



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Comunicación Estratégica en la Organización
Nacional de Porristas**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO EN
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
(Especialidad Comunicación Organizacional)

P R E S E N T A

Nenequi Alejandra Carranza Bárcenas

Asesora: Profa. Adriana Reynaga Morales



Ciudad Universitaria.

México, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

PARA ITZÉL+
Y PARA TODAS LAS PORRISTAS
QUE SE QUEDARON EN EL CAMINO,
PERO QUE DE UNA U OTRA MANERA
SIGUEN VIVAS EN EL CORAZÓN DE PUMAS.

PARA TODOS LOS UNIVERSITARIOS
QUE AL ESCUCHAR EL HIMNO DEPORTIVO,
SE LES ERIZA LA PIEL
Y LES LATE MÁS RÁPIDO EL CORAZÓN COMO A MÍ.

A LOS QUE CREEN EN LA MAGIA DE CU
Y EN LA FUERZA DEL AZUL Y ORO DE LA MEJOR UNIVERSIDAD
QUE CUMPLE 100 AÑOS DE EXISTIR.

Y POR SUPUESTO PARA TI 42 CON TODO MI AMOR.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a muchas personas importantes en mi vida...las cuales esperaron pacientemente este momento tan largo. Primero que nada a mis guías y responsables de lo que soy: mi Mami (Güera) por todo el cariño, complicidad, dedicación y amor, mi papá (Juanon que ya lleva una año de ganarle a la enfermedad y por lo cual me siento muchísimo más orgullosa de ser su hija) que con su ejemplo de lucha y sacrificio constante me encaminaron hacia la luz e hicieron de mi una mujer feliz, trabajadora y orgullosa de ser universitaria. A mi pa Jaime por los momentos felices que vivimos y por tantas risas compartidas en los viajes y por tener la suerte de tener una hija tan linda.

A la mejor Universidad (UNAM) por darme todo lo que soy, todo lo que tengo, y en todo lo que creo, por sentirme orgullosa de ser parte de ella y poner su nombre en alto, por haberme permitido competir en su honor y realzar más su grandeza, por hacerme parte de ella y ser afortunada de compartir una gran pasión con muchos universitarios. Obviamente por su cumple número 100.

Para Adriana (mi asesora) por sus años de paciencia, por creer en mí y adoptar mi proyecto cuando nadie más quiso hacerlo, por compartir su sabiduría y entrega dentro y fuera del aula.

Sobretudo a ti, mi compañero de combate-cómplice y novio-esposo favorito que me enseñaste a amar con mucha mayor intensidad después de una desilusión, le diste brillo a mi vida, una nueva historia de amor y me invitaste a soñar y ser parte del sueño más maravilloso que puede tener el hombre: compartir su vida con alguien, además de molestarme día y noche para titularme, por hacerme creer que podía y por tu incondicional ayuda, ánimo y por tanto amor, gracias!!, te amo con todo mi ser y con todo lo que soy hasta la eternidad...

A Itzel que sigue viva en el estadio Olímpico Universitario por ser la responsable de haber querido ser la mejor flayer, ya que ella fue la inspiradora de emprender el sueño y vuelo en el mundo de la porras, a Mary (mi coach que es la mejor) por compartir con tanta gente la pasión por la camiseta y un sueño, por las grandes batallas vividas, vencidas y ganadas, también por creer en mi trabajo, por su confianza y ser la culpable de que tanta gente sea fanática de la porra, por hacerla mi forma de vida y por enseñarme que solo hay una vez para hacer las cosas y por ayudarme a crecer para bien en la vida y sacar lo mejor de mí, además de enseñarme a trabajar en equipo.

A todos aquellos que me tuvieron paciencia y mantuvieron la espera para concluir este proyecto, y entendieron que la porra fue uno de los sueños más maravillosos que pude hacer realidad, también a los guerreros que deberían de estar aquí mencionados con todo cariño, entrega y dedicación.

A mi maravillosa, complicada y loca familia; a mi hermana-ahijada y comadre Isela por su ejemplo de vida, por todas sus enseñanzas, tantas risas y por ser mi hermana favorita, al compalle Dañel por su amistad, apoyo, cariño y su corazón guerrero, a todos mis sobrinos que iluminan y dan brillo a mi vida (babel, mi ángel guardía Mauro que nos cuida y guía desde el cielo, Paulo y Diego que están a la izquierda de Dios, arenita, camiluchis, miliano, sebas, max, Itzá, nachito, vale y diego-nachito2), al Ojón, Isra, Peluchas, Richy y Nelly por creer en mí y ser parte de mi club de fans (jaja) y a mi hermanota más chica que yo: mi Lety.

Para Dana que me acompañó desde el primer día de escuela en la facultad como una amiga incondicional hasta el día de hoy y que me echó muchas porras para acabar la tesis poniéndome el ejemplo, finalmente Potter por empujarme a titularme y compartir conmigo la magia de Pumas cheer.

Agradezco a la vida por todo lo que representa para mí la culminación de este largo ciclo. ¡Gracias a todos y cada uno de ustedes por lo bueno que dejan en mi, espero la disfruten y la lean porque está hecha con mucho cariño desde el corazón, los amo por siempre!!!.

CAPITULADO

	PÁG
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.- COMUNICACIÓN.....	11
1.1.- TRANSICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.- TENDENCIA ACTUAL DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	23
1.2.1.- COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
1.3.- COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	25
1.3.1.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	26
1.3.2.- IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	29
1.3.3.- ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	32
1.3.4.- CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
1.3.5.- IMAGEN.....	41
1.3.6.- ANÁLISIS FODA.....	45
1.3.6.1.- METODOLOGÍA MAXIMIZAR-MINIMIZAR FODA O COMBINACIÓN DE VARIABLES.....	47
1.3.7.- PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	49
CAPÍTULO II.- ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS (ONP).....	53
2.1.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	53
2.2.- ANIMACIÓN DEPORTIVA.....	54
2.2.1.- HISTORIA DE LA ANIMACIÓN DEPORTIVA.....	56
2.2.2.- HISTORIA DE LA ANIMACIÓN DEPORTIVA EN MÉXICO.....	61
2.2.3.- LOS GRUPOS DE ANIMACIÓN.....	64
2.2.3.1.- ELEMENTOS QUE CONFORMAN A LOS GRUPOS DE ANIMACIÓN.....	65
2.4.- ACONTECIMIENTOS PREVIOS A LA CREACIÓN DE LA ONP.....	66
2.4.1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA ONP.....	67
2.4.2.- SÍNTOMAS.....	68
2.4.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	72

CAPÍTULO III.- DIAGNÓSTICO A LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS.....	73
3.1.- IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	75
3.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL.....	85
3.3.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS.....	87
3.4.- AMBIENTE.....	105
3.5.- CLIMA.....	106
3.6.- IMAGEN ORGANIZACIONAL.....	107
3.7.- ANÁLISIS FODA.....	109
CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRITAS.....	119
4.1.- ESTRATEGIAS PARA LA CONFORMACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	119
4.1.1.- ESTRATEGIAS MAXI-MAX (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES).....	120
4.1.2.- ESTRATEGIAS MAXI-MANI (FORTALEZAS Y AMENAZAS).....	122
4.1.3.- ESTRATEGIAS MINI-MAXI (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES).....	123
4.1.4.- ESTRATEGIAS MINI-MINI (DEBILIDADES Y AMENAZAS).....	125
4.2.- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS.....	128
CONCLUSIONES.....	137
ANEXO 1.....	143
ENTREVISTA DIRECTORA GENERAL	
ANEXO 2.....	146
ENTREVISTA A EMPLEADOS	
ANEXO 3.....	149
CUESTIONARIOS A EMPLEADOS	
ANEXO 4.....	151
CUESTIONARIO A USUARIOS	
ANEXO 5.....	152
GRÁFICAS DE LOS CUESTIONARIOS	
ANEXO 6.....	171
GRÁFICAS DEL CUESTIONARIO DE IMAGEN A LOS CLIENTES	
BIBLIOGRAFÍA.....	182

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos sumergidos en un mundo lleno de organizaciones de todo tipo; religiosas, culturales, artísticas, sociales, con fines de lucro y otras con el objetivo único de ayudar, aunque de esas cada vez existen menos, pues necesitan generar recursos para asegurar su permanencia, haciendo una realidad que busquen y compitan entre sí por obtener un lugar en la preferencia del consumidor, cliente o usuario, esto se logra por medio de objetivos y políticas claramente definidas.

Tiempo atrás, la comunicación que se gestaba al interior de las organizaciones se daba de forma espontánea, es decir, como se iba moldeando, ahora esto es cosa del pasado, porque a partir de unos años para acá dio un giro, hoy las grandes organizaciones volcaron su mirada y atención en las alternativas que ofrece la comunicación, haciendo referencia que se trata de no cualquier tipo de comunicación, sino la planeada y estudiada previamente, la gestada por medio de objetivos, con previa selección de mensajes y destinatarios que entiende que no todos los públicos son iguales y por ende no pueden ser tratados de la misma forma exponiéndole los mismos mensajes, la contingente, reflexiva que piensa en el entorno para la toma de decisiones, aquella que mira a los clientes, los estudia, analiza y trabaja para cubrir sus necesidades.

Es así como en el mercado surgen, reinventan, extinguen y vuelven aparecer organizaciones que al no tener objetivos claros, un rumbo hacia cual dirigirse, con un equipo incompleto, sin compartir ideales, la misma bandera, sucumben en el intento por mantenerse y crecer entre tantas organizaciones que poseen personalidad atractiva e imagen sólida.

En estas condiciones mencionadas y ante tantos desafíos la Comunicación Organizacional ofrece una serie de alternativas estratégicas a

las organizaciones precisamente para evitar el fracaso de las mismas, proponiéndole una gama de posibilidades, en primera instancia conocerse tal cual son, con errores y aciertos, escuchar al personal, sus quejas y sugerencias, orientación a dejar de creer que a todos los públicos a los que atiende son iguales, ayuda a cambiar la visión de ver un todo homogéneo para darles las herramientas para entender que nada es igual, así como la importancia de estar dispuestos al cambio, a concebirse diferentes, únicos y ayudarlos a buscar ese plus que las hace especiales al resto.

Lo que la investigación expone es precisamente un estudio de caso a una organización a la cual se le aplicaron los conceptos básicos sugeridos por la Comunicación Organizacional, pretendiendo que al detectar fallas al interior y exterior de la misma, teniendo como base un sustento teórico, se pueda ofrecer una serie de estrategias personalizadas para combatir o reivindicar el camino de la misma, con miras a optimizar los recursos financieros, tecnológicos y humanos con los que cuenta en un tiempo y forma determinado en donde se puedan ver los resultados, comprobarlos, medirlos y en dado caso hacer las modificaciones pertinentes para obtener el éxito deseado.

Lo que persigue la investigación es ayudar a la Organización Nacional de Porristas (ONP) a concebir y gestar la comunicación al interior y exterior por medio de objetivos medibles y reales, buscar un equilibrio entre todos los componentes que intervienen en su gestión y actúan en el proceso de comunicación, así como cambiar la percepción acerca de la importancia de atender esa parte fundamental que requiere la organización para su buen funcionamiento y el manejo adecuado de la comunicación.

Es importante aclarar que la intención única del trabajo es ofrecer distintas propuestas de comunicación organizacional con el fin de ayudar a la organización a seguir vigente, a la vanguardia y en el gusto del público, por tanto, bajo ningún motivo se busca enjuiciar, agredir a la misma o a su imagen, a la directora general o a algunos de sus integrantes y mucho menos ofenderlos, incluso es pertinente hacer mención que formó parte de ella desde hace varios años como miembro activo y alguna vez fui parte del personal en

donde pude detectar fallas que se pueden solucionar con ayuda de estrategias bien definidas y estudiadas con previamente.

La investigación estará dividida en cuatro apartados que a partir de ahora se denominarán capítulos, cada uno de ellos contendrá información que irá dando sustento al trabajo y expondrá el curso de la investigación.

El capítulo primero inicia explicando conceptos básicos del proceso de la comunicación, la propuesta que expone la comunicación organizacional y una parte fundamental de ella; la comunicación estratégica que es la que se aplicó a la organización, sus componentes y campo de estudio. Podemos decir que se trata del marco teórico-metodológico que dará sustento al resto de la investigación.

El segundo capítulo tiene que ver con la historia y evolución de los grupos de animación a nivel nacional e internacional, el surgimiento de la organización, antecedentes, conformación y forma de operar, planteando además el problema detectado al interior de la Organización Nacional de Porristas.

Posteriormente el tercer capítulo utiliza los sustentos teóricos del capítulo primer para realizar y exponer el diagnóstico organizacional aplicado a la Organización Nacional de Porristas, esto es, explica la metodología aplicada a la organización y los datos arrojados para dar conformación a lo que más tarde serán las estrategias.

Finalmente el cuarto capítulo expondrá las estrategias sugeridas a implementar en la organización, así como los tiempos, mensajes, destinatarios, el presupuesto y los resultados que se esperan obtener con la implementación. Por último se contará con algunas conclusiones a las que se llegó con la investigación.

Es importante recalcar que la investigación parte de lo general, que son todos los lineamientos teóricos que darán sustento a la siguiente parte de la investigación que es un diagnóstico organizacional hasta llegar a lo particular

que es el caso concreto de la problemática existente al interior y al exterior de la Organización Nacional de Porristas, pretendiendo probar que la aplicación oportuna, coherente y planificada de la Comunicación Estratégica genera aspectos positivos a la organización, haciendo un comparativo de antes en la forma en que se generaba la comunicación y ahora que se estudia, incluyendo además la implementación de estrategias teniendo objetivos claros, definidos y medibles en tiempo y forma.

Se decide estudiar el caso concreto de la Organización Nacional de Porristas debido a que se trata de una organización mexicana que lleva XV años de existencia, y no ha dejado de funcionar, pero si ha visto frenado su crecimiento y expansión, pues ha dejado de lado aspectos comunicacionales de suma importancia que impactan con su identidad, imagen involucrando a sus empleados, públicos, así como a los servicios y productos.

Finalmente se trata de recalcar con la investigación la nueva visión y vigencia de la Comunicación Organizacional mostrando de manera concreta los beneficios de una correcta ejecución, resaltando la importancia que ha ido adquiriendo para ser tomada en serio necesita contar con gente especializada para dirigirla sustentada en que ayuda a ser más eficiente y eficaz a la organización en su totalidad.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN

Anteriormente se creía que las organizaciones debían de mantenerse sin cambio alguno desde su formación hasta su extinción, pues eso contribuía al reconocimiento y familiarización con los clientes sobre los productos o servicios, hoy día se sabe que eso no puede ser posible si se quiere estar vigente por mucho tiempo, entre otras cosas porque las organizaciones se preocupan por mantenerse en el gusto de la gente, eso no se logra por arte de magia o conservándose como al principio, al contrario se requiere un equipo de trabajo organizado, así como la planeación adecuada, estratégica y oportuna de la comunicación que está siempre detrás de la imagen de la organización y su personal.

En la actualidad las organizaciones necesitan planear la comunicación, las preguntas son ¿Por qué será importante planear la comunicación? ¿Con qué fin? ¿Para qué servirá que sea diseñada de manera previa?, antes no era necesario planearla para su permanencia ¿Por qué ahora lo requiere? ¿Se podrá subsistir en el mercado dejando que la comunicación sea espontánea o que fluya por si sola? ¿Servirá hacer uso de la comunicación estratégica? ¿Para qué? ¿Qué la hace diferente? ¿A partir de cuándo surge la idea de ver a la comunicación desde otra perspectiva? ¿Cómo se logra? ¿Quiénes intervienen? ¿Con qué fines? ¿Cómo se debe conducir? ¿Tendrá avances tangibles y notorios? ¿En qué rubro? ¿Cómo se podrá cuantificar?.

Estas respuestas son complejas de contestar, se pretende que a lo largo de la investigación estas preguntas vayan siendo resueltas, por ahora podemos decir que las organizaciones se encuentran en una competencia permanente en donde no se da cabida a la comunicación improvisada o espontánea, sino aquella que ayude a permanecer en buen funcionamiento, permita seguir teniendo vigencia y favorezca a competir con aquellas que ofrecen productos y servicios similares.

Esta reflexión nos lleva a retomar el origen, evolución y reconstrucción del concepto de comunicación si queremos entender el enfoque, la utilidad y la importancia que hoy cobra el estudio de la comunicación en las organizaciones.

Partamos del supuesto de que aprender a comunicar es aprender a evolucionar. Desde la aparición del hombre en la Tierra tuvo la necesidad de entenderse con sus semejantes, con su medio y con todo su mundo para poder sobrevivir en armonía, así pudo expresar sentimientos, deseos, anhelos, necesidades e ideales dejando indicio en el pasado de su existencia y forma de vida, ofreciéndole al hombre del presente conocimiento sobre su origen, una historia y una razón de ser, dándole un gran aprendizaje: la comunicación, entendida anteriormente como un proceso espontáneo entre dos personas para decir algo.

Es así que por muchos años se entendió el proceso de comunicación, como un ciclo inherente al ser humano para asegurar su supervivencia, o refiriéndonos al término comunicar que proviene de la palabra “**comunis**” que significa poner en común.¹

La comunicación es un ciclo complejo el cual permite la interacción del hombre con su medio y con otros hombres para cohabitar; expresar necesidades, deseos, situaciones, sentimientos, Ricardo Homs expresa que “la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas”.²

Podemos definir a la comunicación como el intercambio de información entre grupos o personas, involucrando emociones y sentimientos, que persiguen un fin, el cual casi siempre concluye cuando se logra persuadir a alguien más, la comunicación es un ciclo interminable, requiere que los

¹ Juana Lilia Delgado Gutiérrez, Profesora de la clase de Lenguaje y Comunicación FCPyS UNAM, Mayo 2006.

² Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en las empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998, p. 5.

interactuantes compartan un mismo código entendido como un “sistema de signos y reglas que permiten formular y comprender el mensaje”.³

Por tal motivo, desde hace tiempo los estudiosos de la comunicación se han dado a la tarea de crear y rediseñar modelos que representen el proceso de la comunicación, tomando como base el esquema propuesto por el teórico Harold Dwight Lasswell considerado como uno de los padres de la comunicación que formuló lo siguiente “¿Quién dice qué, a quién, por qué canal y con qué efecto?”.⁴ El cual se ha convertido en el modelo rector para los demás modelos y estudios existentes sobre la comunicación.

Los integrantes en el proceso de comunicación según David K. Berlo quien fue otro importante teórico de la comunicación, sobresalió entre otras cosas por definir los seis componentes que intervienen en el proceso de comunicación:

1. **Emisor:** Es la persona que da la información y el que codifica el mensaje. Los factores que influyen en él son las habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimiento, el sistema socio-cultural. que es el origen del mensaje; es decir, quien lo genera.
2. **Codificador:** es la manera de comunicar algo. Es quien da forma al mensaje; es quien lo cifra en un código para su transmisión a un receptor.
3. **Mensaje:** es el conjunto de ideas que se codifican de acuerdo a los códigos que se utilicen. Es aquello que transmitimos a los demás, para poder hacerlo necesitamos cifrarlo en un código entendido como cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado y contexto para alguien, se refiere a lo que queremos decir en sí.
4. **Canal:** medio físico por el que se transmite un mensaje. Hay dos tipos directos o indirectos. Se refiere a los vehículos transmisores del

³ Diccionario de la Real Academia Española on line.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=código Septiembre, 2009.

⁴ Diccionario de la Real Academia Española on line.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=código Septiembre, 2009.

mensaje, es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje o información.

5. **Decodificador:** restituir a su forma original informaciones codificadas, necesita contar con habilidades comunicativas, actitudes y nivel de conocimientos para lograr el entendimiento.
6. **Receptor:** es el que recibe y asimila la información. Debe de haber atención de su parte, el uso del mismo código, del mismo nivel y retroalimentación. Se refiere a la persona a la cual dirigiremos el mensaje.⁵

Conforme se fue ampliando el estudio de la comunicación, se adhirieron al proceso otros elementos como la “**retroalimentación**” o “**feed back**” se trata de una respuesta a un mensaje enviado dentro del proceso de comunicación⁶, en otras palabras quiere decir que nos hace concebir que la información fue entendida correctamente por el otro y el ruido o interferencia referido a los distractores en el proceso de comunicación que amenazan con romper el entendimiento del mensaje y la interacción entre el emisor y el receptor⁷, además puede generar incertidumbre, el proceso implica una rotación por parte del emisor y el receptor que en la retroalimentación uno toma el lugar del otro, es decir, se da un cambio constante entre estos.

Thierry Libaert en su libro el plan de comunicación organizacional menciona que “a la comunicación no se le puede concebir con base en la rigidez, pues su campo es la flexibilidad”.⁸

Ahora bien, ¿Qué papel juega la comunicación dentro de una organización? ¿Será importante y predominará en ella? La respuesta es que la comunicación es la base principal de toda organización, entendida como un conjunto de personas que tienen objetivos en común, ellos pueden ser lucrativos o no, sus integrantes comparten características similares, lo que

⁵Ricardo Homs Quiroga, op. Cit., pp. 1-11.

⁶ Ricardo Homs Quiroga, op. Cit., p12.

⁷ Ricardo Homs Quiroga, op. Cit., p13.

⁸ Thierry Libeart, *El Plan de Comunicación Organizacional*. Limusa, México, 2008, p. 22.

provoca que cada organización sea única, diferente e irrepetible, que además responde a una realidad y se debe a un entorno.

El término **Organización** proviene del griego “**organon**”, significa instrumento. Por lo tanto, desde el punto de vista etimológico podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común.⁹

La organización es 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.¹⁰

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos y complejos que obtienen energía de cambio, tanto de sí mismo como del entorno mediante las interrelaciones establecidas en su interior y entre ellas.¹¹

La organización ha sido la base del hombre desde su aparición, a continuación se mencionan algunas definiciones para el concepto de organización:

”La organización se define como una identidad estructurada en la cual interactúan las personas para alcanzar objetivos. Una de las finalidades que tiene son las de generar un valor económico o social, producir bienes y servicios, mantenerse en el tiempo y buscar el desarrollo del personal que la compone”.¹²

⁹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La Comunicación*, Trillas, México, 2001, p.15.

¹⁰ Carlos Bonilla Gutiérrez, *Ibid.*, p. 16.

¹¹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *Ibid.*, p. 35.

¹² Ángel García Becerril, *La Comunicación en las organizaciones, una perspectiva desde el análisis de la cultura*, Universidad del Tepeyac, México, 2004, p. 89.

Se puede decir que es un ente con intereses particulares, necesita alimentarse, estar en contacto con su medio y tener perfectamente definido los objetivos que persiguen, implica que sus integrantes los compartan.

Otra sugiere: “ Las organizaciones representan una invención social, buscan o se ven en la necesidad de reunir a distintas personas, conocimientos y materiales a los cuales se les da una estructura a fin de integrarlos en un todo organizado y es dentro de ellos donde se gestan procesos comunicativos específicos, que motivan a sus miembros a mejorar cotidianamente las relaciones que establecen”¹³.

Una organización como ya se mencionó tiene objetivos, son entidades que producen una identidad y genera opiniones, tienen aspectos formales e informales, posee imagen, estructura definida, razón de ser y comparte una cultura con sus miembros.

Ya se definió el concepto de organización, para el mantenimiento de una organización se necesita de la comunicación planeada, consensuada y definida para alcanzar los objetivos que se proponga.

Antonio Tomás Miranda Oliván en su libro de “Cómo elaborar un plan de empresa” plantea que existe una amplia variedad de tipos de organizaciones: éstas pueden ser públicas o privadas, tener ánimo de lucro o pretender fines sociales, ser de muy diversos tamaños y admitir formas variadas de organización y de constitución legal.

Sus objetivos y su forma de organizarse estarán muy relacionados entre sí y dependerán mutuamente: las privadas generalmente perseguirán un ánimo de lucro, las públicas generalmente tendrán objetivos en gran medida de carácter social. Sin embargo, todas ellas obedecen a patrones similares de comportamiento y deben responder a unos principios de gestión semejantes,

¹³ Angélica Uribe, Albarrán, *La comunicación en las relaciones públicas internas como medio para reforzar el desarrollo organizacional*, UNAM, México, 2004, p. 89.

tan sólo acotados por los objetivos perseguidos y los recursos de que disponen. Toda organización comparte una serie de elementos que son:

Objetivos: pueden ser lucrativos o no, entre los objetivos que con más frecuencia persiguen las organizaciones están los orientados a obtener un determinado beneficio, un incremento en ventas o rentabilidad, crecimiento de cuota en el mercado, etc. Otros pueden estar enfocados en incrementar el número de afiliados, mejorar la calidad de los servicios, la satisfacción de los ciudadanos o usuarios, obtener reconocimiento social, etc.

Recursos: materiales, humanos y financieros, son los que hacen falta para que la organización funcione. En realidad podrían reducirse a dos: humanos y materiales ya que los financieros no son más que un mecanismo intermedio que sirve para la adquisición de los otros.

Organización: es la forma en que se disponen y relacionan dichos recursos para alcanzar los objetivos. Se refiere tanto a la forma conceptual en que se establece el reparto de tareas y funciones y la asignación de los recursos necesarios para realizar las mismas, fundamentalmente las relaciones humanas bajo las que se ejercen las funciones de mando, supervisión y control.¹⁴ Los tipos de organización se determinan en función de las formas de estructuración y de interrelación.

Además las organizaciones pueden ser **Formales e Informales**; las primeras poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir, las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado, implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre ellos, estén dispuestos a actuar y participen con un propósito en común. En este tipo de organización existen: la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades, responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control.

Las organizaciones **Informales** nacen del agrupamiento espontáneo de miembros pertenecientes a una organización formal. Éste obedece a motivos

¹⁴ Antonio Miranda Oliván, *Cómo elaborar un plan de empresa*, Editorial Thompson, España, 2004, p. 4-5.

diferentes a las actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, aun cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes no determinados previamente. Las características de la organización informal facilitan la comunicación entre las personas y propician la creación de grupos.¹⁵

1.1.- TRANSICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son concebidas como un sistema dividido en subsistemas interrelacionados entre sí para su mantenimiento y funcionamiento, precisamente esto es propuesto por la Teoría de Sistemas, fue una de las teorías que dio soporte a la nueva forma de concebir el estudio de la comunicación de las organizaciones y propuso ver a la organización como un organismo con componentes que se interrelacionan entre sí y se necesitan mantener en óptimo estado para asegurar su buen funcionamiento.

Antes de hablar sobre la Teoría de Sistemas es importante señalar: el estudio de la Comunicación Organizacional es reciente, a pesar de que las organizaciones existían en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización en sentido amplio y aunque existen muchos enfoques o teorías de la organización la mayoría se pueden resumir en cuatro categorías básicas: la Teoría Clásica, Teoría Humanística, Teoría de Sistemas y Teoría Contingente, cada una de ellas representa una escuela de pensamiento.¹⁶

La Comunicación Organizacional en si carece de teorías, las que respaldan su trabajo son tomadas de la Administración con un matiz de comunicación que se han tenido que adaptar para su entendimiento y sustento.

A partir de estos supuestos, la investigación de la comunicación organizacional moderna se da poco después de la Segunda Guerra Mundial¹⁷,

¹⁵ Carlos Bonilla, op. Cit., p.17.

¹⁶ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, segunda edición, ed. McGraw Hill. Cap. 4 p. 103.

¹⁷ Carlos Fernández Collado, *Ibid.*, p. 104.

hasta llegar a nuestro días, en donde debido al crecimiento de las organizaciones y a su gran variedad propiciaron un estudio minucioso dándose cuenta de que no son entes aislados y todo lo que las rodea las afecta o beneficia dependiendo del conocimiento que la organización tenga de sí misma y del exterior.

La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema, se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos, por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso y se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas¹⁸.

La organización no se debe considerar como un número dado de partes aisladas, sino como un sistema global en interacción, un conjunto de subsistemas que interactúan y se comunican entre sí de manera horizontal y vertical¹⁹.

La comunicación organizacional es considerada como un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado, se trata de una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, que no es estática sino cambiante y se ajusta dependiendo del desarrollo de la organización²⁰.

De acuerdo con este punto de vista, la organización es un conjunto de subsistemas interdependientes. Está sometida al “efecto caos”, el cual implica que la más mínima modificación que tenga lugar en un subsistema puede provocar una conmoción en otro subsistema. Este enfoque concibe a la organización como un todo coherente, reconoce la competencia que existe entre los subsistemas y, ante todo, ofrece una visión abierta del entorno y de los diversos interlocutores de la organización²¹.

¹⁸ Carlos Fernández Collado, *Ibid.*, p. 102.

¹⁹ Mettez Hervé Sérieyx, *Du Réseau dans vos pyramides*, Village Mondial, p. 55.

²⁰ Carlos Fernández Collado, *op. Cit.*, p. 102.

²¹ Thierry Libearth, *op. Cit.*, p. 89.

Según Gerald M. Goldhaber en su libro “Comunicación Organizacional”, plantea que la Comunicación Organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y estudia el flujo de mensajes en la organización²².

Goldhaber plantea que la Comunicación Organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

Para Goldhaber, las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas y externas: fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese: a) que es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido.²³

Se puede calificar como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos.²⁴

Para Katz y Kahn la **Comunicación Organizacional** consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Thayer define a la **Comunicación Organizacional** como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación. En ese ámbito identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas.

²² Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1986 p. 20.

²³ Carlos Ramos Padilla, *La Comunicación*, Trillas, México, 2002, p. 13.

²⁴ Ricardo Homs, op cit., p. 61.

También la podemos entender con el flujo que se da al interior de las organizaciones, es el vínculo de una organización con sus audiencias internas y externas cuyas estrategias son mensajes específicos e informaciones que buscan cumplir los objetivos institucionales, además de contribuir con el desarrollo, funcionamiento y mantenimiento de la misma organización.

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la organización esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que los hace más productivos.

Podemos decir que la comunicación organizacional facilita el proceso de comunicación entre la organización, sus miembros y su entorno. La comunicación organizacional incluye entre sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica.²⁵

Con base a las anteriores definiciones se puede sintetizar en que la comunicación organizacional es el lugar donde se gesta la comunicación al interior de una organización, de la cual depende el logro de los objetivos que involucra y por tanto su permanencia en la sociedad.

Entonces se dice que la Comunicación Organizacional estudia “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”²⁶ es decir, se dedica al estudio de los mensajes e información dentro de las organizaciones.

La Comunicación Organizacional trabaja con una serie de programas para mejorar la comunicación en las organizaciones con sus distintos públicos. Es el intermediario entre la organización y su entorno, busca la coherencia

²⁵ Ángel Paris García Becerril, op cit., p.13.

²⁶ Ricardo Homs, op. Cit., p. 61.

entre lo que dice ser la organización y lo que proyecta en los escenarios en los que se maneja, todo esto con miras a la mejora de la productividad.

En conclusión, en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias y permitir el intercambio de opiniones.

Thierry Libaert señala en su libro “El plan de comunicación organizacional” que la comunicación organizacional todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión²⁷.

La comunicación organizacional es una comunicación integral que sirve para la proyección de la imagen adecuada de cualquier organización preocupada por su personalidad y por los públicos a los que se dirige.

La importancia de la comunicación dentro de cualquier organización radica en que ella va a permitir que se alcancen los objetivos por medio de la emisión de mensajes adecuados a los distintos grupos, ya que esta vela que las tareas y acciones se realicen de manera eficaz. Toda organización necesita hacer uso adecuado de la comunicación para alcanzar sus metas.

Podemos decir entonces que la comunicación dentro de una organización ayuda a facilitar la toma de decisiones, favorece la motivación entre el personal, es la encargada de proporcionar información a los empleados, proveedores y clientes, así como de vigilar el buen funcionamiento y de supervisar que los mensajes emitidos por la misma sean los adecuados en contenido y forma y adquiere importancia en el momento de generar mensajes

²⁷ Thierry Libaert, op.. Cit., p. 26.

apropiados buscando lograr una evolución óptima de la organización, apoyándose en la coherencia de su identidad, cultura e imagen.

1.2.- TENDENCIA ACTUAL DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Recientemente la Comunicación Organizacional brinda un panorama de opciones para cubrir las necesidades de toda organización, aparece como una propuesta del manejo de la comunicación en las organizaciones, que sea efectiva, segmentada, gradual, con contenido estratégico y funcional, la cual ofrece a las organizaciones una forma diferente de dirigirse a los públicos que atiende, teniendo la oportunidad de elegir además los medios y mensajes a enviar, la forma en que los puede abordar y saber actuar de manera estratégica logrando cumplir los objetivos que se proponga, teniendo además la posibilidad de medir y evaluar las estrategias empleadas con la finalidad de modificarlas si no es obtenido el resultado esperado en un tiempo determinado.

La eficacia actual de la Comunicación Organizacional reside en que toma en cuenta al cliente o consumidor, lo escucha, atiende sus necesidades, sabe que cambia, comprende que sus preferencias varían y que cada público merece ser abordado de manera distinta, además entiende que el entorno le afecta de manera negativa o positiva, dependiendo de cómo quiere que le afecte y lo que haga al respecto, así como de conducir su actuar.

La Comunicación Organizacional ofrece soluciones a las organizaciones que muchas veces no tienen que ver con generar ingresos extras o incrementar el presupuesto, esto es, las alternativas que plantea son exclusivamente para aumentar el flujo de comunicación de esa forma obtener un impacto positivo en los servicios y productos sin que ello represente costos superiores o fuera de lo planeado.

Cuando una organización no funciona adecuadamente es común que la gente al frente tome decisiones erróneas como incrementar la publicidad o promoción, sin saber con exactitud en dónde se encuentra la falla o de dónde surge el problema, y es precisamente lo que la comunicación organizacional brinda una forma de mirar hacia adentro para detectar errores y así conocer el origen de los mismos para combatirlo con las mejores estrategias posibles.

1.2.1.- COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La Comunicación Estratégica como su nombre lo indica se refiere al proceso de comunicación que funciona respondiendo a estrategias antes seleccionadas que tienen el respaldo de un estudio previo.

