en la comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bartoli Annie, **Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada**, Paidós, México 1992, pp. 221.
2. Baena Paz Guillermina, **Instrumentos de investigación: Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales**, Mexicanos unidos, México 1999, pp. 189.
3. Benavides Pañedo Javier, **Administración**, Mc GrawHill, México 2004, pp. 354.
4. Buendía Eisman Leonor, **Métodos de investigación en psicopedagogía**, Mc. Graw Hill, Madrid 1999 pp. 339
5. Capriotti Paul, **Planificación estratégica de la imagen corporativa**, Ariel, España 1999, pp. 254.
6. Chávez Norberto, **La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional**, Gustavo Gili, Barcelona 1998, pp186.
7. Costa Joan, **Identidad Corporativa**, Trillas, México 1993, pp. 121.
8. Costa Joan, **Imagen corporativa en el siglo XXI**, 2° edición, La Crujía, Argentina 2003, pp. 257.
9. Gerald M. Goldhaber, **Comunicación organizacional**, Diana, México 1984, pp. 423.
10. González Gjaddra M, **Imagen, diseño y comunicación corporativa**, Pablo de la Torriente, La habana 1990, pp
11. Gubern Roman, **La mirada opulenta: Exploración de la iconósfera contemporánea**, Gustavo Gili S.A., Barcelona 1987, pp 418
12. Dieterich Heinz, **Nueva guía para la investigación científica**, Planeta, México 1996, pp. 229.
13. Literer Joseph A. **Análisis de las organizaciones**, 2° edición, Limusa, México 1991, pp. 720.
14. Omahe, Kenichi, Haas García Roberto, **La mente del estratega**, McGraw-Hill, México, 1989, pp. 299.
15. Pardinas Felipe, **Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales**, 34° Edición, Siglo XX, México 1996, pp. 188.

16. Picazo Manríquez Luis R, **Comunicación estratégica para crear fortalecer y posicionar imagen corporativa**, McGraw-Hill, México 1997 pp. 122.
17. Ramos Fernández Fernando, **La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo**, Universitas, España 2002, pp. 162.
18. Rodríguez Mancilla Dario, **Diagnóstico organizacional**, 3° edición, grupo editor Alfaomega, México 1999, pp. 217.
19. Rojas Soriano Raúl, **Guía para realizar investigaciones sociales**, 7° Edición, Plaza y Valdez, México 2003, pp. 439.
20. Scheinsohn Daniel, **Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica**, Macchi, Buenos Aires 2000, pp. 359.
21. Scheinsohn Daniel, **Comunicación estratégica**, ediciones Macchi, Buenos Aires 2001, pp. 173.

HEMEROGRAFÍA

22. Solís Gómez Rebeca, **Diagnóstico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro, caso Cimac**, Tesis para Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C.P. Y S., UNAM 2004.
23. Rivas Enriquez María Lizet, **Propuesta de análisis de imagen corporativa de la empresa Tropical Degil**, Tesis para Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C.P. Y S., UNAM 2006.
24. López Herrera María Araceli, **La imagen corporativa del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía, Diagnóstico y Propuesta**, Tesis para Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, F.C.P. Y S., UNAM 2006.

CIBERGRAFÍA

1. Jiménez Figueroa Itza Hayde, Muro Pic J. Fernando, *Estrategias, [en línea]*
Dirección URL:
<http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias2.shtml> [consulta:
octubre 10,2008]

2. Muñoz María, **Diagnóstico de la Imagen Corporativa**, [en línea] *Mi espacio*, Dirección URL: [http:// www.miespacio.org/cont/gi/diagnos.htm/](http://www.miespacio.org/cont/gi/diagnos.htm/) [consulta: octubre 06,2008].
3. s/a AIVAC [en línea], Dirección URL: <http://www.aivac.org.mx>, [consulta enero 14, 2009]
4. s/a, *Imagen corporativa* [en línea], *RRPP net*, Dirección URL: [http:// www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa2.htm](http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativa2.htm) [consulta: octubre 06,2008].
5. s/a, *Identidad corporativa*, [en línea], *RRPP net*, Dirección URL: [http:// www.rrppnet.com.ar/identidad.htm](http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm) [consulta: octubre 06,2008].
6. Joan Costa, *Creación de la imagen corporativa, el paradigma del siglo XXI* [en línea], *Razón y palabra*, número 34, México, agosto – septiembre 2003, Dirección URL: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html> [consulta: octubre 06,2008].
7. s/a, *Joan Costa*, [en línea], www.escueladearte.com/Actividades/Motiva/Motiva2001/fichas/JoanCosta.htm, [consulta: octubre 06,2008].

