



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



***Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación***

# Análisis y diagnóstico comunicacional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

Tesis que para obtener el título de Licenciada en Ciencias  
de la Comunicación

Presenta:

Michelle del Carmen SAGRERO RODRÍGUEZ

Director de tesis: Mtro. Efraín PÉREZ ESPINO

México, D.F., 2 de febrero de 2010



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*

*Este trabajo esta dedicado por sobre todo a mi mami, por su apoyo incondicional en todo momento, por siempre procurar lo mejor para mi aun sacrificándose ella misma. Su amor, ejemplo y fortaleza ha sido siempre mi fuente de inspiración y motivación para mi superación profesional. TE AMO.*

*Mi agradecimiento infinito a Efraín porque durante este trayecto más que mi profesor y asesor se convirtió en mi amigo. Gracias por tu paciencia, por tus sarcasmos, regaños, pero sobretudo por tus enseñanzas y consejos. Gracias por todo el tiempo que dedicaste para leer y corregir mi trabajo. Con mucho cariño.*

*A mi familia por su inmenso cariño, afecto y confianza en mí. En especial a la familia Avendaño Rodríguez, por adoptarme durante varios años. Los amo.*

*A mis amigos de toda la vida por su apoyo en la realización de esta tesis, desvelándose conmigo, desesperándose, dándome ánimos. Gracias por estar siempre ahí, confiando en mi y por quererme sin condiciones: Gladys, Miguel, Jazmín, Matza, Leslie, Vanessa, Ivonne, e Ivette.*

*A mis amigos de la universidad, por hacer de esta una etapa maravillosa de aprendizaje y alegrías, PRAMKJADOS: tantas desveladas valieron la pena. Nunca los olvidare. Los quiero mucho.*

*A todos mis maestros de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por compartir sus amplios conocimientos y enseñanzas, ya que gracias a esto fue posible concluir esta tesis.*

*Al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial por haberme facilitado toda la información necesaria para la realización de mi tesis, en especial al Ing. Javier Gómez*

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Capítulo 1 La comunicación como proceso social</b>                     | <b>10</b> |
| 1.1 El proceso comunicativo y sus elementos                               | 11        |
| 1.2 Tipos y niveles de comunicación                                       | 16        |
| 1.3 Teorías y modelos de comunicación                                     | 21        |
| <b>Capítulo 2 La organización y sus procesos de comunicación</b>          | <b>24</b> |
| 2.1 La teoría organizacional (escuelas)                                   | 26        |
| 2.2 La estructura organizacional (elementos)                              | 30        |
| 2.3 Clima y cultura organizacional  | 34        |
| 2.4 Identidad organizacional (conceptual y visual)                        | 41        |
| 2.5 La comunicación en las organizaciones                                 | 44        |
| 2.5.1 Comunicación interna  | 46        |
| 2.5.2 Comunicación externa y entorno organizacional                       | 47        |
| 2.5.5 Publicidad y Relaciones Públicas en la organización                 | 54        |
| <b>Capítulo 3 El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)</b> | <b>62</b> |
| 3.1 Antecedente Históricos  | 63        |
| 3.2 Marco Legal de la Propiedad Industrial                                | 67        |
| 3.3 Objetivos y Atribuciones  | 74        |
| 3.4. Estructura Organizacional Actual del IMPI                            | 75        |
| 3.5 Identidad Conceptual/ Corporativa del IMPI                            | 83        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.6 Código de ética (valores)   | 86         |
| 3.7 Código de conducta  | 87         |
| <b>Capítulo 4: Análisis comunicacional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)</b> | <b>91</b>  |
| 4.1 La comunicación interna   | 92         |
| 4.2 La comunicación externa   | 106        |
| 4.3 Diagnóstico FODA  | 110        |
| <b>Conclusiones</b>   | <b>116</b> |
| Bibliografía  | 119        |

## Introducción

El interés por el tema a tratar en la presente investigación surgió del trabajo de servicio social realizado en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), una entidad gubernamental poco conocida por la sociedad mexicana, a diferencia de otras instituciones federales tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) y el Instituto Mexicano de la Radio (IMER), por mencionar algunas.

La escasa difusión de los objetivos y servicios del IMPI ha provocado una falta de cultura sobre propiedad industrial por parte de algunos de los sectores que conforman su público objetivo, lo cual incluye aquellas entidades interesadas en temas empresariales, científicos y tecnológicos tales como las pequeñas, medianas y grandes empresas y/o ejecutivos, comerciantes, productores, inventores e investigadores independientes.

Por tal motivo el propósito principal de esta tesis fue el de llevar a cabo una modalidad de análisis y diagnóstico comunicacional, en virtud de que sus propios directivos y funcionarios reconocen la poca penetración y presencia del IMPI entre los públicos a los cuales dirige sus actuales campañas y estrategias de promoción de sus servicios.

La trascendencia social de esta investigación reside en la oportunidad de abordar una problemática relevante para el país partiendo de la importancia que tiene en la actualidad el desarrollo y protección de patentes y marcas como uno de los factores clave para el progreso económico de un país.

Lo anterior debido a que las funciones del IMPI contribuyen a mejorar la economía y a impulsar el desarrollo creativo y científico en México, por lo cual esta tesis contribuirá a establecer las bases para su reposicionamiento entre sus públicos metas con el fin de reforzar su imagen entre la población.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es evaluar la estructura organizacional y comunicacional del IMPI a través de un análisis y diagnóstico que permita identificar las áreas de oportunidad necesarias para mejorar sus campañas de promoción y “reposicionar” al IMPI, su imagen y sus servicios entre sus públicos meta.

Por ello, y con el fin de elaborar un diagnóstico preciso sobre sus fortalezas y debilidades en este campo, se realizó en primer lugar un análisis situacional que permitiera reconocer y evaluar tanto la estructura administrativa del Instituto como sus fenómenos de clima, cultura e identidad organizacional.

Lo anterior como marco de referencia para la elaboración de un análisis integral de todos aquellos procesos de comunicación tanto internos como externos susceptibles de ser mejorados y optimizados para el eventual desarrollo de campañas de promoción de esta institución.

La presente investigación obedece a un tipo de investigación descriptiva y a la vez de evaluación porque se miden y diagnostican, de una manera cualitativa y cuantitativa con la mayor precisión posible, la identidad organizacional y los procesos de comunicación del IMPI.

Las herramientas metodológicas fueron el análisis situacional de la estructura organizacional y de los procesos de comunicación externa utilizados a partir del año 2002; la técnica de observación participante durante el periodo de



servicio social ahí prestado; la entrevista a profundidad a los directivos y mandos medios, todo lo cual permitió conocer la visión institucional y detectar de primera instancia los síntomas de los problemas que aquejan al Instituto.

Al respecto es necesario señalar que ninguna otra técnica como la observación es capaz de sugerir tantas ideas y es difícil imaginar un estudio serio en el que la observación no desempeñe ningún papel. La observación participante ayudó a conocer e interactuar de forma continua con los trabajadores ya que al pertenecer al círculo de empleados se tuvo la posibilidad de enfrentar de cerca y vivir realmente el clima y ambiente laboral existente en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

A través de las entrevistas se conocieron los puntos de vista del nivel gerencial, con las cuales se logró absorber la mayor cantidad de información necesaria y útil para la elaboración del diagnóstico, pues al haber aplicado la entrevista a funcionarios importantes dentro de la institución se tuvo la oportunidad de conocer los errores, aciertos, discordancias e igualdades sobre los puntos fundamentales en las que se basa esta investigación y que se encuentran en el nivel directivo (entre el director, los coordinadores y los operativos).

La utilización de la observación participante y la entrevista estructurada a informantes calificados (cuadros directivos) permitieron que la investigación reuniera información indispensable para la elaboración de un diagnóstico confiable y detallado sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que imperan en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Por otro lado, los objetivos específicos de cada capítulo que la conforman son conocer la importancia de la comunicación en las organizaciones; entender la

relevancia del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) en el desarrollo económico y científico del país; evaluar la estructura comunicacional del IMPI y comprender la importancia de análisis y diagnóstico de las redes de comunicación en dicha organización.

Dichos objetivos parten de la hipótesis de que, debido a la ausencia de un diagnóstico integral de la estructura y comunicación organizacional del IMPI, no había sido posible la identificación de las áreas de oportunidad que contribuyeran a renovar las estrategias de difusión utilizadas hasta el momento; lo cual a su vez promovería de manera más eficiente sus servicios posicionando una imagen positiva entre sus públicos meta.

Para cumplir con los objetivos propuestos esta investigación quedó estructurada en cuatro capítulos. En el primero se definió la comunicación, sus elementos y su importancia como proceso social, explicando qué es la comunicación organizacional sus definiciones y las disciplinas que la complementan.

El capítulo dos abordó la conceptualización y caracterización de la organización y sus procesos sociales, elementos, y los procesos que rigen sus funciones y actividades También se examinaron las modalidades de comunicación interna y externa y se evaluaron los elementos principales que la componen tales como el clima, la cultura y la identidad organizacional.

En este capítulo se analizó también el entorno organizacional así como la función de las Relaciones Públicas y de la Publicidad institucional que de manera formal deberían utilizarse para las próximas campañas de difusión de esta Institución.

En el capítulo tres se realizó el análisis situacional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial que abarca toda su estructura organizativa, así como sus antecedentes, su desarrollo y la posición actual que tiene. El capítulo cuatro está basado en el análisis a los flujos, procesos y medios de comunicación formales con los que cuenta el IMPI tanto de manera interna como externa y finaliza con el diagnóstico FODA global, es decir tanto comunicacional como organizacional.

El análisis permitió elaborar un diagnóstico de la estructura organizacional del Instituto y, sobre todo, de sus flujos, fenómenos, procesos, programas y medios de comunicación interna y externa, con el fin de evaluar sus fortalezas y debilidades así como sus áreas de oportunidad en esta materia las cuales deberían ser diseñadas o rediseñadas después de llevarse a cabo este proceso evaluativo.

El punto de partida para la elaboración de este análisis situacional es el paradigma de la comunicación organizacional, el cual establece que un diagnóstico es el *“proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema (...) que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”*<sup>1</sup>; que permite conocer cuáles son los síntomas que afectan a una organización y además conocer las ventajas con las que cuenta.

La utilidad del diagnóstico efectuado reside en que a partir de él se detectaron las áreas de oportunidad, para que posteriormente la Dirección Divisional de promoción, si así lo considera pertinente, las tome en cuenta y las

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, *Estilos de administración*, México, Ed. Diana, 1984, p. 232.

utilice en su próximo proyecto de campaña de difusión de las actividades y servicios que ofrece el Instituto a través del intercambio óptimo de la comunicación entre sus públicos externos.

## Capítulo 1

### La comunicación como proceso social

La comunicación es una de las características distintivas de una sociedad y se encuentra de forma innata en los seres humanos como la base del desarrollo de toda civilización, pues nos aleja de la soledad y únicamente a través de ella es posible conocer la historia y el pensamiento del hombre.

Es decir, la comunicación hace posible la socialización y a la sociedad misma, por lo cual se puede afirmar que la evolución del hombre y el desarrollo de la comunicación mantienen una relación interdependiente.

La palabra comunicación proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa poner algo en común, compartir<sup>1</sup> hacer al otro partícipe de las vivencias, experiencias y pensamientos de uno. Ricardo Homs Quiroga en su libro *La comunicación en la empresa*, define a la comunicación como un proceso dinámico de intercambio de ideas. Por ello, para que surja efectivamente la comunicación se necesita significantes comunes<sup>2</sup>.

En su libro *Comunicación Organizacional Práctica* Alberto Martínez define a la comunicación como el *“proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra mediante un mensaje, esperando que ésta última de una respuesta, sin importar si es una opinión, actitud o conducta”*<sup>3</sup>.

Por su parte Roger Fowler señala que la comunicación es la manifestación

---

<sup>1</sup> JOAW, Elías y MASCARA José, *Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p.51.

<sup>2</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamericana, 1990, p. 12.

<sup>3</sup> MARTÍNEZ, DE VELASCO, Alberto, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, México, Trillas, p. 46.

de un mensaje abstracto mediante una señal física, con asociación ente los mensajes particulares y una señal específica, según sean las convenciones que compartan los participantes de cualquier evento comunicativo;<sup>4</sup> dichas convenciones, por supuesto, refieren al código lingüístico, cultural y hasta grupal o al tipo de modismos que ambos participantes de dicho proceso utilizan, de acuerdo a un marco de referencia y que por necesidad debe ser compartido y conocido por ambas partes; de otra manera no podría establecerse el vínculo comunicativo.

La comunicación es un concepto sociológico, ya que es inherente a los procesos sociales y a la interacción de los individuos en cada uno de sus hábitos, desde la común acción de saludar, un “Hola” o un “Buenos días”, hasta el de transmitir una información de trascendencia y a gran escala como lo hacen los medios de comunicación de masas.

### 1.1 El proceso comunicativo y sus elementos

Las características fundamentales que se manejan respecto al concepto de comunicación son la transferencia de información y el manejo de un receptor y un transmisor, por lo cual se deduce que los elementos de la comunicación incluyen la transferencia o intercambio de información, la relación entre emisor y receptor y una respuesta o modificación de la conducta de este último.

---

<sup>4</sup> FOWLER, Roger, *Para comprender el lenguaje: una introducción a la lingüística*, México, Ed. Nueva Imagen, 1978, p. 21.

Así como la interacción entre los elementos del proceso, estos componentes mencionados sólo remiten a la transmisión de información, donde no importa si existe una respuesta, ya que en este modelo prevalece la ausencia de la unidad diferenciadora de la comunicación, que es la retroalimentación, elemento que realmente distingue a la comunicación del mero acto informativo.

A través de la retroalimentación se logra la interacción con el otro participante dando a conocer su perspectiva, sus ideas, sus pensamientos y sus sentimientos, lo cual origina el proceso comunicativo. De igual forma la retroalimentación *“es la espina dorsal de todos los conceptos de comunicación, pues implica que este proceso no debe ser estéril. Debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas y propuestas (...)”*.<sup>5</sup>

Así pues, este elemento transforma un proceso informativo en comunicativo, en el cual todos los mensajes esperan y reciben una respuesta pues el objetivo de la comunicación es provocar algo en su emisor. Para Aristóteles la meta principal de la comunicación es la persuasión, aunque muchas veces la respuesta no se da de forma inmediata.

Por otro lado, no es que la información sea contraria a la comunicación, sino que constituye un elemento del proceso comunicativo. Sin embargo al no contar la información con una respuesta deja al receptor en el simple papel de espectador, sin posibilidad de hacerlo participe del conocimiento que se le proporciona.

---

<sup>5</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo, Op. Cit., p. 1.

En cambio, *“la comunicación (...) exige participación del receptor y disposición del emisor original para asimilar la retroalimentación. Para que se de esa apertura (...) debe tener una actitud positiva para con el receptor y para con el tema”*<sup>6</sup>. Es aquí donde intervienen también los demás elementos de la comunicación.

### Elementos del proceso comunicativo

La comunicación se constituye como un proceso por medio del cual una (o varias personas) denominada emisor, envía un mensaje a otra persona o grupo de personas llamadas receptores; siempre y cuando exista respuesta por parte del receptor hacia el emisor, es decir, que haya retroalimentación. Cuando una conducta no es previsible ni entendible para otros deja de haber comunicación.

Los elementos en el proceso de comunicación son, en principio, la fuente o emisor el cual se refiere a la persona o grupo de personas que inician el acto comunicativo, es decir, quién envía el mensaje y espera obtener una respuesta del receptor.

Después de enviado el mensaje se produce la codificación, que es la traducción que el receptor hace de éste y debe ser comprensible para él, con el fin de que la comunicación sea efectiva ya que *“la comunicación es toda transmisión de información, con vistas a una respuesta que no siempre implica aceptación pasiva”*<sup>7</sup>. Para que este paso del proceso comunicativo sea efectivo, quienes participan en él deben de compartir un mismo código.

---

<sup>6</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo, Op. Cit., p. 16.

<sup>7</sup> FLORES DE GORTARI, Sergio, *Hacia una comunicación administrativa e integral*, México, Ed. Trillas, 1997, p.25.



Sin embargo a pesar de que se enumeren los elementos de dicho proceso y se describa de qué forma se deben de realizar, la comunicación es mucho más compleja pues a pesar de que se comparta el código, muchas veces no se cuenta con el mismo marco de referencia por lo cual el contenido del mensaje no tendrá el mismo significado para todos los receptores,

Tal es la importancia del conocimiento del código que si a un alemán se le envía un mensaje en inglés no será posible establecer comunicación con él. De igual forma que si un boliviano de clase baja intenta comunicarse con un mexicano de alto nivel social el acto comunicativo se verá afectado a causa de sus diferentes costumbres, creencias e ideas; confirmando así que *“(...) es erróneo pensar que la comunicación consiste en mandar mensajes desde un emisor a un receptor. Ambos pueden compartir el mismo código, pero no compartir el mismo propósito”<sup>8</sup>.*

Otro de los factores de la comunicación es el mensaje, es decir, lo que se comunica, el cual está compuesto por signos que tienen la propiedad de informar o comunicar algo. Los signos se dividen en naturales que son aquellos que se indican o son síntoma de algo (por ejemplo, si se observa humo se infiere que hay fuego); así como los artificiales o convencionales que son aquellos cuya expresión es derivativa, es decir, se les asigna un significado de manera arbitraria, por lo cual puede afirmarse que *“un signo es, pues, un hecho perceptible que nos da información sobre algo distinto de sí mismo”<sup>9</sup>.*

---

<sup>8</sup> MOYANO, Rafael y MONTANER, Pedro, *¿Cómo nos comunicamos? Del gesto a la telemática*. México, Editorial Alambra, 1996, p. 20.

<sup>9</sup> ÁVILA, Raúl. *La lengua y los hablantes*. 3ª edición, México, Ed. Trillas, 1990, p. 11.

Dentro de los sistemas de signos no naturales utilizados en el proceso de comunicación destaca el lenguaje, que constituye el mecanismo social básico que permite la comunicación entre los seres humanos a través de un conjunto estructurado de signos lingüísticos.

En la obra “Lenguaje y conducta social”, W. P. Robinson, citando a C. Morris afirma que el lenguaje está compuesto de:

- a) Una pluralidad de signos arbitrarios (convencionales) que tienen
- b) Una significación común para un grupo de organismos, y
- c) Una significación independiente de la significación inmediata,
- d) Que son producidos y recibidos por quienes los usan;
- e) Se trata de un sistema en el que los signos están articulados mediante ciertas reglas de combinación.<sup>10</sup>

Al respecto vale la pena mencionar que, según Saussure, *“el lenguaje descansa en una facultad que tenemos de la naturaleza, mientras que la lengua es una cosa adquirida y convencional (...) pero aclara que la facultad – natural o no- de articular palabras sólo se ejerce con ayuda del instrumento creado y suministrado por la colectividad; no es, por tanto, quimérico decir que es la lengua la que hace la unidad del lenguaje”<sup>11</sup>*

El mensaje, ya estructurado de acuerdo a una gramática que corresponde al idioma en que se emite, es transmitido mediante un vehículo o medio a través del cual viaja hasta el receptor, aunque en el caso de la palabra hablada el canal no es tangible, mientras que en la palabra impresa éste se conforma por el papel

---

<sup>10</sup> ROBINSON W. P., *Lenguaje y conducta social*, Trillas, México, 1978, p. 14.

<sup>11</sup> DE SAUSSURE, Ferdinand, *Curso de lingüística general*, 12 edición, Fontamara, México, 1998, p. 36-37.

en el que se plasman los signos o el medio por el cual se envía.

A su vez el elemento del proceso de la comunicación que decodifica, interpreta y comprende el mensaje es el receptor, quién es la persona o grupo de personas que lo reciben y quienes pueden ser intencionales y no intencionales: los primeros son aquellos a quienes va dirigido el mensaje y los segundos se refieren a quienes les llega aunque no esté destinado a ellos.

Por último, otro de los elementos fundamentales para que se lleve a cabo el proceso de comunicación es sin duda el feedback o retroalimentación, elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación que refiere a la respuesta a un estímulo; en este caso el mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación.

## 1.2 Tipos y niveles de comunicación

La comunicación es un aspecto intrínseco e innato de nuestra naturaleza humana, por lo cual no necesitamos asistir a una escuela para adquirirlo pues se obtiene mediante la imitación y de manera intuitiva. Sin embargo, aunque el individuo tenga la facultad para establecer un sistema de comunicación, éste no podría funcionar si no se establecieran relaciones humanas, ello debido a que *“el lenguaje ese origina espontáneamente en el individuo, pues el instinto de imitación y de simbolismo es inherente a todos los seres inteligentes, hombres o animales; empero, como el de la poesía y las artes, su desarrollo es social”*<sup>12</sup>, lo cual

---

<sup>12</sup> HALLIDAY, M.A.K., *El lenguaje como semiótica social: la interpretación social del lenguajes y del significado*, México, Fondo de Cultura Económica, 1986, p. 9.

determina que todo proceso de comunicación forme parte del proceso de socialización del individuo en su grupo.