Luis Picazo Manríquez en su libro *Comunicación Estratégica* señala que la comunicación estratégica define el perfil de cada uno de los diferentes públicos receptores de la organización emisora, a fin de diseñar la comunicación apropiada para cada uno de ellos según sus intereses, deseos y expectativas, haciendo énfasis en los ingredientes estratégicos de la organización: visión, misión, concepto de negocio y estrategias, así como productos y servicios, además de crear y fortalecer la imagen de la organización, contribuyendo a la diferenciación y posicionamiento de productos como fórmula para crear ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Además de examinar, evaluar, crear y ordenar la información y comunicación de la organización para darle congruencia, define a partir de la misión y concepto de negocio, el concepto comunicativo que se convierte en el elemento rector que da congruencia, sentido y dirección a toda la comunicación e información que produzca la organización²⁸.

De la Comunicación Estratégica se desprende La Planeación Estratégica que se puede definir como “una disciplina y una forma de pensar de la alta dirección, por medio de la cual se cierra la brecha a través de acciones programadas de cambio, entre la organización que es ahora y la que debe ser en un futuro deseable “²⁹y se convierte en un instrumento para:

- ✓ Definir la misión y visión de la organización.
- ✓ Definir lo que la organización debe ser y hacer en el futuro.
- ✓ Definir los objetivos estratégicos que la organización debe alcanzar a largo plazo.

²⁸ Luis Picazo Manríquez, *Comunicación Estratégica*, McGraw Hill, México, 2001 p. 74.

²⁹ Luis Picazo Manríquez, *Ibid.*, p. 72.

- ✓ Formular estrategias y competir con base en proporcionar valor al cliente.
- ✓ Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura.
- ✓ Crear escenarios futuros y probables en los que la organización participará, con el fin de anticipar eventos que se traduzcan en oportunidad de negocios.
- ✓ Desarrollar ventajas competitivas sustanciales y sostenibles, con base en el uso eficaz de los diferentes factores competitivos.

Se puede observar que la Comunicación Estratégica le viene a dar un giro a la forma de abordar la comunicación que fluye en toda organización, proponiendo mejoras sustanciales, tangibles y medibles que impactan favorablemente si se hace buen uso de ellas, que tiene presente al cliente o consumidor, atiende a sus necesidades de manera particular, pero que no deja de lado a sus demás públicos, y que por supuesto escucha al entorno, lo entiende se fija en lo que hace la competencia, velando por mejorar y tener en el gusto de los clientes los productos y servicios que ofrece.

Ya se mencionó que la organización es un sistema complejo, para su estudio se necesita contar con el mayor número de elementos posibles para así obtener resultados mayormente efectivos a la hora de la realización de un análisis con miras a mejorar su productividad y debido a que se trata de un sistema depende y se relaciona con varios subsistemas que son fundamentales para el buen funcionamiento de la comunicación que se gesta.

1.3.- COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La Comunicación Organizacional plantea que para llevar a cabo la planeación estratégica es necesario primero llevar a cabo una Auditoria Organizacional o Diagnóstico Organizacional que permite conocer de manera detallada la situación actual de la organización, ofreciendo además un panorama general de los componentes integrantes, las fallas detectadas, las mejoras necesarias así como aquello que se puede mantener para hacer el estudio más efectivo y sacarle el mayor provecho posible.

Una auditoría o diagnóstico organizacional es un estudio complejo de la organización, incluye elementos que más adelante se conceptualizaran su utilidad permite conocer a detalle los elementos que afectan para bien o para mal a la organización, detectando el origen de las fallas y ofrece posibles estrategias de mejora o solución.

Algunos autores estudiosos de la comunicación como Thierry Libaert denominan auditoría al diagnóstico que viene siendo lo mismo y lo define así: la auditoría es la primera etapa en la elaboración de un plan de comunicación, tiene una finalidad general, la identificación de una situación en sus aspectos interdisciplinarios, económicos, políticos o sociales, pero también en una vertiente propia de la comunicación: psicología, estilos sociales, valores. La auditoría constituye en sí misma un acto de comunicación.³⁰

1.3.1.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización, sirve para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas para mejorar el escenario de la organización.

En el diagnóstico organizacional se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico incluye además una indagación que sirve para conocer una serie de signos y síntomas de la identidad y cultura organizacional que afectan de manera positiva o negativa a la organización, persigue modificar todos aquellos aspectos que generan una imagen inadecuada de los servicios

³⁰ Thierry Libaert, op cit., pp. 105-106.

y productos que ofrece, además ayuda a conocer la manera en que el público está percibiendo a la organización.

La importancia del diagnóstico organizacional radica que de él se desprenderán las estrategias a implementar en la organización que más tarde permitan o bien modifiquen algunos aspectos que se consideren necesarios, tener mayor presencia, ganar más clientes, entre otros, esto obedecerá a los objetivos que persiga la organización.

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional se emplean una serie de técnicas que van a variar dependiendo del tipo de estudio que se desea obtener, cuenta con una serie de métodos y técnicas extensas, entre las más usuales por su practicidad y efectividad se encuentran dos tipos de enfoques:

1.- Enfoque Cualitativo que tiene su base en las técnicas de observación de actitudes, sean individuales o grupales, las entrevistas, su objetivo es investigar los aspectos determinantes en la construcción de la empresa.³¹

Observación: consiste en que el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante) o bien observar desde afuera (observación ordinaria), en esta técnica el investigador va anotar todo lo que observa dentro de la organización que le sea de utilidad para enriquecer el análisis y con ello detectar el problema de la organización en caso de haber, así como las deficiencias e inconformidades que se presentan por medio del personal, clientes, proveedores o directivos.

Observación Documental: consiste en seleccionar un gran conjunto de documentos y analizarlos de acuerdo con un formato específico, se puede hacer un análisis de contenido que se pueda aplicar a cualquier material escrito o audiovisual.

Entrevista: esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que pueda ser investigada, consiste en una serie de preguntas planeadas y estructuradas al personal, directivos o miembros que integren la organización con el fin de adquirir datos útiles para el proceso de investigación.

³¹ Thierry Libaert, op. Cit., p. 119.

2.- Enfoque Cuantitativo: se basa en las técnicas de cuestionarios y encuestas que por medio de cantidades matemáticas que arrojan datos importantes para enriquecer el análisis, por lo general es en porcentajes.

Cuestionario: tiene como utilidad estructurar la entrevista, para que tenga orden y seguimiento coherente, además permite recoger mucha información de mayor cantidad de gente de una manera más rápida facilitando el análisis estadístico que es parte vital de la encuesta.

Encuesta: su finalidad es la aplicación de un cuestionario a una muestra que se determina por la investigación cuyo propósito es la obtención de información por medio de preguntas diseñadas a obtener datos fidedignos para la elaboración del diagnóstico. Las encuestas cuantitativas son las más frecuentes ya que consisten en aplicar cuestionarios al público destinatario a fin de evaluar su opinión o el comportamiento, se invita al público en forma individual a dar comentarios sobre la organización por medio del llenado de un cuestionario con preguntas encaminadas a obtener información útil que favorezcan la investigación.

Análisis de Documentos: el investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer información que contienen sobre la historia y características de la organización que servirán de ayuda para reunir aspectos importantes de la cultura de la misma, como son noticias, carteles, folletos, cartas, imágenes, etc.

Vaciado e Interpretación de Documentos: en esta etapa el investigador, analiza y representa gráficamente los resultados obtenidos de cuestionarios y encuestas con el fin de poder dar una interpretación y utilidad a la información obtenida.

El diagnóstico organizacional analiza de manera separada los elementos que toda organización posee para integrarlos más adelante, estos componentes se definirán a continuación:

1.3.2.- IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Para denominar el concepto de identidad debemos de remitirnos a que etimológicamente, **identidad** viene de **idem**, que significa “**idéntico**”, pero **idéntico a sí mismo** y no a otra cosa³².

Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo y es, por tanto, diferente de todos los demás. Sólo hay identidad en la diferenciación. Identidad es lo contrario de “alteridad”.³³

Joan Costa dice que etimológicamente, la identidad puede expresarse con una ecuación muy simple: es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor) la identidad es, pues, la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás³⁴.

En esta línea de razonamientos, la idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo:

**Identidad: ente + entidad =
sí mismo (idéntico)³⁵**

Filosóficamente, la identidad es una esencia. Identificarse con algo significa descubrir o compartir de algún modo esa esencia. Recuperar uno su identidad es desalinearse para redescubrir esa esencia profunda del ser: es ser uno mismo.³⁶

Podemos decir también que la identidad puede ser la misma presencia física, o la evocación en la mente del otro, de algo que existe fuera de él; a

³² Diccionario de la Real Academia Española on line.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=identidad. Octubre, 2009.

³³ Linda Putnam, *Comunicación Empresarial*, Ed. Gestión, Barcelona, 2002, p. 24.

³⁴ Joan Costa, *Identidad Corporativa*, Ed. Trillas,, 1993, México, p. 15.

³⁵ Joan Costa, *Ibid.*, p. 16.

³⁶ Joan Costa, *Ibid.*, p. 17.

esta presencia, en tanto que se muestra vertida hacia los otros, la llamaremos, en su sentido activo, emisor.

Se puede decir que la identidad es entender la manera en que se define una persona o grupo, integrando todas aquellas características positivas y negativas que se le atribuyan pero que nos hablan de esos factores que la hacen única y diferente a las demás.

La importancia de tener una clara identidad es porque se trata de nuestra esencia, factor que no podemos dejar de lado y no entenderla, sino asumirla y tratar de mejorarla para fines que convenga, tenerla bien definida para poder contestar a las preguntas que se hagan sobre ella. Necesariamente toda persona posee una identidad clara e irrepetible, pero solamente cuando se es consciente de ello se llega a una identificación.

Cuando hablamos de identificación, estamos diciendo que se trata de la manera en que la sociedad, grupo o personas reconocen a algo o a alguien. La identificación es, por otra parte, el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo.

La identificación se produce en el otro sujeto que se halla situado en el extremo opuesto al primero en un proceso de comunicación. Representada en forma de ecuación, la identificación presenta una secuencia inversa a la anterior y es, esencialmente, más compleja:

**Identificación: rasgos físicos percibidos + valores psicológicos atribuidos
= reconocimiento de la identidad³⁷**

La Identificación será la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida y subjetividad del receptor. Toda persona

³⁷ Joan Costa, *Ibid.*, p. 17.

persigue precisamente ser identificada por los demás, todo ello lo va a lograr con una sólida identidad, una imagen adecuada y lo más importante una comunicación eficaz, el ser identificado beneficia al reconocimiento por parte de la sociedad.

En la actualidad las organizaciones se muestran con mayor preocupación por ganar reconocimiento en el mercado y entre los consumidores, para ello se valen de todos los elementos que les brinda la comunicación para lograrlo, pues saben que si son identificadas con claridad les traerá un beneficio mayor y la preferencia del público.

Ya se mencionó que las organizaciones tienen la necesidad y obligación de tener una identidad clara entre sus integrantes y públicos externos, tanto la identidad como la imagen son cualidades de la organización que se debe resaltar y mantener en el mejor estado posible.

Para referirse a la identidad que posee la organización se le denomina el término de Identidad Organizacional que es definida como el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce de manera instantánea y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

La identidad organizacional se define de inmediato por la fusión de estos dos parámetros:

1. **Lo que la organización es:** consiste en la estructura institucional o fundadora; estatuto legal, el histórico de desarrollo o de su trayectoria, directorio actual, domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y posesiones.
2. **Lo que hace:** es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo; una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y

características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros.³⁸

La Identidad Organizacional es la causante latente de la imagen organizacional. Es un supervalor porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen.³⁹

El primer vector es la organización en sí misma es: su identidad. La identidad es el ADN de la organización. La búsqueda de la identidad, sus crisis, su pérdida, constituyen el centro de las investigaciones y las preocupaciones actuales. El individuo, el grupo, las organizaciones, aspiran hoy a coincidir nuevamente con su propio ser y propia realidad.⁴⁰

Podemos decir entonces, la Identidad Organizacional es el conjunto de características de una organización las cuales la hace única y diferente al resto, es decir, es su personalidad esto genera que no sea igual a las demás, y permite su identificación para transmitir a sus distintos públicos y posibles escenarios. A su vez la identidad organizacional se compone de algunos elementos que a continuación definiremos.

La Identidad Organizacional ayuda a entender cómo se define la organización y es a través de ella la organización comunica, nos muestra la personalidad que posee y además es parte de la Cultura Organizacional.

1.3.3.- ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Misión: nos habla de la razón de ser de la organización, es decir, el motivo por el que fue creada. Es la forma en que la organización define su razón de ser, su objetivo más alto, su finalidad última o propósito básico.

Visión: es la manera en que se quiere colocar en el futuro, lo que quiere lograr o llegar a ser. Es la descripción que hace la organización del estado o posición

³⁸ Linda Putnam, op. Cit., p. 24.

³⁹ Linda Putnam, ibid., p. 24.

⁴⁰ Linda Putnam, ibid., p. 23.

que pretendiente a alcanzar a futuro; es, de hecho, un ejercicio de imaginación, pero no de falta de realismo y complementa la misión, ofrece al personal un sentido de dirección y un rumbo.

Valores: es el conjunto de normas en las que cree y rigen a la organización para la forma de desarrollar el trabajo y son parte fundamental de la cultura de la organización (más adelante se definirá este concepto). Aquí se encuentran incluidos los principios que rigen al personal, sean positivos o negativos, acerca de la organización o de la forma de realizar el trabajo.

Identidad Visual: se refiere a aquellos elementos que gráficamente identifica a la organización; se trata de los colores que se plasman en el logotipo de la organización, es por así decirlo su marca gráfica que se acompaña de la tipografía y los colores que no son escogidos al azar sino que encierran una intención definida. También encontramos en este elemento el nombre comunicativo de la organización.

Objetivos: se le llama a los fines que persigue la organización con el trabajo que realiza.

Tecnología: se refiere a la tecnología con que cuenta la organización y resulta fundamental para construir su identidad.

Personal: este incluye toda la información concerniente al personal que labora en la organización, edad, escolaridad, intereses, vestimenta, etc, (perfil).

Productos y Servicios: incluye los productos y servicios que ofrece la organización, delimita el mercado por el tipo de producto o servicio y la manera en que se dirige a los públicos.

Instalaciones: este es otro elemento que da forma a la identidad de la organización, se refiere al espacio geográfico en el que los miembros de la organización realizan el trabajo mismo que puede alterarlo, afectarlo o beneficiarlo y se refleja en la productividad.

Estrategias: son las formas generales de dale solución o alcanzar los objetivos, así como problemas que se le puedan presentar. Es el qué hacer.

Plan de acción: la manera puntual en que se va actuar para alcanzar objetivos y metas. Es el cómo lo voy hacer. Thierry Libaert dice que suele confundirse el plan de comunicación con el plan de acción que constituye únicamente en el

plan de ejecución del mismo. Incluye las acciones que deberán llevarse a cabo en un periodo determinado o en cuanto a un tema preciso.⁴¹

Tomando en cuenta los elementos que integran la identidad organizacional se puede realizar cualquier análisis organizacional para hacer más eficaz la comunicación dentro de la organización, teniendo claro que ellos son la base de cualquier investigación.

Aunque parezca repetitivo es necesario que el comunicólogo organizacional tenga clara su labor. La misión del comunicólogo es establecer el puente metodológico que une la teoría científica y la pragmática para así convertir la teoría en un útil esencial de la estrategia corporativa.⁴²

Nunca se puede dejar de lado tres aspectos fundamentales para la realización de cualquier análisis de tipo organizacional:

“El “soy yo y esto es lo que hago (identidad), “así lo hago” (cultura) y “así comunico todo ello (comunicación), es mucho más que un posicionamiento: es el material con el que se edifica una imagen fuerte y distintiva, consistente y proactiva, original y ubicua”.⁴³

Hablar de identidad es hablar de lo que quiero lograr que se piense de mi, para esto, se necesita un trabajo constante y rediseño del mismo. Redondeando decimos; la Identidad Organizacional es la personalidad de la organización, en realidad se trata de una conjunción de su historia, ética y filosofía en el trabajo, incluye las características que la autoidentifican y autodiferencian de otra organización y se encuentra definida por muchos factores, día a día se construye, sirve como partida de análisis de cualquier organización y sobretodo ayuda a construir la imagen de la organización, además de posibilitar la reproducción comunicativa de la cultura, este sistema

⁴¹ Thierry Libaert, op. cit., p. 63.

⁴² Linda Putnam, op. Cit., p. 24.

⁴³ Linda Putnam, op. Cit., p. 100.

de valores se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

1.3.4.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La palabra cultura proviene del latín significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus “cultivado” y ura “acción, resultado de una acción”. Aunque el término ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo podemos decir se denomina “**cultura**” al conjunto de valores, creencias, ideas, actitudes y símbolos que dan forma al comportamiento humano y son transmitidos de generación en generación, es decir, consiste en un conjunto de modelos de comportamientos adquiridos, implícitos y explícitos que distinguen a un grupo de personas.

Todos poseen una cultura definida de manera consciente o no, una realidad es compartir características similares al grupo al que se pertenece y hace la distinción con los demás grupos.

Las organizaciones no se encuentran exentas de poseer cultura, denominada Cultura Organizacional refiriéndose a un patrón de comportamiento. Este patrón genera modalidades de creencias, pensamientos y acciones, actúa como un mecanismo de regulación de la dinámica organizacional. El sistema cultural puede estar o no formalizado e irlo concientizando.⁴⁴

Definiremos Cultura Organizacional como el conjunto de valores y creencias que identifican a los miembros de toda organización, es única y responde a muchos factores. Es decir es la personalidad de la organización. Toda organización tiene cultura aunque ésta sea identificada o no. La cultura organizacional no viene sola, incluye una serie de características que más adelante se explicarán, obviamente la Identidad Organizacional como ya se señaló es base fundamental de ésta, aunque no es lo único que incluye.

⁴⁴ Daniel Scheinsonh, *Comunicación Estratégica*, Edit. Macchi, Buenos Aires, 1992, p. 30.

Para los autores de la “Cultura Organizacional”, la cultura es ese conjunto de materiales que caracterizan la personalidad, la identidad de una organización. Ayudan a comprender mejor los restantes subsistemas, ya que proporcionan un sistema de evaluación. Los mitos en torno a la reacción de un fundador ante un gran acontecimiento constituirán una referencia para comprender algún aspecto de la estructura o de los procedimientos.

La cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes. La cultura es más importante ya que en ella se basan los comportamientos y las reglas de funcionamiento de la organización.

Cuando la cultura de una organización logra que el comportamiento de las personas que la conforman sea congruente con los valores establecidos, dicha cultura cumple una serie de funciones sin las cuales resultaría sumamente difícil para la organización hacer frente exitosamente a sus retos.⁴⁵

La Cultura Organizacional se compone de los siguientes elementos:

Los Fundadores: una organización no se crea de forma espontánea o accidental. Por lo general, existe una persona que tiene una idea sobre el producto, una actividad y los medios para desarrollarlas. Esta persona es el fundador y juega un papel importante en la definición de la cultura organizacional ya que transmite creencias, valores, comportamientos, sentimientos y tecnologías, que va a dar identidad a la organización y al personal.

La Historia: la organización dispone de una herencia gracias a su historia. Los rituales, los símbolos, sus formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a la historia. La historia se convierte en el material básico compartido sobre el que se desarrollarán discusiones muy operativas sobre las estrategias y decisiones de la organización.

⁴⁵Alejandro Berrocali Álvarez *Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional*, México, 2000, p. 289.

Valores: los valores son lo que la organización considera que es el bien, pueden promulgarse como principios morales en términos de “se debe” o “no se debe”.

Signos y Símbolos: se entiende por signos el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno. Aunque no nacen necesariamente de la intención de comunicar, de hecho comunican por sí mismos. Los símbolos son algo similar. Resumen un sentido; el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como en el tótem, todo un conjunto de significados que la organización considera importantes⁴⁶.

También la Cultura Organizacional se compone de mitos, estereotipos, creencias, significados, momentos, todos ellos compartidos y aceptados por sus miembros.

Conocer la Cultura Organizacional permite a los empleados comprender la trayectoria de la organización y su enfoque actual, fomenta el compromiso con la filosofía y los valores organizacionales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes, la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables.⁴⁷

La Cultura Organizacional sirve para conocer la situación real de la organización y la situación ideal, es decir, lo que se persigue ser, entre mayor sea la identificación del personal con la organización tendrán mejores resultados las acciones que se quieran encaminar al beneficio de la misma.

La cultura se percibe interna y externamente, cuando se quiere realizar un análisis minucioso de cualquier organización es necesario, examinar detalladamente la cultura organizacional y tomar en cuenta ciertos aspectos, a continuación se explican los sugeridos por el Licenciado Carlos Alberto Ávila

⁴⁶ Viridiana Ramirez Aguilar, *Aplicaciones de Comunicación Organizacional: Grupo Reto*. UNAM, México, 2008 p. 50.

⁴⁷ Rosalinda Gámez Gastélum, *Hacia una cultura organizacional*, Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa, México, 2006, p. 70.

Toscano propuestos para la asignatura de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, aunque estos pueden variar dependiendo el autor, los siguientes puntos conforman la integración total de la cultura dentro de toda organización y los puntos a analizar en el diagnóstico organizacional serán:

Socialización: es el proceso por el cual se aprende una cultura organizacional, se refiere al modo por el que el personal entiende la forma en que se realiza el trabajo dentro de una organización, además incluye la forma de relacionarse con los demás, aunque lo ideal de este proceso es que sea planeado y regulado por normas, no siempre es así, depende de cada organización, y se centra básicamente en las relaciones interpersonales llevadas a cabo dentro de la organización, se usa para integrar a los nuevos elementos, transmitirles creencias, ideas y valores, también contiene la forma de interactuar ante el grupo.

Estilos de Liderazgo: entendiéndose que líder se denomina la persona al frente de un grupo, puede ser asumido o asignado, se refiere al individuo al que el equipo le tiene confianza, es la persona al frente aparece en público y sirve de parámetro para otros, es reconocida por los demás, es la persona que vela porque se cumplan o no los objetivos de la organización. El tipo de liderazgo que se ejerza en una organización va a depender de las características de cada una, resaltando que no funciona el mismo tipo de liderazgo para todas las organizaciones. Existen varios tipos de liderazgo operantes en las organizaciones, para fines del trabajo se expondrán los propuestos por el Licenciado Carlos Alberto Ávila Toscano en la clase de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones:

1.-Autocrático; donde no se permite la retroalimentación, solo da órdenes, este estilo genera altos niveles de incertidumbre a los empleados y las decisiones se dan de arriba hacia abajo.

2.-Democrático; se pide opinión, consenso, se escucha, los empleados pueden participar, aunque este genera deslindar responsabilidades o que se tomen decisiones a la ligera por hacer caso a todas las propuestas.

3.-Mixto; es una mezcla de los dos, aunque las decisiones por lo general recaen en los líderes más altos, pero al menos se escuchan las propuestas de los demás empleados.

Medios Organizacionales de Comunicación: este elemento se refiere a los medios usados por la organización para comunicarse e informarse entre ellos, con su medio y sus clientes, sean estos formales, informales, adecuados o no para la realización de sus funciones, incluye; la papelería básica, la de soporte, folletería, videos, tv y radio, internet, celulares, teléfonos, fax, tecnología, computadoras, copiadoras, así como la publicidad y promoción que ocupan y ofrecen para darse a conocer.

Redes de Comunicación: se refiere a los tipos de comunicación que se dan en cualquier organización y puede ser **Formal** e **Informal**; la primera se realiza con una normatividad y responde a patrones establecidos sea; un oficio, circular, memorándum, etc, por lo ésta se usan para dirigirse a sus distintos públicos, la informal se transmite de viva voz y carece de algún documento que respalde dicha información es la más imperante dentro de una organización. Dentro de la organización se puede dar distintos tipos de comunicación: **Descendente** cuando la información se da de las jerarquías mayores a las inferiores, **Ascendente** va de las jerarquías menores a las mayores y la **Horizontal** o **Vertical** se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, dichas redes van a variar dependiendo de cada organización. También en este apartado se incluye el **Organigrama** referido a la estructura que rige la organización, la cual se necesita conocer para entenderla y desde ahí poder analizar la comunicación que se genera en ella, muestra los puestos de la organización así como la gente que los ocupa y la importancia de cada área o departamento.

Dimensiones de Contenido: tiene que ver con la manera en que se gesta la comunicación en los grupos de trabajo, sirve a la organización para saber si lo que está comunicando es lo adecuado y lo está haciendo de la mejor manera, es decir, para interpretar si los mensajes están siendo entendidos por el personal y los distintos públicos de forma adecuada. La organización debe de

contar con contenidos formales e información personalizada y generalizada, la información no puede ser procesada de igual manera para los superiores que los subordinados, al igual que no puede ser la misma para sus clientes y proveedores, toda la información emitida por la organización tiene que ser de manera consciente y planeada aunque esto no siempre se da, incluso la asignación de tareas y funciones debe de estar especificada para evitar confusiones y sirve para coordinar las actividades.

Ambiente: se refiere a la consecuencia de la cultura imperante en la organización, el ambiente es el resultado de los elementos positivos y negativos que alteran a sus miembros, cualquier organización se ve afectada por la atmósfera que la rodea, afecta a los empleados, la estructura y la productividad. Existen distintos tipos de ambientes que impiden o fomentan la participación del personal y la motivación para realizar las tareas de manera adecuada o no, este se da de manera interna y es la forma en que los empleados perciben que se encuentra el estado de la organización, los jefes y el trabajo.

Clima: es el resultado de la interacción del sujeto y el ambiente, constantemente está cambiando, es invariable. Dentro de una organización existen varios climas dependiendo de las áreas y de la gente que ahí labora, se puede describir en términos de valores como: es un ambiente tenso, estable, intolerante, confortable, lleno de incertidumbre, silencioso, temeroso, agradable, cordial, por mencionar algunos. El clima se ve influenciado y afectado por las redes de comunicación, el liderazgo, la percepción del personal, la estructura de la organización. Para conocer el clima de cualquier organización se hace uso de herramientas como los cuestionarios o encuestas entre los empleados ellos perciben el ambiente que se respira en su área y resulta de mucha utilidad a la hora de analizar la organización porque manifiesta inconformidades, inquietudes por parte del personal, tipos de relaciones dadas al interior de la misma entre los individuos y sus jefes, la importancia que le dan al trabajo, al reconocimiento de su labor, incluso la repartición de tareas.

La Cultura Organizacional es la promotora de una Imagen Organizacional adecuada, para ello debe de tomar en cuenta todos los elementos antes mencionados.

1.3.5.- IMAGEN

Hablar de imagen es hablar de percepción, todo lo que nos rodea tiene una imagen, todo lo que decimos también, la importancia de la imagen radica en que sea un objeto, persona u organización nos dice o comunica algo.

La imagen es fundamental para proyectar lo que se desea que las demás personas piensen sobre algo o sobre alguien. Entramos a un tema interesante, poco reciente que en la actualidad se le ha dado un lugar relevante, incluso podríamos creer que se trata de un concepto novedoso, aunque no es verdad es complejo y ha existido desde mucho tiempo a tras debido a la necesidad de dejar huella en la historia.

Muchas veces, en nuestro diario vivir, es común escuchar a la gente decir “me gustó tal cosa porque tiene buena imagen” o “me dio mala espina” para referirse a la impresión que una situación, persona u objeto le hicieron sentir.

Entonces, podemos decir: la “imagen es todo”, incluso nuestra vida y memoria se compone de ellas, son escenas que se quedan en el cerebro que necesariamente hacen referencia de algo o alguien, hacemos uso de ellas para sintetizar información y a su vez englobarla, para hacer más rápido y efectivo el aprendizaje.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua denomina la palabra “imagen” como la figura, representación, semejanza y apariencia de algo. Aunque mucha gente ha tratado de dar un concepto universal al término, no se ha podido lograr debido precisamente a la percepción que cada persona tiene de las cosas y de la realidad. Se podría decir que es subjetiva y depende de mucho para poder conceptualizarla.

Sabemos que la imagen lo es todo, no necesariamente tiene que ser gráfica, aunque ésta actualmente es la más empleada y explotada, no podemos dejar de lado que existen distintos tipos de imagen, constantemente hacemos uso de ella para concebir más sencillo y eficaz el entendimiento.

El mundo de los seres humanos vive sumergido en imágenes, lo que provoca un alto grado de subjetividad porque depende de cada persona ver una cosa u otra, aunado a su cultura, conocimiento y experiencia.

Una imagen comunica algo sea positivo o negativo, pero dice algo, puede tratarse de una persona, cosa, institución, situación, etc. También podemos denominar imagen a “una representación figurada, en forma visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material, mental, etc; un modelo original. Es decir, que por definición, imagen es fiel a lo original. La imagen ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro o representación que se forma en la mente de la persona que la percibe”.⁴⁸

Otra denominación para el concepto de imagen es la expresada por el Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM que imparte el Taller de Imagen el Licenciado Salvador García Liñán quién dice “Se trata de una representación o impresión en la mente de una persona o grupo, de algo o de alguien, que está relacionado con su percepción y proyección pública”.

Así podemos nombrar otros conceptos sobre imagen, pero todos coinciden en que se trata de la percepción transmitida por algo o alguien, siempre se encuentra presente, así como cada persona posee la suya sea intencional o no, consciente o inconsciente, subjetiva o no, es un hecho que siempre se proyecta una imagen, sea adecuada o no, eso depende de otros factores que más adelante se explicarán.

⁴⁸ Daniel Scheinsonh, op. cit., p. 100.

“Una imagen positiva despierta simpatías y se hace merecedora de colaboración, comprensión y ayuda, en beneficio de quien la proyecta, una imagen negativa genera rechazo y a veces, hasta agresión”.⁴⁹

“Tener una imagen” es tener una imagen mental. “La imagen es la representación mental de una empresa que tiene la capacidad de condicionar y determinar, incluso, las actitudes de un grupo social en relación con esta organización”, esto es mencionado por Joan Costa, en su libro “la imagen de organización”.

Ahora bien Thierry Libaert señala “La imagen es uno de los temas centrales de la comunicación organizacional, pero no la única, aunque para las organizaciones es muy importante verificar si se tiene una percepción exacta de ella, pues puede estar muy alejada de la realidad, algunos instrumentos más tradicionales para su medición son los sondeos y las encuestas.”⁵⁰

PROGRAMA DE IDENTIDAD

El punto de partida de un programa de identidad es la definición el “autoconcepto” de la organización: su filosofía y objetivos; institucionales y comerciales, en función de la imagen futura que habrá de implantar y deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la organización.

El segundo paso es el análisis de la imagen existente mediante los métodos clásicos: exploratorios, dimensionales y de estabilidad. En seguida se procede a la comparación entre la imagen ideal o futura y la imagen actual.

El término imagen (de organización o de marca) es un término muy preciso semánticamente, y nada arbitrario, convencional ni retórico. No existe otra palabra que exprese con tanta exactitud la idea de una “representación mental”, de una “estructura psicológica” o de un “estereotipo de la conducta y la opinión”.

⁴⁹ Ricardo Homs Quiroga, op. Cit., p. 67.

⁵⁰ Thierry Libaert, op. cit., p. 108.

Esta palabra, imagen, significa que una organización, por ejemplo, de servicios y en toda su complejidad, no es perceptible directamente, no es observable ni tangible por sus públicos y la sociedad. Sólo es imaginable. Sin embargo, los elementos constitutivos de esta imagen mental son cosas de la realidad: por eso sí son perceptibles directa e indirectamente.⁵¹

Además como dice Rebeli Corella “la sólida imagen de una organización cuyos mensajes son consistentes, puede propiciar una mayor confianza y aceptación de los grupos de interés por reconocer una organización íntegra y comprometida con sus valores y con lo que dice”.⁵²

Otra concepción que se tiene sobre el concepto de imagen dentro de la comunicación organizacional es: significa la personalidad que una institución o persona física proyecta. Las características que se nos atribuyen, son nuestra imagen.⁵³

Se puede decir que la imagen, es creada en la mente de los receptores de una organización, como resultado de las percepciones que tienen sobre los atributos de identidad que formal o informalmente posee aquella.⁵⁴

La imagen organizacional es el resultado neto de la interpretación de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una empresa.⁵⁵

Los beneficios de que las organizaciones tengan una imagen favorable radica en la respuesta obtenida por parte de la gente que recibe los mensajes, y a su vez dependerá de la imagen proyectada, es decir, no podemos ser aceptados si nuestra imagen no ha sido la más adecuada, sino que es consecuencia de una determinada forma de actuar.

⁵¹ Linda Putnam, op. Cit., p. 93.

⁵² María Rebeli Corella, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés, México, p. 114.

⁵³ María Rebeli Corella, *ibid.*, p. 115.

⁵⁴ Luis Picazo Manríquez, op. Cit., p. 31.

⁵⁵ Daniel Sheinsonh, op. cit., p. 105.

Tener una verdadera imagen institucional implica explotar los rasgos característicos de la institución, fundamentalmente aquellos que sean palpables y sean únicos.

1.3.6.- ANÁLISIS FODA

Otro aspecto importante que incluye el diagnóstico organizacional es el análisis FODA. El Análisis FODA o Análisis DAFO (SWOT-Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?⁵⁶

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del razonamiento FODA es determinar las ventajas competitivas de la organización bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

⁵⁶Diccionario de la Real Academia Española on line.
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=DAFO noviembre, 2009.

Oportunidades: son aquellas situaciones externas, positivas, se generan en el entorno y una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Fortalezas: son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades: se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización ya tiene y constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control. Las Debilidades son problemas internos, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.⁵⁷

Es un instrumento cuyo objetivo es detectar las competencias de una organización, su aplicación se divide en: internas (debilidades y fortalezas) y las externas (amenazas y oportunidades), con el fin de detectar ventajas competitivas y establecer las estrategias a emplear.

Antonio Miranda dice que el análisis DAFO o FODA es una herramienta muy sencilla, pero muy práctica consiste en elaborar una matriz donde se incorporan aquellos aspectos que constituyan Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. El objetivo final es identificar realmente aquellos elementos que se pueden considerar relevantes en cada una de ellas. La finalidad lógica es aprovechar las fortalezas con la se dispone para explotar las oportunidades existentes, a la vez que se intenta eliminar o disminuir las debilidades y defenderse contra las amenazas.

Oportunidades: encontrarlas, aprovecharlas y explotarlas.

Amenazas: evitarlas o luchar contra ellas.

Fortalezas: aprovecharlas y desarrollarlas, crear otras nuevas.

Debilidades: evitarlas o disminuirlas.

⁵⁷ Ibidem, Diccionario de la Real Academia Española on line, noviembre, 2009.