ANEXO A Cuestionario 1



ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO AC

1.- ¿Qué imagen guarda de la A.I.V.A.C. y por qué?

- A) Buena B) Regular B) Excelente C) Mala

2.- ¿Con cuál de los siguientes conceptos la relaciona?

Enumere del uno al siete, siendo el uno el de mayor valor.

- () Distinción
- () Vocación de servicio
- () Honestidad e Integridad
- () Trabajo en equipo
- () Competente
- () Oportunidad de crecimiento
- () Innovadora

3.- ¿Qué expectativas tiene de la Asociación?

4.- ¿Qué medidas o medios de comunicación ha usado la A.I.V.A.C. para conocer la percepción que tiene usted de ésta?

Puede marcar más de uno

- A) Cuestionarios
- B) Juntas
- C) Acercamiento directo por parte del algún representante
- D) Buzón de sugerencias
- E) Atenta nota
- F) Ninguna

<p>5.- Mencione con sus palabras cual es la visión de A.I.V.A.C.</p>
<p>6.- ¿Por cuál de las siguientes opciones existe la Asociación?</p> <p>A) Ofrecer servicios de capacitación. B) Asesorar en recursos humanos. C) Preservar la seguridad en la zona de vallejo. D) Representar a empresarios. E) Fortalecer a sus integrantes a través de la detección de necesidades. F) Ninguna de las anteriores.</p>
<p>7.- ¿Cuáles serían las principales desventajas de la Asociación?</p>
<p>8.- ¿Si usted recurre o recurriera a la Asociación cómo le gustaría ser tratado?</p>
<p>9.- ¿Qué significa para usted el concepto de imagen?</p>
<p>10.- ¿La A.I.V.A.C. cumple con sus expectativas?</p> <p style="text-align: center;">Si No</p> <p>¿Por qué?</p>

ANEXO B Cuestionario 2



ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO A.C.

1.- ¿Qué imagen guarda de la AIVAC?

- A) Buena
 B) Regular
 C) Excelente
 D) Mala

¿Por qué?

2.- ¿Con cuál de los siguientes conceptos la relaciona?

Enumere del uno al siete, siendo el uno el de mayor valor.

	Distinción
	Vocación de servicio
	Honestidad e Integridad
	Trabajo en equipo
	Competente
	Oportunidad de crecimiento
	Confiable

3.- ¿Qué expectativas tiene de la Asociación?

4.- ¿Qué medidas o medios de comunicación ha usado la AIVAC para conocer la percepción que tiene usted de ésta?

Para señalar la frecuencia use las siguientes opciones.

- a) cero
 b) uno a dos
 c) tres a cuatro

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA POR AÑO
Cuestionarios	
Juntas Periódicas	
Pláticas ocasionales	
Evaluaciones de opinión por e-mail	

5.- Mencione con sus palabras cuál es la visión de la AIVAC.
nota: recuerde que la visión es el gran objetivo a lograr a futuro

6.- ¿Por cuál de las siguientes opciones existe la Asociación?

- A) Ofrecer servicios de capacitación.
- B) Asesorar en recursos humanos.
- C) Preservar la seguridad en la zona de vallejo.
- D) Representar a empresarios.
- E) Fortalecer a sus integrantes a través de la detección de necesidades comunes.
- F) Ninguna de las anteriores.

7.- Señale tres desventajas de comunicación en la Asociación.

8.- ¿Si usted recurre o recurriera a la Asociación que le gustaría conocer?

9.- Mencione con sus palabras cuál es la misión de la AIVAC.
nota: recuerde que la misión es la razón de ser

10.- ¿La AIVAC cumple con sus expectativas?

- Totalmente Medianamente Nulo

¿Por qué?

ANEXO C La entrevista

Contenido de la entrevista con la Gerente de Relaciones Públicas de la A.I.V.A.C.
Lic. Patricia Herrera.

1.- ¿Qué imagen desea transmitir la A.I.V.A.C. a sus asociados?

“Deseamos que nos perciban como innovadora, juvenil, fresca que llame la atención que no se quede en lo tradicional sino más bien buscar un cambio totalmente para que sea más fresca.”

¿Esta nueva imagen significa una renovación de los valores?

“No, se siguen respetando los valores.”

2.- ¿Qué actividades se realizan para alcanzar la imagen deseada?

“Estamos realizando un cambio en la cultura organizacional se están haciendo manuales se están estableciendo las actividades específicas de cada departamento., se está poniendo la misión y la visión para que se los aprendan esto para que a su vez podemos pasarlo a parte externa donde queremos transmitir la cultura de forma más fresca.”