La comunicación es indispensable en todos los ámbitos de socialización, desde la vida privada de cada individuo (intercomunicación) hasta para la organización de una empresa pues constituye un fenómeno necesario en cualquier nivel organizativo y es imprescindible en las relaciones de amistad, de pareja, con uno mismo y sin duda alguna en el trabajo, pues todos los procesos que se realizan en él se encuentran mediados por el intercambio de mensajes, por lo cual se constituye como un elemento fundamental para el desarrollo, establecimiento y vigencia de todas las sociedades.

Por ello *“la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, ni cultura, ni civilización”*<sup>13</sup>.

Si bien el proceso de comunicación es universal y cada vez que se entabla algún tipo de ésta los elementos necesarios son los mismos, existen varios tipos y niveles de comunicación de acuerdo a los códigos utilizados para ella, a los objetivos que incitan la interacción entre los individuos y de acuerdo al ámbito en el cual se lleva a cabo.

De acuerdo a esta última tipología el nivel de comunicación interpersonal es la que se desarrolla entre dos personas que se encuentran físicamente próximas, por lo cual es el ejemplo más sencillo de ésta en el cual se establece una

---

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ, Collado Carlos, Op.Cit., p. 30.

comunicación bidireccional pues al intercambiarse la información se verifica que haya sido recibida y entendida.

Este nivel se realiza de manera verbal y se complementa con la comunicación no verbal, la cual incluye gestos, tono de voz, postura, movimientos del cuerpo y de las manos.

De acuerdo con Fernández Collado y Gordon Danhken la comunicación interpersonal toma en cuenta los *“(...) procesos de desarrollo asociados con la relación (y), se debe considerar la forma cómo los comunicadores se relacionan y cómo se ven entre sí y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos,”*<sup>14</sup> es decir, que la comunicación interpersonal se encuentra definida por la circunstancia y la relación personal que compartan los comunicadores.

La comunicación grupal se establece cuando existen dos o más personas involucradas en la transmisión y recepción del mensaje, y es la que para esta investigación más nos interesa pues es aquella que se establece en toda organización y se constituye cuando los individuos comparten afinidades, intereses y objetivos en común que hacen necesario el intercambio fluido y comprensivo de mensajes con sus correspondientes retroalimentaciones, que constituyen la comprobación de su eficacia.

Siguiendo los niveles de comunicación mencionados, y para el presente estudio que también abarca la comunicación externa, es importante mencionar la

---

<sup>14</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, DANHKEN Gordon, *La comunicación humana, ciencia social*, México, McGraw Hill, 1986, p. 33.

comunicación de masas, que el emisor sostiene con un público diverso y muchas veces anónimo.

Por ello esta comunicación resulta ser de lo más impersonal pues a pesar de que la información transmitida llega a un gran número de personas, muchas veces no se logra complementar el proceso de comunicación porque se carece, en el mayor de los casos, de retroalimentación con sus públicos. Además para transmitir su mensaje el emisor se vale de medios técnicos que van desde el uso del cartel hasta los llamados medios de comunicación masiva como son la radio y la televisión, y actualmente internet.

A pesar que la comunicación cumple la misma función en cualquier lugar donde se encuentre no siempre logra su propósito pues a veces no se entiende lo que se dice aunque se empleen los mismos códigos, debido principalmente a la existencia de distintas lenguas.

La lengua está determinada por tres factores: el código, la raza y la cultura del grupo social, los cuales se van modificando a través del tiempo o por otros factores como regiones grupos o clase social y de acuerdo al país de que se trate.<sup>15</sup>

Algunas variaciones se deben también a las diferencias regionales que muchas veces producen dialectos o también debido al desarrollo interno de la lengua de una sociedad, originándose la jerga (lenguaje informal de las personas que desempeñan oficio o actividades), el argot (lenguaje formal de los

---

<sup>15</sup> ÁVILA Raúl. Op. Cit. p. 87-98.

profesionistas en sus diferentes especialidades)<sup>16</sup> y el caló (lenguaje popular que se basa en los modismos).

El habla se puede estudiar desde varios puntos de vista, como por ejemplo el generacional, el cultural y el sexual, como un reflejo del nivel cultural del individuo, por lo cual se generan diversos tipos de comunicación dependiendo cuál sea el uso que se le dé o lo que se desea transmitir.

Una de sus clasificaciones es la comunicación mímica, empleada por todas las personas, y que correspondería a una parte de la comunicación no verbal, la cual es incompleta; sin embargo en ocasiones un gesto resulta más expresivo que las palabras, mientras que la comunicación oral es más completa que la mímica pero se auxilia de ésta para lograr mayor expresividad. Ya que cuenta con un elemento muy importante, la entonación, lo cual implica que cuando una persona habla, su tono de voz, independientemente de sus palabras, demuestran su estado de ánimo y la intención de lo que dice.

Este tipo de comunicación es fugaz pero es más emotiva que la escrita; sin embargo permite transmitir los conocimientos de una generación a otra, aunque requiere de una construcción gramatical correcta. La escritura es una parte fundamental en el proceso de comunicación, pues aunque en ocasiones resulte fría, inexpresiva y artificial, es el invento que más ha revolucionado la conciencia y el que le da agilidad al pensamiento. Pero sólo de esta forma se logra la

---

<sup>16</sup> GÓMEZ TORREGO, Leonardo, *El léxico en el español actual: uso y norma*, Madrid, Arco/Libros, 1995, p. 109.

permanencia del pensamiento y ha sido un elemento impulso para el desarrollo intelectual de la humanidad.

### 1.3 Teorías y modelos de comunicación

Si se hablara de una Teoría de la comunicación el término resultaría inválido, ya que el efecto de las investigaciones multidisciplinarias en este ámbito ha arrojado por definición el nombre de teorías de la comunicación, cuyo surgimiento se gestó en un principio debido al interés por la investigación de la comunicación de masas, después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Los primeros modelos se basaron en los esquemas de estímulo respuesta y son conocidos como modelos de la aguja hipodérmica o de la bala mágica.

En dichos modelos se sostiene que la audiencia (receptores) carece de criterio para analizar el contenido del mensaje por lo cual toma la información tal cual es enviada por los medios de comunicación de masa procesarla.

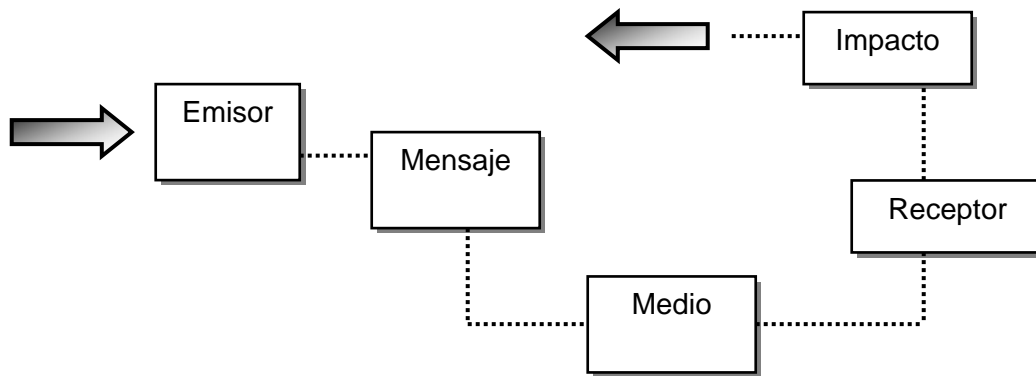
Harold Laswell, Paul Lazarsfeld, Carl Hovland y Kurt Lewin son considerados los pioneros de la investigación de la comunicación. Uno de los más aceptados fue el de los modelos lineales presentado por Harold D. Laswell, quien proponía un encadenamiento lineal de cinco preguntas: quién dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto.

La importancia de dicho modelo radica en que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación, donde el quién es el emisor, el qué es el mensaje, por cuál canal se refiere a los medios utilizados para enviar el mensaje, a quién se representa al receptor y el con qué efecto alude a la intención

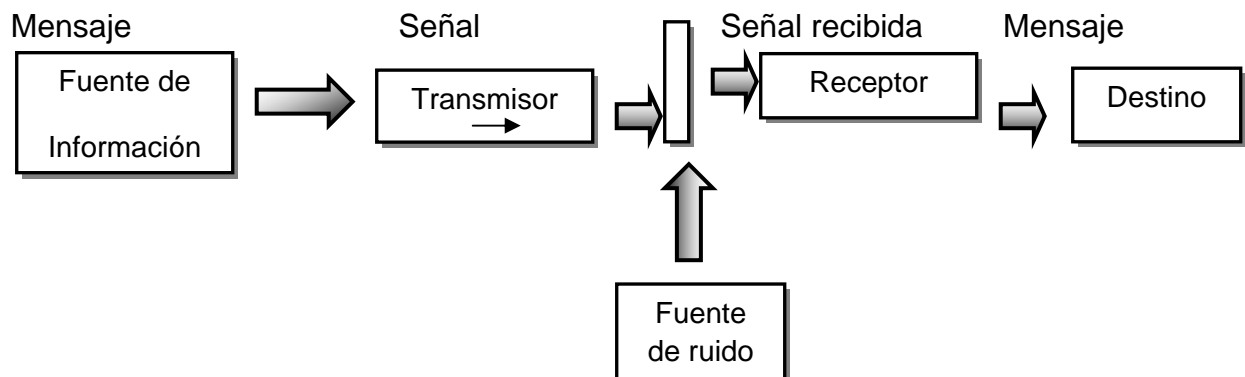


de la comunicación.

El modelo de Harold Laswell se representa de la siguiente manera:



Esta teoría se sostuvo hasta 1948 cuando el ingeniero Claude Shannon desarrolló la teoría matemática de la información, "*Shannon y su compañero (...)* de la empresa Bell, Warren Weaver, realizaron una de las más importantes contribuciones a la formación de la teoría del campo de las comunicaciones (...)"<sup>17</sup>. Dicho modelo se hizo pensando en función de la cibernética y está compuesto por cinco elementos: la fuente, el transmisor, el canal, el receptor y el destinatario.



<sup>17</sup> GALENAO, Ernesto, *Modelos de comunicación: desde los esquemas de estímulo- respuesta a la comunicación contingente*, 2ª edición, Argentina, Macchi, 1997, p. 22.

La importancia del modelo de Shannon y Weaver radica en que planteó el primer modelo de comunicación lo cual contribuyó a consolidar la teoría de la comunicación en el ámbito e las ciencias sociales

*“La propuesta de Shannon y Weaver, basada en el paradigma de la teoría matemática de la comunicación, fue pionera y ha influido notablemente en los estudios de comunicación y muchos de los modelos que le siguieron son deudores de él”<sup>18</sup>*. La importancia de este modelo radica en que proporcionaba un concepto amplio del fenómeno comunicativo, pues dentro de él se aprecia la influencia que el transmisor ejerce sobre el receptor.

---

<sup>18</sup> MIQUEL, Rodrigo. Modelos de comunicación [en línea], Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, Aula abierta, lecciones básicas, Dirección URL: [http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab\\_lec/20](http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/20), [3 de enero de 2010].

## Capítulo 2

### La organización y sus procesos sociales

Prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones, la familia, la escuela, el trabajo, entre otros. Todos de alguna forma, directa o indirectamente, se encuentran vinculados a una organización, pues para lograr un desarrollo en la cultura se necesitó de planear de forma organizada un objetivo, tomando a la organización como un medio para alcanzarlo.

El término organización proviene del griego organon, que significa instrumento, es decir, el medio para hacer algo. Talcott Parsons define a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, mientras que la teoría de sistemas la define como un conjunto de roles interrelacionados en los cuales incide un mecanismo de control.

Una organización está constituida por un grupo de personas reunidas con un mismo objetivo o propósito, las cuales se organizan por actividades y jerarquías mediante su interacción cotidiana y bajo una autoridad común.

Desde el punto de vista administrativo las organizaciones son definidas por las actividades que realiza el hombre pues *“la actividad humana es la generadora de las organizaciones. Es el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que le rodea y tiene por fin satisfacer sus diferentes necesidades”*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ÁLVAREZ, Héctor, *Principios de administración*, 2ª edición, Argentina, Eudecor, 2000, p.29.

Las organizaciones sirven, entre otras cosas, para regular la conducta de los individuos, para planear y llevar a cabo actividades de beneficio común y para permitir una mejor convivencia en sociedad, por lo cual la mayor parte de la vida del individuo se da dentro de una de estas entidades, que restringen ciertas libertades pero otorgan determinadas garantías. Es decir, las organizaciones actúan como instrumentos de control social pues la pertenencia a ellas implica reglas y limitantes pero no porque sean esclavizadoras ni tiranas sino para permitir una convivencia armónica entre sus miembros.

Organizar es el proceso de asignar derechos, obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización, la cual ha evolucionado a partir de aquellas de tipo familiar y personal donde era necesaria la cooperación de numerosos seres humanos para alcanzar un fin específico.

La división que hoy se hace de las organizaciones, ya sea como empresas o instituciones, es consecuencia de las condiciones tecnológicas, económicas, políticas, sociales y culturales que hicieron posible la industrialización. Anteriormente las organizaciones eran más bien de tipo patriarcal y por lo tanto no tenían las mismas especificaciones ni sistema reglamentario que hoy se utiliza. Otro de los factores más importantes para el desarrollo de las organizaciones en el sentido de su estructura burocrática de administración fue la disposición por el Estado de medios administrativos financieros y materiales.

De esta manera la contratación de personal dentro de la organización ya no se basó, en teoría, en lazos familiares ni referencias personales sino en la

capacidad profesional; además de que se estableció una paga fija, la actividad esencialmente profesional del funcionario, la separación de éste respecto de los medios administrativos y la posibilidad de ascenso por el rendimiento o por tiempo de servicio, basándose en las características que Max Weber<sup>2</sup> atribuye a la democracia moderna.

Desde esta perspectiva se concluye que las organizaciones son representantes sociales pues son *“el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que le rodea y tienen por fin satisfacer sus diferentes necesidades”*<sup>3</sup>

## 2.1 La teoría organizacional (escuelas)

A pesar de que las organizaciones han acompañado desde su inicio al desarrollo de la humanidad, el estudio de éstas y de la comunicación como disciplina dentro de ella empezó hasta principios del siglo XX, cuando se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización en las cuales se establecen los principios de la comunicación organizacional.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, en Estados Unidos el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a captar la atención de varios investigadores, la cual resultaba relevante para la reconstrucción de los países que participaron en la Segunda Guerra Mundial a través de la actuación determinante de las empresas. Por tanto se puede afirmar que, como disciplina, la

---

<sup>2</sup> WEBER, Max. *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, p. 663.

<sup>3</sup> ÁLVAREZ, Héctor Felipe, *Principios de Administración*, 2ª edición, Argentina, Eudeor, 2000, p. 129.

comunicación organizacional, se origina dentro de la teoría de la administración.

En la actualidad el campo de estudio de la comunicación organizacional va ganando mayor interés. Por ello existen tantas concepciones sobre ella como de comunicación. Una de las definiciones más completas es la que da Fernández Collado:

*(...) la comunicación organizacional es 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; o bien, (para) influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos<sup>4</sup>*

En México esta disciplina toma fuerza en los años ochentas, cuando las necesidades de cambio y problemas para difundir información se volvieron más agudas debido a fenómenos como la globalización económica y la apertura comercial de México hacia el exterior, que requería la uniformidad de proceso conforme a lo estándares internacionales.

La comunicación organizacional es un campo que intercambia y se apropia de conocimientos afines y en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las Relaciones Públicas, que se ocupan de la imagen de las organizaciones; así como de la administración que se orienta al manejo y control

---

<sup>4</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *Op. Cit.*, p. 30.

de los recursos, mientras que la comunicación maneja todo aquello relacionado con los flujos informativos, la identidad y la imagen de la organización frente a su ámbito interno (público interno) y externo (entorno).

Existen muchos enfoques o teorías de la organización pero todas ellas se resumen en cuatro categorías básicas que son la teoría clásica, desarrollada por Frederick Taylor, la cual se caracteriza por el énfasis que le da a la estructura de la organización para su eficiencia; así como la teoría humanística que asigna mayor importancia al individuo, a sus necesidades e ideas de los trabajadores, de acuerdo a teóricos como Rensis Lickert y Chris Argyris, entre otros.

Por su parte la teoría de sistemas sostiene que las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran interrelacionados con el medio que las rodea; mientras que la teoría contingente determina que al ser las organizaciones sistemas abiertos deben mantenerse alerta a las situaciones que suceden en el medio que las rodea pues su éxito dependerá de su grado de adaptación a su entorno inmediato.<sup>5</sup>

La comunicación organizacional propicia entre empresarios, directivos y ejecutivos el interés en la integración de la infraestructura material con la humana y la generación de ambientes de trabajo donde sea posible conjuntar el desarrollo del individuo con el de la organización. La importancia de la comunicación organizacional se ve reflejada en la aparición de las primeras teorías relacionadas a ellas, tales como la teoría de las Relaciones Humanas, la cual se basa en los

---

<sup>5</sup> Apuntes de la clase de Entorno Social de las Organizaciones, Profesora Esperanza Cabrera, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, abril 2007.

valores humanísticos de la administración.

Los integrantes de la Escuela de Sistemas, fueron los primeros en conceder a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales. Sus contribuciones, tanto a la teoría como a la investigación de la comunicación organizacional han sido definitivas para una mejor comprensión del fenómeno.

Asimismo fue ésta la primera escuela que hizo énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la organización como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre organización y ambiente.

En la actualidad las organizaciones son cada vez más complejas, por lo que resulta imprescindible incorporar nuevas formas de trabajo para poder competir en el mercado globalizado actual. Por esta razón es importante implementar, cumplir y mejorar los sistemas de comunicación entre los miembros de la empresa, haciendo uso de estrategias y canales de comunicación adecuados con el propósito de mantener actualizados a los empleados acerca de lo que acontece en ella con la finalidad de mejorar y reforzar su imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Sin embargo no es suficiente crear estrategias de comunicación, sino además concebir al lenguaje como uno de los componentes que conforman la estrategia básica e integral para el crecimiento y subsistencia de la empresa. Es a través de la comunicación como las organizaciones logran el entendimiento, la



coordinación y la cooperación que posibilita su crecimiento y desarrollo pues las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la utilización de un mismo lenguaje.

## 2.2 La estructura organizacional (elementos)

En el concepto de organización se integran diversos elementos que se complementan e interrelacionan para cumplir con sus objetivos generales y totales pero el principal componente de toda organización, independientemente del tamaño que tenga, es el ser humano pues gracias a él se logra componerla y poner en funcionamiento. Inmediatamente se integran otros elementos como la realización de actividades y la división del trabajo, lo cual es necesario para optimizar las funciones y metas.

En efecto, uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento de los demás recursos, y por ende de toda la organización en sí, es el personal humano, pues es éste quien tiene la posibilidad y potencialidad de desarrollo, ideas, creatividad, imaginación, sentimientos y habilidades. Este personal se clasifica generalmente en operarios, analistas, oficinistas, supervisores, técnicos y directivos.

El intercambio de información aparece en todo momento de la composición de las organizaciones, sin embargo es en este momento cuando su necesidad se hace más evidente pues al dividir y jerarquizar el trabajo es necesario que exista además retroalimentación por cada una de las diferentes áreas que la conforman, haciéndose necesaria la vigencia de la comunicación como un flujo ininterrumpido

de mensajes que ayudan de manera sustancial a la visualización y cumplimiento de los objetivos comunes que tienen sus integrantes.

Por ello una organización se establece como un sistema social *“en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo a la consecución de fines comunes”*<sup>6</sup>.

De igual forma, para que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos se necesitan de otros elementos como los recursos necesarios para que comience a funcionar y se constituya como tal en una determinada área, los cuales son conformados por bienes tangibles que pertenecen a la organización, como por ejemplo las instalaciones, maquinaria, herramientas e instrumentos, materias primas, productos en proceso y terminados.

Los recursos técnicos son bienes tangibles e intangibles propiedad de la organización, tales como los sistemas de producción, de ventas, de finanzas, patentes y fórmulas.

Otra parte primordial que no se debe dejar de lado y necesaria para que empiece a funcionar cualquier organización es la parte económica, es decir, los recursos financieros que son los elementos propios o ajenos disponibles. Los recursos propios son el dinero, las acciones y las utilidades, mientras los ajenos son préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y la emisión de valores (bonos y cédulas).

---

<sup>6</sup> BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, Op. Cit., p. 16.

## Tipos de organizaciones

Los tipos de organización se determinan de acuerdo a las interrelaciones de los individuos que las integran, es decir, en su forma de estructuración y de acuerdo a los fines para los cuales fue creada. Los dos principales tipos de organización son las organizaciones formales y las informales.

Las primeras poseen un sistema de división del trabajo y sus interrelaciones están plasmadas en los manuales de la organización así como en el organigrama que rige sus actividades, las cuales son coordinadas para conseguir un objetivo común. Asimismo, este tipo de organización cuenta con delimitación de funciones así como jerarquización de las mismas, delegación de actividades y responsabilidades; dirección y mecanismos de control.

Las organizaciones informales, generalmente, nacen dentro de una organización formal, en las cuales la interrelación es voluntaria y se eligen a las personas con las cuales se desea interactuar. Este tipo de organización *“facilita la comunicación (...) y propicia la creación de grupos, (...) retiene el poder lo cual influye tanto en la eficiencia como en la productividad”*<sup>7</sup>.