1.3.6.1.- METODOLOGÍA MAXIMIZAR-MINIMIZAR FODA O COMBINACIÓN DE VARIABLES

La metodología para el Análisis FODA Maximizar (fortalezas-oportunidades)-Minimizar (debilidades-amenazas) fue propuesta por la Dirección de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional que se implementó para realizar un estudio al Instituto Politécnico Nacional en marzo del 2002, le permitió obtener estrategias para efectuar internamente y de esa manera seguir manteniéndose como uno de los órganos más importantes de educación Profesional de México.

El análisis FODA como ya se mencionó es una de las herramientas básicas que provee de los insumos esenciales al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de progreso.

El análisis FODA considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre el quehacer interno y potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión organizacional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentran las siguientes ventajas:

1. Facilitan el análisis del quehacer organizacional que por atribución debe cumplir.

2. Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la organización.
3. Permiten identificar la congruencia entre la asignación de la inversión con el quehacer organizacional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización.⁵⁸

LA MATRIZ FODA

Lo que propone el estudio Maximizar-Minimizar los elementos de la Matriz FODA es que al tener determinadas cuáles son las FODA en un primer plano, permite establecer los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, posteriormente ordenar por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para cualquier organización ya que su impacto positivo o negativo es mayor.

Implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias la misión y la visión de la organización, cómo afecta cada uno de los elementos FODA a estas.

ESTRATEGIAS

1. La Estrategia DA (mini-mini) el objetivo de la estrategia DA (Debilidades-vs-Amenazas) consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas, las DA deben tratarse de evitar siempre.
2. La Estrategia DO (mini-maxi) (Debilidades-vs-Oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. La Estrategia FA (maxi-mini) (Fortalezas-vs-Amenazas), se basa en las fortalezas de la organización que pueden combatir con las amenazas del

⁵⁸ Metodología para el Análisis FODA, IPN, Dirección de Planeación y Organización, México, 2002. P. 2.

medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

4. La Estrategia FO (maxi-maxi) a cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas-vs-Oportunidades), tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Si tienen debilidades, esas organizaciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las comparan para poder enfocarse en las oportunidades⁵⁹.

1.3.7.- PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El plan de comunicación es el documento más ambicioso y estratégico. Suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación, revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la organización⁶⁰.

También puede ser definido como una serie de instrumentos operativos que proporcionan la programación y la agenda de las acciones futuras. Está orientado a apoyar la dinámica de desarrollo de las organizaciones en los rubros de la comunicación interna y externa, comunicación financiera y comunicación organizacional⁶¹.

Thierry Libaert menciona además que el plan de comunicación expone los pasos previos a su realización y los diferentes tipos de planes posibles. Enseguida se aboca a estudiar las expectativas y los factores en juego, a

⁵⁹ Ibid., pp. 8-9.

⁶⁰ Thierry Libaert, op. Cit., p. 63.

⁶¹ Thierry Libaert, op. Cit., p. 64.

definir el objetivo estratégico, a establecer los públicos destinatarios, los mensajes y los medios.

Esta presentación concluye con los métodos de control, de dirección y de monitoreo. Por último, se exponen algunos ejemplos de planes temáticos. Algunas de las mejoras que se pueden percibir al implementar un plan de comunicación son:

1. Proporciona el marco general para las acciones.
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la organización.
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
6. Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
7. Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
8. Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas
9. Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

Se debe tener claro que para realizar un plan de comunicación es necesario contar con una auditoria de organización previa o un diagnóstico organizacional que contenga todos los elementos mencionados en el capítulo para que el estudio sea integral y por tanto más efectivo, se deben definir los objetivos que se desean alcanzar, los mensajes que se van a enviar, segmentar a los destinatarios y medios, además de conducir el plan y monitorearlo con periodicidad para detectar fallas y por supuesto mejoras.

El plan de comunicación incluye estrategias internas y externas que requiere la organización, estas se determinan por la información arrojada por el diagnóstico o auditoria.

El autor Thierry del libro el plan de comunicación organizacional señala que la extensión del plan es variable y en algunas organizaciones grandes

puede abarcar cincuenta páginas, aunque la tendencia actual es elaborar documentos mucho más breves. Sin embargo, no debe constar de menos de diez páginas a no ser que se reduzca a una declaración de misión o a un simple plan de acción.

El plan de comunicación es: investigación de mercado, realización de investigación interna y externa, determinación del posicionamiento de la organización, aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones para la búsqueda de canales idóneos para la organización⁶².

Antonio Miranda define al plan de comunicación como un documento formal y debidamente estructurado que sirve como mapa o guía de gestión durante un periodo para una misión determinada, su finalidad concreta puede ser más explícita y obedecer a distintos momentos y motivos.

Es la herramienta principal de gestión, sirve para guiar todas las acciones que se deben llevar a cabo durante un periodo. Lo importante de un plan es; qué se debe hacer, quién lo debe hacer y cuándo debe hacerse. El plan cuenta con cuatro fases: análisis y diagnóstico de la situación, definición de objetivos, definición de estrategias y elaboración de planes de acción para una duración determinada.

Por lo tanto, aunque se le apliquen distintas denominaciones, anticipemos que el plan de comunicación se convierte en esta herramienta básica de trabajo, aplicable a cualquier tipo de organización y para cualquier tipo de propósito.

Se ha concluido el primer capítulo de la investigación se trató de la introducción de conceptos teóricos que a lo largo de la investigación se van a emplear, porque como se mencionó son la base para cualquier análisis de comunicación en una organización.

⁶² Fernando Martín Martín, *La comunicación en empresas e instituciones*. Editorial Salamanca, Capítulo 2do, p. 35.

Cabe recapitular; hasta ahora los elementos definidos fueron: comunicación, organización, comunicación organizacional, comunicación estratégica, identidad organizacional, cultura organizacional, diagnóstico o auditoría de organización, análisis FODA, plan de acción y plan de comunicación.

En donde no podemos dejar de recalcar la importancia del comunicador organizacional porque es el mediador entre la organización, el entorno y los empleados, es decir, la persona que va a buscar el equilibrio en el terreno de la comunicación dentro de cualquier organización en miras a una mayor eficiencia y eficacia.

En el siguiente capítulo abordaremos de manera particular a la Organización Nacional de Porristas (ONP), se hablará de los Grupos de Animación, su conformación como organización, haciendo uso de los conceptos explicados en el presente capítulo y serán la guía teórica de la investigación.

Se incluirá además la aplicación de los conceptos aquí explicados a la Organización Nacional de Porristas con el objetivo de entender a la organización, conocerla y saber la situación real que atraviesa para investigar mejoras aplicables a la misma.

También contendrá la primera fase del análisis: el Diagnóstico a la Organización Nacional de Porristas (ONP) para conocer su situación real y de ahí proponer mejoras en pro de su productividad, así mismo para optimizar su labor, reforzar su imagen e identidad.

Hasta ahora se ha explicado de manera conceptual, los elementos que sustentarán el estudio de la ONP serán aplicados más adelante, la importancia de estos radica en que son el soporte y base teórica del análisis de la organización, se trata de los componentes primarios requeridos para emplear a cualquier organización que se va a analizar con la finalidad de aplicar estrategias de comunicación.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS (ONP)

2.1.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Como se mencionó en el primer capítulo, la Comunicación Organizacional es una opción novedosa de aplicación en las organizaciones de diferentes maneras; las ayuda a alcanzar los objetivos que persiga, cuidar su imagen, velar por el buen funcionamiento interno, seleccionar los mensajes adecuados dependiendo al público al que se dirige, buscar mantener el equilibrio entre lo que dice ser, su actuar y como es percibida por el entorno, así como modificar acciones en pro de beneficios, entre otras muchas más aportaciones positivas ofrecidos por el empleo de la Comunicación Organizacional a toda organización que desee obtener mayor productividad, clientes, así como gozar de buena imagen y mantener a su personal produciendo adecuadamente.

También se dijo que una de las ramas en que se divide la Comunicación Organizacional es la Comunicación Estratégica referida a aquella que busca por medio de estrategias diseñadas previamente con un estudio que las respalda, implementar mejoras a la organización con ayuda de acciones específicas para alcanzarlas.

Con todo lo anterior se observó que la ONP es una organización, surgió hace 15 años, y hoy día presenta signos y síntomas de deterioro indicando que es una candidata a ser estudiada, requiere necesariamente la aplicación de Comunicación Organizacional si pretende estar vigente y en el gusto del público al que dirige sus actividades, servicios y productos.

Antes de entrar de lleno en la problemática actual de la organización se hará una semblanza sobre lo que es la animación deportiva, creando un breve recorrido en el tiempo que indique los momentos más importante de la actividad con el objetivo de realzar la importancia y justificar la existencia de la Organización Nacional de Porrista en el mercado, así como de contextualizar

su historia con el propósito de conocerla más e ir adquiriendo relevancia a la labor que realiza.

Es importante hacer un paréntesis para aclarar que el tema de la Animación Deportiva y en concreto de la ONP carece de información documental, esto no quiere decir que no exista, pero es muy poca la información, así que la mayoría de lo que se expone es extraída de manuales, tesis, información hemerográfica y la restante de entrevistas y pláticas obtenidas con la Directora General quien fue y sigue siendo participe de la historia y evolución de los grupos de animación, hecho que hace más atractiva la investigación porque se trata de un tema poco estudiado y documentado, por tanto, en este capítulo aparecerán pocos pies de página.

2.2.- ANIMACIÓN DEPORTIVA

En deporte, la “**Animación**” consiste en el uso organizado de música, baile o gimnasia para hacer que los aficionados animen a sus equipos en los partidos. Los espectáculos de animación son muy frecuentes, sobre todo, en deportes de equipo, como el baloncesto o el fútbol americano.

En Estados Unidos y Canadá, la animación tiene una gran tradición y, además de su fin ya mencionado, es considerado prácticamente como otro deporte más, existiendo incluso competencias para decidir cuál es el mejor grupo animador.

Hablar de animación deportiva es hablar de una de las áreas de expresión de la animación sociocultural entendida como “el conjunto de prácticas sociopedagógicas que son llevadas a cabo del ámbito educativo escolarizado o formal, la cual se vincula directamente con la educación popular, dentro del contexto de la cultura también llamada popular”.⁶³

⁶³ Egge Ander, *Animación Sociocultural*, Editorial Narciega, Buenos Aires, 1980, p. 46.

La animación sociocultural es aquella que persigue a través de su acción generar “procesos de participación cultural en el mayor número de personas”, además de “proporcionar y difundir la cultura”.⁶⁴

La animación deportiva mediante el fomento, impulso y práctica de la actividad física, pretende que un mayor número de personas se interesen y participen activamente en el desarrollo de eventos deportivos; sean torneos, exhibiciones, partidos, entrenamientos o competencias.

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua se denomina animador o animadora a la persona que anima al individuo que presenta y ameniza un espectáculo de variedades, la palabra proviene del latín “animador”.

La palabra animación se origina del latín “anima” que tomado en un carácter religioso significa “alma”, analizado desde un enfoque psicológico significa motivar, entusiasmar, dotar de la capacidad para despertar el “alma” a una persona o grupo de ellas; y al agregarle el término “deportiva” se refiere a que se relaciona o se aplica para o con alguna actividad físico-deportiva.

Para la Psicóloga Mary Jo Márquez precursora del movimiento de los grupos de animación en México, juez de las competencias en Estados Unidos, entrenadora del equipo Pumas liga mayor y presidenta de la Organización Nacional de Porristas comenta que “la animación deportiva es una actividad que reúne a un grupo de personas entusiastas con la función principal de “levantar, apoyar y animar” a la tribuna a favor del equipo o jugador preferido, haciendo de cada evento deportivo lo más parecido a una gran fiesta sea cual sea la importancia de lo que esté en juego”.

Con las definiciones anteriores podemos decir: la animación deportiva es una actividad física que involucra la utilización de distintos elementos de animación como son: porras, cantos, bailes, pirámides, acrobacias, utilización

⁶⁴ Egge Ander, *Ibid.*, p. 47.

de pompones, carteles, letreros, listones, todos estos estimulan al individuo integrante del equipo a dar lo mejor de sí, durante la preparación, realización y en la culminación de alguna actividad física con cualquier fin (deportivo, recreativo, conmemorativo, etc) generando en cada acción un sentimiento de unión entre los participantes y los espectadores (aficionados o seguidores), es decir, busca una interacción entre el individuo en disputa y las personas que asisten a apoyarlo, además de resaltar el sentido de pertenencia a una institución.

Anteriormente la práctica de la disciplina no se realizaba de manera formal, pero a medida en que se va observando la utilidad de la misma y su participación crece, la forma de concebirla ha sido distinta al grado en que si bien es que no es considerada deporte a nivel mundial si es concebida como una disciplina física que es una alternativa de salud física.

2.2.1.- HISTORIA DE LA ANIMACIÓN DEPORTIVA

Existen datos poco precisos para indicar la manera en que se originó la práctica de la animación deportiva en el mundo. Algunas fuentes mencionan que esta actividad empezó a desarrollarse por el año 1880 en los Estados Unidos dentro de los encuentros de Fútbol Americano de la época.

Otras versiones indican que se originó en Gran Bretaña a mitad del siglo XIX y que su práctica se daba en los encuentros de “Rugby” que se trataba de un juego de quince jugadores por equipo, también se podía jugar por equipos de siete y trece individuos, el juego fue inventado por un estudiante llamado William Webb Ellis en la Rugby School e Inglaterra.

La historia cuenta que en noviembre de 1823 se cree que hizo trampa técnicamente durante un partido del entonces fútbol tosco y popular que se jugaba en la escuela cuando –con un refinado desprecio a las reglas del fútbol de la época- cogió la pelota con las manos y corrió con ella. Dicho deporte es considerado el antecesor del fútbol americano; y otras anécdotas más comentan que la animación deportiva surge con la práctica primitiva del deporte.

De los datos de los que se puede hablar con absoluta precisión sobre las primeras manifestaciones de la animación deportiva han quedado registrados en eventos y hechos que propiciaron el desarrollo de la animación deportiva actual, ya que estos, son los aceptados oficialmente por la mayoría de las instituciones encargadas de promover dicha disciplina que a continuación se mencionan.

Se dice que la primera porra de animación registrada se dio en el año de 1880 durante un encuentro de Fútbol Americano celebrado en la Universidad de Princeton en Estados Unidos, la porra se trataba de una adaptación hecha de un canto de la guerra civil, misma que influyó en la motivación de los equipos contendientes. La porra decía así:

**“Ray, ray, ray, tigger, tigger. Sis, sis, sis, boom, boom, boom, ah!
Princeton! Princeton! Princeton!”⁶⁵**

Pero el hecho más sobresaliente y el cual es considerado el inicio de la animación deportiva actual, tuvo lugar en Estados Unidos en la Universidad de Minnesota el 2 de noviembre de 1898.

Cuenta la historia que todo comenzó días antes de un encuentro deportivo cuando el equipo representativo de fútbol americano de la Universidad de Minnesota se preparaba para un partido a disputarse con la escuadra de la Universidad de Madison Wisconsin.

El equipo de Minnesota atravesaba una mala temporada y consciente de ello, la comunidad escolar organizó una reunión antes del juego, donde un docente del cual no se conoce el nombre más que su aportación, comentó que era necesario estimular colectivamente al equipo durante el enfrentamiento, ya que, según él la energía positiva de cientos de estudiantes y colegas ayudaría a conseguir el tan anhelado triunfo, al concluir su intervención exhortó a la comunidad a asistir al encuentro con la mejor disposición de poner en práctica lo acordado en la junta.

⁶⁵ Cindy Villareal, *The Cheerleaders Guide to Life*, Ed Harper Collins, Inglaterra, 1996, P. 12.

Se llevó a cabo el partido pero desgraciadamente el equipo de Minnesota perdió el encuentro quedando el marcador final en 28-0, lo que llevó a pensar que el supuesto apoyo colectivo no funcionó por lo que algo diferente se tenía que ingeniar para lograr que la estrategia marchara adecuadamente, fue entonces cuando Jonhy Campbell, un alumno de primer año comentó que para que el apoyo tuviera efecto se necesitaba que alguien organizará y condujera las porras del público asistente lo que lo llevó a ser el encargado de formar un grupo de animación dedicado exclusivamente a animar al equipo en disputa.

Al encuentro siguiente Campbell y su grupo se colocaron en un lugar de la tribuna, inició el encuentro de manera normal y mientras transcurría se tornaba emocionante y diferente, el personaje se encontraba muy entusiasmado por el juego y por la gritería que generaba, saltó la barda que dividía la tribuna del campo, se colocó frente al público a entonar una porra junto a él, la respuesta no se hizo esperar, el grupo enardecido comenzó a cantar, la voz se convirtió en la de un solo hombre que proclamaba la siguiente porra que marcó la historia en apoyo al equipo:

**“Rah rah rah! Sku-u-mahh hoo-rah! Hoo-rah
¡Varsity! ¡Varsity! Minn-e-so-ta!**

Este hecho se documentó en un artículo editado por la gaceta universitaria de la época llamada “Ariel” el día 12 de noviembre de 1898 que decía lo siguiente:

“Los siguientes hombres fueron nombrados para motivar el encuentro de fútbol: “Jack” Campbell, F. G. Kotlaba, M. J. Luby, Albert Armnstrong, Wickersham de Leyes y Litzenverg de Medicina. Campbell los dirigió como si fuera un director de orquesta, logrando que el público se contagiara de esa euforia y ovacionó fuertemente a nuestros muchachos quienes motivados obtuvieron una gran victoria para nuestra Universidad, hecho que fue una revelación para la Universidad de Minnesota”.⁶⁶

⁶⁶Cindy Villareal, *Ibid.*, p. 14.

“Estos hombres se dieron cuenta de la importancia de alentar a su equipo y público Jonhy Campbell no estaba satisfecho con sentarse en la tribuna y ver a sus compañeros dar su máximo esfuerzo por conseguir una victoria; aquellos primeros animadores decidieron establecerse en un sitio frente al público donde pudieran sentir el sabor de cada acción del juego”.⁶⁷ Por estas acciones realizadas Campbell es considerado el precursor de la Animación Deportiva en el mundo.

Este fue un intento de hacer que los aficionados animaran a su equipo en las competencias deportivas. Aunque en la actualidad se estima que alrededor de un 90% de los animadores son mujeres, la animación comenzó como una actividad típicamente masculina. Según se extendía la práctica, se fue convirtiendo en una práctica femenina. Un factor importante para que esto ocurriera así era la escasa disponibilidad de deportes para mujeres. En los años 1950, la mayoría de escuelas norteamericanas habían formado equipos de animadores.

En 1948, Lawrence "Herkie" Herkimer formó la NCA (National Cheerleading Association), realizando el primer campamento de porristas.⁶⁸

En los años 1960, las competencias de animación comenzaron a aparecer, sobre todo tras la creación del "Top Ten College Cheerleading Squads" y los premios "Cheerleader All America" otorgados por la WCA (**World Cheerleading Association**). En 1978, tuvieron logros los primeros campeonatos de animación (Collegiate Cheerleading Championships).

El siguiente cuadro muestra el desarrollo que ha tenido la animación deportiva desde sus inicios oficiales en Estados Unidos, así como su difusión por el resto del mundo”.⁶⁹

AÑO	ACONTECIMIENTO
1880	Se forma por primera vez una porra organizada en un encuentro deportivo realizado en la universidad de Princeton.

⁶⁷ Cindy Villareal, *Ibid.*, p. 15.

⁶⁸ 2008 Official Spirit Book by National Cheerleaders Association

⁶⁹ Víctor Zuñiga Gómez, *La utilización de la Animación Deportiva como alternativa para el educador físico*, Escuela Superior de Educación Física, México 2000, pp. 52-54.

1884	Se forma en la Universidad de Minnesota el primer grupo de animación deportiva constituido en un 100% por hombres.
1898	2 de noviembre, fecha oficial en la que Jonhy Campbell inicia el movimiento de la animación deportiva.
1900	Se difunde el uso del megáfono (aparato para amplificar el sonido).
1919	Con el inicio de la Primera Guerra Mundial, los hombres dejan la práctica de la animación para enfocarse a las acciones bélicas, por lo que las mujeres toman el mando de esta actividad en un 90%.
1920	Se edita el primer libro de asesoramiento para animadores deportivos. Se involucra el uso de instrumentos y aparatos musicales. La Universidad de Minnesota promueve a los animadores deportivos como una forma de entretenimiento para el público durante la interrupción de unos encuentros deportivos. Se realizan por primera vez gimnásticos como complemento en las coreografías.
1930	Se utilizan implementos manuales que sirven para acaparar la atención del público, destacando un manojo de tiras de papel o tela llamado "Pom pon" el cual llega a convertirse en el artículo característico de la animación deportiva. Se promueve la práctica de esta actividad en algunas escuelas de nivel básico en Estados Unidos.
1948	Se crea la NCA, National Cheerleaders Association, cuya función es la de difundir y promover esta actividad siendo la primera asociación en este ramo. Se lleva a cabo el primer campamento para animadores deportivos.
1949	Se crea la primera escuela para animadores deportivos.
1950	Se genera su práctica en escuelas de nivel básico en Estados Unidos.
1960	El "pom pon" se convierte en parte imprescindible de la animación. Se forma el primer grupo de animación deportiva profesional, el cual representó al equipo de fútbol americano "Cowboys" de Dallas, mostrando una gran sincronización en sus evoluciones nunca antes vistas. Se registran los primeros torneos. Se inventa el "pom pon" de vinil y es introducido a la actividad para la WCA World Cheerleaders Association.
1967	Se realiza el primer torneo nacional en Estados Unidos.
1970	Se difunden los torneos intercolegiales en la educación básica.
1976	Los grupos de animación tienen su primera aparición en un Super Bowl, en el "Super Bowl X".
1978	Primera transmisión por televisión de un torneo de animación deportiva.
1980	Estados Unidos difunde la animación deportiva en Europa al enviar equipos de fútbol americano con sus respectivas escuadras de animación causando sensación en dicha parte del mundo. Se forma el primer grupo de animación en Alemania.
1982	Inglaterra se une al movimiento formando sus primeras escuadras.
1990	Se crea en Gran Bretaña la BCA "British Cheerleading Association".
1994	México se une a la animación deportiva creando la ONP Organización Nacional de Porristas por su fundadora Mary Jo Márquez.

1995	Japón se une al movimiento de animadores deportivos.
1996	Los juegos olímpicos de Atlanta impactan en su inauguración al introducir a un gran número de animadores deportivos en la ceremonia de apertura.
1998	La animación deportiva aparece como especialidad en el “Junior Olympic Games” en Estados Unidos de América y que es el equivalente a la “Olimpiada Juvenil” que se celebra en México en la categoría de deportes aeróbicos. El Campeonato Mundial de Natación en Perth Australia presenta animadores deportivos.

En 1930 el mundo de los grupos de animación sufre una pérdida importante, pues su precursor el Doctor John (Jonhy) Campbell muere en un accidente automovilístico durante una ventisca cuando se dirigía a visitar a un paciente, pero su aporte y legado había de perdurar por mucho tiempo hasta llegar a la actualidad y ser pieza fundamental para el desarrollo de la disciplina.

2.2.2.- HISTORIA DE LA ANIMACIÓN DEPORTIVA EN MÉXICO

En la década de los cuarenta surge en México la animación deportiva como un fiel reflejo de lo que se realizaba en el país vecino del norte Estados Unidos, los equipos universitarios de Fútbol Americano comenzaron a tener grupos de animación a los que más tarde se les denominó “Porristas”, justo ahí comienza la tradición de los equipos de animación.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua define el término “porrista” a una mujer joven que con un pompón en cada mano anima a su equipo y a los espectadores que asisten a los encuentros con cantos y movimientos gimnásticos.

El término “porrista” fue otorgado a los animadores mexicanos según cuenta la historia que a continuación se describe:

“Se dice que a mediados de los años cuarenta, llegó a la Escuela Nacional Preparatoria un muchacho llamado Luis Rodríguez que tenía como afición y pasión el fútbol americano pero debido a su extrema delgadez le resultaba imposible jugar este deporte por el tipo de complexión física que requiere el deporte ya que es una disciplina de contacto que necesita un cuerpo fornido

para soportar los golpes, factor que limitaba la participación del estudiante a ser un mero espectador en los partidos.

Fue entonces cuando tiene la idea de formar un grupo de animación para poder tener mayor participación en los juegos, extendió la invitación a varios grupos en donde destacaron los “porros” (nombre despectivo que se le otorga a la persona que aparentemente es estudiante de algún plantel educativo de nivel medio superior o superior) por el gran interés y entusiasmo que mostraron por participar, de ahí que a los animadores deportivos en México se les conoce con el nombre de “porristas”.⁷⁰

La tradición universitaria cuenta que Luis llegó a ser con el paso del tiempo el más dinámico porrista o animador de México y debido a su característica delgadez recibió el apodo de “Palillo”, además se dice que él fue el precursor de la porra popular de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

“Palillo” se las ingeniaba para negociar con los encargados de los cines aledaños a la Preparatoria el acceso de algunos estudiantes que preferían este entrenamiento a las cátedras escolares. Los cines en cuestión eran el “Río”, el “Venus” y el más cercano a la preparatoria el “Goya”. Y entonces, cuando los muchachos buscaban irse de “pinta” o faltar a clases por ir al cine gritaban eufóricamente ¡GOYA!, fue así que surgió la porra universitaria, que hoy en día corean todos los universitarios con orgullo que dice:

¡GOYA! ¡GOYA!
¡CACHÚN, CACHÚN, RA, RA!
¡CACHÚN, CACHÚN, RA, RA!
¡GOYA!
¡¡UNIVERSIDAD!!

⁷⁰ Raúl Cruz de Jesús, “Creador del Goya Deportivo”, Gaceta UNAM, noviembre de 1997, p. 15.

El desarrollo de la animación deportiva en nuestro país se ha presentado tal y como lo muestra cronológicamente el cuadro, donde se resaltará lo más sobresaliente en México:

AÑO	ACONTECIMIENTO
1940	Aparecen los primeros grupos de animación en el fútbol americano de liga mayor en México.
1960	Se crean los primeros grupos de animación en las ligas de fútbol americano infantil.
1980	Se da la participación de grupos de animación en diversos torneos deportivos, los cuales causan mayor expectación que el mismo evento, por lo cual muchas instituciones educativas de nivel medio superior y superior promueven dicha actividad y se organizan los primeros torneos de esta especialidad.
1994	Se funda la Organización Nacional de Porristas (ONP). Se lleva a cabo el primer campeonato de interligas de categoría infantil en el Palacio de los Deportes. Se realiza el primer campeonato nacional de grupos de animación de nivel medio superior "Tazón Azteca".
1996	La ONP es reconocida y avalada por la Comisión Nacional del Deporte. Se crea la Federación Mexicana de Porristas y Grupos de Animación (FMPyGA). México es el único país que reconoce la animación como deporte. Primer campeonato regional zona norte en Monterrey.
1997	La Comisión Nacional del Deporte reconoce a la FMPyGA. Primer campeonato regional zona Bajío realizado en la Ciudad de Querétaro. Primer campeonato regional zona norte realizado en la ciudad de Saltillo Coahuila. El grupo de animación de la UNAM "Pumas" es el primer equipo en asistir a una clínica de capacitación en Estados Unidos.
1998	Primer campeonato regional zona occidente realizado en la ciudad de Guadalajara. Primer campeonato regional zona centro realizado en la Ciudad de Aguascalientes.
1999	El grupo de animación de la Universidad Nacional Autónoma de México "Pumas" liga mayor, representa a México en el "Collegiate National Championship" celebrado en la Ciudad de Daytona Beach Florida E.U. competencia considerada el mundial de esta especialidad, obteniendo el quinto lugar en su categoría.
2000	Los grupos de animación comienzan a crecer e interesarse por desarrollar en mayor sus habilidades y perfeccionarlas.
2002	Otros equipos de animación de México se unen a la experiencia de Pumas de asistir a campamentos de porristas en Estados Unidos.
2003	Se crean algunas asociaciones a parte de ONP para conglomerar a los grupos de animación.
2004	El equipo de Pumas asiste al concurso realizado en las Vegas Nevadas obteniendo el octavo lugar en su categoría. Pumas pierde a quizá una de las porrista y aficionada más valiosa de su equipo: Itzel quien fuera; jugadora de fútbol americano, bailarina, gimnasta, precursora de la actividad, porrista del equipo de Pumas CU liga mayor y fan de los encuentros universitarios.
2005	La animación deportiva en México sufre una pérdida irreparable: la de su fundador el Doctor José Luis Rodríguez Pérez, mejor conocido como "Palillo"

	creador de la tradicional “Goya Deportiva”. (Vienes 18 de agosto). Berenice Lira Garzón del equipo Ultra-liebres de San Luis Potosí es la Primera porrista Mexicana en obtener el título “All American” reconocimiento que se otorga a las porristas que realizan una serie de pruebas calificadas por la NCA.
2006	Otros equipos mexicanos participan en campeonatos norteamericanos obteniendo lugares importantes para el país. La Universidad Intercontinental obtiene el 4to lugar en la categoría femenil en el Campeonato NCA en Las Vegas Nevadas.
2007	Otro participante del equipo de Pumas CU Liga Mayor obtiene el título All American.
2008	El Equipo femenil de la Universidad Autónoma de Monterrey (Tigres) obtiene el 4to lugar en el World Cheerleaders.(Campeonato mundial de porristas).
2009	El equipo de animación Pumas UNAM obtiene el 2do lugar en USA Collegiate National realizado en el Convence Center en los Ángeles California.
2010	El equipo de Tigres Femenil de la Universidad Autónoma de Monterrey obtiene el 2do lugar en World Cheerleaders.

Como ya se mencionó desde la década de los años cuarenta, México cuenta con animadores aficionados que apoyan y alientan a una extensa gama de equipos en diversos deportes, principalmente en el fútbol americano, soccer y básquetbol, así nació la rivalidad y a la vez la noción de competencia entre los grupos de porras, los cuales para su crecimiento y desarrollo nacional adoptaron las técnicas y reglamentos estadounidenses que norman la actividad.⁷¹

2.2.3.- LOS GRUPOS DE ANIMACIÓN

Debido a esta serie de sucesos que surgen a raíz de la aparición del personaje “Palillo” se presentó la necesidad de definir con mayor exactitud a los grupos de animación así como la labor que llevarían a cabo dentro de los encuentros deportivos (juegos o partidos), todo esto con la finalidad de encontrar utilidad en su participación y por tanto reconocimiento a su labor-actividad.

Llegar a un acuerdo sobre la definición ha sido un trabajo importante y muy complejo que se ha acompañado de grandes desacuerdos suscitados porque el término porrista ha tomado dos vertientes: por un lado se le denomina así a las jóvenes estudiantes de alguna escuela que apoyan a los

⁷¹ Eduardo Brito Salazar, Boletín Informativo del Deporte Federado, “Las porristas y grupos de animación en CODEME”, año 3, núm 12, enero 2004, p. 26.

equipos deportivos al que pertenecen y por otro lado a los pseudos estudiantes mejor conocidos como “porros” que se dedican a interrumpir de manera negativa los eventos masivos y que por lo general pertenecen y responden a un grupo social con intereses particulares que llevan a cabo actos vandálicos como son destrucción de instalaciones, quema de explosivos, peleas masivas e incitación al desorden dentro y fuera de los eventos deportivos principalmente.

Por tal motivo los grupos de animación han adoptado por marcar esta diferencia importante entre los conjuntos que aparecieron a querer usurpar su lugar y opacar de manera negativa la actividad, tratando de dejar claro el valor de su labor como su nombre lo indica es animar de manera positiva a su equipo con la firme convicción de tener “bien puesta la camiseta” de la escuela que representan; a diferencia de los “porros” quienes carecen en primera instancia del conocimiento del deporte y donde su fin único es irrumpir, destruir y causar problemas, así como apoyar de manera negativa los encuentros, caracterizándose por ser personas ajenas y externas a las instituciones que dicen representar.

2.2.3.1.- ELEMENTOS QUE CONFORMAN A LOS GRUPOS DE ANIMACIÓN

Los Grupos de Animación para llevar a cabo la ejecución de rutinas es necesario contar con una serie de elementos fundamentales que dan vida y forma a la actividad, es una disciplina física encierra y retoma componentes de distintas áreas como son: baile, gimnasia y acrobacias que hacen posible su realización.

Las características esenciales de los grupos de animación podemos centrarlas en las que se enumeran a continuación:

1. Es una forma de acción y práctica cultural.
2. Es un medio de expresión y comunicación cultural y social.
3. Es un espacio que permite la participación activa de un mayor número de personas dentro de un evento deportivo por lo general.
4. Sus actividades son voluntarias y responden a las necesidades de acción y formación.

5. Su dinamismo tiene a convertir a un público espectador en un público participante.
6. Es un medio eficaz de educación estética para grandes masas.
7. Es una forma de organización planeada.
8. Es una manera de tener un contacto con el deporte recreativo y trabajo de grupo.
9. Aparece como alternativa de salud física y mental.
10. Viene a replantear el trabajo en equipo, así como el esfuerzo en conjunto.
11. Es una actividad que comienza como hobby o diversión, con constancia y tiempo se convierte en una forma de vida saludable.
12. Es una disciplina que alberga a todos aquellos deportistas que por reglamentos de edad han quedado fuera de la posibilidad de competir en sus deportes (gimnasia-clavados).

Para el logro de objetivos mencionados los grupos de animación utilizan una amplia variedad de elementos que al ser aplicados generan un especial atractivo visual y auditivo para el público en general.

La creativa combinación de los elementos permite crear rutinas novedosas y espectaculares ejercen una influencia positiva tanto en el espectador como en el practicante, debido a que un gran número de esos medios son dinámicos por su carácter y ricos en contenido.

Los elementos integrantes de los grupos de animación son: las porras, coreografías, música, pirámides humanas, baile, gimnasia acrobática y artística, saltos y sobretodo mucha alegría, sin dejar de lado el buen humor.

2.4.- ACONTECIMIENTOS PREVIOS A LA CREACIÓN DE LA ONP

Cabe mencionar que antes de crear la Organización Nacional de Porristas fue necesario crear la Federación Mexicana de Porristas y Grupos de Animación, que se logró gracias al los contactos del Arquitecto Ricardo Márquez en ese entonces con el Presidente de CONADE el Felipe Muñoz Kapamas “El Tibio” durante su gestión y reuniendo todos los requisitos necesarios para formar una

Federación para la actividad se obtuvo, pero no fue una tarea fácil ya que las otras federaciones deportivas tenían el voto para apoyarla o no y debido a la reducción de presupuestos que la creación de esta generaba no querían aceptar a dicha federación, aunque después de más de cuatro años se logró la licencia. Es importante decir algo, México es el único país que reconoce a los Grupos de Animación como Deporte, cuenta con una Federación y en determinado momento puede hacerlo un deporte olímpico.