¿Es decir la cultura está cambiando como lo es la misión, visión, valores?

“No está cambiando totalmente sólo queremos reflejar la razón de ser la Asociación pero con un toque fresco adecuado a la nueva época pero la base que es el servicio se mantiene. “

3.- ¿Cuál es la principal preocupación de la A.I.V.A.C.?

“Los cambios como la sucesión presidencial y los cambios conjuntos que se están dando porque no hemos terminado de hacer los cambios de base como el fomento de la cultura y ya se tiene en puerta un nuevo presidente.”

4.- ¿Qué acciones se están haciendo para introyectar los valores?

“El concepto del valor se define a través del curso de inducción donde se les explica el significado se ve que lo entiendan y ya hay una definición de cada concepto.”

¿Qué otros valores además de los establecidos considera que distinguen a la A.I.V.A.C.?

“Está la parte de servicio, calidad, atención, puntualidad, pero cada persona va poniendo los valores que les enseñaron en casa porque somos un grupo y cada uno va poniendo algo de si no sólo nos basamos en los conocidos que son trabajo en equipo, vocación de servicio, honestidad e integridad, trato digno y respetuoso sino que cada quien pone algo de él.”

5.- ¿Cuál es la imagen que creen que guarda su público?

“La imagen ha ido cambiando, estamos tratando de innovar la imagen que se ha ido guardado porque la idea que se conoce es que nos ven como seria, sobria propia, tradicional, formal, a veces era un exceso de seriedad, demasiados rectos siempre ha servido no en balde los años que se ha mantenido la A.I.V.A.C. pero ahora nos interesa tratarlo de cambiar todo esto porque ahora hay muchos empresarios jóvenes y queremos atraerlos de una imagen que llame la atención

6.- ¿Desde su percepción la misión y la visión siguen vigentes y por qué?

“Deberán tener cambios enfocados más a la época pero hay elementos rescatables que siempre serán parte de la asociación como es la razón de ser que es brindar servicio, habrá que adecuar y agregar o quitar conceptos para transmitir la idea de innovación”

¿Cuál sería su visión?

“Ser una organización reconocida primero, por su fuerza en la gestión de procesos ante gubernamentales y segundo ser reconocida por brindar servicios de capacitación competitivos”

7.- ¿Qué elementos considera forman la imagen de la Asociación?

“El comportamiento, el servicio, la difusión, la creación de servicios, la gestoría, la atención creo que es todo, la solución de problemas al buscar apoyar a nuestros socios”

¿Que hacen para conocer las necesidades de su público?

“Hacemos repastos de calidad como hacer rondines en los alrededores, no solamente esperamos que ellos nos digan sino vamos a la calle y vemos que necesitan , si necesitan podas de árboles tenemos a nuestra área que revisa que todo este bien y hacemos gestoría.”

8.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que brindan a sus asociados?

“Más gestoría, cursos de capacitación, bueno se preguntaran pero para Gamesa o Coca Cola qué les ofrecemos en caso de las empresas grandes cuando tienen problemas para ciertos tramites porque les piden dinero en la delegación les ayudamos a romper esas barreras de corrupción, nosotros somos la unión de varios y con la unión damos la fuerza a la solución de sus necesidades.”

¿Esa una de sus principales funciones ser gestora?

“Así es.”

9.- ¿Considera que la A.I.V.A.C. explota a nivel comunicativo cada elemento distintivo que ofrece?

“No, lo queremos llevarlo a cabo tal vez se dejó pausado por diferentes cuestiones y no hemos hecho lo necesario para darle un mejor empuje a la asociación.”

10.- ¿Con qué conceptos relaciona a la Asociación y por qué?

“Fresca, innovadora que busca brindar mayor servicio a sus asociados sobre todo porque tenemos directivos jóvenes”

¿En que periodo contemplaría posicionar este nuevo concepto?

“El tiempo estimado sería de 4 meses para que identifiquen las funciones de cada departamento porque de forma interna los cambios ya se están dando pero ahora el verdadero desafío es con nuestros asociados porque constantemente nos han venido señalando que nos falta comunicación.”

¿En el tema de comunicación qué les faltaría?

“Nos esta faltando comunicación externa mostrar la imagen a través de la página de internet en la cual los cambios no están al día, en medios como nuestro boletín el cual se creo desde el 2004 y se han tenido 6 exhibiciones, pues si la red, boletín necesitamos que nos vean más personas.”