Dadas a conocer los dos grandes tipos de organizaciones existentes, se pasará a explicar la clasificación de aquellas organizaciones constituidas con algún propósito en específico, es decir, a la división existente de las organizaciones formales, que se clasifican como institución, empresa y organismo

---

<sup>7</sup> BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos Op. Cit., p. 16-17.

intermedio o representativo, las cuales cuentan con los elementos básicos de cualquier organización pero poseen elementos característicos que las diferencian de las demás.

La institución, de acuerdo al enfoque sociológico, es un conjunto de mecanismos por medio de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistente.

Para María Luisa Muriel y Gilda Rota, dentro de la teoría de sistemas, una institución es *“un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada”*<sup>8</sup>.

La institución, al ser parte de un sistema social, es concebida como parte de un suprasistema. Las acciones desarrolladas dentro de este tipo de organización influyen en el entorno social, ya que toda acción repercute al sistema dentro del cual se ubica.

La empresa es un grupo social creado con fines de lucro e intereses económicos, regulado bajo ciertas leyes, es decir es una *“unidad económico-social que produce y ofrece bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad”*<sup>9</sup> con fines totalmente lucrativos.

Existen varios tipos de empresas y su clasificación depende del giro o por la magnitud. De acuerdo al giro las empresas se dividen en industriales, comerciales y de servicios. En las empresas industriales la acción directa del trabajo humano y máquinas transforma la materia prima para convertirla en un satisfactor, mientras

---

<sup>8</sup> MURIEL, Ma. Luisa, *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones humanas*, Ecuador, CIESPAL, 1980, p. 39.

<sup>9</sup> BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, Op. Cit., p. 18.

que las comerciales funcionan como intermediarias entre el productor y el consumidor, las cuales ofrecen los productos ya terminados y pueden ser de tipo mayorista, detallista o mixta.

Las empresas de servicios se describen por su nombre, por ejemplo: empresa bancaria, de comunicación, de transportes. En función del criterio de magnitud este tipo de organización formal se divide en pequeñas, medianas o grandes, tomando en cuenta la dimensión de su capital, sector del mercado que abastece, grado de automatización en sus procesos de producción, número de empleados o importancia respecto a otras empresas del mismo giro.

La agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes que tiene como principal objetivo obtener beneficios para los asociados al organismo recibe el nombre de organismo intermedio o representativo, el cual contribuye al desarrollo social e influye en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de operación, y generalmente sus servicios los brindan de manera gratuita o poco onerosa.

### 2.3 Clima y cultura organizacional

Prácticamente todas las actividades que realiza el ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones, la familia, la escuela, el trabajo, entre otras. Por ello todos de alguna forma, directa o indirectamente, se encuentran vinculados a alguna de ellas, lo cual desde la antigüedad fue necesario para lograr el desarrollo de la cultura pues se necesitó planear un objetivo común tomando a la organización como un medio para alcanzarlo.

A medida que los propósitos de las organizaciones se hacían más complejos, éstas se fueron volviendo más complicadas y se convirtieron en los ambientes más frecuentes en nuestra sociedad, desde el infante que acude al jardín de niños hasta el empresario que trabaja en su oficina, puesto que *“las organizaciones (...) constituyen uno de los elementos más importantes que forman la trama social de las sociedades modernas”*.<sup>10</sup>

Debido a esto muchas de las conductas de los individuos no son propiamente individuales sino que en ocasiones están determinadas por la organización con la cual conviven, ya que *“las organizaciones son, (...) responsables de un acto, en el sentido de que éste deriva de un determinado conjunto de relaciones sociales (...)”*<sup>11</sup>, es decir, que el individuo reflejará en su actitud el humor de la organización a la que pertenezca.

El clima organizacional es determinante en las acciones del individuo, porque mediante su creación se puede dirigir la motivación de cada uno de ellos pues *“la eficacia de una organización se puede aumentar creándole un clima que satisfaga las necesidades de los miembros (...)”*<sup>12</sup>.

El clima organizacional no sólo abarca el espacio físico en el cual se desenvuelven las actividades de las organizaciones, ni cómo se desarrollen las conductas de sus individuos, sino que también considera las estructuras y los procesos no tangibles del medio laboral.

Las conductas organizacionales, que en muchas ocasiones suelen verse

---

<sup>10</sup> PEIRÓ, José María, *Psicología de las organizaciones*, 5ed., Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997, p.185.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p.186.

<sup>12</sup> KOLB, David, et. al, *Psicología de las organizaciones: experiencias*. México, Editorial Prentice / Hall Internacional, p.56.

como el conjunto de actos individuales de los trabajadores, no sólo dependen de éstos sino del ambiente en el que se desarrollen sus relaciones sociales, por lo cual las acciones organizacionales no son un resultado directo de la conducta individual sino que se complementa tanto la actitud de cada individuo con el ambiente común que se perciba.

De aquí la importancia del estudio del clima organizacional, pues se demuestra que el medio en el cual se desarrolla el individuo, sea natural o artificial (como en el caso de las organizaciones), repercute en su funcionamiento y las percepciones de los individuos van a depender tanto de su personalidad como de sus actividades, relaciones y experiencias que tenga en la organización.

Una de las formas de lograr un clima organizacional eficaz es *“ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la organización, pero sin pretender controlar los medios de alcanzar esas metas”*<sup>13</sup>. La relevancia del estudio de este aspecto de la organización se debe a que no se puede estudiar una organización si no se conoce antes su "origen" ni el entorno en el cual se desarrolla.

Por lo tanto es fundamental conocer su medio para de ahí determinar por qué razón existen diversos problemas o conflictos, por ejemplo que el estrés del empleado tal vez no se deba a la carga de trabajo sino a lo reducido de su espacio físico, lo cual ocasiona que se sienta agobiado, lo cual todo esto repercute en su desempeño e impide que siga su desarrollo adecuado, estropeando o deteniendo el de sus compañeros.

---

<sup>13</sup> KOLB, David, et. al, Op. Cit., p.57.

Por otro lado, dicho problema puede no significar ni el mínimo obstáculo para otro trabajador, lo cual muestra que el clima refleja la interacción existente entre las características personales y organizacionales, y también permite determinar las causales de ciertos problemas en el cumplimiento de objetivos.

El clima laboral dentro de una organización, desde el diseño y ubicación de su edificio hasta la asignación de roles y jerarquización, induce determinados comportamientos en los individuos que inciden en la organización, por lo cual es necesario que ésta establezca un clima organizacional favorable para todos sus integrantes, tomando en cuenta tanto los elementos internos como los externos que afecten su estructura y su actividad.

Sin embargo, la mayoría de las ocasiones el término clima organizacional se plantea como un *“medio interno, (...) en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa”*.<sup>14</sup>

Una organización con un clima favorable tendrá más armonía entre sus elementos internos (trabajadores y directivos), asimismo proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios a sus públicos externos (proveedores, clientes), lo cual aumentará su productividad y eficiencia. Las principales variables a considerar, cuando se estudia y se desea mejorar el clima organizacional, son el ambiente interno, el espacio físico, el ruido, la iluminación, ventilación, humedad, contaminación; el estilo de la dirección, su estructura formal, compañerismo, actitudes, aptitudes de cada uno de los integrantes de la organización,

---

<sup>14</sup> RODRÍGUEZ M., Darío, *Diagnóstico Organizacional*, 3° edición, México, Alfaomega, 1999, p.158.



ausentismo, rotación y estrés, por citar algunos.

El clima organizacional favorable resulta ser un vínculo para el buen desempeño de las actividades de una organización, y puede resultar motivante para los miembros de ésta, mientras que un clima organizacional desfavorable puede resultar un obstáculo para su crecimiento pues incide directamente en el ánimo y en el desempeño de sus empleados.

De ahí la importancia en su estudio pues queda claro que el clima organizacional es determinante en el desarrollo de las relaciones dentro y fuera de la organización, y por lo tanto en su productividad y crecimiento. Trabajar en un clima organizacional positivo favorece tanto la satisfacción de sus integrantes como el éxito de resultados.

De acuerdo a todos los beneficios ya mencionados que puede proporcionar un clima laboral adecuado, éste influye también en el proceso creador de la cultura organizacional, la cual resulta ser un elemento estabilizador para la institución. Por definición de Abraham Nosnik la cultura es *“un conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético”*<sup>15</sup> de las organizaciones.

Continuando con el pensamiento de este autor, los elementos del diseño organizacional que más influencia tienen sobre la cultura organizacional son la misión y la filosofía debido a que la primera es la propuesta de perfeccionamiento inspiradora para sus integrantes, mientras la filosofía es la *“propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de individuos encuentra útil para trabajar su ‘ideal’ (...)*

---

<sup>15</sup> NOSNIK, Abraham, *Culturas organizacionales. Origen, consolidación y desarrollo*, España, Ed. Netbiblo, 2005, p. 23.

*o visión del futuro como organización para avanzar juntos*<sup>16</sup>.

La cultura organizacional se da a partir de la definición de los valores de cada organismo y también por medio de las conductas que establece dentro de sus políticas, ya que los valores comprenden los parámetros normativos tanto de conducta, políticas institucionales, ética profesional y moral en sus integrantes, así pues *“los valores dan pie a criterios que se reconocen y premia, y en su caso, sanciona o reprime, la conducta en la organización”*<sup>17</sup>

Por otro lado la cultura mantiene con los símbolos un vínculo de dependencia, ya que se crea a partir de ellos y los necesita para reforzarse, pues como lo afirma el filósofo Ernest Cassirer, los seres humanos son ante todo animales simbólicos, refiriéndose a que todas las ideas las convierten en símbolos y es así como sostiene que nace la cultura, a través de la capacidad del hombre de simbolizar.<sup>18</sup>

Debido a la influencia que los símbolos ejercen en las personas, la cultura organizacional se vale de ellos para crear factores de identificación e integración, por lo cual se dice que la cultura es *“una serie de significados compartidos (...) que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de forma homogénea”*<sup>19</sup>.

Los símbolos dentro de la cultura organizacional van desde el logotipo hasta los ritos o rituales que se sostienen dentro de la organización, que en dicho caso serían la forma de saludarse, el trato con los clientes, la manera de celebrar

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 50.

<sup>17</sup> NOSNIK, Abraham, *Op. Cit.*, p. 52.

<sup>18</sup> CASSIRER, Ernest, *Mito y Lenguaje*, Argentina, Nueva Visión, 1973, p. 46.

<sup>19</sup> ANDRADE, Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Ed. Netbiblo, 2005, p. 72.

ciertos festejos como los cumpleaños y el fin de año, la realización de juntas y hasta la forma de verificar asistencia.

De acuerdo con Horacio Andrade, uno de los más prestigiosos teóricos de la comunicación organizacional en América Latina, los elementos simbólicos de la cultura organizacional se dividen en tres grandes categorías. El escenario físico comprende la distribución y tamaño del espacio y su decoración; el escenario social que incluye la apariencias y arreglo físico de su personal, las pautas generales de comportamiento, el manejo de roles y hasta los protocolos de trabajo. Y el tercer escenario, el institucional, abarca el comportamiento de los líderes y los canales formales de comunicación.<sup>20</sup>

Cuando los tres escenarios logran una uniformidad, la cultura que proyecta la organización tanto para públicos internos como externos es de coherencia e integración, pues no olvidemos que el concepto de cultura organizacional hace hincapié en *“el acuerdo tácito (...) entre (...) los individuos que trabajan en conjunto formando un equipo, con base en creencias, valores, principios que constituyen el marco normativo para evaluar y apreciar su desempeño y contribución”*.<sup>21</sup>

El papel estabilizador de la cultura que párrafos anteriores se mencionaba reside en que es también un indicador de la madurez y acuerdo de los integrantes de la organización, constituyendo así una fuerza de visión de largo plazo que en tiempos de incertidumbre le permitirá seguir actuando con efectividad.

Una razón más para considerar de gran relevancia el estudios de la cultura

---

<sup>20</sup> ANDRADE, Horacio, Op. Cit., p. 64.

<sup>21</sup> NOSNIK, Abraham, Op. Cit. p. 54.

organizacional es que ésta ofrece a los líderes el reforzamiento de su liderazgo pues *“el refuerzo del liderazgo es una oportunidad en especial para aquellos (...) que ocupan puestos de jefatura y tiene bajo su responsabilidad la integración y mantenimiento de equipos de trabajo”*.<sup>22</sup>

#### 2.4 Identidad organizacional

La identidad organizacional constituye la personalidad de la organización pues está conformada por un conjunto de elementos característicos. A pesar de que se comparten los mismos componentes, la conformación de cada uno de ellos es muy variable donde interviene el tamaño de la organización y su giro; sin embargo el pertenecer a un mismo ramo no significa que las personalidades corporativas se parezcan, pues para definirla es necesario que se conjunten tanto la identidad conceptual como la visual.

La identidad organizacional se encuentra formada por la identidad visual y la identidad conceptual. La primera se refiere a la personalidad gráfica de la organización y sus elementos básicos de la identidad visual son el nombre, la tipografía, el logotipo y su gama cromática y los elementos secundarios, con las que no todas las organizaciones cuentan son la mascota y el slogan.<sup>23</sup>

El nombre es el primer elemento diferenciador de la organización, dándola a conocer así entre sus empleados y clientes cuya tipografía constituye un elemento

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 15.

<sup>23</sup> “Claves para el éxito empresarial: Herramientas de comunicación”. Manual creado en la clase del profesor Carlos Ávila Toscano. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Mayo de 2008, p. 30-35.

identificador. Por su parte el logotipo está compuesto por el nombre y la tipografía y en ocasiones por un gráfico que permite la identificación y memorización a los públicos, es decir, el logotipo representa visualmente a la organización.

La gama cromática refiere a la combinación de colores característicos, los cuales dependerán del impacto que desee causar y debe ser acorde a su público objetivo. Su importancia recae en que sirve para reforzar la identidad conceptual.

La mascota se refiere a un personaje que identificador, la cual puede ser una caricatura de alguna persona, animal u objeto que se vincule con la organización, este elemento visual es utilizado con fines promocionales. Y por último el slogan es una frase que la describe de forma resumida.

Por su parte la identidad conceptual está integrada por la misión, visión, valores, objetivos, filosofía, estructura, roles y funciones y normatividad<sup>24</sup>. Así bien, la misión define la razón de ser y está conformada por el objetivo global que guía las acciones de la organización, y su importancia radica en que proporciona sentido a las actividades para las que se creó el organismo.

Por su parte la visión es una idea que se tiene de la organización a futuro, es decir, los retos que busca lograr en un determinado periodo de tiempo, lo cual permite el establecimiento de metas y se convierte en motivación y orientación para el trabajo ya que proporciona optimismo y se basa en acciones realistas otorgando confianza hacia sus clientes.

En el apartado de cultura se dio una breve definición sobre los valores organizacionales, a través de los cuales la organización pretende controlar la

---

<sup>24</sup>Ibíd., p.15-24.

conducta de sus empleados y al mismo tiempo establece sus principios morales e identificadores. El establecimiento de los valores genera compromiso y guía el camino hacia el cumplimiento de los objetivos que va más allá de los intereses personales.

Todas las organizaciones se crean con fines específicos pero es necesario establecer objetivos con la intención de dirigir los esfuerzos hacia una misma meta pues permiten visualizar hacia donde se quiere llegar y qué se pretende lograr, además de que dan las pautas para diseñar las estrategias para lograrlos.

La filosofía organizacional es una creencia que guía la conducta de los miembros de la organización, que habitualmente plantea lo que el dueño desea que sus empleados piensen sobre el valor y oportunidad de pertenecer a ella. La estructura organizacional, por su parte, se refiere a la distribución de las áreas de la organización, a la forma en que están divididos y asignados los puestos y las funciones de cada uno dentro de la organización.

Además la construcción de la estructura organizacional permite describir gráficamente la composición de la organización a partir de sus áreas de trabajo y de sus actividades. A partir de ella se desglosan los roles y funciones, en donde se asignan y describen las tareas y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización. Estos reglamentos proporcionan un control de las actividades que se realizan en la organización y permite determinar a qué área se le debe rendir informes sobre el trabajo realizado.

La normatividad, conformada por políticas y manuales son las reglas que rigen a la organización. Son creencias compartidas respecto a cómo deben de

pensar y comportarse sus miembros, por lo cual contar con ellas es indispensable para su funcionamiento armónico pero también es importante que éstas sean aplicables a todos sus integrantes.

En los reglamentos se suelen plasmar las necesidades de la organización, los derechos y obligaciones de los empleados y los objetivos institucionales, mientras que las políticas ayudan a establecer los límites dentro de los cuales deben desarrollarse sus actividades de la organización, permitiendo una buena administración pues ayudan a planear y alcanzar las metas fijadas.

Dentro de las organizaciones existen manuales de diversos tipos, por ejemplo los manuales de políticas, los de procedimientos, los de inducción y los de contenido múltiple. Todos ellos tienen en común que son lineamientos dentro de los cuales deberán realizarse las actividades de los organismos administrativos.

## 2.5 La comunicación en las organizaciones

En los puntos anteriores se concluyó que la comunicación es vital para cualquier forma de relación, por lo tanto también lo será para el desarrollo de los vínculos dentro de cualquier organización. Debido a que se encuentra presente en toda actividad institucional, además de ser el proceso que involucra diariamente a todos sus integrantes.

La comunicación representa la relación común para los procesos administrativos pues es lo que permite la integración y el buen funcionamiento de todos sus elementos. Su carácter esencial radica en que “propicia la coordinación

de actividades entre los individuos que participan en las mismas y posibilita el alcance de las metas fijadas.

Para todas las organizaciones es fundamental una comunicación eficaz ya sea para planificar u organizar pues *“la comunicación cumple importantes funciones en la organización, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento”*<sup>25</sup>, así como las de controlar, motivar e informar a sus integrantes.

La comunicación permite también el eficaz desempeño de las organizaciones, pues a través de ella se da una selección funcional del personal, así como la evaluación y capacitación de los coordinadores, mandos medios y jefes para que desempeñen de manera óptima sus funciones dentro de la estructura orgánica establecida.

De igual modo el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente cordial de trabajo, a través del manejo adecuado de la comunicación conducen a la motivación de los trabajadores, siempre partiendo de la adecuación de la información que se transmita, es decir, del manejo óptimo de los mensajes circulantes.

Pero la comunicación como una herramienta hacia el éxito organizacional no sólo recae en la parte interna, sino que también es de fundamental importancia su apropiado manejo para comunicar de manera externa lo que es la organización y cómo se maneja para darse a conocer entre sus públicos. De esta forma, la comunicación ayuda a resolver problemas relacionados con la imagen e identidad

---

<sup>25</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit., p.29.



organizacional mediante la utilización de técnicas propias, tales como las Relaciones Públicas y la Publicidad Institucional.

Por lo tanto, para solucionar las dificultades de comunicación comunes dentro de las organizaciones es necesario partir de la investigación previa, realizar un diagnóstico y hacer la programación estratégica; lo cual le permite plantearse como un programa sustentado de manera teórica y científica.

La comunicación organizacional identifica tres importantes niveles para su planeación y ejecución. El primer nivel que maneja es el individual, el cual está orientado al trabajo de las personas. El segundo es el nivel grupal encaminado a la integración de esos individuos en función del grupo al que pertenecen y, por último, el nivel organizacional conducido al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura que los cobija.

Los mensajes de la organización se intercambian entre sus miembros y su medio los cuales se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, como por ejemplo a través de la comunicación escrita por medio de cartas, memorandos, carteleras, periódicos y boletines. También por medio de la comunicación masiva mediante las reuniones, las entrevistas y el circuito cerrado de televisión y radio.

Por otro lado la comunicación organizacional tiene cinco perspectivas: comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit., p. 35.

### 2.5.1 La comunicación interna

La comunicación interna es la actividad que se realiza dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes.

Las organizaciones cuentan con dos grandes flujos: el interno y el externo. La comunicación interna es definida por Fernández Collado como un *“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados y motivados para construir con su trabajo el logro de los objetivos organizacionales”*<sup>27</sup>.

Si bien el proceso administrativo es una de las funciones más importantes dentro de la organización, la comunicación interna resulta un factor esencial para su existencia pues permite que los integrantes compartan información, que exista evaluación y que se dé una constante retroalimentación.

### 2.5.2 La comunicación externa

Por su parte la comunicación externa está dirigida a aquellos públicos ubicados en su entorno pero que no pertenecen a su estructura, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y mejorar la imagen corporativa de la organización.

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 32.

Para Fernández Collado la comunicación externa es el *“conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus públicos externos, encaminados a mantener o a mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”*<sup>28</sup>.

Gary Kreps define a ésta como la implicación de dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes<sup>29</sup>, los cuales están conformados por los factores pero los cuales ejercen cierta influencia en ésta, es decir, están vinculados a ella, por lo cual deberían estar conectados por flujos de mensajes que proporcionen a cada uno información relevante.

Kreps afirma que la comunicación externa es utilizada para persuadir a los públicos que se encuentran en su entorno sobre las actividades, productos o servicios de la organización, para lo cual se valen de las áreas de publicidad y de relaciones públicas que tienen como propósito crear una imagen positiva ante aquellos.

A nivel de los principales estudiosos de este tema, las relaciones públicas y la publicidad Institucional se definen como disciplinas auxiliares de la comunicación organizacional que a la vez le sirven de herramientas. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización, mientras que la publicidad está constituida por los mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación con

---

<sup>28</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit. p.35.