2.4.1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA ONP

Actualmente la Organización Nacional de Porristas presenta una serie de signos y síntomas de deterioro al interior de la organización que se reflejan al exterior de la misma, por lo que a continuación se enlistan con la finalidad de dar inicio a la implementación de la Comunicación Organizacional como una alternativa para revertir los efectos dañinos de una inadecuada organización y planeación, cabe mencionar que este listado nos refleja una serie de fallas que se pretenden llegar hasta el problema de raíz con ayuda de todos los elementos de los que se vale la comunicación organizacional para ofrecerle mejoras a la organización.

LISTADO DE SÍNTOMAS

A continuación se elaborará un listado de síntomas entendidos como el conjunto de factores que dan un indicio de que algo no está funcionando bien antes de iniciar el diagnóstico a la organización, dicha sintomatología reflejada muestra de forma breve las acciones que son desfavorables para el óptimo funcionamiento de la ONP en su quehacer diario y que ayudan a detectar las áreas que requieren mayor atención a la hora de la aplicación del diagnóstico, sirven para construir el problema y posteriormente definir las áreas de oportunidad y estrategias a implementar.

Es importante señalar que esta metodología fue extraída de la materia Gestión de la Comunicación en las Organizaciones impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM por el profesor Carlos Alberto Ávila Toscano y servirá para complementar la metodología de Thierry Libaert que se

ha venido exponiendo a lo largo de la investigación y continuará con su ejecución a la Organización Nacional de Porristas.

La finalidad de esta lista de síntomas es detectar aquellos aspectos que presentan mayores problemas con el propósito de atender las que alberguen el mayor número de síntomas y crear las estrategias a seguir e implementar en la organización cuya labor es reforzar a la Organización Nacional de Porristas.

2.4.2.- SÍNTOMAS

SOCIALIZACIÓN

1. Falta de un manual de bienvenida.
2. Confusión de funciones y limitaciones del personal.
3. Falta de capacitación.
4. Falta de reconocimiento por parte del personal a los nuevos miembros de la organización.
5. Perfil de los empleados indefinidos.
6. Nula señalización en la organización.
7. Falta de eventos donde la finalidad sea interactuar y convivir más como personal (que se conozcan entre ellos).
8. Falta de actividades que busquen relacionar a los empleados.
9. A menudo alguien del personal se ausenta del trabajo o llega tarde sin previo aviso.
10. No existe un reglamento interno.

LIDERAZGO

1. Se confía plenamente en el juicio y en las decisiones de su líder; la directora general.

2. Las propuestas de los empleados rara vez son tomadas en cuenta.
3. Algunas instrucciones son confusas para los empleados.
4. No participa el personal en la toma de decisiones.
5. Los empleados creen que la estabilidad de la organización recae en la directora general.
6. La toma de decisiones es centralizada.
7. El liderazgo que impera en la organización es el autocrático.
8. Dentro de la ONP existen 2 líderes: la directora general que es asumida y aceptada por todos y la directora de operaciones que fue impuesta y todavía no está aceptada por todo el personal.
9. El tipo de liderazgo da hincapié a la incertidumbre dentro de la ONP.
10. A la líder no le gusta delegar responsabilidades.
11. Rotación de personal recurrente debido a la presión de trabajo.

MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN

1. Fallas de ortografía y redacción en los medios organizacionales de comunicación (MOC).
2. Poca claridad en los contenidos de los MOC (medios organizacionales de comunicación).
3. Poca actualización en formatos.
4. Página de internet en constante reparación o con archivos dañados.
5. Respuesta a peticiones con mucha lentitud.
6. Uso inadecuado de los MOC.
7. Falta de creatividad en los MOC.
8. Cambio de eventos y fechas sin previo aviso.
9. Cambio de normas o reglamentos constantemente sin informar.
10. Dentro de la organización existen juntas sin periodicidad ni continuidad.

REDES DE COMUNICACIÓN

1. Tipo de comunicación que impera en la ONP es la descendente.
2. La comunicación existente entre el personal es informal, así como la repartición del trabajo, en donde se muestra una cadena de mando obsoleta que da como consecuencia que los empleados se sientan excluidos.
3. Importancia de los puestos y funciones sin definir.

DIMENSIONES DE CONTENIDO

1. Contenidos confusos.
2. En el contenido de los mensajes que transmite la ONP impera la informalidad.

3. Malos entendidos por la interpretación de las tareas asignadas y los mensajes.
4. Errores en los documentos como fichas de depósitos, monto de facturas, etc.

AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Es común que el personal llegue tarde a su centro de trabajo.
2. En períodos se carga mucho el trabajo y el ambiente se torna denso, generando conflictos internos.
3. El personal no acepta críticas entre sí.
4. Algunos empleados se muestran inflexibles y renuentes al cambio o a la crítica.
5. Siempre hay tareas inconclusas.
6. Las juntas terminan en pláticas personales.
7. Se da por hecho de que los empleados conocen la historia de la organización.
8. La directora de operaciones cuenta con más privilegios que los demás.
9. Las jornadas de trabajo son largas.
10. Falta de privacidad en los espacios de trabajo.
11. Mucho trabajo bajo presión.
12. Cuando existe un problema laboral algunos integrantes se lo toman personal lo que afecta el trabajo.
13. El personal está consciente de su nulo crecimiento laboral dentro de la ONP.
14. El trabajo es monótono ya que siempre son las mismas actividades a desarrollar.
15. Debido a que el personal tiene parentesco existen problemas personales.

16. Cuando un trabajador realiza bien su labor no se le reconoce.
17. No se aplica sanción por una tarea mal realizada más que un regaño.
18. El aspecto motivacional está descuidado dentro de la ONP.
19. Algunos eventos no son pagados aunque se trabajen.
20. El pago de la jornada de trabajo varía dependiendo del lugar y el evento.
21. Las instalaciones son reducidas, silenciosas y faltas de ventilación y falta de privacidad en el trabajo.

IDENTIDAD E IMAGEN ORGANIZACIONAL

1. El personal de ONP en su mayoría es gente joven que se encuentra estudiando o que no concluyeron sus estudios.
2. El personal no conoce la misión, visión y valores de la ONP y la historia.
3. No todo el personal maneja datos acerca del precio de algunas cotizaciones.
4. Hay confusión en el cambio de fechas de los eventos.
5. Los eventos constantemente no dan inicio a la hora pactada.
6. Se detectan errores en la planeación de eventos.
7. Nunca se ha medido el desempeño de la organización.
8. Nunca se ha pedido a los equipos que emitan una opinión de mejora de la ONP.
9. La ONP dice ser la mejor pero no explica el porqué se lo adjudica.
10. No hay retroalimentación de los eventos.
11. La ONP carece de áreas o departamentos para el óptimo desempeño de sus funciones.
12. No ha querido dar paso al patrocinio.
13. Los reconocimientos que ofrecen no han sufrido cambio alguno desde su creación.
14. Carece de premios atractivos para los equipos.
15. El personal no requiere experiencia en el puesto.
16. Ningún proyecto está documentado o respaldado.
17. Carece de documentos que avalen su presencia a nivel nacional e internacional aunque si cuenta con ellos.
18. En ningún lugar tienen plasmada la misión y visión de la organización.
19. Se tienen ideas diferentes del trabajo en equipo.
20. Hay confusión para llegar a las instalaciones de la ONP.
21. Toda participación en ONP genera un costo.
22. Los contenidos de los medios organizacionales de comunicación son diseñados por gente que no está especializada para realizarlos.
23. El diseño de la página de internet es poco atractiva y desactualizada a los que otras organizaciones dedicadas a lo mismo ofrecen.
24. No se ha modernizado el logo de la ONP desde su origen.
25. La organización no ofrece a los equipos otros espacios para exponer su trabajo.
26. Se dirigen de la misma manera a los distintos públicos.

- 27.No se ha interiorizado en los empleados la filosofía de la ONP
- 28.El objetivo de la ONP no se encuentra definido con claridad.
- 29.Es común que la organización reciba quejas por un mal trato, confusión o algo que se les elaboró incorrectamente.
- 30.Fama de eventos aburridos y tardados, incluso manipulados.
- 31.No existe ningún tipo de premio monetario o diferente forma de gratificación, además de ser el mismo diseño siempre.

Con el listado de síntomas se pudo observar que las áreas requeridas de mayor atención son: el ambiente-clima, liderazgo y la de identidad-imagen organizacional para constatar lo dicho ejecutaremos el diagnóstico a la organización con el fin de desechar o confirmar los síntomas existentes dentro de la ONP para determinar el FODA y las estrategias que más tarde en el capítulo cuatro se propondrán derivadas de la investigación.

2.4.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el anterior listado se puede partir para determinar que dentro de la ONP hay una serie de elementos que están causando ruido y además interrumpen de manera negativa las funciones de la misma, esto da pie a que la organización sea candidata a aplicar un estudio de Comunicación complejo el cual incluya un diagnóstico o auditoria para desprender una serie de estrategias a implementar en el plan que se pretende diseñar para la organización, mostrando además en la última parte de la investigación los beneficios de la intervención oportuna de la Comunicación Organizacional en la ONP.

Los objetivos que se pretendidos lograr con el estudio son primero que nada, mostrar los beneficios del uso de la Comunicación Organizacional, demostrar además que se puede aplicar a cualquier organización sin importando el giro o al mercado dedicado, aplicar todo los conceptos definidos en el capítulo primero que dan sustento teórico a la investigación, así como ofrecer a la ONP debido a su disposición para el análisis estrategias reales aplicables a ella.

El próximo capítulo abarcará el análisis detallado (diagnóstico o auditoria) a la ONP que contendrá todos los elementos de soporte a la aplicación de Comunicación Estratégica nos arrojaran datos y las estrategias para su aplicación, además de sustentar darán forma al Plan de Comunicación, demostrando la utilidad de una intervención oportuna de comunicación a cualquier organización que presente síntomas de malestar o de mal funcionamiento, mostrando además los posibles escenarios a los que se puede enfrentar de no hacer caso a las señales de emergencia presentes en la organización.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO A LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS

Gracias al capítulo anterior, es posible entender la importancia de la comunicación dentro de toda organización, en especial de la comunicación organizacional ya que es la encargada de facilitar el proceso de comunicación entre la organización, sus miembros y su entorno, así como del valor que tiene planificar adecuadamente las acciones requeridas emplear para que una organización opere satisfactoriamente.

Resulta forzoso comprender que cada organización responde a necesidades particulares y cambiantes, esto es, para cada caso es obligatorio estudiar a la organización de manera particular, por ese motivo antes de proponer una estrategia o plan de comunicación a la Organización Nacional de Porristas es fundamental conocer la situación real de la organización que permita analizarla a detalle con el objetivo de tener un estudio completo de la misma, conocer su historia, evolución, públicos, quehacer con la finalidad de conducir el plan o estrategia de comunicación a seguir, para lograr que la organización opere en una situación ideal-real.

A continuación se presenta el diagnóstico aplicado a la Organización Nacional de Porristas, para este estudio se utilizó como base la metodología sugerida por el Licenciado Carlos Alberto Ávila Toscano que imparte la clase de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM quien propone como primer paso investigar a la organización de manera meticulosa, a su vez coincide y queda justificada en la información teórica expuesta en el capítulo uno de la investigación.

El diagnóstico se compone de varios elementos para la comprensión de la organización, es importante señalar que el estudio se basa en la observación por parte del investigador, dicha observación se logró gracias a que la organización accedió a brindar información y abrir sus puertas para llevar a cabo la

investigación, en donde se describe el espacio físico de la organización, su estructura, la imagen que proyecta, instalaciones, personal, públicos, redes comunicacionales, jerarquías, tecnologías y aquellos aspectos que enriquezcan el al estudio con el fin de confrontar la situación real con la ideal para encontrar un equilibrio que mejore el funcionamiento de la Organización Nacional de Porristas, también el investigador parte de algunas hipótesis que a lo largo del diagnóstico se desecharán o se corroboran.

Debido al reducido número de personal que labora en la organización se pudo realizar a la totalidad de los empleados entrevistas, así como la aplicación de cuestionarios sobre la organización conforme avance el diagnóstico se expondrá la información arrojada de los mismos y al final del trabajo se presentarán de manera gráfica en caso de que haya un dato por ratificar en un apartado anexo a la investigación.

La forma de exponer el diagnóstico es mostrando lo recopilado en las visitas realizadas a la organización, lo arrojado en entrevistas y cuestionarios seguido de esto en cada apartado el investigador analizará la información sustraída y a su vez comentará sobre la percepción que tuvo de la organización por medio de la observación. Así mismo se incluirá la encuesta realizada a 50 clientes afiliados a la organización, dicho dato se obtuvo en el pasado Campeonato Nacional realizado el mes de noviembre de 2009 en donde se permitió la aplicación del cuestionario a cincuenta participantes-clientes del interior de la República Mexicana que asistieron al evento organizado por la ONP.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

Organización Nacional de Porristas S.A. de C.V. (ONP)

Podemos decir que la ONP es una **Organización Formal** ya que como se explicó en el capítulo uno una Organización Formal es aquella que cuenta con un sistema de división de trabajo dando como resultado la estructura formal, las actividades son coordinadas, con objetivos entre ellos definidos, en donde los integrantes son

capaces de comunicarse y participar para obtener propósitos comunes. Por el tipo de organización formal entra en la clasificación del **Tercer Sector** que incluye a organizaciones que cubren necesidades que el Estado no puede satisfacer, en donde un grupo de gente se organiza y la crea en este caso para atender y regular la actividad de los grupos de animación, algo que va más allá del lucro.

3.1.- IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Como ya se mencionó en el capítulo anterior la Identidad Organizacional es el conjunto de características de una organización las cuales las hacen única y diferente al resto, es decir, es la personalidad que posee cada ente y genera que no sea igual a las demás, hecho que permite su identificación para transmitir a sus distintos públicos y prever escenarios. Nos ayuda a entender cómo se define la organización y la personalidad que tiene. La identidad se conforma de: misión, visión, valores, identidad gráfica, objetivos, tecnología, personal, productos y servicios que ofrece la organización e instalaciones.

Como se puede ver, cada organización tiene identidad propia, a continuación se expondrá la Identidad Organizacional que posee la Organización Nacional de Porristas a través de los elementos que integran a la identidad, cabe resaltar que estos datos se obtuvieron de las entrevistas y cuestionarios realizados a los trabajadores de la organización, anexándose al final de la investigación.

Recordemos, la Identidad tiene que ver con lo que la organización es y a lo que se dedica; concretamente la Organización Nacional de Porristas es una organización dedicada a atender las necesidades de los grupos de animación, brindándoles productos y servicios requeridos para la realización de la actividad.

Misión (que se refiere a la razón de ser de la ONP): Promover la actividad de los grupos de animación en un ambiente digno, seguro y al alcance de todos.

Visión (entendida como lo que quiere llegar a ser): La fundadora en la entrevista dice que no tienen con claridad la visión de la organización sólo dice querer ser digamos el Wal Mart de los equipos de porras y encontrarse en cada esquina para resolverle problemas o facilitarles el trabajo, es decir, ser simplemente los mejores en el mercado de los Grupos de Animación.

Valores (conjunto de normas en las que cree): Trabajar en equipo con profesionalismo siendo imparciales de manera seria y teniendo lealtad al trabajo, sin dejar de lado la organización y planeación al realizarlo, siendo en todo momento amable.

IDENTIDAD VISUAL

Se refiere a los elementos que gráficamente identifican a la organización como colores y tipografía del logotipo.



Logotipo actual de la Organización Nacional de Porristas.

De su logotipo se puede decir que desde que la Organización Nacional de Porristas se creó en 1995 fue diseñado por la fundadora Mary Joel Márquez y desde esa fecha no ha sufrido modificación alguna ni en colores y ni en tipografía.

La organización ocupa tres letras mayúsculas (ONP) evoca a los grupos de animación en donde sus símbolos son las estrellas que se esparcen entre las

letras e incluso forman parte de ellas, su nombre comunicativo es sencillo, de fácil retención y entendimiento, tanto para sus empleados como para sus públicos.

Los colores que emplean son el azul rey y el anaranjado, preguntándole a la fundadora el porqué de los colores argumenta que los seleccionó porque el azul significa profesionalismo, confianza y seriedad y el anaranjado es un color que evoca al movimiento, dinamismo y diversión, dicha selección fue hecha así ya que la creadora del logotipo es Psicóloga maneja y entiende la teoría del color.

Las estrellas se asocian a la grandeza y deseo de sobresalir, además son el símbolo más distintivo de las porristas a nivel internacional.

Respecto a esto se puede decir que la Organización Nacional de Porristas no tiene establecidas las políticas de imagen porque no le da la importancia requerida a su logotipo, así como una utilización clara de la identidad visual ya que en el cuestionario realizado al personal se les preguntó si conocían el significado del logotipo, todos acertaron en decir el significado de las letras pero no en el significado ni la elección de los colores.

Tampoco cuentan con un manual de identidad organizacional debido a que a la fundadora le parecen innecesarios para la organización, así mismo la misión, visión y valores carecen de algún espacio en donde se encuentren plasmados en papel o dentro de las instalaciones, la única forma de conocerlos es preguntándole a la fundadora que de vez en cuando se las manifiesta a los empleados, pero la mayoría de los empleados en la pregunta 3 del cuestionario referida a que si conocen la misión, visión y valores de la organización contestaron que no, los que si la conocían fue por una plática, esto da paso a la informalidad de la organización.

Objetivos (entendido como los fines perseguidos de la organización): El objetivo inicial fue la existencia de un regulador que ayudará a difundir la actividad

de los grupos de animación en un ambiente seguro, con espacios adecuados enseñando la actividad de manera adecuada.

La pregunta 2 del cuestionario se refiere a si el personal conoce el objetivo de la ONP, la mayoría de ellos contesto conocerlo y pocos fueron los que no sabían de él.

TECNOLOGÍA

En cuanto a la tecnología con la que cuenta la Organización Nacional de Porristas se puede decir lo siguiente: tiene equipos de computo actualizados pero no nuevos; cuenta con tres computadoras de escritorio, dos computadoras portátiles, una impresora blanco-negro y color y solo dos mouse, son rápidas en el procesador de datos, en su mayoría los programas que utilizan es el internet y hojas de cálculo (Excel), así como el procesador de palabras (Word), programas de edición de música, imágenes y videos, y programas para diseñar ropa, accesorios como plumas, botones, aretes, posters así como los programas de los eventos.

La impresora es de alta tecnología, ya que su rapidez para imprimir textos e imágenes lo comprueba, tiene alta nitidez de color, cuentan con tres líneas telefónicas locales, una de lada nacional gratis, así como un número para Estados Unidos, dos líneas de fax que tiene copiadora, una página web y dos correos electrónicos.

Una camioneta para el traslado de material y un carro compacto para viaje del personal a las distintas sedes de los eventos, incluso ellos mismos estampan la ropa que comercializan.

Como ya se mencionó la Directora General es de nacionalidad estadounidense, constantemente viaja y trae tecnología novedosa para agilizar el trabajo y así hacerlo de mayor calidad.

En el cuestionario aplicado al personal las preguntas 26 y 27 se refieren a la tecnología existente en la organización, todos los empleados mencionan que con la que cuentan se puede realizar el trabajo pero que les gustaría contar con más de ella ya que cuando se les junta el trabajo y requieren ayuda externa las computadoras no son suficientes; un caso concreto es que todas las computadoras sean de escritorio o no contarán con mouse sin él se les dificulta mucho la creación de diseños y dibujos porque alenta el trabajo, adquirir otra impresora sería benéfico ya que a veces se requiere imprimir varias cosas a la vez.

INSTALACIONES

Ubicación de la Organización

Avenida Pacífico Número XXX departamento 4XX-B. Los Reyes Coyoacán. México D.F. C.P. 0XXX0.

Descripción de las Instalaciones

A pesar de ser una organización que atiende a todos los equipos de animación del interior de la República Mexicana, posee una oficina de tamaño reducido, mejor dicho es un departamento acondicionado con todo lo necesario para funcionar como oficina y así poder atender a sus clientes aunque es esporádicos que asistan a las instalaciones pues todos los negocios se hacen por teléfono, mail o en persona en la sede en donde se realizan los eventos.

La oficina de la ONP es un departamento de dos recámaras; una de ellas es usada como oficina por una empresa de mantenimiento eléctrico y la otra por la organización, el área de la sala es utilizada como taller en donde se elaboran los reconocimientos que otorga la organización en las competencias, la cocina fue adaptada como almacén de la ropa que comercializa la ONP, papelería, así como archivero de eventos y contabilidad total de la organización.

Cuenta únicamente con un baño que es usado por hombres y mujeres, tiene lavabo, taza, un pedazo pequeño de jabón, espejo y un rollo de papel, tiene

regadera pero esta pequeña y es usada para guardar cajas con documentos que ya no se utilizan y una ventana siempre abierta.

La otra recámara es la oficina de la Organización Nacional de Porristas, cuenta con tres computadoras de escritorio y dos laptops, cinco líneas telefónicas, dos faxes, una impresora y una ventana pequeña con persianas que por lo general siempre se encuentra cerrada, un pizarrón con plumones en donde se escriben pendientes, listados, en la parte superior de la pared directorios de proveedores, entrenadores, hoteles, teatros, jueces, y contactos diversos, el closet de la recámara almacena muestras de uniformes, tenis, pompones, música, carteles y toda la publicidad que muestra la organización en los eventos, una de las paredes de la recámara está decorada con las fotos de la fundadora de la organización Mary Jo cuando formaba parte del equipo de animación de la Universidad de Arizona y otras repisas con reconocimientos obtenidos por ella y por los equipos a los que ha entrenado.

Cada computadora tiene su escritorio que debido al tamaño de las instalaciones están prácticamente juntos, es ahí donde se realizan las actividades diarias de la organización, además cuentan con un ventilador pequeño que solo da aire a una persona y lo rotan, un bote de basura grande, muchas películas y dvds.

Las instalaciones son reducidas, hay papeles por todos lados, incluso encima de los escritorios en donde se realizan las actividades tienen documentos amontonados, así como muestras de distintos materiales con los que trabajan.

La oficina a pesar de estar localizada en un lugar céntrico carece de señalización alguna que identifique a la organización como tal, se ubican en un departamento dentro de un edificio familiar por lo que complica su ubicación.

De las instalaciones se puede decir que son inapropiadas para el tipo de organización que es: sus clientes se encuentran al interior de todo el país, son

inadecuadas para el número de personas que ahí laboran y para el trabajo que realizan, la falta de ventilación se hace presente lo que provoca calor debido al calentamiento de los aparatos eléctricos, incluso mencionan los empleados no tener prohibido comer pero lo evitan por el encierro de olores que duran días en quitarse aunque por las cargas de trabajo en ocasiones tienen que hacerlo y el espacio reducido llega a provocar fricciones entre ellos a la hora de laborar pues hacen falta espacios para meter material y circular libremente. Todo lo comentado con anterioridad sobre las instalaciones hace que de pie a la informalidad.

El aseo de la oficina lo realiza una vez a la semana una persona externa exclusivamente para poner orden al lugar, esto origina que el mayor tiempo este sucia por la cantidad de papel y materiales que a diario se usan y generan.

Incluso los clientes mencionaron en el cuestionario que cuál era su opinión acerca de las instalaciones de la ONP contestaron que prefieren ir lo menos posible a la oficina de la organización debido a que les parece inapropiada para que sean atendidos por el reducido espacio de la oficina, incluso coinciden que se les hace raro que percibiendo ingresos conserven tan deteriorada las instalaciones.

Para concluir este apartado los empleados contestaron en el cuestionario que si les agradaba su lugar de trabajo, pero les gustaría mejorarlo sobretodo para evitar fricciones motivadas por el calor, los malos olores y el espacio reducido entre cada área de trabajo.

PERSONAL

El personal que labora en la Organización Nacional de Porristas comparte semejanzas, es decir, cubren un perfil definido; se trata de gente joven entre los 18 y 35 años en su mayoría son estudiantes que aún no concluyen sus estudios o se encuentran en cursando los últimos semestres de la carrera por tal motivo

laboran medio tiempo únicamente y su forma de pago es por hora de trabajo y/o evento.

Todos los trabajadores alguna vez formaron parte de algún grupo de animación o actualmente participan con alguno, incluso ahí laboran entrenadores de otros equipos de porra, se puede decir lo siguiente: la gente que labora en la ONP conoce acerca de dicho deporte, la forma de opera y por tanto tienen sensibilidad, esta fue adquirida por medio de la experiencia, y provoca que realicen el trabajo de la manera más adecuada posible.

Incluso el único requisito para laborar en la organización es disponibilidad de horario para eventos, conocer la actividad, tener buen trato con la gente y gusto por atenderla, contar con algunos conocimientos en computación y trabajar bajo presión (por temporadas), además de entender al menos un poco del idioma inglés debido a que la directora a veces da las órdenes hablando así, además constantemente se tiene comunicación con contactos de Estados Unidos y también porque a veces se necesita la traducción de algunos textos del inglés al español.

Para entrar a trabajar en la organización no se realiza entrevista a los interesados, solo se pone a prueba a la persona una semana y de ahí la directora decide si se queda o no, no hay un contrato de por medio, se paga con cheque, no cuentan con prestaciones, ni seguro médico, únicamente gozan de aguinaldo a fin de año, si alguno de ellos llega a enfermar es enviado a un doctor particular pagado por la Directora General, pero día no trabajado es día no pagado, para formar parte del equipo de trabajo se necesita algunas recomendaciones de los mismos trabajadores, pueden ser conocidos o amigos de ellos y con eso es suficiente para trabajar en la ONP. En la ONP a todos los empleados exceptuando al chofer y a la directora de operaciones se les paga por hora y por evento ya que a ellos se les paga por jornada y los eventos tienen un pago extra.

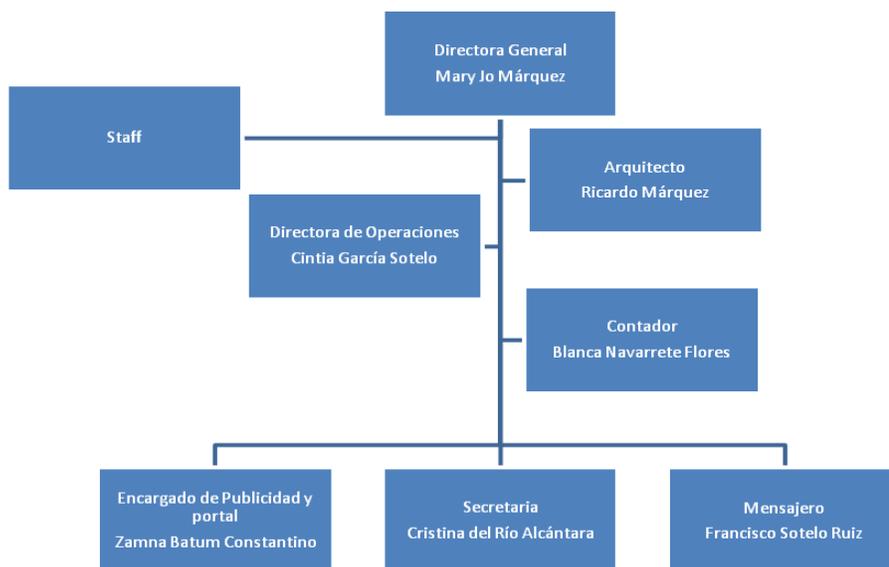
NÚMERO DE EMPLEADOS

Dentro de la organización existen dos tipos de empleados: los de base que contando a la Directora General suman siete y los empleados eventuales que varían de diez o quince por evento dependiendo del tamaño de la clínica o concurso.

ESTRUCTURA FORMAL

Es importante señalar que en la ONP no existe un organigrama, los puestos son asignados de viva voz a los empleados, el siguiente organigrama fue elaborado por la investigadora basándose en la información que la Directora General proporcionó acerca de la manera en que son repartidas las funciones dentro de la organización, así como el valor del trabajo que le da ella a cada persona.

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS



Analizando el organigrama se puede constatar que no es funcional para la organización pues carece de personas especializadas en realizar las tareas y sobretodo de departamentos delimitados que se encarguen de la comunicación e imagen así como de las relaciones públicas de la ONP, los puestos no se asignan basándose en la escolaridad del personal sino en que el empleado sepa y pueda realizar las tareas de la mejor manera posible.

Todos los empleados respondieron a la pregunta 6 del cuestionario referida a cómo entraron a trabajar a la ONP y fue por una recomendación de alguien que con anterioridad trabajó con la Directora General o en algún momento fue su entrenadora y lo invitó a colaborar en la organización. Con esto y sumado al perfil de la gente podemos decir que da lugar a la informalidad, el trabajo que se realice no sea el más óptimo posible ya que los únicos con estudios profesionales es la directora, el arquitecto y el contador, de ahí en fuera o son estudiante o personas que tienen estudios truncos y provoca que el trabajo se afecte al no tener en los puestos a las personas indicadas, aunque hasta ahora lo han podido sacar adelante y debido además a que hoy día las organizaciones necesitan gente especializada en las distintas áreas si pretenden estar vigente.

PRINCIPIOS RECTORES

El personal de la organización desconoce la misión, visión y valores de la ONP pues no han sido formalizados por la directora general, creen ser los mejores por su cobertura, nivel de competencia, organización, por su cartera de jueces y porque es la única organización de porristas reconocida y avalada por la FMPyGA así como NCA a nivel internacional, lo que ninguna otra organización en el país ha logrado y porque creen firmemente contar con la mejor entrenadora del país por su experiencia Mary Joel Márquez.

DESARROLLO DE CAPACIDADES

Dentro de la ONP el personal señaló en las entrevistas tener claro que es casi imposible un ascenso en el trabajo a nivel de puesto, aunque las funciones si pueden variar, pues año con año el trabajo consiste en la misma serie de actividades en su mayoría son promover a la organización, afiliar a más equipos, organizar competencias y clínicas lo que hace nulo el crecimiento del personal.

También externaron saber que todas las decisiones de la organización recaen en la directora general y ellos solo ejecutan órdenes y pocas veces les pide opinión a los empleados para la toma de una decisiones, por lo que los empleados

consideran innecesaria el aporte de propuestas o sugerencias que saben nunca serán tomadas en cuenta y ni siquiera en consideración.

Debido al carácter fuerte de la directora general definido así por el personal en la pregunta 34 del cuestionario, los trabajadores manifiestan ser común la rotación del personal que no aguantan la presión y regaños de la directora cuando algo no se realiza adecuadamente y llega a recibir una queja, aunado a la manera enérgica de reprenderlos, la mayoría de los empleados son estudiantes una vez que concluyen sus estudios o encuentran un trabajo con mejores oportunidades optan por dar las gracias y abandonar la organización.

SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFRECE

La Organización Nacional de Porristas ofrece los servicios de asesorías, organización de eventos, viajes e inscripciones a concursos internacionales a los equipos, campeonatos, clínicas para entrenadores y participantes, capacitaciones, certificaciones nacionales e internacionales, actualizaciones, venta de uniformes, accesorios como tenis, moños, playeras, estampados, banderas, pompones, piso, música, fotografías, videos, sudaderas, mochilas, termos, camisas, shorts, pants, carteles, megáfonos y cualquier tipo de suvenirs.

3.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se mencionó en el capítulo anterior la Cultura Organizacional se refiere al conjunto de valores y creencias que identifican a los miembros de toda organización, se trata de la personalidad de la organización y se compone de los fundadores, de la historia, valores, así como signos y símbolos, mitos, creencias, momentos y todo lo aceptado y adoptado por el personal. A continuación se explican cada uno de los elementos que conforman la cultura de la Organización Nacional de Porristas.

FUNDADORA

La fundadora de la ONP es la Psicóloga Mary Joel Márquez Machrol nace en noviembre en la ciudad de Arizona E.U., desde que asistió a la elementary school formó parte del grupo de animación de una manera destacada, actividad que continuó realizando hasta concluir sus estudios universitarios de Psicología en la Universidad de Arizona.

Mary desde pequeña fue una niña de un carácter particular: decidida, fuerte y con decisiones contundentes, arriesgada y a pesar de su diminuta estatura y su esbelto cuerpo, cuando ella habla los demás escuchan y ejecutan sus órdenes ya que es asumida y aceptada como líder por lo que en muchas ocasiones fue la capitana de su equipo.

Justo porreando los últimos partidos de temporada de su equipo conoce al Arquitecto y Entrenador del equipo contrario Ricardo Márquez quien años después se convertiría en su esposo y viene radicar a la Ciudad de México de donde él es originario. El enlace matrimonial se llevó a cabo de manera discreta y en donde solo asistieron los papás de ella y una amiga y toda la familia de él, cabe resaltar que Mary no entendía ni una sola palabra del idioma español, lo que la obligó a tener que estudiar para poder entenderse y adaptarse a su nuevo hogar, es justo ahí cuando su esposo siendo entrenador del equipo de futbol americano estudiantil Águilas Reales la invita a entrenar al equipo de animación, ella acepta inmediatamente sin siquiera todavía dominar el idioma.

Posteriormente dirigiría al grupo de animación del equipo de futbol americano Códorres UNAM, quedándose con el equipo titular de porras, es ahí donde por iniciativa propia decide formar una organización dedicada a atender las demandas de los grupos de animación, creando la primera organización de este tipo en el país.

Actualmente es mamá de tres hijos, continúa casada, sigue entrenando a los equipos de infantil, femenino y mixto de Puma CU, varias veces al año asiste a competencias internacionales como juez y para actualizarse, sigue estando al frente de la ONP atendiéndola personalmente y organizando cada uno de los eventos que ofrece y conservando el gusto y la afición por el Fútbol Americano colegial y profesional.

Es importante señalar que se ha hecho acreedora a una particular personalidad definida como una mujer emprendedora, inteligente, de carácter fuerte e imponente y decidida dentro del mundo de las porras y día con día lucha y se esmera por innovar en la animación.

3.3.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS

La Organización Nacional de Porristas surge a partir de dos vertientes: en primera instancia por una necesidad que en los grupos de animación se iba presentando y en segundo lugar por un sueño de su fundadora Mary Jo Márquez.

En 1991 cuando ya existían los grupos de animación en México y las porristas cada día ganaban mayor presencia en los encuentros deportivos, generó que más chicas y chicos encontraran gusto por la actividad integrándose a sus filas.