<sup>29</sup> KREPS L., Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos, Ed. Addison -Wesley Iberoamericana, 1995. p. 254-257.

el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios.

Sin embargo la publicidad institucional es utilizada para formar una imagen favorable de una organización a través de los medios de comunicación masiva y no para vender algún producto o servicio en específico, por lo cual se le considera una herramienta de las relaciones públicas.

### Entorno organizacional

Por otro lado, el entorno organizacional está compuesto de los elementos que se encuentran fuera de la organización pero que ejercen cierto grado de influencia en su funcionamiento interno, y su entorno social comprende todas aquellas condiciones físicas, personales y situacionales que afectan o impactan energéticamente en el comportamiento de sus integrantes, lo cual explica el por qué de las alteraciones de comunicación dentro de la organización y el por qué de las reacciones que provocan en el exterior.

La importancia de su estudio dentro de las organizaciones comenzó a partir de los años sesenta, pues fue en esta década cuando se le comenzó a dar importancia a la relación de éstas con su entorno ambiental, el cual es definido por Katz y Kahn, y Richard Hall como *“aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización (...)*<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, Quinta reimpresión,

El entorno de una organización a otra, aun tratándose del mismo tipo, siempre va a variar pues sus condiciones sociales, aunque parecidas, nunca van a ser las mismas porque sus elementos serán distintos, como por ejemplo la diversidad de sus integrantes.

Por ello el ambiente del entorno algunas veces puede parecer frustrante y asfixiante, otras libres y alegre pero siempre se tendrá un clima predominante ya que *“el clima es una característica o condición de carácter más bien estable y perdurable. Sus alteraciones momentáneas son raras y pueden ser entendidas como desviaciones excepcionales (...)”*<sup>31</sup>.

Debido a que las organizaciones son constructos artificiales, diseñados por los hombres y habitados por ellos, son considerados sistemas abiertos vivos y por lo tanto sociales, lo cual ocasiona que *“las organizaciones existen dentro de un contexto con el cual interaccionan”*<sup>32</sup> el cual está basado principalmente, a diferencia del concepto de clima, por el contexto económico, político, demográfico y social. Por ello quien estudia las organizaciones está obligado a tomar en cuenta su ambiente con el fin de evaluar el peso de su influencia sobre la organización.

El entorno es el responsable del clima a nivel macro pues trabaja *“los influjos provenientes de los entornos institucionales legales, económicos, culturales, políticos (...)”*<sup>33</sup>, mientras que el concepto de clima organizacional hace

---

1991 p.216.

<sup>31</sup> RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, U. Deusto, 2002, p.177.

<sup>32</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit., p. 216.

<sup>33</sup> RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, Op. Cit., p.192.

más énfasis a un nivel micro, es decir, al estudio de los individuos directamente relacionados con la organización.

La diferencia entre el entorno de la organización y su clima consiste en que mientras el primero se ocupa del estudio de los factores externos donde se encuentra inmersa, el clima organizacional *“se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*<sup>34</sup>, aunque ambos factores influyen en las actitudes de sus integrantes pues tanto el entorno como el clima organizacional estudian los factores situacionales que rodean y repercuten en la motivación de los integrantes y la productividad de la organización.

Para Levison la relevancia del ambiente en una organización consiste en sus *“condiciones de mercado, sus proveedores, condiciones laborales, lo legislativo, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país”*<sup>35</sup>, ya que todos estos factores influyen, sea de manera directa o indirecta en su comportamiento.

Todos estos aspectos aunque externos, y al parecer distantes, pueden repercutir grave y directamente sobre el desarrollo de la organización, por lo cual el estudio del entorno cobra relevancia debido que a través de un correcto análisis de éste se pueden detectar y corregir fisuras que conducen a verdaderos problemas, lo cual implica que toda la información que se recoja del entorno debe

---

<sup>34</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Op. Cit., p. 145.

<sup>35</sup> *Ibíd.*

ser utilizada para planear, dirigir y estructurar las estrategias para llegar a los objetivos deseados.

La importancia del entorno, al igual que la del clima organizacional, radica en que dentro de una organización ya no se puede hablar de conductas netamente individuales o personales, sino de conductas organizacionales puesto que *“la conducta es una función de la persona y su medio”*<sup>36</sup>, por lo tanto es una fusión de la personalidad del individuo con el entorno y clima en el cual se desenvuelve.

El entorno de la organización y por lo tanto el escenario cotidiano del ser humano debe ser gratificante, pues se ha comprobado que en la mayoría de las ocasiones es más motivante un buen ambiente y clima laboral que el salario recibido, lo que incluso generó que *“las teorías simplistas que sostenían que el hombre trabajaba principalmente por dinero (...) fueran remplazadas”*<sup>37</sup>.

La importancia de conocer el ambiente en el cual las organizaciones desarrollan sus procesos radica en que permite entender cuáles son sus objetivos, qué necesita y cuáles son sus deficiencias para así situarse en una misma realidad, la cual generará que tanto el comunicólogo organizacional como la organización tengan la misma perspectiva del problema.

De igual forma, el entorno social de las organizaciones comprende todas aquellas condiciones físicas, personales y situacionales que afectan o impactan severamente el comportamiento de sus integrantes, lo cual explica el por qué de las alteraciones de comunicación dentro de la organización y el por qué de las

---

<sup>36</sup> KOLB, David, Et. al, Op.Cit., p.56.

<sup>37</sup> Ibíd. p. 62.

reacciones que provoca el exterior, que, en conjunto, primero impactan lo social y luego los procesos de comunicación.

Los instrumentos en los cuales se basa el estudio del entorno social de las organizaciones así como su clima laboral son las teorías de la comunicación principalmente las que hablan de interdependencia, relaciones sociales, categorías sociales, normas culturales y usos y gratificaciones. De las teorías de la organización retoma la Teoría Clásica, la de Sistemas, las Emergentes, las Interpretativas, de la comunicación organizacional a la Teoría Clásica, a la Humanista, la de Sistemas, la Contingente y la Posmoderna, además de algunas de la administración pública.

De igual forma será importante reconocer la necesidad del estudio del entorno de una organización, basándonos en autores como Luhmann, quien señala que una organización no puede ser indiferente a su entorno, pues éste es sustancial en la formación de sistemas, es decir, que existe cierta correlación entre ambos y que sin el entorno el sistema no puede existir<sup>38</sup>.

A diferencia de Luhmann, que le da suma importancia al entorno para la propia existencia de las organizaciones, o sistemas como él las llama, Krieger deja claro que el entorno es una de las partes fundamentales para la presencia de la organización, pues le permite desarrollarse y hacerse más competitiva, mostrando además otros elementos del medio ambiente como determinantes para su operatividad.

---

<sup>38</sup> LUHMANN, Niklas, *Introducción a la teoría de sistemas*, México, Universidad Iberoamericana, ITESO, p. 125.



Las organizaciones como sistemas abiertos siempre deben tomar en cuenta las relaciones externas porque también le afectan ya que tanto el ambiente mediato como inmediato intervienen en las posibilidades de su desarrollo, por lo cual podría decirse que el entorno es el factor más influyente en su éxito o fracaso.

Una organización enfrenta múltiples ambientes, sin embargo en muchas ocasiones *“el entorno es mucho más complejo que el sistema mismo”*<sup>39</sup> por lo que su éxito no sólo consiste en satisfacer las demandas de éste hasta adaptarse a él, sino que en ocasiones lo modifican pues *“una organización puede cambiar el entorno a través de sus acciones”*,<sup>40</sup> aunque lo deseable es que una organización establezca un equilibrio con él sin que una domine al otro sino que entre ambos exista una comprensión.

Sin embargo este elemento no es la única fuente de incertidumbre<sup>41</sup> ya que las propias relaciones que se dan dentro de la organización también generan baja productividad, incomunicación y falta de motivación, lo cual evidencia que muchas de las amenazas hacia ésta vienen del exterior pero casi siempre el problema radica principalmente en sus directivos pues son ellos los que no alcanzan a percibir la enorme influencia que pueden tener los nuevos escenarios en su desarrollo.

Por todo lo anterior puede concluirse que el entorno es el factor externo más influyente en la vida de las organizaciones, pues de él adquieren sus recursos y a él ofrecen sus productos por lo que para su óptimo desarrollo es necesario que éstas estén al pendiente de lo que pasa en su contexto, para prever las

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p.176.

<sup>40</sup> KRIEGER, Mario, *Op. Cit.*, p.268.

<sup>41</sup> KRIEGER, Mario, *Op. Cit.*, p. 267.

incertidumbres que puedan afectarla o aprovechar las oportunidades que el mismo entorno le proporciona.

### 2.5.3 Relaciones Públicas y Publicidad Institucional

Las relaciones públicas constituyen un recurso fundamental tanto para la comunicación interna como para la comunicación externa. Scott M. Cutlip y Allen H. Center las definen como el *“esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basado en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias”*<sup>42</sup>.

Por su parte, John Marston señala que *“las Relaciones Públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, y ejecuta un programa de acción para ganar la comprensión y aceptación del público”*<sup>43</sup>,

esforzándose en asegurar mutuo entendimiento al mismo tiempo que los programas implantados sirven a los intereses de la organización, es decir, tratan de generar confianza dentro de ella de manera que esta se refleje en la preferencia y posicionamiento de la marca organizacional.

Es decir, las Relaciones Públicas se basan en una comunicación dirigida que busca crear un clima de confianza entre sus públicos procurando que exista un beneficio para las dos partes, además de encargarse de analizar tendencias, predecir sus consecuencias y asesorar a los líderes de las organizaciones.

---

<sup>42</sup> RAYMOND, Simon, versión española José Manuel Salazar Palacios *Relaciones Públicas, teorías y prácticas*, México, Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores, 2000, p. 17.

<sup>43</sup> MOORE H., Frazier, Canfield, Bertrand, *Relaciones Públicas: Principios, casos y problemas*, México, CECSA, 1981, p. 28.

Una definición más, bajo el concepto profesional se formuló en el Acuerdo de México en 1978, resultado de la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP) a la que asistieron más de 30 asociaciones nacionales y tres federaciones continentales, y dice:

*El ejercicio profesional de la Relaciones Públicas exige una acción planeada con apoyo en la investigación en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a que pertenece<sup>44</sup>*

Jorge Ríos Szalay en su libro *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones* las define como las actividades que buscan la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, y entre la organización y los demás miembros de la opinión pública con el fin de proyectar una imagen favorable que contribuya al alcance de los objetivos.

Así pues, como especialidad las Relaciones Públicas tienen el propósito de informar, formar, controlar o satisfacer la opinión pública pero sin engañar a esta. Los públicos a los que busca influir esta función de comunicación pueden ser tanto internos como externos y se clasifican en: inversionistas, accionistas, usuarios,

---

<sup>44</sup>SOLANO FLETA, Luis, *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Madrid, Síntesis, 1995, p. 29-30.

empleados, sindicatos, gobierno, principalmente.

Las Relaciones Públicas tienen la obligación, el objetivo y el poder de modificar la opinión y actitud de una organización sobre sus diversos públicos. La opinión pública ejerció gran influencia en los antiguos pueblos griegos y romanos.

Las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional son complementarias, además de que tiene fines y técnicas muy similares. Por ello no se puede afirmar por completo cual depende de la otra pues de hecho en la práctica profesional se confunden y no se puede diferenciar por completo una de la otra, si bien la Comunicación organizacional tuvo su origen en las Relaciones Públicas.

Formalmente las Relaciones Públicas inician su desarrollo como una función de las organizaciones a principios del siglo XX. En el año 1906, cuando el periodista norteamericano Ivy Ledbetter Lee<sup>45</sup>, considerado el padre de las Relaciones Públicas, ideó la forma de ofrecer a las organizaciones la promoción de sus servicios ante la prensa al mismo tiempo que su proyecto tenía como objetivo mejorar la relación con los empleados.

Así, en conjunto la Comunicación organizacional y las Relaciones Públicas desarrollan actividades que tienen como objetivo crear y cuidar la imagen positiva de la organización, estimulando la comunicación con sus públicos y su comunidad.

### Funciones y objetivos de las Relaciones Públicas

---

<sup>45</sup>HOMS QUIROGA, Ricardo, Op. Cit., p.61.

Las Relaciones Públicas parten de la idea que cuanto más conocida es una organización es más valorada por el público, es decir, es como un valor agregado a los servicios o productos ofrecidos por la organización *“cuanto más se conoce a una persona o institución, más nos alejamos de los estereotipos y prejuicios con que lo calificamos y sustituimos esa imagen falsa por la imagen real, creada en base al conocimiento de sus características”*.<sup>46</sup>

La importancia de las Relaciones Públicas no reside únicamente en su papel de intermediador entre el público externo y la organización, sino también recae en la interacción con el público interno y los recursos comunicativos con los que cuenta la organización.

A través de la investigación, las Relaciones Públicas identifican las debilidades de la organización y a partir de esto elabora un diagnóstico regido por métodos de planeación que permite asegurar un determinado nivel de éxito en el programa.

De esta forma sirven para informar al público las actividades, productos y servicios de la organización, pero no se queda sólo en esta fase sino que también a través de la comunicación constante con el entorno crear competencia y percepciones; formando así la reputación de la organización para generar actitudes y comportamientos en los públicos dirigidos a resultados satisfactorios.

Su objetivo final es la creación y mantenimiento de una imagen. Existen dos formas básicas de lograr los objetivos de las Relaciones Públicas ya sea a través del cuidado de la imagen institucional y/o la integración de la institución a la

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 65.

sociedad en la que se desenvuelve de manera inmediata, es decir, a la comunidad en la que opera y a la que sirve.

Los objetivos y funciones de las Relaciones Públicas siempre van a depender e ir en función de los objetivos generales de la organización, por ello su gran vinculación con los procesos administrativos y financieros. Uno de los propósitos fundamentales es mejorar opiniones equivocadas o desterrar viejas ideas que se tiene acerca del trabajo organizacional.

Los objetivos de las Relaciones Públicas deben caracterizarse por ser realistas y alcanzables,<sup>47</sup> en el sentido de no pedir imposibles. Asimismo, deben ser factibles y adaptados a la situación de la organización y al entorno en la que esta se encuentra, pues se deben tomar en cuenta, también, las regulaciones bajo las cuales se rige.

Para que resulten viables tienen que estar conformados por metas parciales que guíen el camino hacia el objetivo principal, y poco a poco deben ir elevando la exigencia, comprensibles<sup>48</sup> para que toda la organización colabore en su realización.

Debido a que las organizaciones son consideradas como organismos vivientes y se encuentra dentro de un sistema del cual dependen para muchas de sus funciones, es necesaria la continua revisión de los objetivos para determinar si siguen siendo vigentes o realmente se encuentran apegados a las circunstancias actuales.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> FERNÁNDEZ ESCALANTE, Fernando M., *Ciencia de la información y Relaciones Públicas o Institucionales*, Argentina, Ed. Macchi, 5° edición, 1999, p.110.

<sup>48</sup> *Ibíd.*

<sup>49</sup> *Ibíd.*

De igual forma resulta más redituable concentrar los esfuerzos en pocos objetivos, con el fin de que los resultados son más notorios y visibles. Asimismo, para poder abarcar áreas distintas de la organización se deben elegir los más importantes y urgentes que interesen tanto a la comunidad como a ésta.<sup>50</sup>

Las funciones de las Relaciones Públicas son muy variadas, de ahí la utilidad y alcance de esta rama de la comunicación, entre las principales se encuentran la elaboración y ejecución programas con los diferentes públicos, tanto a corto, medio y largo plazo, la supervisión de las publicaciones empresariales. Así como la preparación o aprobación de las noticias, artículos, fotografías, etc. que se entregan a los medios de comunicación, Preparar o aconsejar sobre declaraciones y discursos de los dirigentes de la empresa.

Además de iniciar las relaciones con la comunidad en la que se localizan las sedes de la empresa, colaborando con los periódicos locales, organizaciones cívicas y sociales, escuelas, etc. Y trabajar en estrecho contacto con la dirección y los consultores legales de la empresa en cuestiones de relación con los órganos de gobierno, incluyendo personalmente al presidente de la empresa, Investigar de la opinión pública sus actitudes y expectativas, tomar medidas para prevenir, descubrir y eliminar cualquier malentendido y fomentar las buenas relaciones entre el personal y los públicos internos y externos de la empresa y proyectar la imagen e identidad corporativa.

### Publicidad institucional

---

<sup>50</sup> Ibíd.

Las Relaciones Públicas y la Publicidad institucional se apoyan mutuamente, pues mientras la segunda es vista como un elemento de las RRPP, éstas crean una disposición favorable en el público que apoya a la publicidad, pues antes de que se d a conocer la publicidad institucional, el publrrelacionista ya se encargó de crear confianza en la empresa ya sea por su servicio, calidad o profesionalismo o por los tres factores.

Por lo tanto, las Relaciones Públicas y la publicidad institucional se interrelacionarán para la creación de una imagen favorable en cuanto al clima de opinión para que la comercialización de los servicios del IMPI se desarrollen de forma eficiente.

Por lo general la publicidad Institucional cuida la imagen del producto o servicio, pero no está diseñado para fomentar el uso de un producto o servicio es decir, su objetivo no se motivar la compra o contratación sino resaltar el reconocimiento de los satisfactores que ofrece la organización. La publicidad Institucional sólo da a conocer las cualidades de lo que ofrece, es decir, las campañas se enfocan en vender la imagen del producto o servicio.



### Capítulo 3

#### El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es una institución gubernamental que se encuentra legalmente instituido como un organismo público descentralizado de la Secretaría de Economía pero con autonomía de gestión pues mantiene personalidad jurídica y patrimonio propio, así como la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en nuestro país.

Desde la perspectiva organizacional, de Idalberto Chiavenato, el IMPI es una organización de tipo formal debido a que cuenta con una estructura organizacional oficial y definida a partir de la cual se determinan las funciones que tendrán las áreas subordinadas tanto para la toma de decisiones como para el flujo de la comunicación y el control de estos dos elementos como *“organización formal que comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, (...) con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”*<sup>1</sup>.

Además es centralizada porque el poder de mando se concentra en determinados cargos y aunque suelen delegarse responsabilidades no así la toma de decisiones. El IMPI es también una organización sin fines de lucro pues cumple con funciones específicas para beneficio de la sociedad sin que su principal objetivo sea obtener beneficios económicos o de cualquier otra índole.

Las principales atribuciones de dicho Instituto son asignar permisos y derechos exclusivos de explotación de patentes y marcas que otorga el Estado a

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill Interamericana, 3ª edición, 2000, p. 161.

los creadores e innovadores, ya sean personas físicas y morales por un tiempo determinado.

Asimismo, *“el IMPI tiene como objetivo proteger los derechos de propiedad industrial y promover y difundir los beneficios que ésta ofrece para apoyar la actividad inventiva y comercial de nuestro país, impulsando la creación y desarrollo de nuevas tecnologías en beneficio de toda la sociedad”*<sup>2</sup>.

### 3.1 Antecedentes históricos

La protección de la inventiva, ingenio y propiedad industrial e intelectual en México ha tenido una evolución lenta a lo largo de varios siglos que se remonta a la época colonial, cuando las Cortes Españolas promulgaron, en octubre de 1820, la primera ley de patentes: *“Todos los que inventan, perfeccionan o introducen una nueva rama de la industria, tienen derecho a su propiedad por un plazo y bajo las condiciones indicadas en esta Ley”*<sup>3</sup>. Dicha ordenanza otorgaba la exclusividad de uso y explotación mercantil por un plazo determinado.

Sin embargo tuvieron que pasar un par de siglos para que se publicara una Ley de Invenciones y Marcas que contuviera todas las disposiciones sobre éstas, la cual se promulgó en 1991 bajo el título de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad industrial en donde, en su artículo 7°, determinaba la creación de una institución especializada para brindar apoyo técnico a la Secretaría de Economía

---

<sup>2</sup> [http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=15&Itemid=160](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=15&Itemid=160), {¿Quiénes somos? Mensaje de Bienvenida, 14 de septiembre de 2008}.

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), *“Primer informe de actividades 94-96”*, Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica, Coordinación Departamental de Estudios y Difusión de la Propiedad Intelectual, México, 1997.

en la administración del sistema de propiedad industrial. Esta primera institución fue la Dirección General de Desarrollo Tecnológico (DGDT), dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento industrial, y tenía como objetivo promover el desarrollo tecnológico.

Tradicionalmente México ha venido arrastrando una fuerte dependencia tecnológica de países extranjeros desde el llamado desarrollo estabilizador (1950 - 1970) y la parte consecuente del periodo comprendido como desarrollo compartido (1970–1976), siendo sus principales proveedores la Comunidad Europea, Japón y Estados Unidos de Norteamérica.

Por ello fue necesaria una reestructuración intensa en la instrumentación de la política de los organismos públicos federales encargados de promover tanto la propiedad industrial como intelectual. Teniendo como consecuencia grandes cambios en la estructura institucional de propiedad industrial, motivo por el cual en 1991 se empieza a contemplar la creación del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Tras varios ajustes legales el 10 de diciembre de 1993 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se crea el IMPI, en el cual se especifica que tendría como objeto brindar apoyo técnico y profesional a la Secretaría de Economía en materia de Propiedad Intelectual, la cual se divide en dos categorías, la propiedad industrial que comprende invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales y dominaciones de origen; y el derecho de autor referente a obras literarias y artísticas en cualquiera de sus representaciones.