Mary Joel Márquez era en ese entonces entrenadora del equipo de fútbol americano Águilas Reales de la Universidad Nacional Autónoma de México, junto con la entrenadora Cristina Pacheco y Patricia Zwan, cabe mencionar que de estas tres entrenadoras la más experimentada y con mayor experiencia en la animación era Mary Joel Márquez (ya que pudo ver de cerca la evolución de la actividad en su país) le dio la oportunidad de poder encabezar el movimiento de la animación deportiva en México.

Debido a la proliferación de los equipos de animación en el país, se comenzó la inquietud de realizar concursos de porristas de manera informal o poco adecuada a lo que hoy en día se conoce.

Cuenta la propia Mary Joel Márquez que por el año de 1991 un conocido de Paty Zwan (entrenadora del equipo Osos del programa infantil) llamado Gilberto Chávez era promotor de bandas de guerras y organizaba concursos en distintos antros de la ciudad de manera continua, es así como invitan a los grupos de animación entrenados por ellas a participar en una de sus competencias, en esa ocasión invitan a Mary Joel y a Patricia Zwan como jueces del evento incluyendo a Cristina Pacheco, ellas aceptan y asisten al concurso que se llevó a cabo en un antro de la Ciudad de México.

Dicho concurso se realizó de una forma muy precaria para lo que la actividad requería; se llevó a cabo en la pista del antro era circular, reducida y en la orilla de la pista tenía piedras, en donde todos los equipos sin importar edades, géneros, ni número de integrantes compitieron entre sí, sin tener jueces o gente especializada para determinar los elementos a evaluar de manera concreta.

Esa ocasión ocurrió un lamentable accidente cuando una participante de la Preparatoria número nueve de la UNAM ejecutando una pirámide de tres niveles (tres cuerpos) cayó al piso golpeándose la cabeza con una piedra, obviamente el accidente terminó en el hospital con la cabeza cocida de la niña alarmando a toda la gente que ahí se encontraba, todo esto sucedió por hacer competencias en lugares inapropiados y de manera desorganizada.

Es en ese momento y analizando la situación en donde Mary Joel siente la necesidad de crear un espacio idóneo para realizar dichos eventos que cumplan con las estructuras básicas de seguridad, a su vez la idea de crear un órgano que regule, organice y supervise las competencias.

Se le hacía imposible pensar que gente que en primera instancia no conoce la actividad, ni vela por la integridad de los participantes y donde su único fin es lucrar las estén realizando de manera inapropiada poniendo en riesgo a los equipos.

Mary Joel piensa en la creación de una organización rigiéndose bajo los siguientes objetivos:

1. Que los participantes aprendan a ejecutar bien la actividad.
2. Buscar espacios dónde competir de manera adecuada y apropiada.
3. Crear reglas y normas con las que se rijan los grupos para poder practicar la actividad.
4. Que la actividad sea reconocida por la Federación Deportiva.
5. La existencia de jueces capacitados para evaluar a los equipos.
6. Contar con un registro de equipos para dividir categorías y de esa forma hacer más justa la competencia.

A las otras entrenadoras Paty Zwam y Cristina Pacheco les pareció muy afortunada la idea en un principio, incluso Patricia Zwam colaboró de manera activa durante un año pero sus múltiples ocupaciones le impidieron seguir en el proyecto, la que de inmediato no acepto fue Cristina Pacheco porque le pareció muy poco el crédito dado, es a partir de ahí donde nacería una rivalidad conocida perfectamente en el mundo de las porras entre Mary Joel y Cristina Pacheco que hasta hoy en día sigue vigente. Entonces Mary Joel junto con su esposo el Arquitecto y Coach Ricardo Márquez emprenden el proyecto juntos, mismo al que después se les unirían más personas y que día a día sigue dando frutos.

Formalmente quedando establecida la Organización Nacional de Porristas en el año 1994, contando con siete equipos que concursaron por primera vez en el Palacio de los Deportes, poco a poco se fueron integrando equipos del interior de la república, Monterrey fue el primer estado donde se llevó a cabo un concurso

regional, hasta hoy día se siguen afiliando más equipos contando con un total de 190 equipos, más los que faltan por integrarse.

Actualmente Mary Jo y su esposo el Arquitecto Ricardo Márquez siguen luchando por el desarrollo y reconocimiento de los grupos de animación en México apoyando a los nuevos equipos e impidiendo que los grupos de gran tradición se mueran, incluso trabajando para que los equipos alcancen el nivel competitivo de las porristas de Estados Unidos, reto que poco a poco se logra.

VALORES

Entendidos como lo que la organización considera que es el bien. Los valores en los que cree el personal de la ONP son el trabajo en equipo, trabajar con imparcialidad, lealtad, con alegría y siempre ayudando a los demás, poniendo el nombre de ONP en alto y como sinónimo de Calidad.

SIGNOS Y SÍMBOLOS

Incluye todo un conjunto de significados que la organización considera importante. Todo el personal tiene como prioridad atender las demandas de los equipos de porras, y creen firmemente en ayudar a la solución de problemas. Debido a la nacionalidad Norteamericana de la Directora General los empleados han adoptado tradiciones de festejos estadounidenses como el día de acción de gracias, la llegada de Santa Claus, y la pascua, fechas que son de asueto en la organización y de celebración.

Ahora bien, hemos llegado a otra parte del análisis que comprende la cultura organizacional de la ONP, sirve para conocer la situación real de la organización y la situación ideal.

PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

Se entiende como el proceso por el que se aprende una cultura organizacional. El proceso de socialización que ONP lleva a cabo para incorporar a los nuevos

empleados consiste en presentarlos de manera formal a todo el personal, momento en donde se aclara al nuevo integrante de qué se encarga cada uno dentro de la organización (tareas) y a su vez se le cuenta de manera personal la forma de ser de cada uno para saber con quién puede contar y con quien no, no existe un manual de bienvenida, ni de inducción, tampoco alguna capacitación, este dato se obtuvo de la pregunta 8 del cuestionario a los empleados.

Se refiere a qué si existe algún manual dentro de la organización, únicamente la directora personalmente le dice al nuevo elemento quién es la persona que toma las decisiones, en este caso se refiere a ella misma, a quién tiene que obedecer o dirigirse cuando tenga un problema o duda, en qué consiste su trabajo, lo necesario que debe de saber sobre el demás personal para que sepa por donde conducirse, el horario, el sueldo y conforme a la marcha los demás empleados lo van instruyendo en la manera de trabajar, así como el orden de las cosas, la ubicación del material y la asignación de espacios.

La Directora es muy reiterativa en que siempre tiene que ser amable con los clientes y aunque no tenga una respuesta en el momento debe de hacerlos sentir que le puede ayudar a solucionar cualquier problema, pero sobretodo nunca tomar decisiones sin consultarla primero o dar por hecho las cosas.

Lo que no se les indica es una breve semblanza sobre la organización, así como su misión, visión, objetivo o finalidad, tampoco se les exalta la importancia del nuevo puesto que van a utilizar, solo se le delimita deberes, obligaciones y pagos, nunca se les dice que pueden obtener otro puesto mejor o que si la organización funciona de manera adecuada le conviene al nuevo elemento. Conforme a la marcha y las pláticas que van teniendo la directora les menciona la misión de la organización sobre todo cuando algo sale mal y de esa manera se van enterando de la razón de ser y de existir de la ONP.

Debido a que el personal es joven entre ellos se da la cordialidad y calidez con el nuevo empleado lo ayudan mientras trabajan van introduciéndolo al equipo y lo comentan la forma en de operar de la organización lo que está permitido hacer y lo que no, todos los que laboran ahí son conocidos de manera directa o no, por lo que el trato es amable, aunque el personal acepta que cuando entraron a laborar tenían incertidumbre de no saber con exactitud las funciones que les correspondían en particular pues ahí todos hacen de todo. (Véase la pregunta 9 del cuestionario aplicado al personal).

Como ya se mencionó la ONP carece de un perfil definido y funcional para la selección del personal esto ocasiona que los objetivos organizacionales no se alcancen, aquí no trabajan por metas u objetivos específicos, mucho menos cuentan con un manual de bienvenida o de puestos y funciones, ni de procedimientos dando pie a la informalidad y a la incertidumbre en el personal nuevo que no tiene claro sus responsabilidades dentro de la organización y para adaptarse necesita ser observador y conforme se avanza el tiempo irse adaptando imitando a los demás.

LIDERAZGO

Para empezar hablar de este rubro se definirá como líder a la persona frente al grupo, puede ser asumida, asignada, impuesta, pero se trata del individuo al que el grupo le tiene confianza, cree en él y en lo que dice, da la cara por ellos y les ayuda o resuelve problemas.

Dentro de la ONP se detecta con claridad un líder definido y aceptado por el personal(ver pregunta 22 del cuestionario): la dueña, fundadora y directora general Mary Joel Márquez que es percibida en su totalidad por el personal y los clientes; los primeros la describen como una persona de carácter fuerte, atinada, acertada, trabajadora, entusiasta, atrevida, arriesgada, dedicada, honesta, perceptiva, intuitiva, adicta al trabajo, inteligente predica con el ejemplo ya que es la primera en llegar a la oficina y la última en irse, es metódica, las cosas se hacen a su

modo, siempre está pendiente de todo, es reconocida, apreciada por la comunidad de las porras, buena consejera, comprensible, sarcástica y dueña de un sentido del humor muy especial.(ver pregunta 23 del cuestionario)

El personal sabe que a su líder no le gustan las fallas, la gente floja, mediocre, que no se entregue al trabajo o que quede mal, o no tener comunicación con los demás o no sepa expresarse de manera correcta, incluso que le digan que sí entendieron cuando no fue así. También la describen como una persona pequeña en tamaño, impone, es fuerte y con su tono de voz y ojos azules muy intensos puede poner nervioso a la persona más grande y fuerte.

Todos los empleados la respetan aunque hacen hincapié de su duro carácter, en ocasiones llega afectar el trabajo, incluso ella misma se define no como una reina o emperatriz sino como una tirana que no acepta objeciones y en donde las cosas se hacen como ella dice y a la hora en la que las indica, no acepta sugerencias y opiniones pues siempre tiene la razón(ver entrevista realizada a la fundadora).

Debido a sus estudios universitarios en Psicología constantemente analiza al personal, mismo que conoce a la perfección y sabe tratar, cuando alguno no anda bien, algo le aflige o tiene algún problema lo detecta de inmediato y platica con él para ayudarlo o al menos escucharlo todo ello con miras a que no se vea el trabajo afectado.

Hay otro líder dentro de la organización fue impuesto y aún no es aceptado por la totalidad del personal, se trata de la Directora de Operaciones Cintia García que por más de cuatro años ha sido el brazo derecho de la directora general, se puede decir que ella es la segunda al mando en caso de que Mary Joel no llegará a estar es ella la que toma las decisiones pero nunca está por encima de la primera.

Sus compañeros y la propia fundadora definen en las entrevistas realizadas a la directora de operaciones; la segunda líder como una persona inteligente, trabajadora, desesperada, de pocos amigos, con un sentido del humor muy ácido, hiriente, intolerante, voluble, en ocasiones no asume su responsabilidad echándole la culpa a los demás. Cuando alguien ingresa a la ONP provoca que su estancia sea poco placentera y desista de trabajar ahí, pues ve en cada uno de ellos amenazas para su ocupar su puesto, aunque con el tiempo cambia para bien y se muestra y comporta amigable.

Es celosa, pero es a la única persona que la directora general escucha y a la cual en algunas ocasiones le ha aceptado propuestas concernientes a la organización, el personal señala que Cintia cada día se parece más a la fundadora solo que a ella le falta experiencia, carácter, entrega y carisma para tratar a la gente, aunque no carece de habilidades y conocimientos sobre la actividad. (Revisar las entrevistas con los empleados). Todo el personal tiene contacto con el líder y de manera personal se dirigen a ambas cuando es necesario.

Por todo lo descrito podemos decir que la Organización Nacional de Porristas cuenta con un líder ideal y funcional, es asumido y asignado a la vez, que es capaz de resolver problemas concernientes a la organización, es respetado, apreciado y reconocido por el personal en su totalidad, aunque señalan que en ocasiones es muy inflexible, enojona y cuando se enoja no entiende razones, más tarde cuando se tranquiliza acepta de manera discreta un error, pero nunca pide perdón y tienen otro líder asignado aún le falta trabajar en obtener el reconocimiento del personal y ganarse su confianza. (Referirse a las entrevistas con el personal).

El tipo de liderazgo imperante en la ONP es Autocrático ya que la retroalimentación es casi nula, el personal esta solo para ejecutar ordenes y es la persona al frente de la organización la que las asigna, cabe recalcar que hasta el día de hoy la ONP ha operado así y funciona, quizá no de la manera más

apropiada porque da pie a la incertidumbre y se convierte en una forma de poder obsoleta y rígida pero que solo obedezcan órdenes no implica que no exista comunicación con el líder, lo que no acepta es solo sugerencias o propuestas con respecto a la organización, las escucha pero rara vez las ejecuta, al menos que sean hechas por la directora de operaciones.

MEDIOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN

Se refieren a los medios usados por la organización para comunicarse entre ellos y con sus clientes y proveedores como ya se mencionó en el capítulo pasado.

A continuación se proporciona un cuadro con los medios organizacionales de comunicación utilizados por la ONP explicando el nombre del medio, el contenido, el lugar y la forma en que se distribuye, a quién lo dirigen, así como la periodicidad y la eficacia del mismo posteriormente se hará un análisis si dichos medios empleados están siendo efectivos o no para el manejo de la comunicación dentro de la organización y fuera de ella (con sus distintos públicos).

MEDIO	CONTENIDO	LUGAR Y DISTRIBUCIÓN	DESTINATARIO	EFICACIA Y PERIODICIDAD
Papelería Básica	La papelería básica de la ONP se compone de hojas blancas, hojas de color, folders y hojas membretadas, hojas de reciclaje, plumas, lápices, marcadores, etc. Las hojas y folders membretadas muestran el logo de la ONP que son las iniciales de la organización.	Para cotizaciones, contratos, información en general, facturas, convocatorias, recibos, pagares, etc. Se usa en los eventos en donde se reparte información a los equipos de animación acerca de la convocatoria, es la forma en que da a conocer la información de los eventos.	Público en general, entrenadores, distribuidores, grupos de animación, entrenadores.	Le da personalidad a la organización, aunque su diseño sigue sin tener ninguna variación, se usa a diario en todo el papeleo de la oficina y es una forma de darse a conocer.

Papelería de Soporte	Tóner para la impresora, hojas especiales para los diplomas y reconocimientos, brazaletes para las competencias, etiquetas que son usadas en las entregas de material, cds, discos para dvd, listones, gliters, rafias, etc.	Al interior y exterior de la oficina, en cualquier tipo de evento de manera personal o por medio de algún mensajero.	Público asistentes en los eventos, entrenadores, participantes y espectadores, personal y proveedores.	Le da presencia y color a todos los documentos de la ONP y se usan a diario, además de formalidad y personalidad a la documentación empleada.
Teléfono	Es el medio más utilizado para contactar a los equipos, entrenadores, proveedores, clientes, teatros, utilería, etc. Por medio del teléfono se llevan a cabo la mayoría de las negociaciones de la ONP.	Cuentan con cinco líneas telefónicas, tres locales, una lada nacional y una lada internacional, dentro de la oficina.	Público en general.	Es el medio más eficaz, personalizado y de respuesta inmediata.
Fax	Es el medio por donde se reciben datos para las facturas, se reenvían las mismas, los entrenadores mandan listados, fichas de depósitos y pedidos.	El fax se encuentra al interior de la oficina es el receptor de todo tipo de mensajes concernientes a la ONP.	Público específico como entrenadores, proveedores y colegios.	Resulta eficaz medianamente ya que el papel emitido o enviado carece de valor oficial porque se necesita el documento original solo sirve como recibo.
Página de Internet	Información general: calendario de eventos, lugares, convocatoria, productos y servicios que ofrece la ONP, resultados de concursos, reglamento, categorías, fotos.	Internet	Público en General interesado con la actividad.	La página es poco atractiva a los cibernautas, no está actualizada en eventos, fechas y lugares, muestra errores ortográficos, de redacción, constantemente no se pueden abrir los documentos pues se encuentra en construcción o reparación.
Correo Electrónico	Medio más eficaz ya que personalmente la directora general responde los mails, se envía invitaciones a eventos e información que es de utilidad a los entrenadores como cotizaciones y fechas de	Internet	Proveedores, entrenadores y colegios, cualquier persona interesada en algún producto o servicio de la ONP.	Su eficacia es alta por este medio se cierran la mayoría de los eventos o participaciones de los grupos de animación, a diario se hace uso

	eventos.			de él. Y en su totalidad son atendidos y contestados por la directora general a menos de que no esté ella y es de respuesta inmediata.
Poster	Es un poster-calendario que contiene las fechas de las competencias del próximo año, esta especificado por ciudad, mes y evento.	Al inicio de cada competencia a la hora en que el entrenador registra al equipo la directora general lo entrega personalmente.	Entrenadores o participantes, así como visitantes del portal porque ahí se exhibe.	Cada competencia y resulta eficaz ya que es atractivo y cumple el objetivo de recordar la fecha de los eventos siguientes, aunque las fechas siempre sufren modificaciones a la hora de la hora, pero es atractivo porque contiene fotos de participantes de varios equipos que son escogidos a la zar.
Programa de Competencias	Contiene el orden de la competencia de participación de los equipos por categorías, así como la reseña de los jueces quienes van a dar fe y legalidad al concurso.	Al inicio de un campeonato se reparte.	Al público que asiste a la competencia, participantes, entrenadores y público.	Al inicio de cada competencia, es eficaz ya que sirve de guía a los espectadores y participante de la forma de desarrollo del concurso.
Convocatoria	Contiene la información general de precios, división de categorías, lineamientos de las competencias y quien las avala, reglamento, confiabilidad, requisitos, premios y reconocimientos.	Se entregan de manera personal a los entrenadores, se envían a los colegios y se encuentra en la página de internet.	Público en general interesado en la actividad. Se renueva o actualiza de manera anual.	A pesar de tener convocatoria resulta para el público confusa por lo que su eficacia reduce. Siempre se tiene acceso a ella ya que en cada evento se entregan por si se diera alguna inconformidad en resultados o en la forma de realizar la competencia.

Reglamento	Indica lo que se permite y no dentro de la organización y los concursos, lineamiento de la música, número de participantes, elementos a calificar, duración de la presentación, material permitido.	Se entregan de manera personal a los entrenadores, se envían a los colegios y se encuentra en la página de internet.	Público en general interesado en la actividad.	A pesar de tener convocatoria resulta para el público confusa por lo que su eficacia reduce. Siempre se tiene acceso a ella ya que en cada evento se entregan.
Anuncios	Se le da publicidad y promoción a los eventos.	Días próximos a la competencia por medio de la radio.	Público en general.	Es un medio eficaz pero solo se usa solo en eventos al interior de la república.
Junta Anual	Hablar sobre los preparativos sobre el evento más importante que realiza ONP que es el Campeonato Nacional y lo que se espera de él.	En las instalaciones de la ONP un mes antes de llevarse acabo el evento.	Staff que colaborará con la ONP durante el evento.	Esta junta se realiza anualmente y la eficacia se refleja en la mejora de cada evento nacional.
Video Corporativo	Es un video que contiene lo que sucedió detrás de cámara al preparar el evento nacional, agradeciendo al público la preferencia y respaldando la importancia del evento y de la participación de los equipos, menciona a la gente que colaboró para la realización del evento, así como lo que significa pertenecer a un grupo de animación y sobretodo enaltecer la labor de la ONP. Es relativamente nuevo apenas se implementó en nov del 2008 al término del campeonato nacional.	Se proyecta minutos antes de concluir el campeonato nacional y posteriormente es subido a la página de internet.	Al público asistente del campeonato nacional y a todos los que ingresen a la página de ONP.	El video se proyecta una vez al año, y posteriormente dura algunos meses en la página. Es atractivo, dinámico y breve. El público mostró gusto por él durante la proyección del mismo.
Guía para Entrenadores	Contiene un repaso de general sobre la seguridad en la ejecución de la actividad, la división de una práctica, técnica de subidas y pirámides, ejercicios para fortalecer lo que se necesite por equipo, los puntos de la competencia, las metas que cada entrenador le debe de poner al equipo,	Durante la clínica de actualización o certificación, se entrega uno por entrenador.	Se reparte a los entrenadores que participan en la clínica de actualización nacional o certificación internacional.	Se entrega cada que son las clínicas y certificaciones: una vez al año o cuando son clínicas particulares. Es de buena eficacia aunque se observan problemas de

	categorías y su división, incluye la convocatoria de la organización, las hojas de evaluación de los concursos y restricciones.			ortografía, dicción y orden, pero sirve de guía de apoyo a los entrenadores.
Hi5 Y Facebook	Contiene: fechas, resultados, fotos, redes de interés, videos y novedades en el mundo de las porras, trayectorias, comentarios o sugerencias a incluir en los concursos, incluso inconformidades de resultados.	Internet	Es necesario unirte a los amigos del hi5 o facebook para poder tener acceso a la página es sin costo cualquier público.	Es eficaz sobretodo de mucha atención para los grupos de animación infantiles que exteriorizan sus inquietudes, comparten ideas y experiencias.

Se muestra el portal de internet de la Organización Nacional de Porristas con la finalidad de resalta que siendo el medio de comunicación más eficaz con sus públicos no se ha logrado debido a la



falta de interés por actualizar el portal, darle mayor movimiento, mejorar las imágenes y contenidos, así como incluir la historia de la organización y proporcionar información sobre el personal. También se expone con el objetivo de poner en evidencia la importancia de un equipo creativo detrás de la organización que incluya además un comunicólogo con el fin de planear la imagen y definir la personalidad de la ONP de manera adecuada.

La ONP utiliza muchos medios organizacionales de comunicación que cumplen con el objetivo de informar, gracias a algunos de ellos se dan a conocer, pero a pesar de estos en ninguno se hace énfasis a la historia de la organización, sus logros, misión, visión y sus mensajes carecen de estrategias eficaces para posicionarse en los clientes, solo se limitan a informar y no a diferenciar a la ONP de las demás.

Todo esto sucede ya que los medios usados son resultado de una comunicación no planeada, los mensajes son emitidos de la misma manera a los distintos públicos a los que atiende esto provoca ruido e incertidumbre en ellos generada por la organización y se hace más evidente al cambiar constantemente el calendario de actividades pues el mismo personal señala en las entrevistas que efectivamente es un calendario tentativo depende de los espacios disponibles, entre otras cosas y puede variar, siendo esta última una constante.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON SUS PÚBLICOS

Como ya se mencionó ONP cuenta con un sitio web <http://onp.com.mx>, dos correos electrónicos onp@mexico.com, onp_online@hotmail.com, tres líneas telefónicas y una línea lada sin costo nacional, una línea internacional, y dos números de fax, además tiene una cuenta en hi5 y facebook donde publica novedades, eventos, calendarios, noticias, resultados y temas de interés para los grupos de animación, incluso es un espacio decorado por los mismos grupos que ingresan a la página.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS

Como el personal que labora en la organización es reducido, los medios de comunicación usados dentro de la organización con los empleados se centra básicamente en juntas sin periodicidad, dependiendo de las necesidades del trabajo, por ser pocos empleados es común platicar directamente con el empleado si se detecta una falla o se requiere un trabajo en específico, además es útil en la organización el uso de un pizarrón en donde se dejan dichas las tareas de la semana, y a quién le corresponde realizarlas, todos los trabajadores tienen acceso a él, pero nunca es necesario una circular o comunicado.

Los medios organizacionales de comunicación dentro de la ONP pueden ser utilizados por el personal en general, excepto las cartas que necesariamente tienen que estar verificadas y firmadas por la Directora General, pero todo lo

demás incluso el correo es revisado diario por Mary Márquez los empleados conocen la clave y en determinado momento pueden contestar un correo.

La organización se sostiene de los eventos que organiza, de las capacitaciones, de los productos que vende, de las asesorías que da así como de la renta de materiales.

Desde que ONP aparece ha tenido empresas interesadas en patrocinar sus eventos o darles promoción, propuestas rechazadas por la directora general argumentando que si permite a más personas invertir dinero en la organización también van a querer tomar decisiones y eso no le parece.

Incluso los empleados mencionan en entrevistas realizadas que ha habido televisoras interesadas en invitar a equipos a programas pero debido a la falta de un departamento de relaciones públicas y otros de comunicación jamás se ha podido concretar un proyecto de ese tipo, todo ello conlleva al retraso en el crecimiento de la ONP. También la directora menciona en la entrevista que marcas de bebidas alcohólicas se han acercado a ella para patrocinar a la organización, ofertas rechazadas pues argumenta que estaría contradiciéndose en la misión por la cual creó la organización: promover el deporte y la vida sana.

Se observa que la ONP no se encuentra al pendiente de lo que sucede en su entorno, mucho menos se ha interesado en obtener información sobre las necesidades de los clientes, inquietudes y deseos. Incluso debido a la falta de planeación y del desconocimiento de la comunicación se dirige a los públicos de la misma manera, con mensajes iguales que no ofrecen un plus para que sigan prefiriendo pertenecer a la organización y participar en sus eventos.

REDES DE COMUNICACIÓN

Como ya mencionamos en el capítulo anterior las redes de comunicación se refieren a los tipos de comunicación que se dan dentro de cualquier organización,

su importancia radica en el hecho de que de la claridad de esta y de la persona encargada de transmitirla, así como el contenido de los mensajes depende el éxito del funcionamiento de la organización. Los tipos de comunicación dadas dentro de la Organización Nacional de Porristas son:

Descendente; es la que más impera dentro de la organización, el trabajo se basa en órdenes principalmente las emitidas por la directora general hacia los empleados o de la directora de operaciones hacia ellos o al staff. (ver la pregunta 25 del cuestionario aplicado al personal)

Ascendente; se llega a dar pero únicamente entre la directora de operaciones y la general. Los empleados señalan en las entrevistas que la directora general hace caso a las recomendaciones dadas por la directora de operaciones con respecto a algo relacionado con la ONP.

Horizontal; se da con mayor frecuencia entre los empleados que a diario conviven y tiene que comunicarse para ponerse de acuerdo y en determinado momento repartirse las tareas. Respuesta obtenida de la pregunta 16 del cuestionario referida a la forma en que los compañeros se comunicación entre sí, expresando que de manera personal, a diario y en todo momento.

Aunque se puede decir como ya se mencionó el tipo de cadena que impera dentro de ONP es importante resaltar que el personal en general tiene comunicación personal con la directora general y todos entre sí, pero esa comunicación no implica la participación en la toma de decisiones de la organización.

En cuanto al personal el tipo de comunicación que predomina es la “**informal**” las órdenes o información así como la metodología de la forma de realizar el trabajo se dan de manera verbal o en el pizarrón que existe en la oficina. Solo se hace uso de la comunicación “**formal**” cuando algún empleado se dirige a los clientes, proveedores, hacia la FMPyGA o hacia un organismo internacional (NCA), cuando es necesario pedir alguna instalación, una fecha, transporte, extender una carta, permiso, cheque o recibo y ante personas ajenas,

es decir, que no sean empleados, aunque si uno de ellos necesita una constancia de trabajo con gusto se les proporciona.

De la cadena de mando podemos decir que está bien definida pues la totalidad de los empleados entienden el lugar de cada uno dentro de la organización, aunque es una cadena de mando obsoleta es la que hasta el día de hoy le ha funcionado a la organización y a decir de la directora general desea que siga así hasta que ella permanezca al frente de la misma.

PUESTOS Y FUNCIONES:

Encargada de que en la organización se lleven a cabo todas las operaciones de manera optima, es la persona que toma en su totalidad las decisiones concernientes a la organización. Da respuesta a los mails más importante y es el interlocutor con las autoridades de la Federación Mexicana de Porristas y en el extranjero.	Directora General Mary Joel Márquez
Realiza la documentación, cierra los contratos, eventos, lleva acabo algunos trámites administrativos, diseña los productos que la organización comercializa, lleva a cabo la logística de los eventos, y es el contacto directo con los clientes y proveedores.	Directora de Operaciones y Contrataciones Cintia García Sotelo
Realiza la actualización del portal en Internet, revisa, contesta y reenvía mails, así como cotizaciones, encargado del material en los eventos, montaje y desmontaje de escenarios.	Encargado de Publicidad y Creativo Zamna Batum Constantino
Encargada de tomar los recados concernientes a la organización y realizar en su mayoría los trabajos administrativos como: facturas, recibos, notas, oficios, fax. cartas y recoger la correspondencia.	Secretaria Cristina Del Río Alcántara
Compra, recibe, lleva, cotiza, transporta el material y traslada las cuentas de la tienda de souvenirs, realiza pagos en el banco.	Mensajero Francisco Sotelo Ruiz
Encargado de la contabilidad total de la organización.	Contador Blanca Navarrete Flores
Son las personas contratadas eventualmente para trabajar en los distintos eventos.	Staff

En la entrevista a la directora general se pudo constatar que a ella no le gusta delegar responsabilidades y personalmente vigila que las cosas se realicen como ella las planea, argumentando que a veces no le entienden a la hora de pedir hacer algo, incluso porque dice que nadie se compromete más que ella en

trabajar y por eso prefiere supervisar, sobre todo por experiencias no muy favorables.

También se observó que la importancia de los puestos no está definida claramente los empleados mencionan en la pregunta referida de que si ellos faltan su trabajo queda sin ser cubierto, afirman que cualquier otro empleado puede realizarlo de igual manera pues no es nada complicado llevarlo a cabo.

DIMENSIONES DE CONTENIDO

Este apartado se refiere a la manera en que se gesta la comunicación dentro de cualquier organización, en este caso se pudo observar y confirmar con ayuda de cuestionarios y entrevistas que la comunicación dentro de la ONP es diferente para los distintos públicos que atiende: para la asignación de tareas a los empleados básicamente la comunicación es de forma personal, es decir, se reparte el trabajo por tareas de manera individual, dicha división se plasma en el pizarrón con los deberes específicos y a nombre de la persona que las tiene que realizar, conformen las van terminando se va palomean y subrayan las que todavía están pendientes, la forma de enlistarlas es de manera breve puesto que la directora general supone que como cada evento es lo mismo y los empleados llevan tiempo trabajando con ella las tienen claras, hecho que los trabajadores pudieron decir que no del todo, a veces y sobretodo la forma en que la directora las explica se les hace confuso pero prefieren ayudarse entre ellos antes de recibir un regaño de ella por no haber entendido.

En cuanto a los proveedores la organización se dirige por medio de hojas membretadas, aunque la información sea mandada por correo electrónico, para la compra y venta de material se requiere factura y la ONP proporciona a su vez lo propio, o por medio de cheques, tienen una cuenta a nombre de la ONP en donde se hacen las transferencias de dinero y para todo se da recibo y contra recibo.

Con los entrenadores y colegios se da algo parecido, pero debido a la relación constante con entrenadores a veces no es necesario tanta formalidad como lo asegura la directora general, es gente que se conoce desde años, se tiene confianza y en donde los tratos son por así decirlo más amistosos, pero eso sí a la hora de los pagos es necesario dejar evidencia de ellos de manera formal sea por ficha o comprobante de depósito, cheque, recibo y factura.

Menciona además que en muchas ocasiones se hace el trato desde antes sin haber dinero de por medio y hasta antes del evento se liquida el material, la participación o el lugar. (Ver entrevista con la directora general).

Se puede notar que la informalidad en la comunicación y en los contenidos de los mensajes impera dentro y fuera de la ONP, esto resulta un conflicto, los empleados mencionan en las entrevistas que da pie a los malos entendidos, a pagos incompletos y molestias tanto de la directora como de proveedores o entrenadores, para ello se han tomado medidas para hacerlo cada vez más formal hecho, esto se dificulta ya que estaban acostumbrados a pagar a destiempo, o entregar el material después.

En cuanto ONP las quejas recibidas son: que la información en la página no se puede ver, o que en un documento aparece una fecha y en otro apartado de la misma página otra, mencionan haberse comunicado a la organización y la persona que les tomó el recado les dijo algo que posteriormente otro desmintió o cambió.

3.4.- AMBIENTE

El ambiente que perciben los empleados es de cordialidad y compañerismo, de trabajo en equipo, aunque no es extraño que la falta de ventilación, el reducido espacio entre uno y otro, el tiempo de estancia del personal, las largas jornadas, el exceso de trabajo y la constante presión de la directora general ocasionan que algunas veces se respire un ambiente hostil, de enojo e incierto, aunque una vez pasadas las presiones regresa todo a la normalidad, pero no es siempre solo

cuando se acercan eventos importantes como lo es el Campeonato Nacional o alguna Competencia Internacional en donde el personal expresa que Mary Márquez se estresa porque todo salga bien.

Lo que ayuda a que el ambiente no siempre sea negativo o conflictivo a pesar de la carga de trabajo, el clima o las instalaciones; es que el personal de la organización tiene relación entre sí, es decir, a parte de laborar juntos, son amigos, o familiares y se llevan mejor pero que se enojen con mayor facilidad y los problemas los tomen más en serio o de manera personal.

A pesar de todo el personal expresa sentirse bien trabajando en la ONP, teniendo de antemano la idea de que su trabajo no es el más indispensable pero si son de utilidad en la organización y mencionan que les deja aprendizaje trabajar ahí para la vida diaria.

Otro aspecto importante que afecta el ambiente es que prácticamente el trabajo siempre es el mismo, es decir, año con año las actividades para los empleados no cambian y se centran básicamente en: hacer llamadas a colegios y entrenadores para informarles de los eventos, hacer cotizaciones, apartar lugares, hacer listados, enviar o recibir faxes, mail y cartas, actualizar la página, planear las logísticas de los eventos, preparar las clínicas, entre otras, lo que hace que el quehacer diario se vuelva monótono y con nulo crecimiento profesional, lo que da pie a la desmotivación.

3.5.- CLIMA

Dentro de la ONP no se perciben tantos climas ya que el personal es poco laborando dentro de la organización, también porque el mismo espacio físico es compartido por todos los miembros y la privacidad de cada uno se centra a la computadora que usa.

Aunque si es cambiante, en algunas ocasiones los trabajadores mencionan que es intolerante, la mayoría de veces es estable y cordial, pero si alguno de los integrantes no hace algo bien, el trabajo del otro se afecta.

Otro clima que notan los empleados es cuando la directora general Mary Márquez y la directora de operaciones Cintia García se ponen hablar ya que les genera incertidumbre porque saben que cuando hablan a solas es porque algo no anda bien.