A partir del mes de agosto de 1994, en virtud de las reformas a la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, el IMPI se convierte en la autoridad administrativa en la materia por lo que, de acuerdo a lo decretado en la Ley de la Propiedad Industrial actualmente tiene como atribuciones la protección a través de patentes, prevenir y combatir la competencia desleal, promover y fomentar la actividad inventiva, el registro de marcas, modelos y diseños, así como proteger secretos industriales y aplicar las sanciones correspondientes.

A pesar de los esfuerzos de las dependencias federales y del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial por crear en la sociedad mexicana una cultura para patentar y registrar sus creaciones, el atraso científico-tecnológico de nuestro país se ve reflejado en los registros de patentes con las que cuenta la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) *“entre 1997 y 2005, cuando Brasil patentó 221 productos, México registró apenas 104. En contraste, Corea del Sur -una nación sin recursos naturales- patentó 4 mil 747 productos y China exhibió el más alto crecimiento mundial al pasar de 784 patentes en 2000 a 2 mil 452 en 2005”*<sup>4</sup>.

Jorge Amigo Castañeda, Director General del IMPI, afirma que estos resultados son consecuencia de *“la falta de cultura a nivel general sobre la importancia que representa la propiedad intelectual debidamente protegida; la falta de confianza en presentar ante el IMPI (...) secretos industriales y, en el caso de investigadores (...) la falta de políticas internas en materia de propiedad intelectual que regulen lo que le corresponde al investigador en caso de venta o*

---

<sup>4</sup> EGREMY, Nydia, “México, colonizado en tecnología”, *Revista Fortuna: negocios y finanzas*, Año IV. No. 45 (octubre 2006), p.21.

*licenciamiento de una patente*<sup>5</sup>.

La deficiencia en el impulso a la ciencia, la tecnología y la industria en el país se debe principalmente a la falta de una política comprometida con éstas áreas, las cuales son fundamentales para el desarrollo de un país competitivo y productivo a nivel internacional. Asimismo es escasa la cooperación que tienen las empresas tanto nacionales como las multinacionales con el Estado para generar una sinergia que permita al país realizar investigación sustentable y el desarrollo de nuevas tecnologías.

René Drucker Colín, coordinador de la Investigación Científica de la UNAM, afirma que *“el Estado mexicano debe fomentar incentivos fiscales para que las empresas desarrollen tecnología. (...) El gobierno saliente destinó la mayor parte de esos estímulos a empresas trasnacionales que no invierten en investigación y desarrollo”*<sup>6</sup>. De tal forma que la mayor parte de la investigación nacional es generada por las universidades públicas, pues la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) genera el 50%<sup>7</sup> del total de la que se realiza en el país y cuenta con 40<sup>8</sup> Institutos y Centros de investigación además de representar más del 30%<sup>9</sup> del Sistema Nacional de Investigadores; de igual forma el Instituto Politécnico Nacional (IPN) realiza una labor destacable en este sentido.

Además de los factores ya mencionados destacan los económicos tales como la escasez de financiamiento y el tiempo de recuperación, a pesar de que los trámites de registro en México son mucho más baratos que la media de la

---

<sup>5</sup> Inauguran centro de patentes en México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en-mexico.html>, 11 de julio de 2008 (Consultada el 9 de octubre de 2008 a las 22 horas).

<sup>6</sup> EGREMY, Nydia, Op. Cit., p.21

<sup>7</sup> <http://www.dgcs.unam.mx/campanas/UnamEnCifras/investigaci%F3n.jpg>.

<sup>8</sup> *Ibíd.*

<sup>9</sup> *Ibíd.*

mayoría de los países. De esta forma los datos que se tienen sobre el registro de patentes en el país son desalentadoras pues más del 90% corresponde a extranjeros, es decir, *“de 19 mil solicitudes de patentes recibidas el año pasado en el IMPI, sólo 3% (631 solicitudes) fueron presentadas por mexicanos”*<sup>10</sup>.

Dichos resultados hacen pensar que el escaso registro no se debe a falta, quizás, de creatividad o inventiva sino a la visión empresarial mexicana y a la actitud social respecto a las patentes, pues en el país existen poco puestos de trabajo para investigadores por lo cual al registro de patentes no se le otorga la importancia debida, lo cual provoca que sea insuficiente la inversión que se destina a ella, lo que ocasiona que prevalezca el pensamiento de que es un desperdicio en tiempo y dinero.

A todo esto se le suma la influencia que ejerce en la sociedad la falta de protección legal por lo cual la escasez de solicitudes de registro tanto para patentes y marcas incrementa la piratería en el país, ya que a pesar de que existe una regulación sobre propiedad industrial ésta sólo queda plasmada jurídicamente pero no se lleva a la práctica, es decir, se regula pero no se sanciona.

### 3.2. Marco Legal de la Propiedad Industrial

El marco legal de la propiedad industrial del país está constituido por un conjunto de leyes que rigen las funciones, atribuciones y competencia administrativa del IMPI con la finalidad de que éste realice sus actividades con eficacia y

---

<sup>10</sup> Inauguran centro de patentes den México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en-mexico.html>, 11 de julio de 2008 (Consultada el 9 de octubre de 2008 a las 22 horas).

transparencia.

*“La diversificación de las relaciones económicas y comerciales internacionales, derivadas de la constitución de zonas de libre comercio y de procesos de integración económica, demandan capacidad de respuesta expedita de las oficinas de propiedad industrial en todo el mundo, haciendo necesario el establecimiento de nuevos mecanismos de cooperación internacional, de una mayor necesidad de promover el desarrollo de la industria y el comercio entre regiones distantes y de un profundo y constante proceso de revisión y actualización legislativa a la luz de las nuevas circunstancias”<sup>11</sup>.*

Entre éstas destacan aquellas que rigen la administración de la propiedad intelectual e industrial en el país, tal como la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial (LFPPI), que entró en vigor el 28 de junio de 1991, la cual establecía las bases para que en las actividades industriales y comerciales se impulsara el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios conforme a los intereses de los consumidores y se ofreciera un marco legal adecuado a la propiedad industrial.

Además en esta Ley se ampliaron los períodos de protección de las patentes de catorce a 20 años a partir de la fecha legal de la presentación de la solicitud y de las marcas de cinco a 10 años; se protegió la información técnica de naturaleza confidencial a través de los secretos industriales y se introdujeron por

---

<sup>11</sup> Diario Oficial de la Federación (DOF) 27 de junio de 1991; reformas DOF 2 de agosto de 1994; 26 de diciembre de 1997, 17 de mayo de 1999, [26 de enero de 2004 y 16 de junio de 2005] DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de la Propiedad Industrial. (DOF 25 de enero de 2006).

primera vez dos figuras jurídicas novedosas: el modelo de utilidad, en sustitución al certificado de invención, y el concepto de marca tridimensional.

Se incluyeron también disposiciones expresas que desregularon la transferencia de tecnología, al dejar en manos de los particulares la negociación y contratación de ésta, sin la intervención gubernamental. Esta Ley fue reconocida internacionalmente como una de las más avanzadas en la materia, propiciando un ambiente de confianza y certidumbre en nuestro país que *“se reflejó a partir de 1991 en el creciente número de solicitudes de patente, marcas y asuntos relacionados con la protección jurídica de los distintos derechos de propiedad industrial”*<sup>12</sup>.

Con el propósito de mejorar y actualizar el marco jurídico ofrecido por la Ley de 1991, el 2 de agosto de 1994 se reformaron, adicionaron y derogaron diversas disposiciones de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, incluyendo el cambio del nombre de esa Ley, conocida a partir de entonces como Ley de la Propiedad Industrial (LPI).

Los objetivos de estas reformas destacaron por adoptar medidas para facilitar la tramitación y el otorgamiento de derechos de propiedad industrial, así como por establecer un sistema más eficiente para sancionar la violación de éstos, lo que fortaleció la infraestructura institucional y otorgó al IMPI las facultades de autoridad administrativa en esta materia.

Así, junto con estas leyes se publicó el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial que obliga a los servidores públicos del IMPI a aplicar con el mayor rigor posible las disposiciones de estas normas. Dicho reglamento abrogó

---

<sup>12</sup>Ibíd.



al que regía la Ley de Invenciones y Marcas del 30 de agosto de 1988, y permitió establecer los nuevos requisitos y procedimientos para la presentación de solicitudes de registro ante dicho Instituto.

Otras de las leyes, reglamentos y decretos que conforman el Marco Legal del IMPI se encuentran contenidas dentro del Marco Jurídico Nacional en Propiedad Industrial, entre las que destacan, por su particularidad respecto a las actividades propias del Instituto, el reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial promulgada el 23 de noviembre de 1994 por el Diario Oficial de la Federación (DOF) y reformado el 10 de septiembre de 2002 y 19 de septiembre de 2003.

Dicho reglamento especifica los requisitos que deben contener las solicitudes y anexos que se presenten ante el IMPI, los cuales también se encuentran determinados por la Ley de la Propiedad Industrial y los tratados internacionales de los que nuestro país forma parte, lo cual evita pérdida de tiempo de otorgamiento de los derechos de propiedad intelectual, además de que especifica los aumentos realizados a nivel de protección a las patentes, y la necesidad de establecer formatos para la presentación uniforme de solicitudes ante el Instituto.

Dentro de este marco también se encuentra la Ley Federal del Derecho de Autor publicada el 24 de diciembre de 1996 y reformada el 19 de mayo de 1997 y 23 de julio de 2003 por el DOF, cuyo objetivo primordial de esta ley es proteger y promocionar el acervo cultural del país en todas sus manifestaciones, aunque su aplicación administrativa corresponde a la Secretaría de Educación Pública a través del Instituto Nacional del Derecho de Autor y sólo en casos específicos al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, ya que *“el derecho de autor es el*

*reconocimiento que hace el Estado en favor de todo creador de obras literarias y artísticas (...) en virtud del cual otorga su protección para que (...) goce de prerrogativas y privilegios exclusivos de carácter personal y patrimonial”<sup>13</sup>.*

En este apartado también se incluye al Reglamento de la Ley Federal del Derecho de Autor, en el cual se postulan los trámites y procedimientos que conlleva la ley así como las explicaciones respecto al pago de las cuotas reglamentarias por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.<sup>14</sup>

Otras de las normas que conforma dicho marco son los decretos propios de la creación del Instituto (DOF 10 de diciembre de 1993), cuyo artículo 3º de este decreto establece las atribuciones que tiene el IMPI respecto a la Secretaría de Economía; como por ejemplo *“coadyuvar con la Secretaría en la promoción de invenciones de aplicación industrial apoyar su desarrollo y explotación en la industria y el comercio e impulsar la transferencia de tecnología. (...) Además de actuar como órgano de consulta en materia de propiedad industrial de las distintas dependencias y entidades de la administración pública federal, así como asesorar instituciones sociales y privadas”<sup>15</sup>.*

Asimismo lo constituye el Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial<sup>16</sup> en el cual se determina la forma en la cual estará organizado el Instituto, así como el establecimiento de las funciones que deben

---

<sup>13</sup> Ley Federal del Derecho de Autor, Título II: Del Derecho de Autor. Capítulo I: De las reglas generales, artículo 11, (D.O.F. 24 de diciembre de 1996; reformas D.O.F. 19 de mayo de 1997 y 23 de julio de 2003).

<sup>14</sup> D.O.F. 22 de mayo de 1998, reformas D.O.F. 14 de septiembre de 2005.

<sup>15</sup> Manual Institucional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial .D. O. F. 21 de abril de 2005.

<sup>16</sup> (D.O.F. 14 de diciembre de 1999. Reformas y adiciones: D.O.F. 1 de julio de 2002, 15 de julio de 2004, 28 de julio de 2004 y 7 de septiembre de 2007).

realizar sus autoridades de acuerdo a las leyes que lo rigen. La Ley Federal de variantes vegetales (DOF 25 de octubre de 1996) y su reglamento respectivo publicado por el DOF el 24 de septiembre de 1998 son algunas más de las normas integrantes en la cual se fijan las bases y procedimientos para proteger los derechos de quienes mediante algún proceso de mejora desarrollen alguna variedad vegetal y que entre sus características sean dignas de protección, por ejemplo su novedad, distinción y su homogeneidad.

En el Marco Legal del IMPI también se incluye a la Ley Aduanera<sup>17</sup> que establece los impuestos Generales de Importación y Exportación, y regula las entradas y salidas del país de todo tipo de mercancías. El Código Penal Federal<sup>18</sup> aplicable a cualquier delito de orden federal realizado tanto en territorio nacional como en el extranjero cuando tenga algún vínculo con el país, sean mexicanos o extranjeros los delincuentes. El Estatuto Orgánico del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial<sup>19</sup> cuyo objetivo es regular la adscripción y organización interna de las áreas administrativas del Instituto y sus funciones correspondientes de acuerdo a las leyes que lo rigen.

Estas normas son las más destacables dentro del marco jurídico del IMPI de acuerdo a las actividades que desempeña. De igual forma cabe mencionar las diversas declaraciones de Protección de denominaciones de productos originarios de la República Mexicana con las que cuenta. *“Se entiende por denominación de*

---

<sup>17</sup> (D.O.F. 15 de diciembre de 1995) Última reforma publicada DOF 02-02-2006.

<sup>18</sup> (Reforma D.O.F. 24 de diciembre de 1996, 19 de mayo de 1997 y 17 de mayo de 1999).

<sup>19</sup> (D.O.F. 27 de diciembre de 1999. Reformas y adiciones: D.O.F. 10 de octubre de 2002, 29 de julio de 2004, 4 de agosto de 2004 y 13 de septiembre de 2007).

*origen, el nombre de una región geográfica del país que sirva para designar un producto originario de la misma, y cuya calidad o característica se deban exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en éste los factores naturales y los humanos*<sup>20</sup>.

Dicha denominación de origen es aplicable a cualquier producto agrícola o alimenticio tales como el Tequila, el Mezcal, la Charanda, Olinalá, Talavera, Bacanora, Café de Veracruz, Ámbar de Chiapas, Café de Chiapas, Sotol, Mango Ataulfo del Soconusco Chiapas, Tehuacán, Café pluma y Vainilla de Papantla, entre otras disposiciones.

Estas declaratorias se promulgaron con el fin de evitar la competencia desleal de productores de otras zonas que quisieran aprovechar la reputación que han creado los originales, en un largo tiempo de fabricación o cultivo, ya que quienes acogen la denominación de origen, se comprometen a mantener la mejor calidad y a utilizar procedimientos tradicionales en la producción.

Algunas ventajas que otorga la denominación de origen, son entre otras, la organización que fomenta dentro del sector productivo, la facilidad de acceso a mercados siendo así un valioso instrumento para el desarrollo de la economía nacional. Más que objetos comerciales estos productos son representantes de la cultura de toda una región, pues llevan en su producción parte de la tradición e historia de los grupos humanos y la tierra de donde provienen.

---

<sup>20</sup> Ley de la Propiedad Industrial, Título V: De la denominación de origen, Capítulo II: De la protección a la denominación de origen, Art. 156.

### 3.3 Objetivos y atribuciones

De conformidad con su decreto de creación el IMPI tiene como atribuciones principales *“otorgar protección a través de patentes, registros de modelos de utilidad y diseños industriales; registros de marcas y avisos comerciales y publicación de nombres comerciales; autorizar el uso de denominaciones de origen y proteger los secretos industriales”*<sup>21</sup>. Además de prevenir y combatir los actos que atenten contra la propiedad industrial constituyendo competencia desleal pues cuenta con la autoridad legal para aplicar las sanciones debidas.

Asimismo posee las atribuciones legales para promover y fomentar la actividad inventiva de aplicación industrial, las mejores técnicas y la difusión de los conocimientos tecnológicos dentro de los sectores productivos, fomentando la transferencia de tecnología para coadyuvar a la actualización tecnológica de las empresas mediante la divulgación de acervos documentales de información tecnológica contenidos en medios electrónicos, microfilmes y papel, así como de la situación que guardan los derechos de propiedad industrial en el extranjero.

Por último se le concede la facultad de promover la cooperación internacional mediante el intercambio de experiencias administrativas y jurídicas con instituciones encargadas del registro y protección legal de la propiedad industrial en otros países.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, *Manual de Inducción*, Dirección Divisional de Administración, Subdirección Divisional de Recursos Humanos, Coordinación Departamental de Selección, Reclutamiento y Capacitación, p.7.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 10.

### 3.4 Estructura organizacional actual del IMPI

La estructura orgánica del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial ha sido modificada en tres ocasiones con la finalidad de mejorar la organización administrativa y hacer más eficientes los servicios que presta. Su última reestructuración fue en 1999 apegándose a las nuevas atribuciones y servicios del Instituto.

En la Primera sesión de la Junta de Gobierno en 1998 se presentó el Proyecto de Reestructuración Institucional "El IMPI hacia el año 2000", siendo aprobado mediante acuerdo 34/98/3ª, autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. De tal forma la estructura organizacional del IMPI se compone por una Dirección General a la cual corresponde administrar todo el Sistema de Propiedad Industrial según lo previsto en el artículo 10 del Capítulo III del Estatuto Orgánico del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Cuenta además con una Coordinación de Planeación Estratégica encargada de formular programas conforme a las metas y objetivos institucionales, darles seguimiento y cumplimiento, elaborar proyectos de reestructuración organizacional y proponer y evaluar programas institucionales relativos a productividad y calidad de acuerdo al artículo 10 del Capítulo II del Reglamento del IMPI.

También lo conforma la Dirección Divisional de Asuntos Jurídicos a la cual

le compete representar al Instituto en todos los ámbitos que le correspondan, así como formular y revisar los proyectos de leyes, reglamentos, decretos y todas las disposiciones administrativas del IMPI e informar de las disposiciones jurídicas que publique el Diario Oficial de la Federación vinculadas a dicho organismo, entre otras actividades postuladas en el artículo 20 del Capítulo III del Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

La Coordinación de Planeación Estratégica y la Dirección Divisional de Asuntos Jurídicos constituyen los ejes sobre los cuales descansa la siguiente estructura organizacional dividida en dos grandes rubros, la Dirección General Adjunta de Propiedad Industrial y la Dirección General Adjunta de Servicios de Apoyo.

La primera está constituida por la Dirección Divisional de Patentes encargada de aplicar las normas, políticas y lineamientos institucionales para la tramitación y concesión de patentes. La Dirección Divisional de Marcas se encarga de asignar las disposiciones legales y administrativas relacionadas con las solicitudes de marcas; y la Dirección Divisional de Protección a la Propiedad Intelectual por su parte promueve el resguardo a los derechos de propiedad intelectual.

El segundo rubro lo conforma la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica, cuya función principal es la de orientar y asesorar al público y, por medio de sus estrategias de comunicación, promocionar los servicios del IMPI para que las funciones de éste sean aprovechadas por los sectores productivo, científico y tecnológico del país.

Para el cumplimiento de estas tareas se ayuda de la Dirección Divisional de

Sistemas y Tecnología de la Información con el fin de planear, administrar y promover el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones para proteger con más eficacia la propiedad industrial. También cuenta con el área de Relaciones Internacionales que contribuye al desarrollo del Sistema Nacional de Propiedad Industrial a través de su representación y promoción en el ámbito externo.

Por último, el Órgano Interno de Control, la Dirección Divisional de Administración así como la Dirección Divisional de Oficinas Regionales dependen directamente de la Dirección General.

Como se puede observar, la estructura organizacional del IMPI recae fundamentalmente sobre sus tres razones principales de existir que son la de Propiedad Industrial, las Patentes y las Marcas de las cuales se subordinan varias Subdirecciones y Coordinaciones pero al mismo tiempo necesita de la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica, Dirección Divisional de Sistemas y Tecnología de la Información y la Dirección Divisional de Relaciones Internacionales, divididas también en Subdirecciones y diversas Coordinaciones.

Todas estas áreas que conforman el cuerpo organizativo del IMPI se pueden observar de manera más sistémica a través de una representación gráfica denominada organigrama, el cual en el caso del IMPI y de acuerdo a la clasificación que hace Enrique B. Franklin en su libro *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*, es microadministrativo pues señala el orden únicamente del IMPI y de ninguna otra organización.

Por su ámbito el organigrama del IMPI es general ya que contiene



información jerárquica de la organización hasta el nivel de coordinación y su contenido es integral porque permite ver las relaciones de dependencia existentes en el Instituto. La representación gráfica es mixta debido a que tiene ramificaciones verticales pues las funciones se van delegando de manera descendente mediante una pirámide jerárquica que también muestra las relaciones horizontales para denotar las correlaciones existentes entre áreas, el gráfico ideal por el número de unidades que lo constituyen.

La importancia del organigrama consiste en que refleja la autoridad y responsabilidad de cada Dirección del Instituto y las relaciones entre las áreas sus funciones y actividades. Asimismo indica cómo deben establecerse las redes y canales de comunicación y puede ayudar a descubrir y eliminar fallas de organización.

Sin embargo, sólo muestra las relaciones a nivel formal e ideal pero no los vínculos reales ni las relaciones informales que muchas veces son más significativas a nivel administración y de flujo de información que las establecidas oficialmente.