3.6.- IMAGEN ORGANIZACIONAL

Recordemos que la imagen organizacional se entiende como la forma en que perciben los clientes a una organización, la imagen organizacional de la ONP nunca se le ha realizado algún análisis, pues en la organización no existe una persona especializada para hacerlo y no se le ve la importancia de hacerse.

Con lo estudiado hasta ahora pudimos darnos cuenta que la ONP no le da la importancia que se requiere a la imagen organizacional, cuenta con un portal de internet que no proporciona ningún dato acerca de la historia, y filosofía de la organización, incluso en los cuestionarios realizados a los clientes se pudo constatar que asisten a los concursos de la ONP no por novedosos o espectaculares sino por el alto nivel competitivo y señalan que otras organizaciones como ANP (Asociación Nacional de Porristas) tienen mayor proyección debido al alto presupuesto que gastan en mercadotecnia pero que no son de calidad (ver el cuestionario de imagen aplicado a los clientes)

Respecto a la imagen que la Organización Nacional de Porristas quiere mostrar según su personal es de ser una organización bien estructurada y planeada, interesada en innovar, brindar la mejor asesoría a sus clientes y extender el campo de los grupos de animación en México, mostrar que son los mejores por su trabajo pero sin argumentarlo.

Se pudo constatar que la ONP a pesar de atender a todo el interior de la República Mexicana muestra fallas, a diario se reciben de dos a tres llamadas argumentando por parte de los clientes (equipos) que hacen caso omiso de sus peticiones, es decir, que no reenvían correos o llamadas con alguna situación lo que genera una imagen negativa de sus labores.

En el cuestionario aplicado a los clientes mencionan que constantemente en la página de la organización la información viene incompleta o en reparación, además de que tardan mucho tiempo en actualizarla y complicada a la hora de entenderla.

También los clientes mencionan que cambiarían varios aspectos de la organización como no darle tanta prioridad a la competencia sino al evento en concreto, que hubiera patrocinios, otro tipo de formato en competencias, por mencionar algunas sugerencias. Y muchos de los encuestados perciben a la ONP como desorganizada aunque con competencias de calidad, sobre todo por los jueces que asisten a avalar las competencias.

Del personal los encuestados dicen conocer sobre todo a la directora de operaciones y tenerle aprecio y admiración por su carrera deportiva en el mundo de las porras, del resto de los trabajadores que son cordiales pero pocas veces les resuelve dudas y necesariamente tienen que dirigirse a la directora general.

En cambio la imagen que tiene la población de los grupos de animación con respecto a Mary Márquez es sumamente de confianza, de una persona inteligente que conoce a la perfección el mundo de las porras, experimentada con amplia experiencia, con mucha sabiduría, trabajadora e imparcial, pero sobre todo de una mujer respetada, incansable, dura y justa (ver el cuestionario aplicado a clientes).

En general la organización cuenta con una imagen positiva, aunque no es la más adecuada, sería necesario reforzarla para que el concepto en la que la han

encasillado sea diferente y le proporcione mayor proyección con el nivel de los equipos a los que atiende.

3.7.- ANÁLISIS FODA

Entendamos el análisis FODA como una herramienta estratégica que permite conocer los factores tanto internos como externos que afectan o benefician a la organización, es de suma importancia realizarlo a la organización para la elaboración del plan de comunicación a la Organización Nacional de Porristas.

Como se mencionó en el capítulo uno se trata de una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A continuación se presenta el análisis FODA de la Organización Nacional de Porristas con el objetivo de que el plan de comunicación a elaborar sea lo más efectivamente posible para la organización, así como el hecho de que nos proporcione más información de utilidad para la conformación del plan.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Atención personalizada	Predominio de la comunicación informal
Experiencia	Toma de decisiones centralizada
Reconocimiento Nacional por la FMPyGA	Falta de actualización de medios organizacionales de comunicación
Reconocimiento Internacional por la NCA	Imagen débil
Calidad en concursos y eventos masivos	Poca motivación al personal
Personal involucrado en la actividad	Salarios bajos
Amplio conocimiento en las técnicas de porras	Personal desmotivado
Actualización constante de la Directora General	Resistencia al cambio por parte de la Dir. Gral.
Relaciones laborales adecuadas y afectivas	Poca planeación
Trabajo en equipo constante	Falta de proyectos novedosos
Confianza por parte del personal	Inadecuada difusión de las actividades de la organización
Tecnología adecuada para realización de tareas	Dependencia total a la Dir. Gral. en la toma de decisiones
Jueces certificados	Carencia de departamentos de trabajo
Excelente imagen de la Directora General	Tarea confusas
Presencia a nivel nacional	Instalaciones inadecuadas y mal ubicadas
Se informa información gratuita	Falta de presencia en medios de comunicación
Liderazgo definido	Falta de profesionales adecuados para la
Variedad de utilización de medios organizacionales de comunicación	

Facilidad para afiliarse a la organización ONP es la primera organización que surge en el rubro de los grupos de animación	distintas tareas Falta de organización Rotación de personal constante Mal entendido de las órdenes por parte del personal Nulo crecimiento laboral Rotación del personal Desconocimiento de los empleados de la filosofía de la organización Inexistencia de manuales organizacionales
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relaciones con otros organismos nacionales e internacionales del deporte Facilidades de afiliación Apoyo por parte de la organización a todos los equipos interesados en la actividad Invitación a equipos a eventos nacionales e internacionales por parte de la organización Precios accesibles y facilidad de pago Reconocimiento de la federación única en el ramo Aprovechamiento de internet Fuente de trabajo para estudiantes Gente especializada en el tema Se encuentra en las técnicas de vanguardia a nivel internacional Experiencia Cartera importante de jueces reconocidos a nivel internacional Surgimiento de nuevos equipos que buscan un lugar dentro de la actividad, así como una organización para afiliarse Búsqueda de los equipos por concursos más competitivos y atractivos Descuido de la seguridad de los participantes por parte de las otras organizaciones Inconformidad de los equipos de los resultados en concursos de otras organizaciones Resultados satisfactorios de los equipos apoyados por la ONP en competencias internacionales	Surgimiento de otras organizaciones que atienden al mismo mercado Imagen sólida de otras organizaciones como ANP y COP Aprovechamiento de la tecnología Necesidad de los grupos de animación por tener más experiencia Eventos masivos de mayor mercadotecnia y vistosos para el público Asociaciones Internacionales afilian a equipos mexicanos sin ayuda de ONP Los entrenadores asisten por lo menos a dos eventos de las otras organizaciones Cambios repentinos y sin previo aviso de las sedes, fecha y hora de los eventos Falta de patrocinios Falta de premios reales como dinero o becas Falta de señalización en sus instalaciones Errores de la página web Poca actualización de los servicios que ofrece Falta de calidad en el trabajo Imagen Organizacional deteriorada Presencia en los concursos internacionales Surgimiento de otras organizaciones que atienden al mismo mercado con imagen más sólidas que la de la organización Falta de patrocinios y de premios reales como dinero, becas u otro tipo de reconocimiento Que los equipos quieran experimentar el tipo de competencia en otras organizaciones Errores en la página web

Ahora se aplicará la metodología para el análisis FODA que propone la Dirección de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional definida en el capítulo primero consiste maximizar-minimizar los componentes del FODA con la construcción de estrategias que más adelante se enlistarán.

El modelo conceptual explicado en el capítulo uno, da cabida a proveer un marco de trabajo que permite identificar las relaciones entre los factores que a su vez, vienen a ser la base para seleccionar las estrategias a seguir, una puede relacionarse con varias, aunque parece complejo dicho análisis para el estudio de la Organización Nacional de Porristas solo se tomarán aspectos de cada rubro, escogidos por orden de importancia.

Esta parte del trabajo consiste en combinar entre ellas las distintas matrices del análisis FODA, que conforman las áreas de oportunidad de la ONP estas darán sentido a las estrategias que en el capítulo siguiente se propondrán para conformar el Plan de Comunicación a implementar en la Organización Nacional de Porristas.

FORTALEZAS

1. La ONP es la única organización mexicana que cuenta con el reconocimiento internacional de los organismos reguladores de la actividad.
2. Cada día aparecen, se forman, consolidan y renuevan muchos equipos de animación buscan afiliarse a una organización que cubra sus necesidades referentes a la ejecución y transición de la actividad y ONP se encuentra al día en lo referente a las técnicas nuevas y restricciones.
3. La organización se ha caracterizado por el alto nivel competitivo que ofrece en sus concursos, sumado al renombre de los jueces que integran el jurado calificador en las competencias por ser reconocidos a nivel internacional.
4. Los grupos de animación actualmente se encuentran en la búsqueda de nuevos retos y espacios que les ofrezcan exponer su trabajo y evolución en él, es así como ONP les da la posibilidad de extender sus horizontes apoyándolos con invitaciones a competencias internacionales.
5. El 100% del personal que labora en la ONP conoce y está familiarizado con la actividad lo que ayuda a que se centren en la innovación de técnicas y servicios y a su vez se muestren sensibles con los afiliados.

6. La directora general cuenta con reconocimiento y validez oficial a nivel internacional ya que es miembro y jurado de competencias como Worls, está en constante actualización y cada año que revisan el reglamento para modificarlo es invitada a formar parte del jurado que votará por las nuevas restricciones para la ejecución de la actividad.
7. Mary Joel, quien es la directora general de la organización cuenta con una imagen adecuada y reconocida por la totalidad de los afiliados, incluso es reconocida por parte de los dirigentes de las otras organizaciones (por la competencia) por su liderazgo al frente de la ONP, por sus años de experiencia como entrenadora de los equipos de Pumas, comprensión a los equipos, por la innovación y vanguardia en técnicas, así como el apoyo que brinda a los entrenadores para evolucionar su trabajo.
8. La organización cuenta con toda la tecnología necesaria para la fabricación de sus productos y servicios, se encuentra en la búsqueda constante de materiales de vanguardia y técnicas novedosas para ofrecer a sus clientes.
9. El personal de la organización goza de buena relación laboral, lo que impacta en el desempeño de sus funciones.
10. Los servicios que ofrecen son personalizados a las necesidades del solicitante y se adecuan al presupuesto sin bajar la calidad.
11. El equipo de trabajo es confiable, seguro y constante, conocen las técnicas empleadas por los grupos de animación y entienden sus necesidades.
12. La ONP es la organización mexicana con más experiencia en el país en el mercado de los grupos de animación y también es la única que ha permanecido vigente a través de los años, manteniendo una buena preferencia.

DEBILIDADES

1. Dentro de la ONP predomina la comunicación informal debido a los lazos afectivos que existen entre el personal.
2. La toma de decisiones se centra en las emitidas por la directora general, sin dar oportunidad a la opinión del personal.

3. Es cierto que la organización cuenta con alta tecnología, no ha sabido actualizarla, explotarla y hacer uso de ella a su favor, prueba de ello es la poca innovación en los medios organizacionales de comunicación que usa.
4. Aunque la directora general cuenta con una excelente imagen, la organización presenta síntomas de tener una imagen debilitada ante los públicos a los que atiende ya que en los cuestionarios la mayoría de los encuestados la percibe como una organización con necesidad de renovarse.
5. En las entrevistas realizadas al personal, mostraron encontrarse desmotivados al realizar las funciones dentro de la organización y sentirse conscientes de su nulo crecimiento laboral lo que afecta a la ONP, da pie a la informalidad en el trabajo.
6. Los empleados señalan en las entrevistas que los salarios obtenidos son bajos para todas las actividades realizadas y los horarios genera constante rotación del personal y descontento entre ellos.
7. La directora general muestra resistencia al cambio dentro de la organización argumentando que hasta ahora siempre la ha manejado de la misma manera y le funciona, entonces no considera necesario ningún cambio dentro de ella.
8. La directora general esta renuente en tener que delegar responsabilidades al creer que nadie es capaz de realizarlas como ella las necesita sino se encuentra ella detrás.
9. A pesar de que la ONP desde un año antes establece el calendario a seguir en el año siguiente, la falta de planeación es evidente ya que casi nunca se respeta el día, la fecha y el lugar de los eventos se hace común las quejas, cancelación de algunos equipos al evento y el descontento de la mayoría.
10. Desde que la organización inició se ha mantenido el formato en sus concursos, esto ha hecho caer en la monotonía y la falta de proyectos novedosos que atraigan más equipos concursantes.
11. La ONP ha padecido la inadecuada o tardía difusión de su calendario de actividades o el cambio de ellas.

12. La organización carece de departamentos o áreas en el trabajo por lo que falta la especialización en la gente que ahí labora.
13. La ONP no cuenta con un departamento de ventas o de relaciones públicas y comunicación que la encaminen y definan sus objetivos, así como los medios, mensajes, destinatarios para lograr mayor presencia y un mejor funcionamiento.
14. La ONP tiene nula presencia en los medios de comunicación debido a que la directora dice no estar interesados en ellos.
15. Las instalaciones de la organización se encuentran mal ubicadas ya que no tiene señalización alguna.
16. La organización carece de cualquier forma de patrocinio.
17. Debido al nulo crecimiento laboral y de áreas para mejorar dentro de la organización es constante la rotación del personal que una vez que concluyen los estudios buscan colocarse en algo relacionado en su carrera.
18. Constantemente se presentan malos entendidos en la asignación de tareas dentro de la organización que impacta directamente con la calidad de los productos y servicios que ofrece.
19. El 80% del personal desconoce la filosofía de la organización, esto provoca que los objetivos y la imagen que se quiere proyectar no sea la óptima para saberse vender adecuadamente.
20. La ONP carece de algún tipo de manual ya sea de bienvenida, inducción, procedimiento, operaciones y genera incertidumbre en las funciones de cada uno, así como los métodos para su elaboración.
21. No cuenta con un departamento de comunicación que encamine y seleccione los mensajes a los públicos que atienden.
22. No tiene establecido en ningún documento su misión, visión, valores y objetivos.
23. No ha querido utilizar a conveniencia las nuevas formas de usar la mercadotecnia y publicidad para atender a sus públicos.

OPORTUNIDADES

1. Debido a la nacionalidad estadounidense, así como su participación activa como juez y entrenadora de la directora general ha sabido hacer uso de sus relaciones personales para llevar a equipos mexicanos a competencias internacionales, quedando algunos de ellos en lugares muy sobresalientes.
2. La ONP ofrece muchas facilidades para la afiliación de equipos es la única organización en el país que no cobra cuota alguna por afiliarse a ella, en comparación de otras que cobran cuotas exageradas para poder participar en sus concursos y con una serie de requisitos muy extensos.
3. Aparte de la relación que mantiene la directora para invitar a equipos mexicanos a las competencias en Estados Unidos, también les facilita a los equipos, trámites y papeleos como pasaportes, visas, traslados, inscripción a concurso, etc.
4. Por muchos años ONP se ha mantenido a la cabeza en los eventos, los equipos saben que las únicas competencias de calidad son las que ofrece la organización.
5. ONP es la única organización en la que puedes participar sin haber concluido el pago correspondiente por el evento, también es la única que rembolsa el dinero si no se asiste a la competencia sin pago extra.
6. La organización es una fuente de trabajo para aquellos estudiantes que se interesan en practicar la actividad, estudiar y al mismo tiempo obtener algún ingreso.
7. Debido a las relaciones de la directora siempre se encuentra en la vanguardia de las técnicas y en materiales es siempre la primera en exponerlos en el país.
8. Hoy día la organización está cumpliendo 15 años que avalan su experiencia y que las otras organizaciones no han podido lograr.
9. Si bien es cierto que las otras organizaciones ofrecen eventos producidos y ricos en mercadotecnia, la ONP se ha caracterizado por cuidar y velar por la integridad física y mental de cada uno de los participantes, lo que las otras organizaciones han descuidado por ganar más dinero.

10. Es evidente los resultados satisfactorios obtenidos por los equipos apoyados por la ONP competencias internacionales.
11. Año con año, aparecen, se renuevan e inventan otras organizaciones para competir con la ONP, la mayoría de ellas desaparecen o tienen poca audiencia, hasta ahora son dos las que se han mantenido (COP y ANP, además de ONP).
12. El personal que labora en la ONP conoce la actividad y la mayoría de ellos la práctica.
13. La Directora General Mary Joel es vista como líder y goza de mucha visión en cuanto a los grupos de animación y la manera de dirigirlos.

AMENAZAS

1. Cada día aparecen más organizaciones en el mercado y buscan ganar un lugar importante dentro de los grupos de animación.
2. Organizaciones como ANP o COP poco a poco consolidan mejor su imagen ante los equipos, por lo novedoso en los formatos de sus competencias y las sedes.
3. Los grupos de animación tienen la necesidad de experimentar otros retos, lugares diferentes y más espectaculares para exponer su trabajo.
4. Actualmente las asociaciones internacionales afilian a las nuevas organizaciones sin ayuda de la ONP.
5. La informalidad de la organización en sus eventos ha provocado la ausencia de muchos equipos en sus competencias.
6. La falta de patrocinios en los eventos de la ONP reduce el presupuesto para hacer competencias de mejor calidad y más espectaculares en forma y contenido.
7. Organizaciones como ANP ofrecen premios en dinero y no en reconocimientos de madera como los que ha mantenido ONP en los últimos años.
8. Las otras organizaciones se encuentran en la vanguardia en actualizaciones de sus sitios de internet, así como en la variedad de productos que ofrecen.

9. La competencia de la ONP ha sabido hacer alianzas importantes con patrocinadores y empresas pequeñas que les ofrecen servicios de uniformes, música y cualquier tipo de accesorio para los equipos.
10. Los equipos ya no se conforman con competir y ganar en ONP, quieren más.
11. La competencia de la ONP ofrecen productos y servicios más novedosos y personalizados.
12. Actualmente las organizaciones que han surgido para atender a los grupos de animación han ido en asenso y poco a poco ganan clientes, logrando afiliar a grupos de animación a sus eventos.
13. Organizaciones como la ANP o COP implementaron dentro de sus premiaciones, nominaciones al mejor entrenador, a la mejor porrista del año, concursos y premios que han resultado muy atractivos entre los equipos hasta ponerse de moda.
14. Las demás organizaciones cuentan con patrocinio de empresas como Bimbo o de toallas femeninas y son invitados a programas de radio y televisión familiares como “se vale” y “para todos” , así como en eventos deportivos importantes el “Tazón Azteca”.
15. La competencia de la ONP gozan tener una división clara en la organización, instalaciones bien ubicadas, departamentos encargados cada una de realizar tareas específicas, incluso, cuentan con un departamento de relaciones públicas que se dedican exclusivamente a hacer contactos con otras organizaciones, patrocinadores, entrenadores y se encargan de difundir los eventos que van a tener.

En el siguiente capítulo analizaremos los datos obtenidos del FODA con la finalidad de formular las estrategias y tácticas que conformarán el Plan de Comunicación para su aplicación en la Organización Nacional de Porristas, que saldrán de la metodología maximización-minimización de las FODAs.

Es decir, el tercer apartado tendrá las acciones concretas a reforzarse en la ONP para fortalecer las áreas que en el estudio se encontraron con necesidades de adecuar o modificar con el objetivo de que la organización goce de mayor credibilidad y preferencia por parte del mercado al que atiende, también para encontrar un equilibrio entre la imagen que ha querido mostrar la ONP a la que realmente perciben sus públicos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRITAS

4.1.- ESTRATEGIAS PARA LA CONFORMACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Como ya se mencionó en capítulos anteriores un Plan de Comunicación sirve para establecer un marco de referencia que orienta al conjunto de acciones de comunicación que se van a llevar a cabo para implementar estrategias a una organización, con miras a optimizar sus recursos, mejorar su imagen o mejor dicho, encontrar un equilibrio entre la imagen real que proyecta la organización a la ideal que pretende mostrar a sus distintos públicos, y también para lograr mejoras que pueden ser Internas o Externas en pro de la organización, es decir, se trata de todas aquellas acciones que ayudarán a optimizar de manera positiva los productos y servicios que ofrece la ONP.

Con el diagnóstico realizado a la Organización Nacional de Porristas, enriquecido con el análisis FODA se pudo detectar las fallas y todos los factores influyentes en la misma de manera negativa, así como los aspectos positivos que se pueden resaltar para lograr una disminución en aquellos rubros que restan importancia a su labor o causan distracción a la hora de la transmisión de mensajes.

Para la conformación del Plan Organizacional es necesario definir las estrategias a emplear, en esta parte de la investigación se utilizará la metodología maximizar-minimizar ya se definió en el primer capítulo, y consiste en combinar la información obtenida del FODAs con la finalidad de minimizar un aspecto negativo y maximizar uno positivo de la Organización Nacional de Porristas.

Ahora bien, lo que propone el estudio Maximizar-Minimizar los elementos de la Matriz FODA es que al tener determinadas cuáles son las FODAs en un primer plano, permite establecer los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, posteriormente ordenar por importancia

cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la Organización Nacional de Porristas pues su impacto positivo o negativo es mayor, cabe mencionar que para su elección se contó con la colaboración de la Directora General de la ONP respecto a los rubros más urgentes en tomar en cuenta, están también los más viables y los que generan menos costos para que decidan implementarlos en la organización.

A continuación se muestra las estrategias sugeridas para cada rubro, al final solo se analizarán las que con ayuda de la Directora General se decidió ser las más adecuadas para realizar en la ONP y se justificará el porqué.

4.1.1.- ESTRATEGIAS MAXI-MAX (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

1.- Fortalecer la imagen, la calidad de los productos y servicios que ofrece la Organización Nacional de Porristas aprovechando la imagen solida con la que cuenta la Directora General, resaltando la participación que tiene año con año como miembro de la NCA y ACA siendo jurado en los eventos más importantes en Estados Unidos, resaltando además que fue y sigue siendo la primera organización mexicana que cuenta con la validez de las organizaciones más importantes reguladoras de la actividad a nivel internacional, además propone e introducen al país nuevas técnicas, ejecuciones y metodologías en la ejecución de la actividad, y brinda competencias comparables con las internacionales en cuanto a logística y nivel de ejecución (F1, F6, O1, O7).

2.- Mantener la calidad como hasta ahora en competencias nacionales y concursos regionales para seguir ofreciendo a los equipos que se encuentran en constante renovación y búsqueda de mayores retos, espacios seguros con alto nivel competitivo, así como conservar el respaldo-apoyo de las organizaciones internacionales que les ayudan a asistir a campamentos y concursos en el extranjero de esa manera obtener mayores triunfos para los equipos del país, formulando programas acordes a los intereses, inquietudes y necesidades de sus

afiliados, con el objetivo de acrecentar el número de equipos participantes en eventos nacionales y extranjeros(F2, F4, O2).

3.- Analizar, actualizar y replantear los productos y servicios que la organización ofrece con el objetivo de brindar atención más personalizada y especializada acorde a las necesidades y tiempos de sus afiliados, respondiendo a los intereses que persiguen, así como ofrecer una línea de productos y servicios sofisticados, vanguardistas con materiales novedosos, propositivos y vistosos que se asemejen a los que ofrecen las organizaciones internacionales, con presupuestos al alcance de todos sin que eso signifique permear calidad (F8, F10, O5, O9).

4.- Resaltar la presencia de jueces internacionales en las competencias de la ONP, destacando la imparcialidad en los resultados, ya que se trata del voto de calidad de personas especializadas en el tema, con amplio criterio, experiencia, actualización en técnicas y requerimientos de la actividad, sobretodo porque ellos son los encargados de revisar año con año la forma en que se deben de ejecutar los ejercicios y son los mismos que califican las competencias internacionales (F3, O10).

5.- Mantener la sensibilidad que ha caracterizado al personal de la ONP ya que se trata de gente que conoce la actividad e incluso la práctica, fomentándoles el interés y dedicación al trabajo, así como servir de manera útil y positiva a los equipos, también mejorando la selección del personal, definiendo un perfil que contenga personas interesadas en el servicio, con iniciativa, sensibilidad, que sepa y comparta los objetivos de la organización, reconozca la importancia del trabajo en equipo y de esa forma especializar a la gente en el trabajo (F5, F9, F11, O6).

6.- Aprovechar tanto de la buena imagen de la que goza la Directora General y el prestigio en el nivel de competencia de los concursos de la ONP para cubrir las necesidades de los equipos con experiencia que quieran extender su nivel de competencia a nivel internacional así como a los nuevos equipos facilitarles la

afiliación a la organización y brindarles herramientas para consolidarse como equipo.

4.1.2.- ESTRATEGIAS MAXI-MANI (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

1.- Consolidar la imagen de la ONP con toda la aportación que la organización le ha dado a la actividad, actualmente han surgido otras organizaciones y ofrecen a los equipos espacios diferentes para mostrar el trabajo realizado, pero la Organización Nacional de Porrista es la única que se ha mantenido a lo largo de estos 15 años, debido entre otras cosas al vínculo tan sólido de la Directora General con organismos internacionales, gracias a esto es de las primeras en conocer y ejecutar las nuevas técnicas, reglas y restricciones que se imponen a la actividad año con año e implementarlas al reglamento de la ONP, esto hace a la forma de operar de la organización muy parecida o bajo los esquemas de las organizaciones internacionales cabe mencionar además, que es la precursora de los grupos de animación en México, colaboró en la formación de la Federación Mexicana de Porristas y Grupos de Animación en el país, por ello es importante comunicarlo a los equipos, pues la mayoría de ellos desconoce dicha información de gran importancia, sobretodo porque para poder asistir a un evento internacional se necesita estar avalado por la FMPyGA que tiene validez oficial internacionalmente (A1, A2, F1, F3, F5, F6, F7).

2.- Debido a la alta demanda de los entrenadores por competir en sedes diferentes, con equipos altamente competitivos, la ONP extenderá el calendario de actividades con competencias extras, convocando a grupos que quieran seguir obteniendo logros, en cuanto a campamentos ofrecerá lugares adecuados para la ejecución del programa, es decir implementará una serie de acciones para aumentar el número de competencias y campamentos anuales, así como ofrecer sedes diferentes que atraigan la mirada de equipos nuevos (F2, F4, A3, A4, A10).

3.-Realzar la seriedad de la organización y de sus trabajadores en los eventos, la ONP cuenta con un personal que conoce y práctica la actividad, da solución a los

entrenadores que acuden a su servicio, pero necesita fortalecer y consolidar la formalidad en la sede de los eventos, así como el establecimiento de horarios que inicien y concluyan en la manera de lo posible en la hora estipulada, dichas fechas que se incluyen en el calendario no tengan cambio alguno en fecha, hora, ni lugar por lo menos quince días antes del evento, en caso de que se llegará a presentar se notificará de manera personal por parte de los empleados directo de la organización a cada entrenador o responsable del equipo (F5, F9, F10, A5).

4.- Optimizar la calidad de la tecnología instalada en la organización, dándole mantenimiento y actualización constante al sitio web, haciendo además un ejercicio de análisis y revisión meticulosa y detallada a los sistemas de premios que ofrecen, con la finalidad de replantear la forma de reconocer a los equipos ganadores, además de examinar maneras de incluir patrocinadores esto no implica que tomen decisiones sobre el rumbo de la organización, solo dar realce y renombre a los eventos, de esa manera mantener motivados e interesados a los equipos a asistir a todo evento organizado por la ONP (F8, F11, A6, A7, A8, A9).

5.- Utilizar todos los elementos positivos con los que cuenta la ONP como la imagen de su directora, así como de la facilidad dada a los entrenadores para que se actualicen, compitan y se capaciten, la experiencia que los respalda y los contactos que tienen, haciendo caso a las recomendaciones que le han señalado como la actualización del sitio web y el permiso de que patrocinadores intervengan en sus eventos, además de hacerlos más novedosos y con premios atractivos. Es decir optimizándolos en pro de la misma organización.

4.1.3.- ESTRATEGIAS MINI-MAXI (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)

1.-Sugerir a la Directora General de la organización admita escuchar propuestas u observaciones tanto del personal como de los entrenadores y participantes, aunque siga siendo ella la que tome la decisión final, es importante dar espacio a la retroalimentación pues en la mayoría de los casos, las personas externas pueden hacer observaciones que quizá no se están tomando en cuenta y afectan

de manera significativa la imagen y los servicios que ofrece la organización y en determinado momento puede ser valioso y de mucho provecho, esto no implica restar poder u autoridad en la toma de decisiones, sino hacer un análisis de las propuestas, de esa forma diseñar medidas para incluir a los usuarios en lo que quieren que la organización les ofrezca y lograr a su vez que el personal se encuentre más comprometido con el trabajo, aumentando la motivación hacia ellos (D2, D4, D7, D8, O1, O3, O7).

2.-Revisar de manera meticulosa la calendarización de eventos, con la finalidad de no hacerlo público hasta tener el espacio reservado con la fecha y hora definitiva, así como mantener hasta ahora que los equipos no tengan que pagar membresía alguna por participar en los eventos de la ONP, más que la inscripción significativa al evento, además de diseñar medidas que permitan afiliar a más equipos a la organización y mantener a los existentes (D9, D11, O2, O5).

3.-Revisar, replantear y rediseñar el formato de la logística de las competencias y clínicas de la ONP, con el fin de implementar un formato más ágil, novedoso y atractivo para los entrenadores, participantes y espectadores manteniendo la calidad en la cartera de jueces, nivel de competencia, así como la claridad e imparcialidad en los resultados pero incrementado la asistencia de participación de equipos y gente que va a ver los concursos (D10, O5).

4.- Instrumentar mecanismos que permitan dar a conocer al personal la misión, visión y valores de la organización con el propósito de que los empleados interioricen el sentido de pertenencia a la organización y compartan sus objetivos, ayudando a su vez a alcanzarlos, además fortaleciendo el reconocimiento a la labor que realizan, esto se logra formalizando y definiendo la filosofía, misión, visión y valores de la organización y ellos sean los que los pregonen el quehacer de la ONP y la difundan. Asimismo, replantear el modelo de operación de la organización comparándolo con organizaciones funcionales, en donde se propone

la división por áreas o departamentos, así como la especialización del trabajo para hacerla más eficiente y eficaz (D5, D6, D12, D17, D18, D,19, O6, O11).

5.- Hacer una evaluación a la organización a través de estos quince años de trabajo, para tener un balance del panorama general del funcionamiento de la organización y cotejarlo con las demás organizaciones fijándose en lo atractivo que ofrecen a los clientes y detectar fallas existentes dentro de ONP, que se han seguido arrastrando por años esto impiden o bloquean tanto el crecimiento como la preferencia de los públicos, debe de incluir una campaña de fortalecimiento de la imagen, la del personal, mejoras a las instalaciones, a los medios de comunicación organizacionales, así como dar cabida a los patrocinadores, optimizando la tecnología con la que dispone, apoyándose también del prestigio que ha generado la organización con los años al frente de Mary Joel Márquez, de su imagen y con los equipos mexicanos que ha apoyado en competencias extranjeras y obteniendo excelentes resultados (D3, D13, D14, D15, D16, D20, D21, D22, O9, O10).

4.1.4.- ESTRATEGIAS MINI-MINI (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

1.- Fortalecer todas las formas de comunicación en la organización, tanto interna como externa, también en aquellos aspectos que presentan síntomas de rezago y que afecta toda la funcionalidad de la ONP, reforzando de igual manera la motivación del personal para convencerlos de que trabajo que realiza dentro de la organización es muy importante que puede traer beneficios propios al realizarlo adecuadamente, así como evitar en la medida de lo posible confusión en la asignación de tareas o a la hora de su ejecución, diseñando instrumentos que faciliten el trabajo, la forma de realizarlo y su entendimiento (D1, D5, D6, D12, D17, D18, D19, A5, A10).

2.- Promover la participación de los grupos de animación en las diferentes organizaciones que compiten con la ONP, resaltando que la ONP apoya a que los equipos a participar en las distintas organizaciones para que exhiban su trabajo y

eso no afecta ni condiciona su participación en la ONP, al contrario los invita a observar, vivir, comparar las competencias, sin dejar de lado la preferencia a la ONP, así como utilizar las observaciones para ser mejores, usando la buena imagen que goza tener la Directora General de la ONP para fortalecer la imagen de la organización en su totalidad (D2, D7, D8, A3, A4).

3.- Rediseñar el formato de concursos, campamentos, convocatoria, reglamento y sitio web, que resulte más atractivo y lograr hacer más eficiente la tecnología con la que dispone la organización incluyendo un equipo de trabajo acorde a la realización de dichas acciones, con el propósito de disminuir fallas en el sitio web, cambios sin previo aviso a los eventos, malos entendidos y así evitar descontento entre los equipos que opten por irse a otra organización de manera definitiva y sobretodo buscar medidas que permitan ayudar a encontrar coherencia entre la imagen que dice proyectar la organización, a la que realmente proyecta (D3, D9, D10, D11, D13, D15, A2, A8, A12).

4.- Fortalecer la imagen de la ONP aceptando las invitaciones a los eventos deportivos para promover ahí la misión de la organización, ganando presencia en los medios interesados en apoyar el deporte, insertando el patrocinio de marcas que van acordes a la imagen del deporte para dar realce e importancia a los eventos organizados por la ONP, incluyendo también ideas nuevas en la forma de premiar a los equipos para mantener motivados a los grupos en participar en las competencias de la organización (D14, D16, A1, A6, A7, A9, A11).

5.-Incluir un departamento de logística y relaciones públicas en la ONP que se enfoque en la organización de eventos, asuntos relacionados con los clientes, atiende a proveedores, busque convenios con patrocinadores y negocie con todos ellos (D20, D21).

6.- Implementar entre el personal una campaña para fortalecer la identidad y filosofía de la ONP con la finalidad de encontrar un sentido de pertenencia entre

ellos y la organización que impacte con la calidad en el trabajo y los servicios que lo logren exteriorizar entre los diferentes públicos y además optimizar la comunicación, sus medios y la claridad de los mensajes, es decir hacer un uso correcto de la comunicación organizacional con fines de alcanzar las objetivos de la organización estos necesitan estar claros y definidos.

Es importante señalar que el objetivo es el elemento central del plan de comunicación y como Libaert menciona en su libro “El Plan de Comunicación Organizacional”, el objetivo es la base inicial para la elaboración de un plan, en las siguientes fase se definirán los mensajes, los destinatarios y los medios, que se deben de desprender directamente del objetivo.⁷²

Ahora bien, la acciones concretas a implementar en la organización se explicarán a continuación, cabe señalar que este cuadro fue tomado del propuesto por el autor Libaert en su libro “Plan de Comunicación”, pero para fines de la investigación se modificó para adecuarlo al estudio con ayuda de la Asesora, la Licenciada en Comunicación Adriana Reynaga, profesora de la FCPyS que imparte la asignatura de organizaciones emergentes.

De las estrategia arrojadas de la metodología maximizar-minimizar a la ONP, se le expusieron a la Directora General, consideró algunas aplicables a la organización y las presentaremos con la idea de lograr insertarlas, que serán exhibidas como ya se dijo en un cuadro por cada estrategia propuesta.

Las estrategias serán seis y estarán divididas en tres internas, es decir, acciones encaminadas a mejorar a la organización en cuanto al personal, instalaciones, toma de decisiones, distribución de espacios y todo lo que tiene que ver de manera interna con la organización, después seguirán tres externas incluyen a los públicos a los que se dirige la ONP, es decir, a las mejoras externas.

⁷² Thierry Libaert, op. cit., p. 133.

4.2.- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS

<p>ESTRATEGIA 1.- Establecer de manera formal la misión, visión, valores, objetivos y la historia de la organización entre el personal para que adquieran sentido de pertenencia, la interioricen y se familiaricen con ella.</p>		
<p>OBJETIVO: Se pretende que tanto el personal eventual, como de planta, así como los afiliados conozca, entiendan y compartan la visión de la organización, que sepan quiénes son, de esa forma justificar su existencia y su forma de actuar y compartan la ideología, es decir, se familiaricen más con la Organización Nacional de Porristas.</p>		
DESTINATARIO	HERRAMIENTAS	MENSAJES
<p>Público General</p> <p>Entrenadores</p> <p>Participantes</p> <p>Proveedores</p> <p>Patrocinadores</p>	<p>Videos</p> <p>Fotos</p> <p>Textos</p> <p>Internet</p> <p>Programas de animación por computadora</p> <p>Envíos por mail</p> <p>Carteles</p> <p>Trípticos</p> <p>Programas de eventos</p>	<p>Los mensajes serán los mismos para los distintos públicos, pues definirán de manera breve la misión, visión, valores y objetivos de la organización, a continuación se enuncia lo que dirá cada uno de ellos, cabe mencionar que fue los que la Directora proporcionó en las entrevistas, pero es ella la única que los conoce, pues nunca se había interesado en que alguien más los conociera.</p> <p>Misión: Promover la actividad de los grupos de animación en un ambiente digno, seguro y al alcance de todos.</p> <p>Visión: “ser simplemente los mejores entre los equipos de animación”</p> <p>Valores: Trabajo en equipo Profesionalismo Imparcialidad Seriedad Compromiso Constancia</p> <p>Objetivos: Difundir la actividad de los grupos de animación en un ambiente</p>

		seguro, con espacios adecuados enseñando la actividad de manera adecuada y con un organismo imparcial en donde todos los equipos gocen de las mismas oportunidades de éxito, así como permanecer en la preferencia del público, ofreciendo eventos novedosos y con alto contenido competitivo.
TÁCTICAS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se pretende incluir estos cuatro elementos en varios de los medios organizacionales empleados por la organización: en la página web en forma de intro o banner, posteriormente en un link de la página que diga "quiénes somos", en los programas de los eventos se incluirá un texto breve que los explique, también dentro de las instalaciones se pondrán en las paredes de modo que estén a la vista tanto del personal, como de la gente que asiste por algún trámite, se incluirá, en un apartado de la convocatoria anual y en el reglamento, incluso al inicio de cada evento el maestro de ceremonia dará una explicación de forma breve sobre la historia de la organización y en el Campeonato Nacional que es el evento más importante del año se incluirá un video corporativo para mostrar al público asistente antes de dar inicio al evento. En cuanto a los empleados se les entregará en un	El tiempo estimado para ser evaluado sería la temporada 2010-2011 que iniciaría el mes de noviembre que tiene lugar el campeonato más importante del año, el campeonato nacional y que tenga continuidad hasta el próximo evento nacional.	El costo de esta acción esta cotizado en \$10,000 pesos que solo incluiría el costo del video que sería realizado por la empresa Kropco, ya que el texto solo se aumentaría a toda la papelería que ofrecen y ellos mismos imprimen la información no aumentaría el costo.

manual de bienvenida, explicándose el porqué de cada uno para que los entiendan y compartan.		
<p>EVALUACIÓN Antes de concluir el Campeonato Nacional se incluiría un pequeño cuestionario a los entrenadores, asistentes y participantes preguntando si conocen la misión, visión, valores y objetivos de la ONP, incluso se pondría un stand que a cambio de responder alguna pregunta relacionada con alguno de estos aspectos se llevarían un artículo promocional de la organización, continuándose en cada evento de la temporada siguiente de la ONP, para ir evaluando qué tanto está sirviendo la estrategia.</p>		
<p>OBSERVACIONES Se puede lograr que la gente conozca y comparta estos principios de la organización si se repiten de manera insistentes con mensajes breves y siempre los mismos. A los empleados se les evaluaría con otro cuestionario diseñado específicamente para ellos.</p>		
<p>ESTRATEGIA 2.- Capacitar al personal de planta y al staff de manera constante, así como sensibilizarlos con la idea de servir a los clientes y la importancia del trabajo en equipo.</p>		
<p>OBJETIVO: Mantener al personal capacitado constantemente, comprometiéndolo con la idea de servir de manera útil y amable a los afiliados, actuando acorde a la imagen de la ONP y compartiendo su misión, de esa manera que ellos encuentren beneficios laborales, profesionales y económicos.</p>		
DESTINATARIO	HERRAMIENTAS	MENSAJES
Personal de planta Personal eventual Staff	Calendario Mensual Juntas mensuales Pizarrón de avisos Manual de Bienvenida Empleado del Mes	El mensaje a utilizar será el mismo (servir es nuestro compromiso), pero se adecuará dependiendo de en dónde se va a utilizar. Calendario Mensual: indicará de manera breve las actividades a realizarse por mes, así como los eventos, celebraciones o cumpleaños de algún empleado. Juntas Mensuales: retomarán lo sobresaliente de manera positiva en el mes, es decir, se incluirá el resultado e impresión de los eventos, puntos a mejorar, habrá oportunidad

		<p>de felicitar por los buenos resultados y de manera personal observaciones.</p> <p>Pizarrón de Avisos: es cierto que cuentan con uno pero siempre está lleno, mal alineado o no hay plumones, ahora se tomará atención y en la parte de arriba estarán escritas la misión, visión y valores con una leyenda que diga "Recuerden quiénes somos y qué buscamos".</p> <p>Manual de Bienvenida: se le repartirá al personal viejo y de nuevo ingreso incluirá historia de la organización, filosofía, descripción de instalaciones, forma de operar, puestos y funciones, descripción de operar y dirección.</p>
TÁCTICAS	TIEMPO	PRESUPUESTO
<p>Ser muy reiterativos en la importancia del trabajo que aporta cada uno de los empleados para el crecimiento de la organización, capacitarlos para familiarizarlos más con la actividad, mostrando videos y logística de eventos pasados para enriquecer los futuros eventos. Resaltando su labor, haciéndolos sentir cómodos, apoyados, incluso haciéndolo parte de capacitaciones internacionales, dándoles privilegios por ser parte de la organización, incluyéndoles algunas gratificaciones monetarias o de otro tipo.</p>	<p>Estas acciones se realizarán el tercer trimestre del año 2010, una vez concluido se replanteará para mejorarlo.</p>	<p>El presupuesto estimado para realizar estas acciones es de:</p> <p>Manual de Bienvenida: \$500 por una copia, que a petición de la Directora se lo podemos diseñar y el dinero sería para la compra de material.</p> <p>Pizarrón: sería adecuar uno nuevo a la oficina que tendría un costo de \$2000 con todo y la instalación en Home Depot.</p> <p>En cuanto a incentivos se pretende adquirir la tarjeta Vrim-TDU para los empleados que anualmente para 15 empleados saldrían en \$1500 para todos.</p> <p>Total: 4000 pesos</p>

EVALUACIÓN La evaluación vendría cuando se comiencen a detectar menos errores en la ejecución de tareas, además con la actitud de los empleados, cuando existan menos confusiones, cambio de fechas y también cuando cada uno haya entendido su función, y con ello no se tendrá que repetir constantemente lo que a cada quien le corresponda hacer.

OBSERVACIONES Esta son algunas de las acciones que se proponen a la ONP para tener motivados e interesados a los empleados, aunque no son las únicas, pero se propusieron porque realmente no generan algún gasto extra excesivo y son viables de aplicar.

ESTRATEGIA 3.- Distribuir los espacios físicos de la oficina de modo diferente, haciendo que en ella se dé un ambiente mucho más agradable para la convivencia y la realización del trabajo en equipo.

OBJETIVO: Buscar la comodidad en los empleados, de manera que repercuta de manera positiva en la productividad del personal, sobretodo en los momentos en que las cargas de trabajo son excesivas, logrando además mejorar la imagen de la oficina.

DESTINATARIO	HERRAMIENTAS	MENSAJES
Personal de planta Personal eventual Staff La gente que acude a las instalaciones de la organización	Mobiliario nuevo (archiveros, repisas, muebles) Señalización Ventiladores Focos ahorradores de luz	Que el personal se sienta en un ambiente cómodo para realizar el trabajo que le corresponde hacer. "Tú haces el lugar de trabajo agradable, mantenlo limpio y ventilado".
TÁCTICAS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Reacomodo total del interior de la oficina, que incluya: pintura, cambio de piso o lavado de la alfombra, reemplazo de la iluminación por una que no afecte la vista, adaptar ventilación, guardando los papeles que deben de estar archivados, incluir un interpone que permita abrir la puerta principal, remodelación del baño y los accesos.	En un mes quedarán instalados los cambios a la organización, se sugiere realizarse dos meses antes del campeonato nacional de preferencia.	El presupuesto a emplearse quedará con los siguientes costos: Pintura 2 cubetas \$ 500 Lavado de alfombra \$1000 Focos \$200 Ventiladores-calentadores \$1000 Archiveros \$2000 Interpone \$2000 Baño \$1000 Aseo \$300 Total \$8 000 pesos

EVALUACIÓN Comentarios positivos de los usuarios acerca de la nueva distribución de las instalaciones, en cuanto a los empleados productividad más alta y cuando se perciba un ambiente mucho más agradable.

OBSERVACIONES Si el gasto resulta muy excesivo para la organización al menos será necesario que las instalaciones se vean mucho más adecuadas y distribuidas uniformemente. Los costos para el presupuesto fueron extraídos

de la tienda Home Depot.		
ESTRATEGIA 4.- Rediseño de la Página Web		
OBJETIVO: Incrementar el número de usuarios que visiten el sitio de ONP en internet, logrando ser el medio de comunicación más utilizado para la realización de trámites, estar en contacto con los clientes, mantener informados a los equipos sobre eventos, noticias importantes relacionadas a los grupos de animación, así como todos aquellos temas que resulten de interés para los públicos y que sea el medio de contacto con los participantes, que reciba las observaciones, quejas o sugerencias, además de dar a conocer el trabajo de la organización al público en general que ingrese a la página.		
DESTINATARIO	HERRAMIENTAS	MENSAJES
Público General Entrenadores Participantes Proveedores Patrocinadores	Videos Fotos Textos Internet Programas de animación por computadora	Se retomará el lema que ha utilizado la organización “Simplemente los mejores”, aumentándole lo siguiente “Simplemente los mejores por su experiencia, eventos, jueces, equipos, organización y resultados”
TÁCTICAS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Rediseño total de la página de internet, haciéndola más atractiva, en contenido e interactiva para los usuarios, que contenga nuevas secciones, introduzca la historia de la organización, incluya la filosofía, un chat, correo, buzón de sugerencias y una comunidad, además de links a otros sitios de interés relacionados con la actividad y ser actualizada cada quince días o antes si ocurre algo importante.	El tiempo estimado para ser evaluado sería el segundo trimestre del año 2010 que coincide con el inicio de la temporada de los eventos de la organización, que se prolongarán hasta los tres primeros meses del 2011.	El presupuesto se cotizó con una empresa dedicada al diseño en páginas web cuyo costo es de \$12, 500 por el rediseño completo del sitio web y \$3000 por concepto de actualización durante el trimestre. Anexamos la cotización dirigida a la Directora de la Organización Nacional de Porristas.
EVALUACIÓN Crear un registro del número de usuarios que visitaron la página a partir de la inserción del rediseño del sitio y cotejándolo con el número de usuarios que la visitó en los tres meses anteriores.		
OBSERVACIONES Se propone el rediseño de la página haciendo recomendaciones en cuanto a la comunicación y los mensajes que se sugieren contengan, aunque el video, audio y diseño será realizado con ayuda de un publicista, creativo y un diseñador de páginas para lograr el objetivo deseado.		

ESTRATEGIA 5.- Reducir costos y dar realce a los eventos por medio del Patrocinio.		
OBJETIVO: Invitar a marcas deportivas de: ropa, accesorios, o de comida nutritiva, cereales, cosméticos, desodorantes, toallas femeninas, rastrillos, parques de diversiones, por mencionar algunos giros a formar parte de la gran familia de la Organización Nacional de Porristas como patrocinadores de los eventos de la ONP, con la finalidad de reducir costos y hacer más vistosos los campeonatos o campamentos que realiza la organización, de esa manera poder ofrecerles a los participantes premios diferentes e incluir algunos regalos de los patrocinadores.		
DESTINATARIO	HERRAMIENTAS	MENSAJES
Proveedores Patrocinadores (encargados de relaciones públicas y promociones)	Invitaciones personalizadas Video corporativo y del campeonato nacional Estadísticas del número de asistentes por evento, edades y perfiles.	El mensaje que se dirigirá a los posibles patrocinadores es que los eventos de ONP son un espacio para exhibir sus productos a posibles clientes a cambio de obsequiar algunos artículos promocionales para que los asistentes prueben los productos que ofrece la marca.
TÁCTICAS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Negociar con los patrocinadores el intercambio de productos de su marca por un stand dentro de algún evento de ONP o el apoyo para la compra de medallas, playeras, trofeos a cambio de anunciar los productos, permitir poner publicidad en los eventos, es decir, el intercambio de algún bien por otro en donde tanto la organización como el patrocinador gane, hacerlo ver que le sale mucho más barato ese tipo de publicidad que en cualquier medio de comunicación y que tendría mayor impacto con su público meta.	El tiempo estimado es 9 meses tomando en cuenta que la organización tiene 2 eventos por mes que incluyen el interior de la república mexicana, comenzando en febrero y concluyendo en noviembre del 2011.	El presupuesto estará predeterminado por lo que los patrocinadores quieran aportar, ya que puede ser en especie o en dinero para la compra de reconocimientos.
EVALUACIÓN Por parte de la organización la evaluación sería terminando el evento pedir a los asistentes llenar un cuestionario cuyo objetivo sea saber si		

les agradó tener patrocinadores y cómo percibieron el evento, además de poner un link en la página que contenga una breve encuesta sobre qué tipo de patrocinadores les gustaría que hubiera en el evento.

OBSERVACIONES La evaluación sería por parte de la ONP y de los patrocinadores, los segundos tendrían que ver aumentas sus ventas y la organización con buenos comentarios sobre el evento, y el nuevo formato de premios que el maestro de ceremonias agradecería a los patrocinadores los trofeos cada que tuviera una intervención. Es importante señalar que a petición de la Directora General, ninguna forma de patrocinio se aceptará si en determinado momento quisiera tomar decisión de cualquier tipo referente al manejo de la organización, con ello se quiere decir que las decisiones siempre recaerán sobre la gente que integre únicamente la organización.

ESTRATEGIA 6.- Campaña de reforzamiento de la Imagen de la Organización Nacional de Porristas (publicidad institucional)

OBJETIVO: Reforzar la imagen de la ONP que se ha ido deteriorando conforme transcurre el tiempo, el diseño de esta estrategia debe de incluir; al personal, los mensajes que transmite, la forma de hacerlos, lo que ha querido mostrar de ella y no ha logrado, se busca encontrar un equilibrio entre la imagen proyectada a la percibida por los afiliados y la que se podría mostrar de manera mejorada.

DESTINATARIO	HERRAMIENTAS	MENSAJES
Público General Entrenadores Participantes Proveedores Patrocinadores Competencia ANP y COP Autoridades Deportivas Medios de Comunicación	Medios de Comunicación Tecnología Internet (página)-papelería Invitaciones personalizadas Video corporativo Gente creativa, profesional y especializada en el diseño de campañas-publicidad.	El mensaje a usarse es que celebrando los XV de la ONP, se reinventa para seguir en la preferencia del público, haciendo mención de que son XV de cumplir sueños, de creer en la actividad y de crecer juntos.
TÁCTICAS	TIEMPO	PRESUPUESTO
Haciendo que el objetivo de promoción de este año sea con motivo de la celebración de los VX años de existencia de la ONP, promoviendo los mismos eventos, pero dando ese plus que este año será diferente pues se conmemora un periodo largo de la existencia de la organización, debe de incluir un regalo conmemorativo a la fecha o un logo diferente por dicho evento de tan gran	La campaña tendrá la duración de un año, que iniciaría con el Campeonato Nacional en el mes de noviembre de 2010 y concluiría en próximo Campeonato Nacional en 2011.	El presupuesto dependerá de el número de patrocinadores y la aportaciones que den, así como la forma, los gastos no aumentarán en costos ya que se tendría asignado para qué fin en especial y realmente sería el dinero que se pensaba tener de presupuesto para esta temporada que es un estimado de \$50, 000 anuales.

magnitud.		
<p>EVALUACIÓN Esta acción se dará como acertada cuando asistan un mayor número de equipos a los eventos organizados por la ONP, haciendo comparación con los asistido en temporadas pasadas, además se les hará en el sitio web un cuestionario que contenga la opinión acerca de las mejoras de la organización, así como la imagen que se tiene de la misma, de su personal y de sus eventos y productos.</p>		
<p>OBSERVACIONES Aunque de manera personal se les puede preguntar a entrenadores acerca de cómo les parece el manejo de la organización en comparación con otras, aunque como siempre no es lo único, hay otras posibilidades.</p>		

CONCLUSIONES

Anteriormente las organizaciones contaban con escasa tecnología, eran concebidas como sistemas cerrados, tenían aparente estabilidad y estructuras verticales. Hoy, las organizaciones gozan de alta tecnología, son vistas como sistemas abiertos, viven inestabilidad diaria, son sometidas a procesos integrados y a clientes libres y cambiantes, se trabaja en interdependencia, en colaboración y cada vez menos de manera individual, ya que el trabajo en las organizaciones se ha perfilado al trabajo en equipo y también ha cambiado el personal que ahora además de especializarse en algo tiene que tener noción de computación, inglés, por mencionar algunas, es decir debe de poseer varias competencias para permanecer en un puesto.

En la actualidad, las organizaciones para asegurar su sobrevivencia y permanencia en el gusto del público, deben de estar reinventándose continuamente, tener en cuenta, la disposición al cambio y sobretodo adecuándose a las necesidades que día a día van surgiéndole a los clientes.

Hoy las organizaciones que permanecen en el mercado se están dando cuenta que efectivamente cada una tiene personalidad propia, esta puede ser moldeable a conveniencia para lograrlo no se debe improvisar, sino planearlo adecuadamente con ayuda de profesionales dedicados a eso.

Es cierto que la Organización Nacional de Porristas a lo largo de estos XV años de trabajo, ha funcionado sin necesidad de tener a gente especializada en los puestos, pues la visión con la que ha orientado la Directora General a la organización la mantiene como una de las mejores en el País, lo que se ofrece a la organización con este trabajo es una manera diferente de ver, actuar y manejar su rumbo, mostrándole una forma distinta en busca optimizar los recursos que se tienen haciendo de ella una organización con una imagen sólida y coherente.

Se pretende también hacer conscientes a los miembros de la organización de todo lo que implica dicha mejora, interiorizándoles la importancia de sentirse identificados con ella, con lo que cree y lo que es, pues son una extensión de la imagen que proyecta, si ellos no conocen adecuadamente su actividad y entienden su mercado, difícilmente encontraremos crecimiento favorable en la organización.

Queremos resaltar la comparación del manejo de la organización sin planear la comunicación y sin tener los objetivos claros, con un manejo nuevo, con un liderazgo sólido, con fines-metas a corto, mediano y largo plazo, con visión, con objetivos definidos de lo que se pretende lograr, y una vez logrado plantearse otros, así que la comunidad ONP debe de entender que ese cambio se inicia internamente y se extiende de manera externa.

A lo largo del análisis pudimos observar que dentro de la organización no todo es inadecuado, al contrario nos dimos cuenta que contiene muchos elementos favorables que han permitido su mantenimiento y preferencia de los equipos, la contribución que damos es orientar la comunicación de una manera adecuada que traiga un mejor funcionamiento a los servicios que ofrece, esto es potencializar todos los elementos buenos que posee.

Tuvimos que enfrentarnos a un líder asumido y aceptado (Directora General) pero renuente a cualquier tipo de cambio, esto complicó el análisis y la elección de estrategias aplicables a la situación real de la organización, y como se mencionó ella colaboró con la investigación para escoger las que realmente cree poder aplicar a la organización de manera real y no le generen mucha incertidumbre e implique un incremento en costos.

Pudimos comprobar que en muchas ocasiones la gente frente al mando de las organizaciones cree tener la verdad absoluta y saber de manera correcta el rumbo de la misma, esto no puede seguir pasando, hoy día si una organización

independientemente del giro que sea pretende mantenerse en un mercado que cada vez es más competitivo, cerrado y segmentado, para su mantenimiento en él tiene que tomar en cuenta su entorno, no puede apartarse de la realidad y creer que nada más existe, al contrario, necesita continuamente renovarse para mantenerse y solo con una imagen definida, sólida y coherente al actuar lo puede lograr.

No es raro que algunas organizaciones opten por hacer publicidad o promociones engañosas, ofreciendo servicios que en realidad no cubren lo establecido y que tarde o temprano terminan en ir decadencia y desaparecer, antes de que todo esto suceda es importante agregar que todas tienen algo bueno que ofrecer, se necesita hacer uso de eso que tiene de diferente de las demás y utilizarlo para bien.

Algunas organizaciones caen en el error de querer copiar instrumentos o estrategias que a otras organizaciones les funcionan de manera positiva para incrementar ventas, clientes o usuarios, cometiendo el error más grave creer que lo que le hizo bien a otro, sirva para uno, necesitamos recordar que para el diseño de un plan de comunicación se sigue una metodología pero dicho estudio es único para cada organización, no se puede copiar y mucho menos creer que adecuándolo funcionará.

Respecto a lo que imagen se refiere, podemos concluir que, toda organización tiene una, adecuada o no, se construye día con día, con acciones y hechos si es bien manejada sirve para mucho, pero si se hace mal uso de ella, puede llegar a quebrantarse tanto o de tal manera que difícilmente pueda volver a ser la misma, lo interesante de esto es que se puede evitar con un plan de comunicación adecuado que contenga estrategias creativas y diseñadas con sustento, acorde a los fines de la organización, para esto es necesario tener claro los objetivos de la organización, identificados a los públicos, definir de manera clara los mensajes, los medios y todo esto tiene que ver con el quehacer de la

comunicación organizacional que poco a poco toma mayor fuerza e importancia en las grandes organizaciones y las que se perfilan a serlo.

Lo sobresaliente de la comunicación organizacional que con la investigación pudimos comprobar es que un plan de comunicación responde a las necesidades que se presenten en cualquier organización, sea esta lucrativa o no, para lograr integrarlo es indispensable contar con un diagnóstico inicial para conocerla, que implica muchos elementos que influyen en su composición, de ese análisis se desprenden las acciones a seguir más tarde, justificado por las fallas o áreas de oportunidad que se detectadas.

Un plan de comunicación es un trabajo complejo, que no se concluye de la noche a la mañana, pues incluye muchas variables y depende de que estas sean analizadas correctamente para su correcta elaboración y posteriormente aplicación.

Creemos que la creación de un plan de comunicación a la Organización Nacional de Porristas se basó en las necesidades inmediatas que se detectaron y ofrece la oportunidad, si se encamina de manera correcta de posicionarla nuevamente como la número uno entre los grupos de animación, por su experiencia, por su imagen renovada y un personal capacitado para atender a todo el interior de la república ofreciéndoles productos y servicios de alta calidad.

Este estudio nos ayuda a entender la misión de la comunicación organizacional, que es encontrar equilibrio, ya que existen muchas organizaciones que creen que lo que ofrecen es lo que el público quiere y se encuentran satisfechos, dejando de lado que es importante conocer la opinión de los consumidores, porque quizá no están teniendo el éxito que ellos perciben.

Ahora bien, es cierto que la ONP aparece no como única forma de lucro, pero necesita generar recursos para asegurar su permanencia, y si permite que

otras organizaciones se vayan posicionando es probable que ya no cuente con el presupuesto que tenía lo que le acarrearía problemas como tener que despedir gente, hacer los eventos en lugares más sencillos, incrementando el costo de inscripciones que impactaría mucho entre los equipos, antes de llegar a esto hay opciones viables a aplicar como el plan de comunicación que se le ofrece.

Esto no quiere decir que una vez aplicándolo y logrando lo que se pretende va a funcionar de por vida, esto es un inicio, a partir de los resultados es necesario estar monitoreando de manera constante el funcionamiento y algo que además es sumamente vital, es mantener a los usuarios cerca, que se sientan escuchados y parte de las estrategias que la ONP diseña, solo así, observando su forma de actuar, escuchando a sus clientes, observando y reinventándose a como el entorno lo demande tendrá un lugar, siempre y cuando la imagen que proyecte sea coherente con lo que realmente ofrece.

Si observamos bien, las estrategias que proponemos no son muy radicales, pues no pretendemos causar ruido o cambiar lo que por XV años ha caracterizado a la ONP, sino que conserve su esencia, solo le incluimos unas acciones, fundamentadas que creemos les traerá mucho bien a su imagen, al personal, a los usuarios, así como a la toma de decisiones por parte de la Directora General.

Con el trabajo ofrecemos una visión diferente de actuar, tomando en cuenta factores anteriormente quizá inexistente para ellos, enseñándoles alternativas que la comunicación les da, este será el primer paso, darse y darle la oportunidad a la comunicación de brindarles un rumbo distinto con un manejo adecuado y encaminado a la realización de objetivos claros.

Ahora bien, exponemos además la interrogante de lo que pasaría de no ejecutarse el plan, suponemos que la organización seguiría en funcionamiento, presentando fallas, haciéndolas más grandes y visibles, inconformidades tanto del personal como de los clientes que al ver tan conflictivo el entorno podría o no optar

por declinar su participación en la organización, teniendo preferencia por alguna otra organización que les ofrezca estabilidad, certidumbre, y el rumbo que tomaría sería hacia lo incierto, o podría ser que siga en pie como hasta ahora, esperando el momento en que una organización se torne más fuerte y ocasione su reducción o desaparición total, en el peor de los escenarios.

El plan no viene a resolver los problemas de manera definitiva en la organización, pues no hay uno que funcione así, se necesita un monitoreo constante, así como el diseño y rediseño de estrategias, pero sobretodo que el personal y la gente que toma decisiones estén dispuestas al cambio que es lo único constante y sobretodo prever siempre posibles escenarios, los mejores y los peores.

Finalmente se propone que la ejecución del plan recaiga en un Comunicólogo Organizacional, de no ser posible se recomendaría que fuera la Directora de Operaciones que tendría que tomar previamente una capacitación en donde se le planteará los objetivos que persigue el plan, los procedimientos y metodología a seguir, así como las estrategias a implementar en tiempos, destinatarios y mensajes, y el porqué de todos ellos.

Y como reflexión final “El éxito no es estático ni permanente, sino que se debe de trabajar día a día con diferentes acciones (estrategias) para mantenerlo”.

ANEXO 1

ENTREVISTAS DIRECTORA GENERAL

Es importante señalar que la entrevista a la Psicóloga Mary Joel Márquez Machrol fundadora de la organización se realizó en varias sesiones, cada una abarcó los apartados contenidos en el diagnóstico de la ONP, para fines de la investigación a continuación se enlistan las preguntas de las cuales se obtuvo información que se incluirá de manera implícita en el análisis realizado por parte de la investigadora y que en dado caso de ser necesario se enunciará para cualquier aclaración o si fuera importante resaltar.

Entrevista 1 Realizada el 2 de junio de 2008

Tema: Surgimiento-Conformación de la Organización Nacional de Porristas, Instalaciones e Imagen

1. ¿De dónde surge la idea de crear a la ONP?
2. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de conformación de la organización?
3. ¿A quién se le ocurre ponerle el nombre de Organización Nacional de Porristas?
4. ¿Cómo se crea el logo de la ONP?
5. ¿Qué significan los colores de la organización?
6. ¿Cuáles fueron los objetivos principales para crear la ONP?
7. En un principio la ONP contaba con una ¿misión, visión y valores?
8. ¿Qué personas influyeron y ayudaron para que esto fuera posible?
9. La organización cuenta con algún documento escrito donde se plasme la historia, su conformación o consolidación?
10. ¿Qué imagen quiso mostrar en un principio la organización?
11. ¿Qué ofrecían de diferente a las organizaciones del mismo giro?
12. ¿Qué instalaciones se usaron en un principio para comenzar a trabajar?
13. ¿Con cuanto personal comenzó a laborar la ONP?
14. ¿Con cuántos clientes empezó a funcionar ONP?
15. ¿Qué productos y servicios ofrecían?

Entrevista 2 realizada el 16 de junio de 2008

Tema: Personal y Proceso de Socialización

- 16.- Actualmente ¿Cuántos empleados laboran en la ONP?

- 17.- Cuando se requiere personal nuevo ¿Por qué medio o cómo se anuncia la vacante?
- 18.- ¿Cómo es la selección del personal?
- 19.- ¿Qué perfil debe de cubrir el personal para su contratación?
- 20.- ¿Cuál es la forma de contratación?
- 21.- Cuando un nuevo miembro entra a la organización ¿Por medio de qué o cómo se le integra al equipo de trabajo?
- 22.- ¿Cuentan con checador? Ó ¿Qué forma se usa para el control de la asistencia del personal?
- 23.- ¿Cómo es la forma de pago?
- 24.- ¿Existe algún tipo de capacitación para el trabajo?
- 25.- ¿Cuentan con un manual de inducción o bienvenida?
- 26.- ¿Tienen una estructura formal dentro de la ONP? (organigrama)
- 27.- ¿Cuál es y cómo se divide el trabajo?
- 28.- ¿Cuál es la forma de realizar el trabajo?
- 29.- ¿Cuánta gente conforma a la ONP en la actualidad contando personal, equipos, proveedores, clientes, patrocinadores?

Entrevista 3 realizada el 30 de junio de 2008

Tema: Instalaciones, Ambiente y Clima

- 30.- ¿Podría hacerme una descripción breve de las instalaciones de la ONP?
- 31.- ¿Considera que las instalaciones con las que cuenta actualmente la organización son las adecuadas para realizar las actividades diarias?
- 32.- ¿Con qué tecnología cuenta la ONP?
- 33.- ¿Cómo es la convivencia diaria entre el personal?
- 34.- ¿Cómo es la relación entre el personal y las autoridades?
- 35.- ¿Es común los conflictos internos entre el personal?
- 36.- ¿Es constante la rotación de empleados?
- 37.- ¿Quién es la persona (as) encargadas de tomar las decisiones dentro de la organización?
- 38.- ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados a la hora de tomar una decisión o ejecutar alguna estrategia?
- 39.- ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?
- 40.- El ambiente que se percibe en la ONP ¿Cómo lo podría describir?
- 41.- ¿Qué ambiente impera en el trabajo?

Entrevista 4 realizada el 1ro de julio de 2008

Tema: Liderazgo, Medios de Comunicación, Identidad e Imagen

- 42.- ¿Quién es la persona (as) que los empleados identifican como líder dentro de la organización?
- 43.- ¿ONP cuenta con organigrama?
- 44.- ¿Se toma en cuenta al personal para alguna mejora de la ONP?
- 45.- ¿Cuál es la forma de comunicarse con los empleados? (por qué medios)
- 46.- ¿Cuál es la manera más eficaz de comunicarse con los clientes y proveedores?
- 47.- ¿Cuál es el medio de comunicación más empleado en la ONP?
- 48.- ¿El personal conoce el objetivo de la ONP?
- 49.- ¿La comunidad que integra la ONP conoce la misión, visión y valores de la organización?

- 50.- ¿Considera que la gente que labora en la organización comparte la filosofía de la ONP?
- 51.- ¿Cuál es la imagen que ha querido proyectar la ONP?
- 52.- ¿Se ha cambiado o modificado la imagen de la organización?
- 53.- ¿Qué imagen cree que perciban los afiliados de la ONP?
- 54.- ¿La organización se ha visto envuelta en algún problema con sus afiliados o proveedores?
- 55.- ¿En qué medios y cómo se le da publicidad y promoción a la organización?
- 56.- ¿Tiene alguna forma de patrocinio?
- 57.- ¿Qué servicios y productos ofrece la organización actualmente?

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

Puesto: _____ Antigüedad: _____

Instrucciones: Contesta el siguiente cuestionario con una **X** en la opción que represente mejor su opinión acerca de la Organización Nacional de Porristas.

1.-¿Sabes el significado del logo de la ONP? De contestar afirmativamente explica su significado.

- a) Si _____
b) No

2.- Menciona el objetivo de la Organización Nacional de Porristas:

- a) Difundir la actividad de los grupos de animación
b) Que existiera un regulador en los grupos de animación
c) Que existiera un regulador que ayudará a difundir la actividad de los grupos de animación en un ambiente seguro
d) No lo conozco

3.- ¿Conoces la misión, visión y valores? De ser si pasa a la pregunta 4 sino saltarse hasta la 5.

- a) Si b) No

4.- ¿Cómo conociste la misión, visión y valores?

- a) Por un manual b) En un documento c) En una plática
d) Otro medio ¿Cuál? _____

5.- ¿Cuál es la importancia de su trabajo en la Organización Nacional de Porristas?

- a) Mi trabajo es vital para la ONP b) No sé si mi trabajo sea importante
c) Otros podrían realizar mi trabajo con facilidad d) No es importante

6.- ¿Cómo conseguiste el empleo en la ONP?

- a) Por una vacante b) Por un amigo
c) Me recomendaron d) Otra _____

7.- ¿Cuando iniciaste a trabajar en la ONP recibiste algún tipo de capacitación?

- a) Si ¿Cuál? _____ b) No

8.- ¿Conoces algún manual de la ONP?

- a) Si b) No c) No tiene

9.- ¿Cómo aprendiste a realizar las actividades que se requieren llevar a cabo en la ONP?