Ahora bien si se atiende a las teorías del comportamiento organizacional, que refieren al tipo de estructura organizativa y a su modalidad de estructuración para el trabajo, el IMPI, como Institución Pública que regula marcas y patentes toma aspectos particulares de las cuatro principales Escuelas, las cuales se refieren al comportamiento que prevalece en una organización, entre las que destacan la teoría clásica, la humanista, la contingente y la de sistemas.

De la escuela clásica, el comportamiento organizacional del IMPI conserva la jerarquía piramidal y una parte de la visión de ésta que refiere a las técnicas de

premio y castigo; sin embargo en el Instituto no se ve al hombre como si fuera una máquina sino que considera relevante las interacciones sociales que se originan en su interior, por lo cual toma de la Escuela humanista las hipótesis de que la naturaleza propia del ser humano repercute en su desempeño laboral; dándole la misma importancia a los grupos informales que se originan en la institución.

Prueba de la preocupación del Instituto por la satisfacción de sus empleados es la constante dinámica de integración que realiza, los eventos deportivos y culturales, la oportunidad de crecimiento laboral y el permanente interés por el mejoramiento del clima laboral.

De la Teoría de sistemas el IMPI retoma el modelo de elementos integrados de manera sistémica, en particular sus Direcciones Divisionales, subdirecciones y coordinaciones dependen unas de otras de manera jerárquica por lo cual lo que ocurre en un área repercute directa o indirectamente en otra, así como también debe mantener una relación constante con las partes internas que la integran y con el entorno que lo rodea.

De igual forma retoma características de la Teoría contingente pues al ser un sistema abierto ejerce influencia y es influenciado por su entorno, el cual determina los cambios que en él se llevan a cabo, por lo cual debe estar en constante alerta frente a las transformaciones e innovaciones que sucedan a su alrededor, pues su vigencia y éxito dependerá del grado de adaptación a su medio, lo cual en este caso refiere a la regulación del proceso de propiedad Industrial de marcas y patentes; área de la cual al IMPI corresponde estar al pendiente pues debe mantenerse en permanente alerta ante los nuevos inventos y descubrimientos en diversas materias tecnológicas, que constituyen el motivo

principal de su actividad regulatoria.

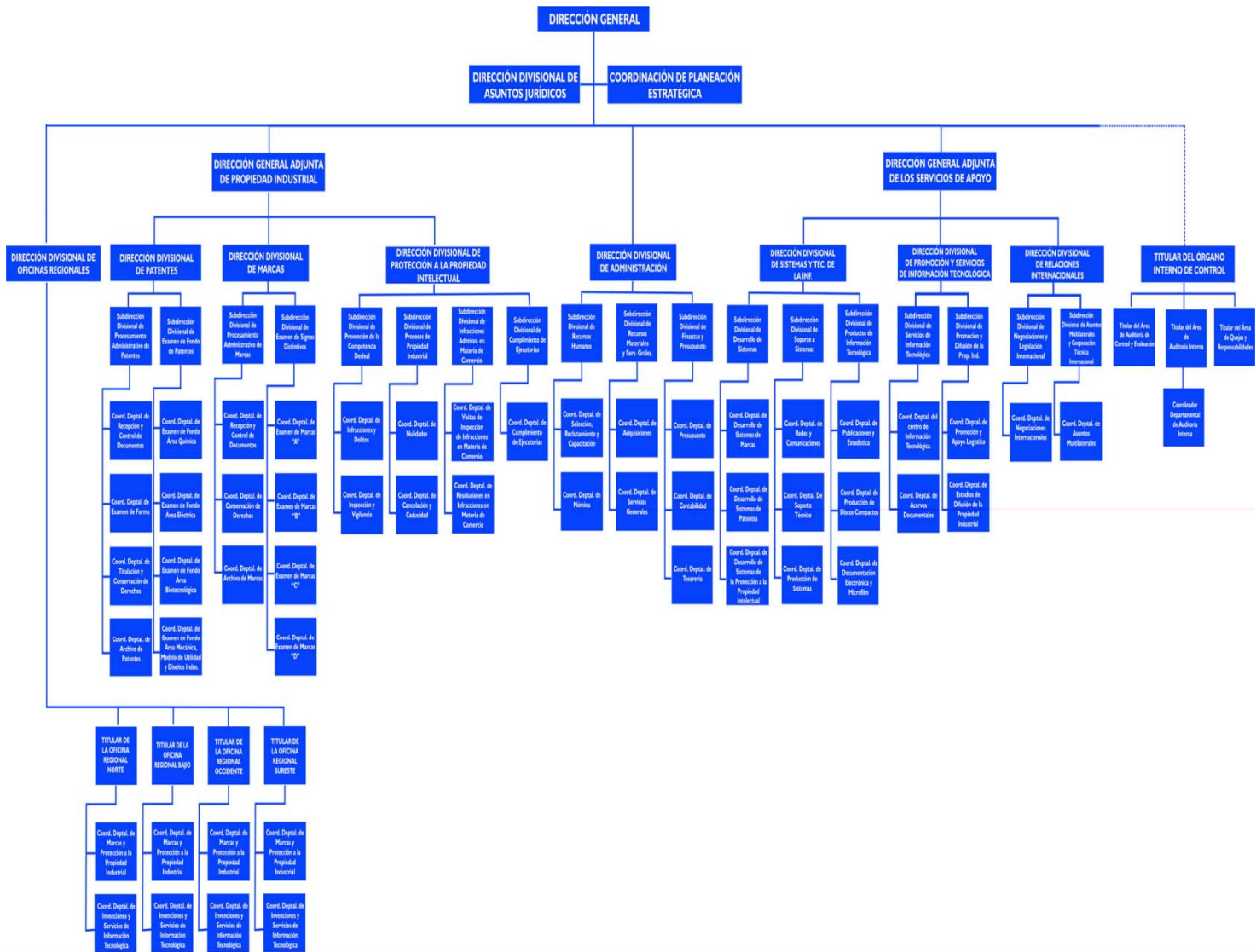
Un ejemplo de esto es el enorme esfuerzo que el IMPI debe hacer para mantenerse al día en un entorno científico- tecnológico que tiende a evolucionar de tal manera que sus productos, bienes y servicios se vuelven obsoletos casi de inmediato. Por ello debe contar con la capacidad de adaptarse a los nuevos descubrimientos, así como mejorar y optimizar marcas sus tareas y procesos, lo cual a su vez le crea al IMPI el problema de la obsolescencia en sus tareas de regulación técnica, de patentes y marcas, que tiende a avanzar a un ritmo mucho más rápido que el marco legal en la materia.

Desde esta perspectiva de estructura organizacional, el objeto principal de estudio de esta tesis, que es la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica, depende directamente de la Dirección General Adjunta de los Servicios de Apoyo del Instituto, la cual a su vez está subordinada a la Dirección General. Sin embargo, a pesar de no encontrarse dentro de las áreas sustanciales del IMPI como son las pertenecientes a propiedad industrial, la importancia de esta Dirección dentro del Instituto es fundamental para la subsistencia de éste pues es ésta el área encargada de darle difusión y de retroalimentarlo con los sucesos externos que le afectan.

Más allá de las interrelaciones establecidas de manera formal por el organigrama, la interdependencia que mantiene con la Dirección Divisional de Administración es estructural pues a pesar de que no se establece una conexión directa entre ellas en el esquema organizacional, en la práctica esta dirección al igual que las restantes, debe establecer relación laboral y de colaboración, de

interdependencia y de complementariedad con la Administración pues es en ella donde se gestan los principales procesos y trámites administrativos del Instituto que van desde la asignación de recursos hasta la contratación de nuevo personal y la aprobación de los proyectos y recursos.

En el caso de la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica esta interdependencia se acentúa porque define e influye no solamente en su trabajo interno, sino a nivel general del IMPI puesto que los recursos y servicios que dicha Dirección pide a Administración se canalizan hacia las tareas, programas, proyectos, medios, instrumentos y actividades de difusión para dar a conocer los servicios de instituto y aumentar su efectividad llevando a cabo su papel de voz, imagen y presencia del Instituto ante su público meta, es decir hacia su entorno inmediato.



### 3.5 Identidad conceptual/ corporativa del IMPI

Desde el punto de vista de la teoría de la comunicación organizacional la misión describe la razón de ser de una organización dentro de la sociedad en general, es decir, es el eje guía de sus actividades. De acuerdo a Sergio Hernández y Rodríguez *“la misión proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores críticos de éxito, buscar oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos, complacer a clientes e interesados en la empresa. (...) Se desarrolla con base en los valores centrales de la empresa”*.<sup>23</sup>

De tal forma que para que una misión realmente cumpla los objetivos que plantea a nivel teórico tiene que ser redactada de forma breve, sencilla e inspiradora. Además debe ser un escrito dónde no sólo se resalte lo importante de la organización, sino marcar de manera clara que la diferencia de la competencia y hacer hincapié en cómo beneficia a sus clientes. En el caso del IMPI la misión es la siguiente:

*“Estimular la creatividad en beneficio de la sociedad en su conjunto y proteger jurídicamente a la propiedad industrial y los derechos de autor a través del Sistema Nacional de Propiedad Industrial, mediante el otorgamiento de derechos, tales como patentes, modelos de utilidad y diseños industriales. Asimismo, emitir resoluciones sobre signos distintivos, como son las marcas, avisos*

---

<sup>23</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez Alejandro, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Ed. Gasca- Sicco, 2003, p.27.

*comerciales, la publicación de nombres comerciales, las declaraciones de protección de las denominaciones de origen y sus autorizaciones de uso, además de las relativas licencias y transmisiones de derechos derivados de la protección legal de los mismos. También imponer sanciones por el uso indebido de los derechos de propiedad intelectual y para declarar la nulidad, cancelación o caducidad de los mismos. Difundir el conocimiento tecnológico mundial protegido por los derechos de propiedad industrial, mediante la promoción y diseminación de su acervo de información*<sup>24</sup>.

Esta misión cumple con algunas de las características teóricas que debe llevar, sin embargo no cuenta con los requisitos fundamentales para que el personal pueda internalizarlas pues carece de sencillez y brevedad además de no ser muy comprensible para los públicos internos y externos pues incluye de manera ambigua los valores institucionales, sus funciones y atribuciones legales.

La misión expone el propósito principal del existir de cualquier organización porque en ella se plasma lo que ésta pretende cumplir en el entorno inmediato en el cual se desenvuelve, lo que proyecta hacer y para quién lo va a realizar, es decir, hacia quienes dirige su esfuerzo.

Por lo tanto, las preguntas básicas que debe responder una misión son qué hace, en dónde, por qué y para quién. Por lo que haciendo un desglose a la misión institucional del IMPI, tenemos que presenta a la organización pues nos dice su actividad principal: Estimular la creatividad (...) y proteger jurídicamente a la propiedad industrial y los derechos de autor a través del sistema nacional de

---

<sup>24</sup>Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), *Manual de inducción*, Op. Cit., p.12.

Propiedad Industrial, es decir, responde a la pregunta del qué hace: estimular y proteger. Sin embargo el mencionar algunas de sus actividades como son el otorgamiento de derechos y la sanción a los delitos contra el área ya no deben ir en la misión sino que forma parte de sus atribuciones que tiene como organización.

Pues esta última actividad va implícita en su acción de proteger jurídicamente por lo que resulta redundante que se mencione, así como algunas otras que tampoco forman parte de las características identificadoras del Instituto. De tal forma que la propuesta de misión para el IMPI quedaría redactada así:

*El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial es un Organismo público descentralizado y con autoridad legal para administrar el sistema de Propiedad Industrial en nuestro país, protegiendo y sancionando jurídicamente sus violaciones. Además de promover la creatividad y otorga los derechos en este ámbito en beneficio de la sociedad en general.*

En cuanto a la visión corporativa, la teoría organizacional señala que “es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro (...). Le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios. Es la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, con el esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran con la empresa.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro, Op. Cit., p.22.



Es decir, la visión expresa lo que la organización espera lograr en un determinado plazo de tiempo. Este deseo debe ser objetivo y generalmente se plantea para cumplirse en no más de cinco años, por lo que la visión organizacional no suele ser permanente sino que está en constante cambio y revisión en comparación con la misión, la cual es más perdurable.

Para que una visión esté bien planteada debe estar guiada por los valores organizacionales, resultar positiva y alentadora para los empleados, es decir, al igual que la misión también debe ser inspiradora. La visión del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) consiste en *“encauzar las fortalezas de la institución para que la creatividad intelectual en la actividad tecnológica e industrial se transforme en beneficios para la sociedad en su conjunto, en una economía cuyas condiciones de competencia brinden certeza jurídica”*<sup>26</sup>.

### 3.5.3 Código de ética (valores)

El código de ética con el que cuentan los servidores públicos del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), es similar a los valores que se manejan en Comunicación Organizacional.

Para Sergio Hernández y Alejandro Pulido los valores son *“las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente. (...) Los valores son subjetivos porque determinan el comportamiento del sujeto. Son asimilaciones individuales de la cultura organizacional (...), los valores son*

---

<sup>26</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro, Op. Cit. p.22

*motivaciones colectivas*”.<sup>27</sup> Los valores organizacionales del IMPI se encuentran determinados por el Código de ética, regido por los principios de honradez, probidad, imparcialidad, justicia, transparencia, igualdad, humildad, dignidad, lealtad, tenacidad, orden y respeto.

En cuanto a la imparcialidad e igualdad se refieren a que la actuación de los trabajadores del IMPI debe ser sin otorgar preferencias o privilegios a cualquier otra persona, concediéndoles las mismas facilidades y atenciones que soliciten como parte de los servicios de la organización sin distinción de sexo, edad, raza, religión o preferencia política.

Estos dos valores se anudan rápidamente a los de lealtad y respeto, ya que de acuerdo a este código deberán anteponer intereses personales y actuar fielmente al Instituto, además de respetar la dignidad, los derechos y libertades de los demás con amabilidad y tolerancia. La justicia, la transparencia y la dignidad implican que se apegarán a las disposiciones legales y administrativas que rigen dentro de la organización. A éstos se suma la humildad, la tenacidad y el orden que debe ser una constante en el actuar de los servidores públicos del IMPI.

### 3.7 Código de conducta

Lo plasmado en el Código de ética del IMPI representa lo que en Comunicación Organizacional serían los valores morales, es decir, los que guían para operar con integridad y equidad. De igual forma estos valores “*permiten formar el carácter y la*

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 36

*personalidad necesaria para que todos los individuos actuemos con madurez, tolerancia e integridad”.*<sup>28</sup>

Estos se complementan con otros dos grupos de valores organizacionales, los cuales son de tipo económico- financieros de negocios y sensibles de negocios. En el IMPI estos dos grupos se plantean a través de su Código de ética, de carácter obligatorio debido a que está basado en los contenidos de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicios del Estado, la Ley Federal del Trabajo, el Código Penal Federal, las Condiciones Generales de Trabajo de este Instituto y en los Lineamientos en materia de dictaminación de conflictos laborales.

Estos valores se caracterizan por promover la eficiencia y productividad de la organización a través de una plena convivencia laboral, y se encuentran enfocados a la rentabilidad organizacional; por ello la definición que se les da a este tipo de convicciones es el de *“todas aquellas ‘creencias’ que contribuyen a obtener resultados (...) y rendimientos del negocio, [es decir], aquellos valores que fortalecen y dan congruencia las relaciones entre clientes, trabajadores, directivos, dueños y terceros e inclusive pueden embellecer la imagen pública de la empresa.”*<sup>29</sup>

De esta forma, dicho código tiene como objetivo implantar las reglas de conducta para el desarrollo armónico de las funciones encomendadas al IMPI, estableciendo en su contenido *“la normatividad específica para la actuación*

---

<sup>28</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro, Op. Cit., p. 43.

<sup>29</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro, Op. Cit., p. 42 y 43.

*individual y en grupo de acuerdo a los valores éticos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficacia que exige el ejercicio del servicio público*<sup>30</sup>.

El Código de conducta del IMPI se integra por el Conocimiento y aplicación de las leyes y normas, en el cual se enfatiza la obligación de conocer y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los reglamentos y la normatividad aplicables a las funciones propias de las actividades laborales; implica abstenerse de utilizar el cargo público para beneficios personales de cualquier tipo o para beneficiar o perjudicar a terceros. También señala que el uso y asignación de recursos materiales y humanos deben ser utilizados con racionalidad y únicamente para cumplir el objetivo destinado por el Instituto.

La información interna que maneja el IMPI deberá usarse de manera transparente y responsable, siempre cumpliendo con la Ley de Transparencia y Acceso a la Administración Pública Gubernamental, es decir, se tendrá pleno acceso a la información que no se encuentre reservada por razones legales. Asimismo se evitará colocarse en situaciones en las que los intereses personales entren en conflicto con los del IMPI o de terceros relacionados con la Institución.

Todas las decisiones que tomen los servidores públicos del Instituto deben apegarse a la Ley y a los valores contenidos en el Código de Ética para gobernar. Las relaciones de compañerismo deben regirse con profesionalidad y respeto sin importar el nivel jerárquico o cualquier otra condición dentro de la relación de trabajo. Asimismo, los trabajadores del IMPI deben ofrecer tanto a los servidores

---

<sup>30</sup> Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), *Código de conducta*, Dirección Divisional de Administración. Coordinación Departamental de Selección, Reclutamiento y Capacitación, México, D.F., 2006, p.1.

de otras dependencias como al usuario en general un trato cordial y comunicativo respecto a las actividades que desempeña el Instituto.

Otra de las obligaciones de los trabajadores es desarrollar acciones de protección al medio ambiente, así como cuidar y evitar poner en riesgo su salud, su seguridad y la de sus compañeros. Y por último dentro de dicho código se expresa que el servidor público debe buscar de manera permanente su desarrollo profesional con el fin de brindar un mejor desempeño laboral, el cual se verá reflejado en la las funciones del IMPI.

Lo ideal, a nivel teórico y práctico, es la combinación de los tres grupos de valores: los morales, los económicos financieros y los sensibles de negocio, los cuales al combinarse otorgan identidad a la organización y a sus miembros, pues al sentirse identificados éstos con los valores genera integración, fortaleciendo la actitud de las personas para lograr satisfacer sus deseos y necesidades a nivel personal y colectivo, lo cual beneficia a la organización.

La importancia de que cualquier organización cuente con valores plasmados e institucionalizados reside en que éstos ayudan a *“autorrealizarse (...) y repercuten en la disminución de costos, descontentos, reclamaciones y accidentes de trabajo, [al mismo tiempo que] generan aumentos en la calidad del producto y servicio, en la productividad (...), en el número de clientes satisfechos y en la posición de la empresa en la comunidad”*<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez, Alejandro, Op. Cit., p.43.

## Capítulo 4

### **Análisis comunicacional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)**

Como se trató en el capítulo 1, la comunicación organizacional estudia el flujo de mensajes dentro de las organizaciones, por lo cual es necesario llevar a cabo un análisis situacional para medir y evaluar tanto los flujos y procesos informales al respecto, así como los programas, planes y campañas de carácter formal que sobre la materia lleva a cabo la institución con el fin de mejorar su rendimiento y productividad pero, sobre todo, su imagen y relación con sus públicos internos y externos.

Con base en esta investigación *“el comunicador organizacional diseña los programas después de detectar necesidades y establece los canales de comunicación, orientando en forma positiva los mensajes que se emiten dentro de la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales”*<sup>1</sup>

Desde esta perspectiva, en este capítulo se analizarán y evaluarán las funciones y actividades de las Direcciones encargadas de crear, elaborar y desarrollar la comunicación interna y externa del IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial), haciendo hincapié en lo relativo a los programas, planes, instrumentos y medios vigentes en esta materia.

---

<sup>1</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, p.54.

#### 4.1 La comunicación interna

La importancia de la comunicación interna deviene que a partir de ella es posible capacitar, inducir y motivar al personal mediante más y mejores instrumentos de interrelación entre empleados y directivos, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Ello porque *“la comunicación organizacional interna pretende crear un clima de entendimiento, entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador”*,<sup>2</sup> que en el caso del IMPI refiere a la necesidad de que sus públicos internos asimilen y pongan en práctica su filosofía y políticas laborales relativas a una mejor prestación del servicio que la institución presta.

Aunque como apunta la mayoría de los autores, la organización como un todo y a través de cada uno de sus integrantes emite y difunde constantemente mensajes y con ello una imagen sobre el entorno que le rodea, es necesario precisar que, en el caso del IMPI, las principales áreas encargadas de la comunicación, a nivel formalizado, son cinco:

1. Coordinación de Planeación Estratégica
2. Dirección Divisional de Administración
3. Dirección Divisional de Asuntos Jurídicos
4. Dirección Divisional de Sistemas y Tecnología de la Información
5. Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica

En cuanto a la modalidad de comunicación interna, las áreas más activas son las primeras cuatro, por lo que, lo referente a comunicación externa se

---

<sup>2</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo, Op. Cit., p.54.

ahondará en el siguiente apartado para analizar y evaluar las actividades realizadas por la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica.

La Coordinación de Planeación Estratégica, además de transmitir la identidad organizacional del IMPI, tiene la función de divulgar los planes, estrategias, objetivos, proyectos y políticas del Instituto a través de carteles, circulares y trípticos. Recientemente dicha Coordinación realizó un estudio sobre la percepción que los usuarios tienen sobre los servicios que brinda el IMPI.

Como responsable de las relaciones humanas y de las principales tareas laborales, la Dirección Divisional de Administración se ocupa, además de sus funciones básicas de tipo administrativo, de difundir entre el personal de nuevo ingreso y aquellos que ya laboran en el Instituto el Código de Conducta y el Código de ética a través de folletos, manual de inducción y de un video Institucional.

Ello porque el IMPI, como institución gubernamental dedicada a la regulación y supervisión de inventos y patentes en México está sujeta a una estricta normatividad y control para evitar cualquier desviación o transgresión a las normas por parte de sus integrantes, por lo cual se requiere no solamente contar con dichos códigos sino además difundirlos constantemente entre sus públicos internos con el fin de que éstos los introyecten como parte de sus propios valores.

Para lograr dicho propósito esta Dirección Imparte además cursos sobre desarrollo de competencias laborales para los empleados y se encarga de los programas de conclusión de estudios a nivel medio superior de los operativos, que



se manejan bajo la modalidad de prestaciones del IMPI. Sin embargo, el objetivo fundamental, más allá de satisfacer las necesidades de autorrealización de sus integrantes de acuerdo a “la pirámide” de Maslow<sup>3</sup>, se centra en cubrir con el perfil profesional que el IMPI requiere de sus cuadros, y se constituye además como un activo programa institucional de motivación para el trabajo.

Aunado a lo anterior esta Dirección lleva a cabo algunas dinámicas de integración grupal dirigidas hacia sus públicos internos con el fin de incidir en su espíritu de grupo y hacer más idóneo y armónico el clima organizacional. Lo anterior a través de actividades deportivas y culturales como torneos de boliche, dominó, ajedrez y la carrera atlética así como la celebración de fechas conmemorativas como las fiestas patrias, el día de muertos, y otras de tipo social y cultural.

Si bien los anteriores no constituyen programas de comunicación como tales, sí contribuyen, a través de una socialización planeada y estructurada, a mejorar los flujos de información entre sus integrantes y a promover el espíritu de grupo en el ambiente laboral, lo cual los cohesiona para trabajar de manera más armónica en equipo. Estas dinámicas de socialización tienen como fin optimizar los esquemas de integración para promover mejora en cuanto a desempeño y productividad laboral.

Otra de las áreas encargadas de informar al personal sobre los asuntos que acontecen dentro del IMPI es la Dirección Divisional de Asunto Jurídicos, encargada de difundir las reformas y modificaciones a la ley que afecten de

---

<sup>3</sup> DEL POZO LITE, Marisa, Op. Cit., p. 100.

manera tanto positiva como negativa al Instituto, mientras que la Dirección Divisional de Sistemas y Tecnología de la Información lo que difunde principalmente refiere a temas sobre la prevención acerca de sistemas, políticas, procedimientos, indicadores de gestión y difusión de la información.

Los principales medios de comunicación interna que maneja el IMPI son anuario, síntesis informativa, cartel o póster, tablero de avisos, correo electrónico e intranet, circulares u oficios dentro de su comunicación interna formal, es decir, los medios de comunicación que son emitidos de manera institucional por los directivos.

El anuario constituye el Informe Anual que realiza la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica sobre los avances y proyectos realizados por cada coordinación durante un año de ejercicio; además de que a través de este medio se rinde el informe a la entidad rectora de la cual depende el IMPI, que es la Secretaría de Economía. La deficiencia de este medio de comunicación mixto reside en que pese a la relevancia de su contenido, la mayoría de las veces cuando es difundida, la información ya es obsoleta.

Algunos de los anuarios o informe anuales son publicados de manera impresa, en formato digital (CD) y subidos a su página Web ([www.impi.org.mx](http://www.impi.org.mx)). Otro importante instrumento de comunicación interna es la síntesis informativa que se elabora diariamente por la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica, enviada a los directivos y mandos medios, la cual contiene las notas y artículos más relevantes sobre propiedad intelectual y sobre

el mismo Instituto respecto a eventos, inventos, registros, noticias relevantes sobre marcas y patentes que sean de interés tanto para el público interno como externo.

Los periódicos de los cuales se toma la información son los más importantes a nivel nacional, como por ejemplo Milenio, Excélsior, El Universal, El Financiero, La Jornada, Reforma y El Economista, en las cuales analizan novedades exitosas, alianzas de marcas y fusiones de compañías, entre otros temas de interés para el IMPI, sus cuadros directivos y empleados en general.

Esta información es enviada vía e-mail, en primera instancia, a los mandos medios y directivos del Instituto y más tarde la pueden consultar en Intranet todos los trabajadores del IMPI. La Dirección encargada de difundir el boletín en intranet es la Dirección Divisonal de Sistemas.

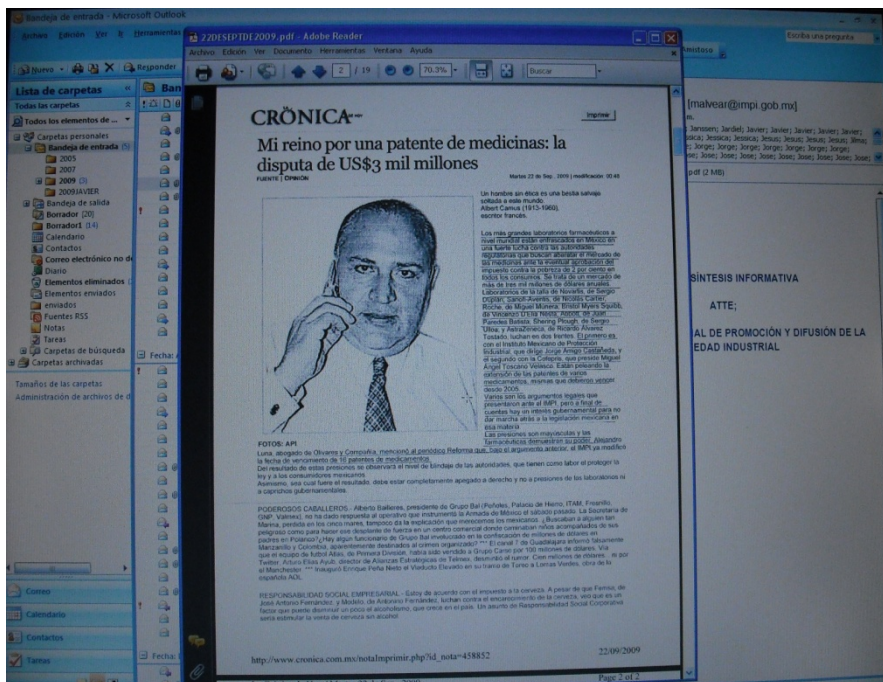


Lámina 1. Síntesis Informativa



Servicios de Información Tecnológica a también utiliza los carteles para informar sobre las denominaciones de origen.



Lámina 3. Póster de Denominación de Origen

El constante uso de los carteles se debe a que son un medio de comunicación icónico, es decir, muy atractivo visualmente por lo que atrapa con rapidez la atención del público y permite un mayor grado de retención de la información transmitida. Debido también a su emotividad, resulta ser un medio eficaz para



informar sobre eventos o compartir resultados de manera masiva dentro de la organización.

Los carteles gozan de respetable popularidad dentro del IMPI debido a su efectividad, ya que también son utilizados de manera constante por la Dirección de Administración, al publicar convocatoria de cursos, torneos y festejos; por la Coordinación de Planeación estratégica y la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica.



Lámina 4. Cartel



Lámina 5. Cartel

Generalmente, la Coordinación de Planeación estratégica publica información respecto a proyectos de mejora de la comunicación interna, y se encarga también de mantener actualizados los manuales de organización y procedimientos de todo el IMPI en congruencia con los objetivos de la Ley de Propiedad Intelectual

Sin embargo muchas de las actividades que le corresponde realizar e información que debe difundir esta coordinación los maneja la Dirección Divisional de Administración a través de la subdirección de Recursos Humanos.

El principal objetivo de los carteles en el IMPI es informar a los públicos internos pero también es utilizado como medio de comunicación externa, cuando se les avisa a los usuarios sobre algún servicio o evento del Instituto.

Otro medio de comunicación interna muy efectivo por su rapidez y capacidad de transmisión, casi de manera instantánea, a cientos de personas que integran al Instituto, es el correo electrónico. Sin embargo la información divulgada por este medio se encuentra restringida para los pocos empleados que cuentan con una computadora en su lugar del trabajo, y el mismo problema ocurre con la información de intranet.

A cargo de este útil medio de comunicación interna se encuentra la Dirección Divisional de Sistemas y Tecnología de la información. La importancia de esta herramienta radica en que *“facilita la disponibilidad de una gran variedad de documentos para los empleados”*<sup>4</sup> y favorece la comunicación dentro de la organización, además de permitir el trabajo en equipo con mayor ahorro de tiempo.

---

<sup>4</sup> <http://es.kioskea.net/contents/entreprise/intranet.php3>. intranet y extranet. Kioskea, [3 de septiembre 2009 a las 18:00 horas].



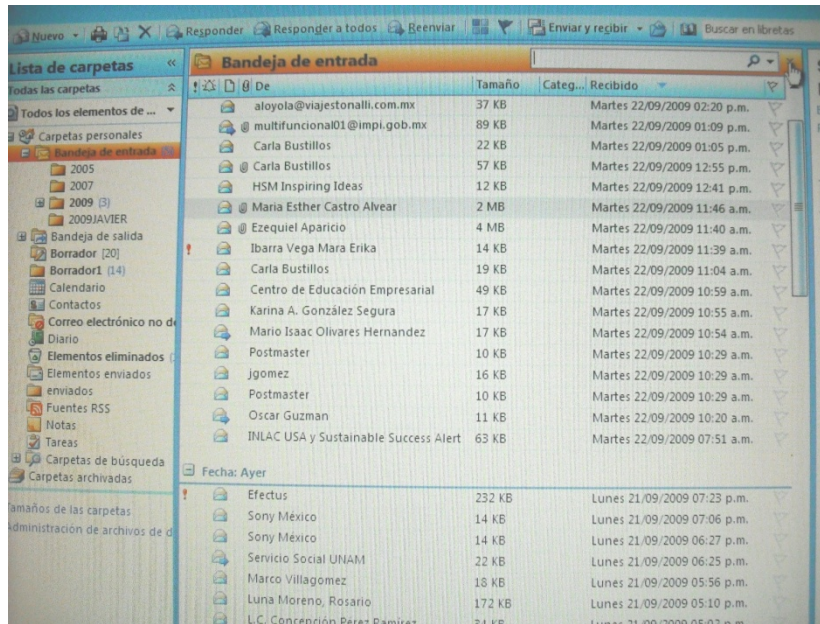


Lámina 6. Correo electrónico

A través de la intranet el IMPI publica eventos de interés para los trabajadores, avisos del sindicato, prestaciones y descuentos en tiendas y centros recreativos, así como el marco jurídico del Instituto, las síntesis informativa, circulares, acuerdos, normatividad e información de interés general como políticas informativas, el programa anual y el manual de procedimientos donde se señala el calendario de pagos, viáticos y comisiones.

En cuanto a los circulares u oficios se utilizan con la finalidad de que “*quede constancia escrita y exista general conocimiento sobre un aspecto (...) proveniente de los niveles superiores (...)*”<sup>5</sup> y son emitidos en su mayor parte por la Dirección Divisional de Administración ya sea por envío personalizado o a través del tablero de anuncios.

<sup>5</sup> LACASA Y BLAY, Antonio S., Gestión de la Comunicación Empresarial, España, Gestión 2000, 1998, p.74.

La Dirección Divisonal de Administración se vale de ellos para transmitir avisos sobre “cambios organizacionales, resultados financieros, adquisiciones, alianzas y noticias en general que se dan al personal”<sup>6</sup>. Muchos de estos oficios también son emitidos por la Coordinación de Planeación Estratégica donde informa a las áreas que conforman al Instituto sobre nuevos proyectos e investigación respecto a temas como propiedad Intelectual o peticiones de apoyo para cumplir con los objetivos de diversos proyectos institucionales.

Otra de las principales direcciones encargadas de la comunicación interna del instituto que constantemente hace uso de oficios es la Dirección Divisonal de Asuntos Jurídicos.

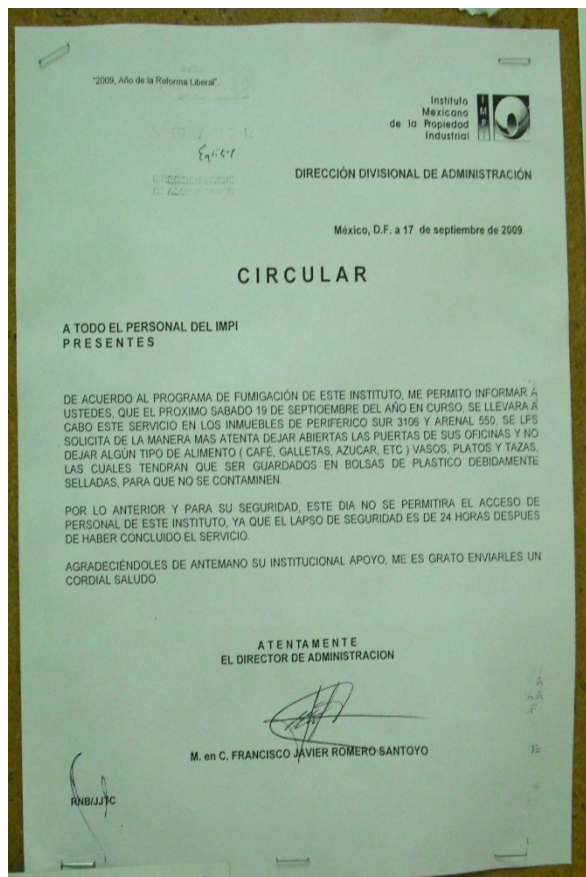


Lámina 7. Circular

<sup>6</sup> ARRANZ RAMONET, Antonio, *Comunicación Humana para ejecutivos, vendedores y analistas de sistemas*, México, Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C., p. 85.

Las áreas restantes también hacen uso de este medio de comunicación pero la gran mayoría de las veces es para notificar algún curso, permiso o ausencia, es decir, son oficios de notificación con respecto a algún trámite administrativo que se tenga que dar a conocer al área correspondiente.

El tablero de avisos es considerado como un medio de comunicación interna formal, y es uno de los de más bajo coste.



Lámina 8. Tablero de avisos

La página Web del Instituto, dirigida tanto para el público interno como externo es una herramienta fácil de utilizar, dinámica y barata. A través de ella se difunde gran parte de la identidad del Instituto, sus servicios y los eventos importantes en los que participa. De esta forma permite que el público tenga un



acceso factible y satisfactorio sin necesidad de trasladarle hasta las instalaciones, pues si se quiere hacer algún registro de marca o patente en la página se puede leer un instructivo con las preguntas más frecuentes.

The screenshot shows the homepage of the Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). At the top, there is a header with the IMPI logo and navigation links: Inicio | Preguntas Frecuentes | Mapa de Sitio | Directorio | Contacto | English. Below this is a search bar and a 'Buscar...' button. The main content area is divided into several sections:

- ¿QUIÉNES SOMOS?**: A vertical menu listing services, courses, patents, trademarks, protection, technological information, electronic services, regional offices, and transparency programs.
- Consultas públicas del Acuerdo Comercial Anti-Falsificación (ACTA)**: A news item about public consultations for the ACTA agreement, dated January 20, 2010, at the Auditorio de la Secretaría de Economía.
- TRAMITES Y SERVICIOS**: A central section with sub-sections for 'Marcas, Patentes, Protección e Información Tecnológica' (listing formats, tariffs, guides, denunciations, portals, and document viewers) and 'Cursos' (listing a calendar for February 2010 and a general course for intellectual property).
- Convocatoria del Tercer Concurso de Dibujo Infantil: Por el respeto a las ideas...ilos niños contra la piratería!**: A call for children's drawings to support intellectual property.
- Modificación del IVA...**: A notice regarding tax changes based on the Sixth General Provision of the 'Acuerdo por el que se da a conocer la Tarifa por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial'.
- ACUERDO por el que se señalan los días del año 2010 en que el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial suspenderá labores.**: A notice about suspension of work days in 2010.

At the bottom, there are logos for 'SIGA e-gaceta', 'Portal de Obligaciones de Transparencia', and 'sisi info mex'. The footer contains contact information: Periférico Sur #3106 Col. Jardines del Pedregal C.P. 01900 México, D.F. Tels: 5334 0700 | 01800 57 05990 buzón@impi.gob.mx. A status bar at the very bottom indicates 'Internet | Modo protegido: desactivado'.

Lámina 9. Página Web del IMPI

## 4.2. La comunicación externa

Debido a las funciones estratégicas del IMPI y a la influencia que el registro de patentes y marcas tiene para la economía nacional es fundamental que haga un uso debido de la comunicación externa en el sentido de que se cumpla el objetivo, es decir, las metas iniciales y generales que ésta lleva implícita en cualquier programa.

Sin embargo, debido a la escasa difusión de los objetivos y servicios del IMPI hacia sus públicos externos, persiste todavía a nivel nacional una deficiente cultura sobre Propiedad Industrial.

A pesar de los esfuerzos de las dependencias federales y del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial por crear en la sociedad mexicana una cultura para patentar y registrar sus creaciones, el atraso científico-tecnológico de nuestro país se ve reflejado en los registros de patentes con las que cuenta la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) la cual señala que “entre 1997 y 2005, cuando Brasil patentó 221 productos, México registró apenas 104. En contraste, Corea del Sur -una nación sin recursos naturales- patentó 4 mil 747 productos y China exhibió el más alto crecimiento mundial al pasar de 784 patentes en 2000 a 2 mil 452 en 2005”<sup>7</sup>.

Jorge Amigo Castañeda, Director General del IMPI, afirma que estos resultados son consecuencia de “la falta de cultura a nivel general sobre la importancia que representa la propiedad intelectual debidamente protegida; la falta de confianza en presentar ante el IMPI (...) secretos industriales y, en el caso de

---

<sup>7</sup> EGREMY, Nydia, Op. Cit., p. 22.

investigadores (...) la falta de políticas internas en materia de propiedad intelectual que regulen lo que le corresponde al investigador en caso de venta o licenciamiento de una patente”<sup>8</sup>.

En México la piratería se ha desplazado hacia varias industrias y ya no sólo se reduce al sector musical, de software y cinematográfica, sino que también se ven seriamente afectadas la industria del vestido, del calzado, los vinos y licores, libros, perfumes y hasta medicinas. Lo anterior es resultado directo de esta ausencia de una cultura de la legalidad en lo relativo al tema de la “propiedad intelectual” que afecta al país y que en parte le correspondería al IMPI coadyuvar a remediar.

Debido a lo anterior el Instituto contrató los servicios de una consultoría profesional con el fin de que se llevara a cabo un estudio a nivel nacional sobre la temática del la propiedad intelectual, patentes y marcas; así como sobre el nivel de conocimiento que la sociedad mexicana tiene sobre el IMPI y sus funciones, así como sobre su imagen.

Los estudios de opinión, elaborados por Areté Marketing, tuvieron como fin medir la pertinencia y efectividad de las campañas sociales que llevó a cabo el IMPI durante los años 2006 y 2007<sup>9</sup>, es decir, conocer el grado de penetración alcanzado a través de los medios de comunicación y los mensajes utilizados.

---

<sup>8</sup> Inauguran centro de patentes en México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en-mexico.html>, 11 de julio de 2008, (Consultada el 9 de octubre de 2008 a la 22 horas).

<sup>9</sup> Estudio de opinión para medir la pertinencia y efectividad de las campañas “Protege tu creatividad” (2006) y Protege la Propiedad Industrial (2007) del programa de Comunicación Social del IMPI.

El universo y la muestra consistieron en el público interesado en temas empresariales, científicos y tecnológicos, de pequeñas, medianas y grandes empresas y ejecutivos, comerciantes, productores, inventores e investigadores independientes. Se levantaron un total de 1005 entrevistas distribuidas en las cinco regiones bajo estudio, considerando 200 entrevistas en las ciudades de ubicación de las oficinas regionales:

- Distrito Federal y Zona Metropolitana
- Región Bajío (León, Guanajuato)
- Región Norte (Monterrey, Nuevo León)
- Región Occidente (Guadalajara, Jalisco)
- Región Sureste (Mérida, Yucatán)

Este estudio mostró que existe un alto desconocimiento del IMPI, pues se reflejó que solo un 11% de la población entrevistada conoce el significado de las siglas “IMPI”; un 20% ha escuchado del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y sólo un 6% del total ha visitado el portal de Internet del Instituto ([www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)<sup>11</sup>), lo cual concluye en la pertinencia y necesidad del IMPI en reforzar sus medios de comunicación externa.

Dichos resultados motivaron en parte la realización de esta tesis en la cual, partiendo de sus conclusiones se hace un análisis y se elabora un diagnóstico de su estructura como organización, de sus flujos, fenómenos, procesos, programas y medios de comunicación interna y externa, con el fin de evaluar sus fortalezas y

---

<sup>10</sup> Ibíd.

<sup>11</sup> Ibíd.

debilidades así como sus áreas de oportunidad en esta materia que deberían ser diseñadas o rediseñadas en concordancia con este proceso evaluativo.

Asimismo, los resultados mostrados por ese estudio condujeron a los directivos del IMPI a rediseñar algunas de sus estrategias de comunicación externa, con el fin de revertir las debilidades señaladas.

El área encargada de difundir y promover el conocimiento de la Propiedad Industrial en México y por lo tanto de dar a conocer los servicios que proporciona el IMPI es la Dirección Divisional de Promoción y Servicios de Información Tecnológica, sin embargo sus actividades se enfocan más en la comunicación interna poniendo mayor empeño en sus carteles, cursos y logros institucionales lo cual repercute en el escaso conocimiento que la sociedad tiene sobre el Instituto y sus actividades.

En cuanto a sus actividades en materia de comunicación externa se puede resaltar su participación en seminarios, los convenios con otras instituciones, la elaboración de guías para el usuario sobre los servicios del instituto, así como la realización de estadísticas del IMPI.

Se puede destacar la participación de esta dirección en materia de comunicación externa, ya que, de acuerdo a la última información disponible 2007-2008 registró 238 participaciones entre diplomados, seminarios, cursos, talleres y conferencias; y en 14 exposiciones y ferias. También realizó un “clip” promocional para conmemorar El Día Mundial de la Propiedad Intelectual, el cual fue difundido en varias universidades del país y se subió a la página de Internet del Instituto. De igual forma actualizó el material de promoción.



Uno de los proyectos más destacables que organizó esta área durante el 2007 fueron las medallas a la innovación para el “Premio a las mujeres Mexicanas Inventoras e Innovadoras: Emisión Julieta Fierro” así como el IX Foro Regional de Vinculación y Premio a la Innovación Tecnológica. Otro de los grandes logros en materia de difusión dirigida a los usuarios y públicos externos del Instituto fue la elaboración de una campaña de radio denominada “Protege la Propiedad Industrial” de la cual se transmitieron un total de 2413 spots a través de diversas cadenas radiofónicas.

De igual forma realizó varios artículos y materiales periodísticos promoviendo la imagen del Instituto en diversas revistas, como por ejemplo “Expansión”. Asimismo organizó dos conferencias de prensa con motivo del convenio de colaboración para el combate a la piratería en los cibercafés, respecto a la descarga ilegal de archivos de audio, que suscribieron el IMPI y la Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas y Videogramas, A.C. (AMPROFON)<sup>12</sup>.

#### 4.3 Diagnóstico FODA

Para la interpretación y exploración del diagnóstico se utilizó la técnica FODA (sigla de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) la cual consiste en la *“evaluación de los puntos fuertes, débiles de la empresa (...) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva*

---

<sup>12</sup> Informe Anual 2008, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

*externa. Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas*<sup>13</sup>.

El análisis FODA consta de dos partes, ya que en él se analizan la parte interna de la empresa como la externa y el objetivo de ello “*es realizar un diagnóstico sencillo y claro de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Este análisis debe realizarse con cierta periodicidad dado a la dinámica de la organización*”<sup>14</sup>.

La parte interna (fortalezas y debilidades) se enfoca a los aspectos donde la empresa tiene cierto grado de control. Así las fortalezas son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten), poseen y que constituyen los recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo existen diferentes tipos de fortalezas<sup>15</sup>:

- Comunes: cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla
- Distintivas: cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras, generando una ventaja competitiva y con ello un promedio mayor de beneficios a diferencia de sus competidores.
- Imitación: es copiar o mejorar una fortaleza distintiva de otra empresa y convertirla en un beneficio económico.

---

<sup>13</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, España, Editorial Pirámide, 1996, p. 251.

<sup>14</sup> CORONA FUNES, Rafael, *Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, México, Editorial SICCO, 2001, p. 84.

<sup>15</sup> <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/foda.htm>, [3 de septiembre 2009 a las 19:00 horas].

Las debilidades son los elementos, recursos, habilidades, actitudes, técnicas que los miembros de la organización sienten que no tienen y que constituyen barreras para impedir la buena marcha de la organización es decir son las desventajas competitivas.

La parte externa (oportunidades y amenazas) está regida por circunstancias ajenas a la empresa donde ella tiene poco o ningún control y al analizar este nivel se tiene la posibilidad de tener *“una mayor certidumbre de los procesos de cambio externos (...) y así será posible orientarla y dirigirla mejor hacia un crecimiento inteligente y sostenido”*<sup>16</sup>. Las oportunidades son aquellos factores o recursos que los integrantes de la empresa pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y generar altos desempeños, mientras que las amenazas son los factores ambientales externos que pueden afectar negativamente a la organización a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se considera como una actividad que lleva al éxito cualquier estrategia; además lo importante de un análisis FODA, bien elaborado, permitirá orientar a la organización hacia una vida estable a largo plazo.

---

<sup>16</sup> CORONA FUNES, Rafael, Op. Cit., p. 64.

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presencia de medios de comunicación interna (periódico mural, buzón IMPI –vía Internet-, gaceta de la propiedad Industrial)</li> <li>▪ Actividades culturales y deportivas</li> <li>▪ Visión empresarial</li> <li>▪ Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes</li> <li>▪ Estructura organizacional flexible</li> <li>▪ Estabilidad Laboral</li> <li>▪ Distribución confortable del espacio físico</li> <li>▪ A pesar de ser un organismo gubernamental, se encuentra descentralizado, lo que le da autonomía</li> <li>▪ El utilizar la radio como único medio durante 2007, consiguió una mayor efectividad, pero un menor alcance</li> <li>▪ El mensaje utilizado en sus campañas es claro y efectivo pero requiere una estrategia de medios con mayor impacto y alcance entre el público objetivo</li> <li>▪ Promoción constante</li> <li>▪ La buena imagen de la Secretaría de Economía, le da un gran respaldo al IMPI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carencia de curso y manual de inducción para nuevos empleados</li> <li>▪ Poca disposición a los cambios por parte del personal con mayor antigüedad</li> <li>▪ Trabajo Rutinario.</li> <li>▪ Diferencia de edad entre mandos medios y operativos genera problemas de comunicación</li> <li>▪ Persistencia de individualismo laboral que impide trabajo en equipo</li> <li>▪ Falta de integración grupal que dificulta cooperación entre empleados, departamentos y áreas.</li> <li>▪ División de funciones muy marcada que individualiza mucho el trabajo y crea división entre individuos y grupos</li> <li>▪ Escaso liderazgo organizacional de los mandos medios</li> <li>▪ Errónea elección de medios, temporadas y horarios para el lanzamiento de campañas de comunicación social</li> <li>▪ Escasa retroalimentación entre operativos y mandos medios que dificulta comunicación institucional eficaz</li> <li>▪ Los trámites de registro de patentes y marcas son tardados</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concursos de proyectos de creatividad e innovación</li> <li>▪ Reconocimientos científicos y tecnológicos en el desarrollo de nuevos productos, procesos, métodos o sistemas</li> <li>▪ Premios y Reconocimientos a la Innovación y a la Calidad en la</li> <li>▪ Administración Pública</li> <li>▪ El Reconocimiento INNOVA en su edición 2006: (El reconocimiento Innova, es la máxima distinción que se entrega a las prácticas exitosas de innovación en la Administración Pública Federal, que contribuyen en el fortalecimiento de la Agenda del Buen Gobierno)</li> </ul>   |  |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rediseñar estrategias de trabajo, motivación e integración para evitar la rutina desgastante</li> <li>▪ Incrementar el número de oficinas regionales distribuidas en la República Mexicana</li> <li>▪ Rediseñar el contenido de los mensajes dirigidos a sus públicos externos para aumentar su impacto</li> <li>▪ Integrar equipos de trabajo con valoración, reconocimiento, respeto y comunicación orientados a mejores resultados</li> <li>▪ Incrementar la comunicación entre áreas: equipos de trabajo, apoyo mutuo, responsabilidad mutua y orientación al servicio</li> <li>▪ Llevar a cabo campañas periódicas para mejorar la relación empleado-jefe</li> </ul> | <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento y preferencia social por productos “pirata” que demeritan el trabajo del IMPI,</li> <li>▪ Falta de respeto social hacia la propiedad intelectual</li> <li>▪ Estructura interna sujeta a los cambios y políticas del gobierno en turno</li> <li>▪ Crisis económica nacional que inhibe programas científico-técnicos</li> <li>▪ Poderío de productos importados que desalientan la inventiva nacional</li> <li>▪ Fuga de cerebros y personal calificado intelectualmente</li> <li>▪ Falta de iniciativa en la empresas en invertir en tecnología propia</li> <li>▪ Dependencia tecnológica hacia el interior</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la presencia y mensajes del IMPI en más medios de comunicación</li> <li>▪ Establecer convenios con universidades, escuelas y empresas para la realización de seminarios sobre propiedad intelectual</li> <li>▪ Rediseñar y reducir los trámites para el registro de marcas y patentes.</li> <li>▪ Gestionar ante el poder judicial más y mejores leyes y reglamentos contra piratería y plagio intelectual</li> <li>▪ Producir y difundir un video sobre la necesidad del trabajo en equipo con el personal a mando, así como la buena comunicación y disposición con el operario</li> <li>▪ Combinar varios medios de comunicación; en especial de la radio y de dos o tres medios impresos en las ciudades donde haya oficinas regionales del IMPI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leyes que imponen castigos leves a la piratería y alientan reincidencia</li> <li>▪ Bajo presupuesto gubernamental para campañas de difusión</li> <li>▪ Bajo presupuesto en el apoyo de registro de patentes y marcas</li> <li>▪ Escaso puestos de trabajo para investigadores por lo cual al registro de patentes no se le otorga importancia</li> <li>▪ Regulación sobre propiedad industrial plasmada jurídicamente pero que no se aplica ni se sanciona</li> </ul> |
|--|--|

## Conclusiones

La deficiencia en el impulso a la ciencia, la tecnología y la industria en el país se debe principalmente a la falta de una política comprometida con éstas áreas, las cuales son fundamentales para el desarrollo de una sociedad competitiva y productiva a nivel internacional. Asimismo es escasa la cooperación que tienen las empresas tanto nacionales como las multinacionales con el Estado para generar una sinergia que permita realizar investigación sustentable y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Dichos resultados hacen pensar que el escaso registro de marcas y patentes no se debe a falta, quizás, de creatividad o inventiva sino a la visión empresarial mexicana y a la actitud social respecto a las patentes, pues en el país existen pocos puestos de trabajo para investigadores por lo cual al registro de patentes no se le otorga la importancia debida provocando que sea insuficiente la inversión que se destina a ella ya que prevalece la idea de desperdicio en tiempo y dinero.

A todo esto se le suma la influencia que ejerce en la sociedad la falta de protección legal, por lo cual, la escasez de solicitudes de registro para patentes y marcas incrementa la piratería en el país, pues a pesar de existir una regulación sobre propiedad industrial ésta sólo queda plasmada jurídicamente y no se lleva a la práctica, es decir, se regula pero no se sanciona.

Además del impacto en la economía, la piratería ejerce una creciente influencia negativa en la producción y desarrollo cultural y en el respeto a la

propiedad intelectual, pues *“la piratería tiene unos efectos desastrosos en el crecimiento de las industrias, entre los que hay que mencionar, una reducción del número de puestos de trabajo y un estancamiento de la diversidad cultural, al resultar un obstáculo para la diversificación de la producción cultural que accede a los mercados internacionales<sup>1</sup>.”*

De acuerdo al diagnóstico FODA alcanzado, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones sobre comunicación externa para que el IMPI logre mayor penetración en sus públicos:

- Tomando en cuenta que el público objetivo escucha la radio en frecuencia FM se deben enfocar los impactos a ésta para tener una mayor efectividad en la transmisión de los mensajes.
- Se deben combinar varios medios de comunicación y no utilizar sólo uno, es decir, hacer uso de la radio y de dos o tres medios de circulación dentro de las ciudades donde se encuentran las oficinas regionales del IMPI.
- También es importante no generar expectativas que no se van a cumplir en cuanto a la agilidad de los trámites de registro de marcas y patentes, ya que esto provoca decepción y una mala imagen para los usuarios.

---

<sup>1</sup>[http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL\\_ID=26989&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL_ID=26989&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Propiedad intelectual, piratería e industrias culturales, 10 de octubre de 2009, consultado a las 12 horas.



- Asimismo se debe evitar lanzar campañas en temporadas previas a festividades o períodos vacacionales, ya que son las fechas con mayor saturación de mensajes comerciales, lo cual distrae al público. La utilización de un solo mensaje en distintos medios aumenta su recordación.

En cuanto a las mejoras en materia de comunicación interna, las recomendaciones son las siguientes:

- Instrumentar curso de inducción, el cual permitirá al empleado de nuevo ingreso conocer la forma de trabajo de la organización, y adaptarse con mayor rapidez a las necesidades y filosofía del instituto.
- Producir y difundir un video corporativo en el cual se muestren las consecuencias de una falta de comunicación entre los mandos medios y los operativos, para hacer conciencia en los primeros de la necesidad del trabajo en equipo con el personal a mando, así como la buena comunicación y disposición con el trabajador.
- Fomentar la innovación en la realización del trabajo para eliminar ciertas rutinas que causan problemas a los empleados, por su poca flexibilidad, o que afecten la productividad de la organización.

## Bibliografía

1. ANDRADE, Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Ed. Netbiblo, 2005, pp. 122.
2. ARRAS VOTA, Ana María, *Comunicación organizacional*, 1ª reimpresión, México, colección textos universitarios: Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, pp. 240.
3. BARQUERO CABRERO, José Daniel y Barquero Cabrero, Mario, *Manual de Relaciones Públicas, publicidad y comunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 2005, pp. 662.
4. BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones Públicas*, México, Editorial Trillas, 1988, pp. 109.
5. CASSIRER, Ernest, *Mito y Lenguaje*, Argentina, Nueva Visión, 1973, pp. 107.
6. DEL POZO LITE, Marisa, *Cultura empresarial y comunicación Interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Editorial Fragua, 1997, pp.229.
7. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas. Quinta reimpresión. 1991, pp.368.
8. FISKE, John, *Introducción al estudio de la comunicación*, Capítulo 3: Comunicación, significado y signos, Norma, Colombia, 1984, pp. 146.
9. GONZÁLEZ REYNA, Susana, *Manual de redacción e investigación documental*, México, capítulo 1: el lenguaje. Editorial Trillas, 1994, pp. 204.
10. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et. al., *Metodología de la investigación*, México, 4º edición, McGraw- Hill Interamericana, 2006, pp. 850.
11. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio y PULIDO Martínez Alejandro, *Visión de negocios en tu empresa*, Ed. Gasca- Sicco, México, 2003, pp.124.
12. HOMS QUIROGA, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1999, pp. 148.
13. KOLB, David, et. al, *Psicología de las organizaciones: experiencias*. México, Editorial Prentice / Hall Internacional, 1977, pp.268.

14. KREPS L., Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos Ed. Addison -Wesley Iberoamericana., 1995, pp. 304.
15. KRIEGER, Mario, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Argentina, Pearson Prentice Hall, 2005, pp. 569.
16. LACASA, y Blay Antonio S., *Gestión de la Comunicación Empresarial, Gestión 2000*, España, 1998, pp. 256.
17. LUHMANN, Niklas, *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, Barcelona, 2º edición, Anthropos, 1998, pp.445.
18. LUHMANN, Niklas, *Introducción a la teoría de sistemas*, México, Universidad Iberoamericana, ITESO, 2007, pp. 424.
19. MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, México, Trillas, 1988, pp.111.
20. MAYRITZ, Renate, *Sociología de las organizaciones*, España, Ed. Alianza Universidad, 1990, pp.188.
21. MOORE H., Frazier, Canfield, Bertrand, *Relaciones Públicas: Principios, casos y problemas*, México, CECSA, 1981, pp. 542.
22. MURIEL, Ma. Luisa, *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones humanas*, Ecuador, CIESPAL, 1980, pp. 353.
23. NOSNIK O., Abraham, *Culturas organizacionales: Origen, consolidación y desarrollo*, España, Ed. Netbiblo, 2005, pp.233.
24. PEIRÓ, José María, *Psicología de las organizaciones*, Madrid, 5ed., Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997, pp.672.
25. RAYMOND, Simon, versión española José Manuel Salazar Palacios, *Relaciones Públicas, teorías y prácticas*, México, Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores, 2000, pp. 314-325.
26. RICCI BITTI, Pio E., BRUNA, Zani, *La comunicación como proceso social*, México, Grijalbo, Comisión Nacional para la Cultura y las Artes, 1990, pp. 290.
27. RODRÍGUEZ, M. Darío, *Diagnóstico Organizacional*, México, 3º edición, Alfaomega, 1999, pp.158.

28. ROJAS SORIANO, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, 17° reimpresión, Plaza y Valdez, 1995, pp.302.
29. ROJAS SORIANO, Raúl, *Investigación social: Teoría y praxis*, México, 8° edición, México, Plaza y Valdez, 1997, pp. 190.
30. ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac, *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*, Madrid, ESIC, 2005, pp. 365.
31. RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Bilbao, U. Deusto, 2002, pp. 499.
32. SOLANO FLETA, Luis, *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Madrid, Síntesis, 1995, pp.254.
33. WILCOX, L. Dennis, Ault H., Phillip y Agee K., Warren, *Relaciones Públicas estrategias y tácticas*. Madrid, Pearson Educación, S.A. Sexta Edición, 2001, pp. 618.

### **Cibergrafía:**

- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; ¿Quiénes somos?, ¿Qué es el IMPI?, [en línea], México, Dirección URL [http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=16](http://www.impi.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=16) [consulta: 6 de marzo de 2008, 16:35 horas].
- INFOPAT, S.A. de C. V., ¿Qué es una patente?, [en línea], México, Dirección URL <http://www.infopat.com.mx/Patente.php> [consultada: 4 de abril de 2008, 19:20 horas].
- <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/foda.htm>, [ Consultada: 3 de septiembre 2009 a las 19:00 horas].
- Inauguran centro de patentes en México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en->

mexico.html, 11 de julio de 2008 [Consultada el 9 de octubre de 2008 a las 22 horas].

- [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL\\_ID=26989&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL_ID=26989&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) Propiedad intelectual, piratería e industrias culturales, [10 de octubre de 2009, consultado a las 12 horas].
  
- Estudio de opinión para medir la pertinencia y efectividad de las campañas “Protege tu creatividad” (2006) y Protege la Propiedad Industrial (2007) del programa de Comunicación Social del IMPI Inauguran centro de patentes en México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en-mexico.html>, 11 de julio de 2008 [Consultada el 9 de octubre de 2008 a las 22 horas].
  
- Inauguran centro de patentes en México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en-mexico.html>, 11 de julio de 2008 [Consultada el 9 de octubre de 2008 a las 22 horas].
  
- Estudio de opinión para medir la pertinencia y efectividad de las campañas “Protege tu creatividad” (2006) y Protege la Propiedad Industrial (2007) del programa de Comunicación Social del IMPI.
  
- Inauguran centro de patentes en México, <http://www.unionandina.com/sp/ultimas/inauguran-centro-de-patentes-en-mexico.html>, 11 de julio de 2008 [Consultada el 9 de octubre de 2008 a las 22 horas].

- [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL\\_ID=26989&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL_ID=26989&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) Propiedad intelectual, piratería e industrias culturales, [10 de octubre de 2009, consultado a las 12 horas].
- <http://es.kioskea.net/contents/entreprise/intranet.php3>. INTRANET Y EXTRANET. KIOSKEA, 6.08 [3 de septiembre de 2009, a las 18 horas].

### **Leyes consultadas:**

- Ley Federal del Derecho de Autor, Título II: Del Derecho de Autor. Capítulo I: De las reglas generales, artículo 11, (D.O.F. 24 de diciembre de 1996; reformas D.O.F. 19 de mayo de 1997 y 23 de julio de 2003).
- D.O.F. 22 de mayo de 1998, reformas D.O.F. 14 de septiembre de 2005.
- MANUAL Institucional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial .D. O. F. 21 de abril de 2005.
- (D.O.F. 14 de diciembre de 1999. Reformas y adiciones: D.O.F. 1 de julio de 2002, 15 de julio de 2004, 28 de julio de 2004 y 7 de septiembre de 2007).
- (D.O.F. 15 de diciembre de 1995) Última reforma publicada DOF 02-02-2006.
- (Reforma D.O.F. 24 de diciembre de 1996, 19 de mayo de 1997 y 17 de mayo de 1999).
- (D.O.F. 27 de diciembre de 1999. Reformas y adiciones: D.O.F. 10 de octubre de 2002, 29 de julio de 2004, 4 de agosto de 2004 y 13 de septiembre de 2007).
- Ley de la Propiedad Industrial, Título V: De la denominación de origen, Capítulo II: De la protección a la denominación de origen, Art. 156.

## Manuales:

- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), *Manual de inducción*, Dirección Divisional de Administración. Coordinación Departamental de Selección, Reclutamiento y Capacitación, México, D.F., 2006.
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), *Código de conducta*, Dirección Divisional de Administración. Coordinación Departamental de Selección, Reclutamiento y Capacitación, México, D.F., 2006.
- Claves para el éxito empresarial: Herramientas de comunicación. Manual creado en la clase del profesor Carlos Ávila Toscano. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Mayo de 2008, pp.167.
- *Seminario internacional sobre la Propiedad Industrial en México y el mundo: evolución y perspectivas 1993- 2003* IMPI diez años, México, 2003.