- a) Por medio de un curso de capacitación b) Por un manual
c) Por compañeros d) Otra _____

10.- Cuando iniciaste a trabajar en la ONP ¿Te presentaron al equipo de trabajo y a ti ante ellos?

- a) Si me presentaron al equipo de trabajo y a mí ante ellos
b) No me presentaron al equipo de trabajo ni a mí
c) Me presentaron solo a mí y no al equipo de trabajo
d) No me presentaron a mí y no al equipo de trabajo

11.- ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

- a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala

12.- ¿Crees que sea importante comunicarte con tus compañeros de trabajo?

- a) Si es la Adecuada
- b) Aunque con la que existe se puede realizar el trabajo estaría mejor implementar otras
- c) No es la Adecuada
- d) No existe

27.- ¿Con qué tecnología cuenta la Organización Nacional de Porristas?

- a) Computadora con Internet
- b) Teléfono y Fax
- c) Impresora y Copiadora
- d) Todas las anteriores

28.- ¿Cómo se comunica la ONP con sus clientes?

- a) Personalmente
- b) Por teléfono
- c) Por mail
- d) Por su portal de internet
- e) Todas las anteriores

29.- Actualmente ¿la ONP ha afiliado a más clientes?

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

30.- ¿Cuál es la competencia directa de la ONP dentro del territorio Nacional?

- a) Asociación Nacional de Porristas
- b) Confederación Olímpica de Porristas
- c) Organización Mexicana de Grupos de Animación
- d) Ninguna de las anteriores
- e) Otra _____

31.- ¿Cómo se promociona ONP con sus clientes?

- a) Por medio de la página de internet
- b) Por correo
- c) Por teléfono
- d) No se promociona
- e) Otra _____

32.- ¿Qué publicidad proporciona la ONP para anunciar eventos, productos y servicios que ofrece?

- a) Videos
- b) Carteles
- c) Anuncios en medios de comunicación
- d) Posters
- d) Otros _____

33.- ¿Consideras que la publicidad y promoción de la ONP es efectiva?

- a) Es excelente
- b) Es regular
- c) Es inadecuada
- e) Es pésima

34.-¿Cómo describirías el carácter de la Directora General?

35.- ¿Qué es lo que hace diferente a la ONP de las demás organizaciones dedicadas a los grupos de animación?

36.- ¿Es común la rotación del personal en la ONP? ¿A qué crees que se deba?

37.- ¿Tienes posibilidades de crecimiento laboral?

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué? _____

ANEXO 3

ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA ONP

Una vez que se aplicó el cuestionario a la población de la Organización Nacional de Porristas se entrevistó de manera personal debido al número reducido de empleados y a la accesibilidad de la Directora General para realizar la investigación. Las preguntas que se les realizaron se obtuvieron del resultado de los cuestionarios aplicados con anterioridad al personal con la finalidad de ahondar en los aspectos sobresalientes que arrojaron los resultados y aquellos encaminados a enriquecer el análisis de la investigación.

Cabe resaltar que dichas entrevistas fueron breves, con el objetivo de obtener mayor información en los aspectos que resultaron interesantes para el análisis y con preguntas concretas sobre los temas de socialización, liderazgo, tecnología, ambiente, clima, identidad e imagen de la Organización Nacional de Porristas.

Preguntas de las Entrevistas

1. ¿Consideras que es importante una selección de personal más completa para las personas que pretenden laborar en la ONP? ¿Qué incluirías en él? Y una vez dentro de ella que sugieres hacer para que se adapte más rápido al equipo y a la forma de trabajo?
2. ¿A qué crees que se deba el enfrentamiento constante con los compañeros de trabajo? ¿Cómo crees que se acabarían dichos malos entendidos y si crees que estos afectan las actividades de la ONP?
3. ¿Qué mejoras harías en las instalaciones de la ONP con la finalidad de acrecentar la productividad de la organización, así como la interacción entre los empleados?
4. ¿Qué cualidades crees que debe de tener un líder? Dentro de la ONP reconocen a la Directora General como su líder y a la Directora de Operaciones como la segunda al mando, ¿Cómo describes a Mary Joel Márquez y a Cintia García?
5. La tecnología es parte esencial de toda organización para operar de manera efectiva y muchas de ellas siguen vigentes en el mercado gracias a ella, ¿Crees que la ONP está al nivel de las otras para competir en un mercado con clientes cada vez más exigentes?
6. ¿Qué imagen tienes de la ONP y crees que con ella puede mantenerse en el gusto de los clientes?
7. ¿Cuando alguien te pregunta por la ONP que dices de ella, y en caso de que sea algo negativo, la defiendes argumentado algo positivo de ella?

8. ¿Qué te ha dejado a ti como persona y en lo laboral ser parte de la Organización Nacional de Porristas? ¿Qué valores positivos has aprendido trabajando en la organización?
9. ¿Consideras que las otras organizaciones que son la competencia de la ONP, son mejores? ¿Qué le haría falta a la ONP para ser la mejor? ¿Qué es lo que hace diferente y única a la ONP de los demás?
10. ¿Qué crees que es en lo que no se ha preocupado la ONP que provoca que algunos equipos decidan como opción los servicios de otra organización que los que ofrece la ONP? ¿Qué aspectos consideras que debe de reforzar la ONP para lograr las metas que se pone?
11. ¿A qué crees que se deba la rotación del personal? ¿el carácter de Mary cómo es?

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS

Objetivo: El siguiente cuestionario es con la finalidad de mejorar la Imagen de la ONP, así como los productos y servicios que ofrece.

Instrucciones: Lea cuidadosamente el cuestionario y marca con una X la opción u opciones que contengan la respuesta que expresa su opinión con respecto a la Organización Nacional de Porristas, existen algunas preguntas de respuesta abierta, procurando que las respuestas sean breves.

¿Eres?

Entrenador _____ Participante _____ Proveedor _____ Público _____

1.- ¿Qué imagen tienes de la ONP?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

¿Por qué? _____

2.- ¿Qué es lo que más te gusta de la ONP?

a) Sus concursos b) las clínicas c) los premios
d) ninguna de las anteriores e) todas las anteriores

3.- ¿Conoces el objetivo por el cual fue creado la ONP? De contestar sí, explícalo brevemente de contestar no explica por qué no lo conoces.

a) Si _____

b) No _____

4.- ¿Qué piensas del personal de ONP?

a) Son atentos b) Desatentos c) No los conozco d) No saben nada

5.- ¿Qué piensas de la Directora General Mary Márquez?

a) Es excelente b) Es buena c) Es regular
d) Es mala e) ninguna de las anteriores

6.- ¿Qué opinas de las instalaciones de la ONP?

7.- ¿Te gusta el portal de ONP?

a) Si porqué _____

b) No porqué _____

8.- ¿Qué le cambiarías, modificarías, incluirías o borrarías?

9.- ¿Por qué medio te comunicas más con la ONP?

a) Teléfono b) Correo electrónico c) Fax d) Personalmente e) Otro

10.- ¿La respuesta por parte de la ONP cuando tienes alguna duda es?

a) Rápida b) Regular c) Lenta d) No tengo respuesta

11.- ¿Cómo te enteras de los eventos que realiza la ONP?

a) Por la página de la ONP b) Me llega la información a mi mail c) Por amigos
d) Se comunican conmigo e) Otra _____

12.- ¿Te informan a tiempo de los eventos y servicios nuevos que ofrece la ONP?

a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca

13.- ¿Te gusta participar en los eventos de la ONP?

a) Me encanta b) Me gusta c) Regular d) No me gusta

¿Por qué? _____

14.- ¿Qué no te gusta de ONP? _____

15.- ¿Qué Organización Nacional para competir prefieres?

a) Organización Nacional de Porristas
b) Confederación Olímpica de Porristas
c) Asociación Nacional de Porristas
d) Organización Mexicana de Grupos de Animación
e) Otra

16.- ¿Qué crees que distingue a la ONP de las demás organizaciones?

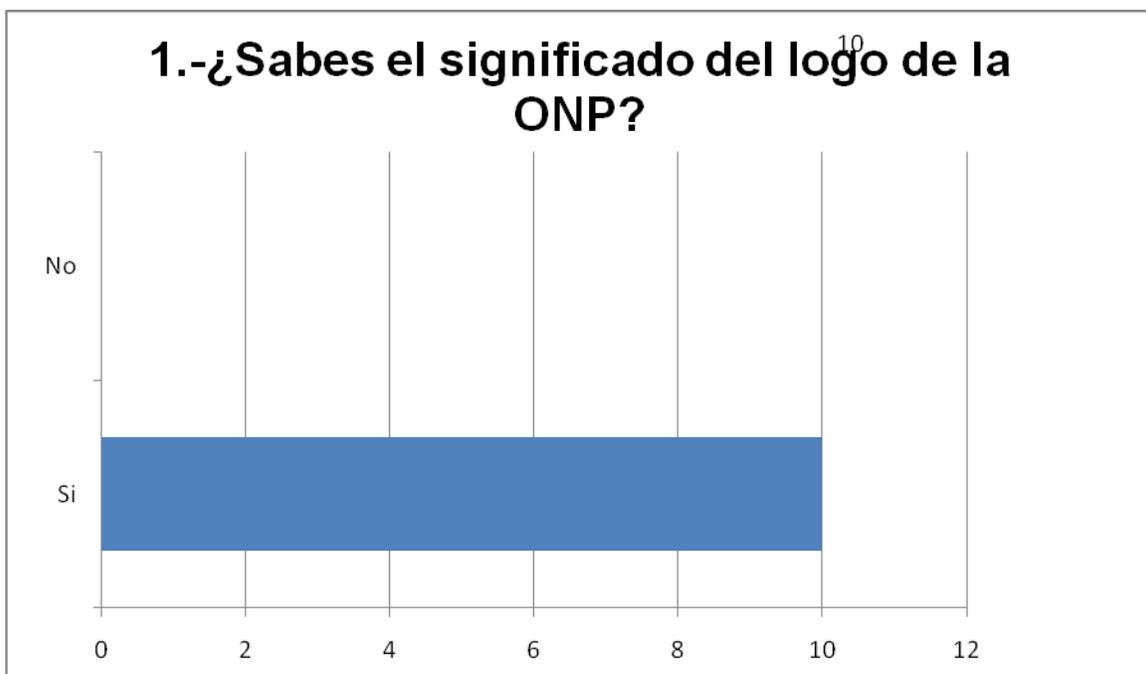
17.- ¿Qué es lo que te gusta de las demás organizaciones?

18.- ¿Qué le cambiarías a la ONP para ser la mejor? _____

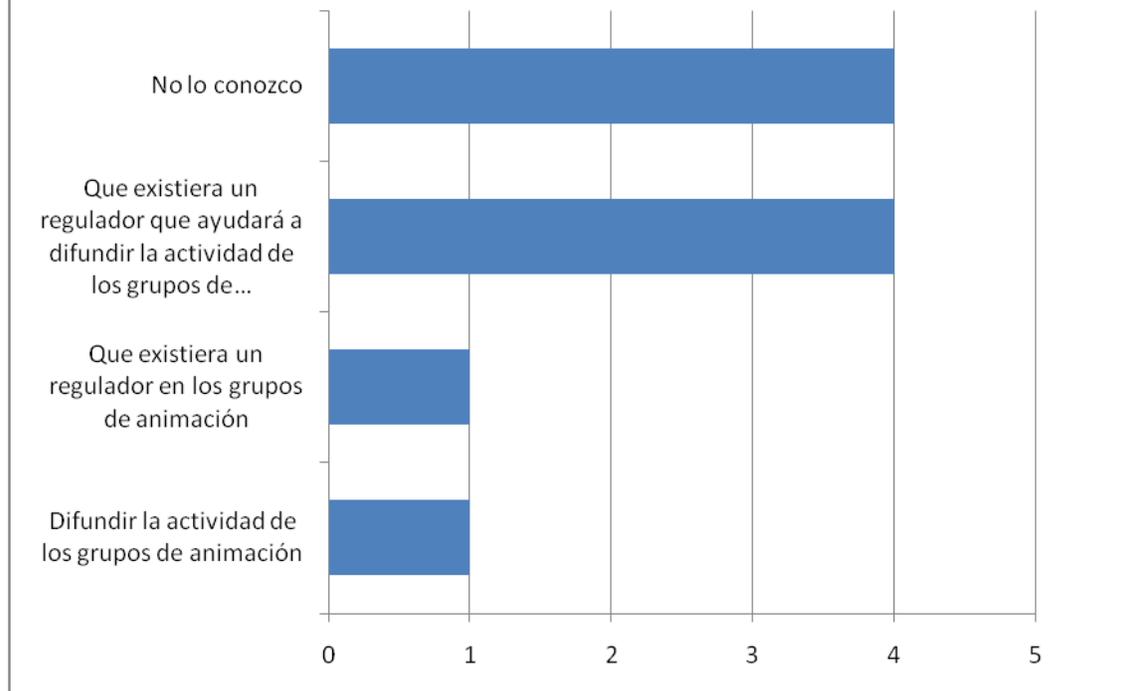
ANEXO 5

GRÁFICAS DE LAS RESPUESTAS DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS

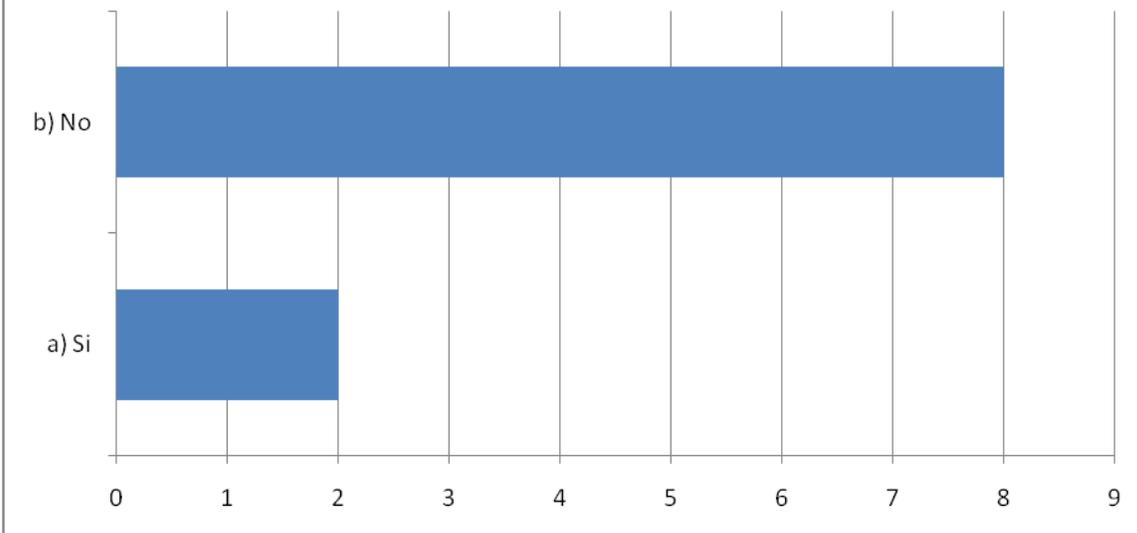
Las siguientes gráficas corresponden a cada pregunta del cuestionario y muestran el número de respuestas elegidas por los trabajadores a los que se les aplicó el cuestionario de la ONP que complementó el diagnóstico organizacional de la misma, cabe hacer la aclaración que debido al número reducido de personas que trabajan en la organización fue posible realizarles el cuestionario a los 10 empleados que conforman el equipo de la ONP. En esta ocasión el valor representado en las gráficas responde al número de personas que prefirieron tal o cual respuesta, es decir, lo que muestran las gráficas es la opinión expresada por los empleados y en ningún momento se mencionan porcentajes ya que solo se le aplicó a los 10 individuos que laboran actualmente en la organización.



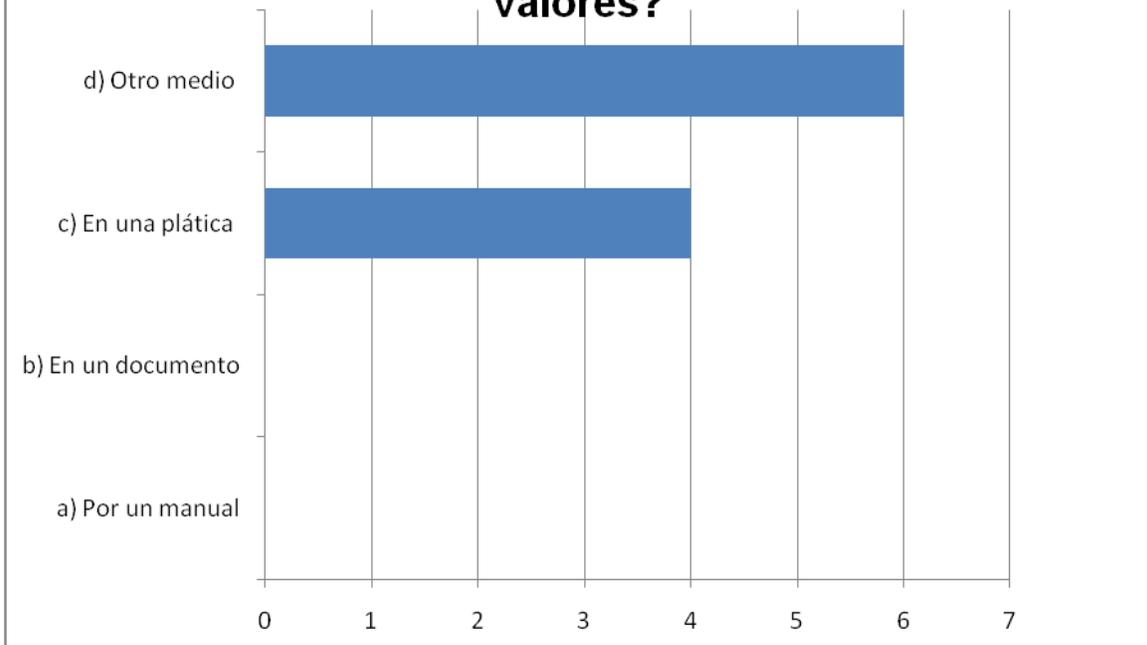
2.- Menciona el objetivo de la Organización Nacional de Porristas:



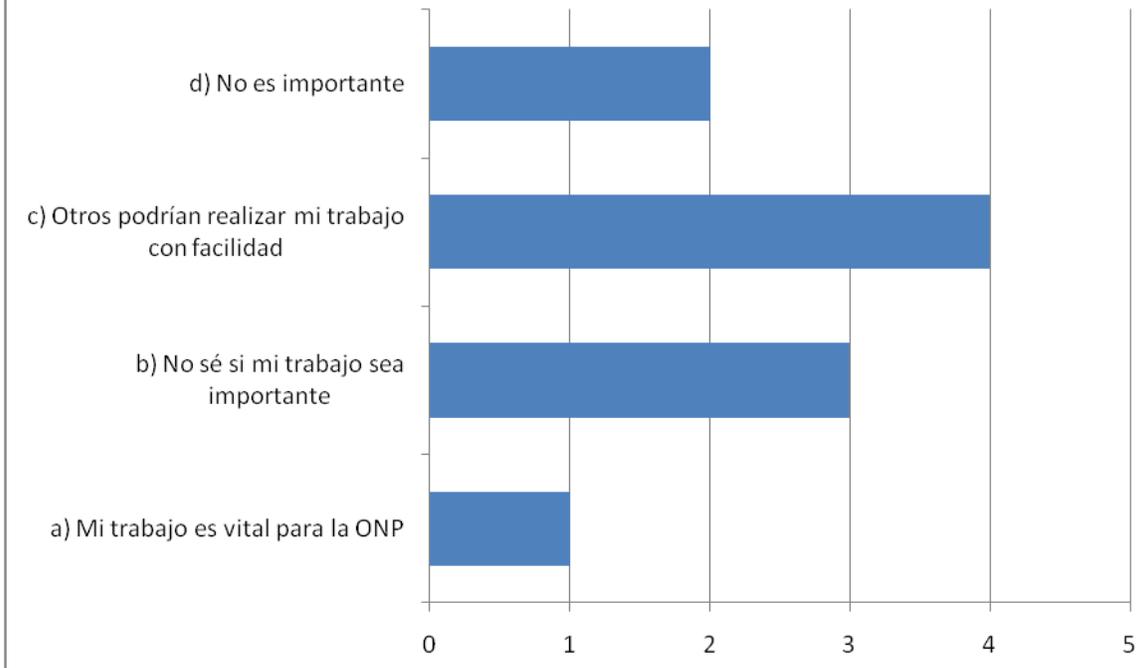
3.- ¿Conoces la misión, visión y valores de la ONP? De contestar sí pasa a la pregunta 4 y si tu respuesta es no pasa a la 5.



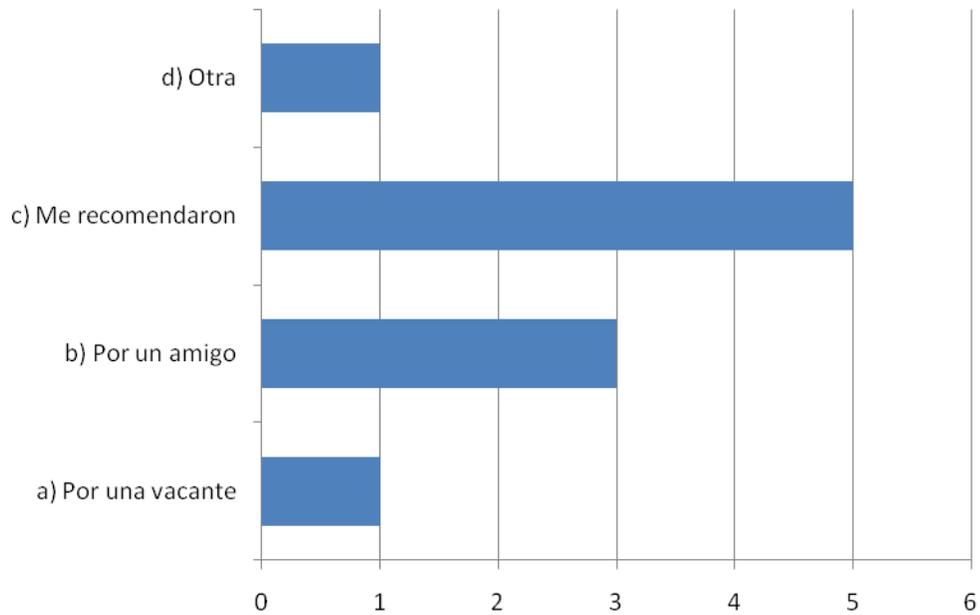
4.- ¿Cómo conociste la misión, visión y valores?



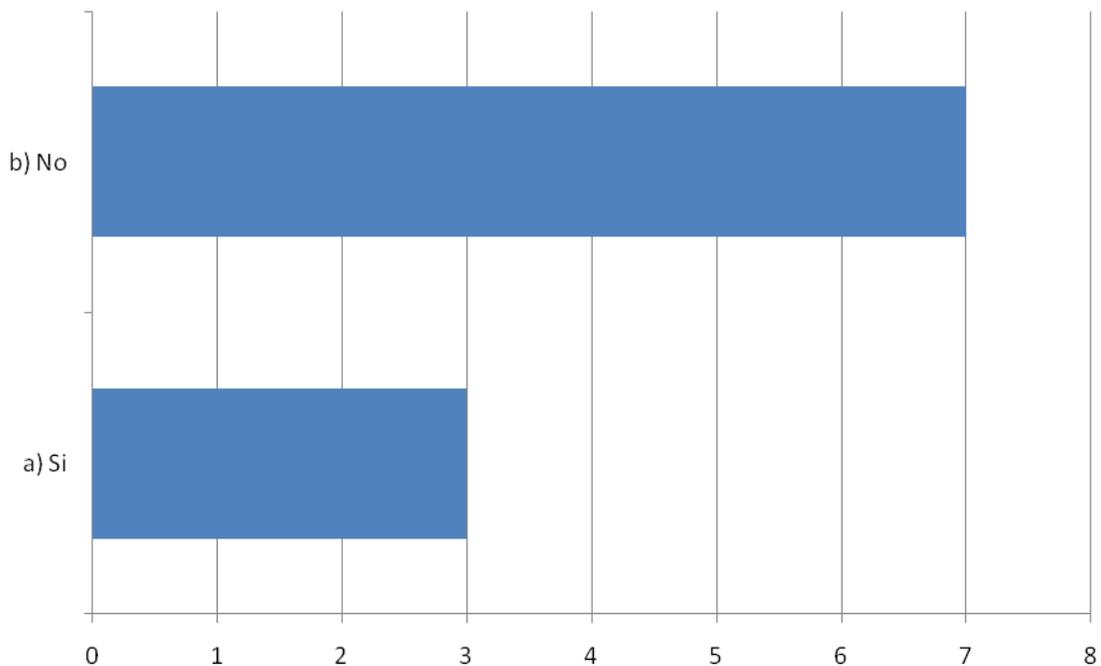
5.- ¿Cuál es la importancia de su trabajo en la Organización Nacional de Porristas?



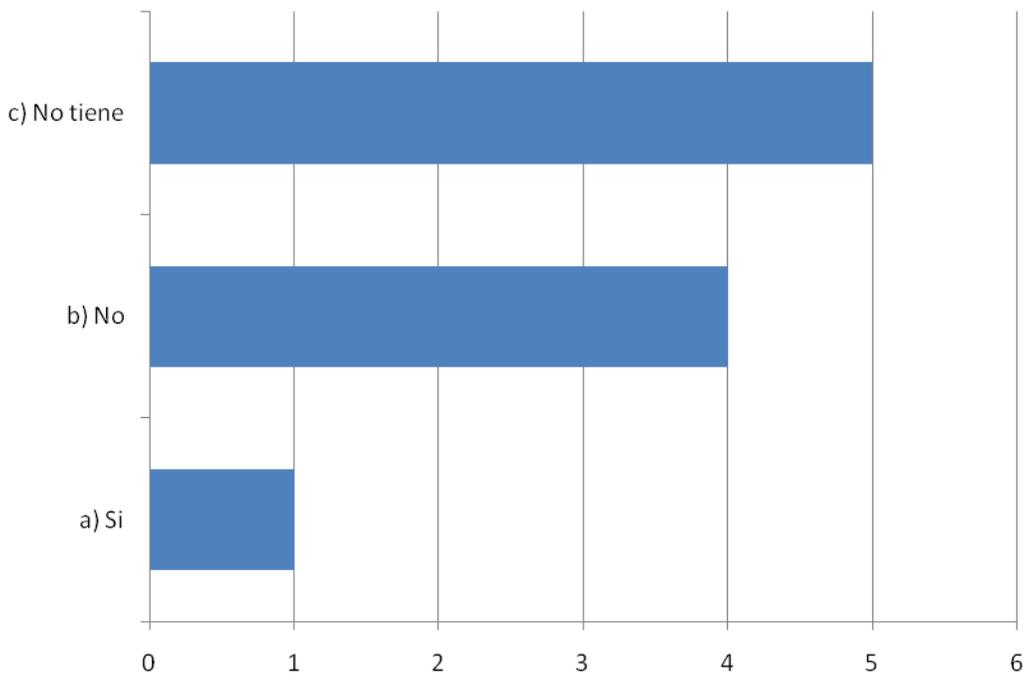
6.- ¿Cómo conseguiste el empleo en la ONP?



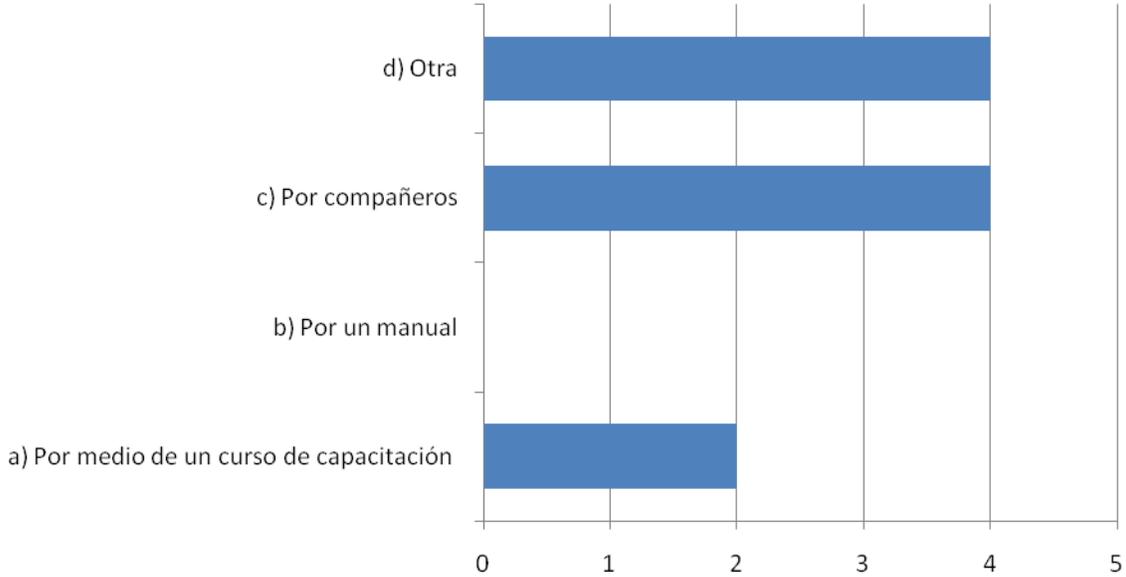
7.- ¿Cuando iniciaste a trabajar en la ONP recibiste algún tipo de capacitación?



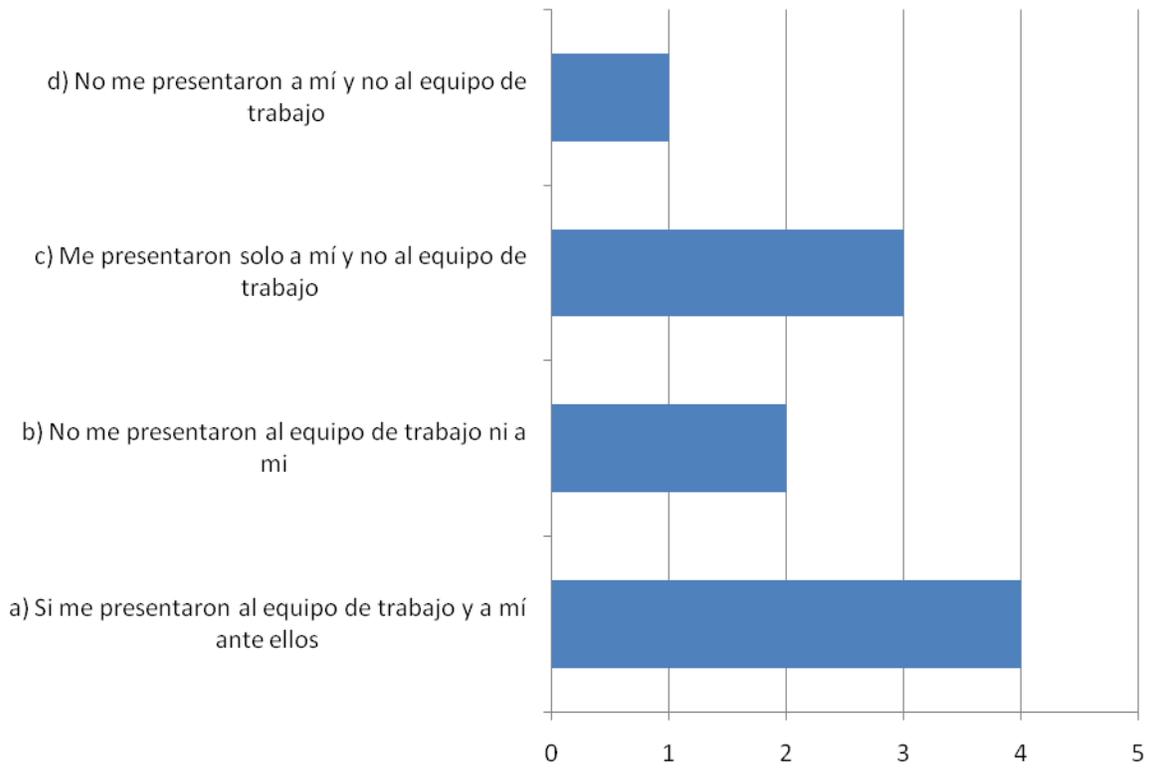
8.- ¿Conoces algún manual de la ONP?



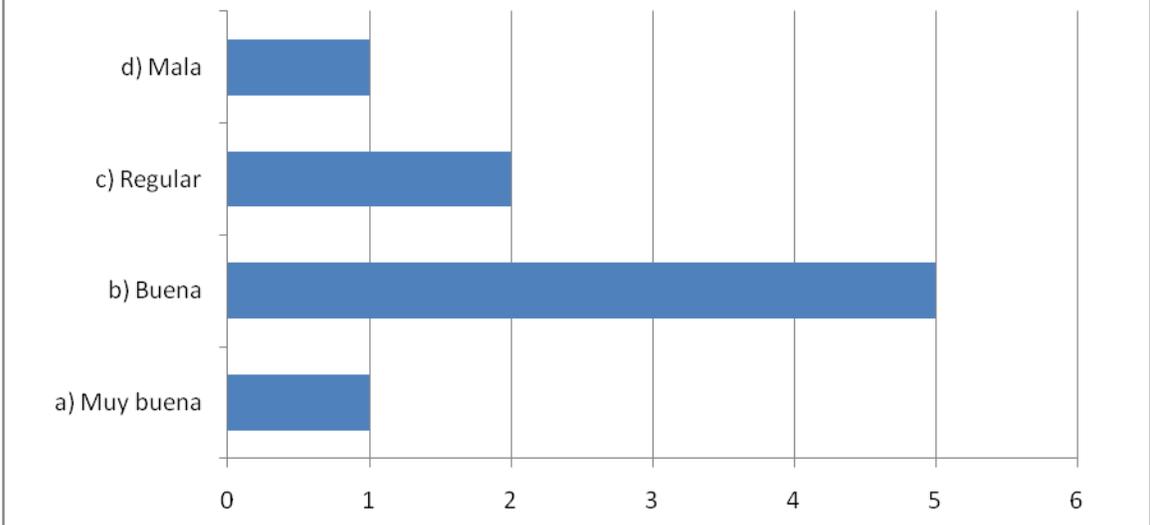
9.- ¿Cómo aprendiste a realizar las actividades que se requieren llevar a cabo en la ONP?



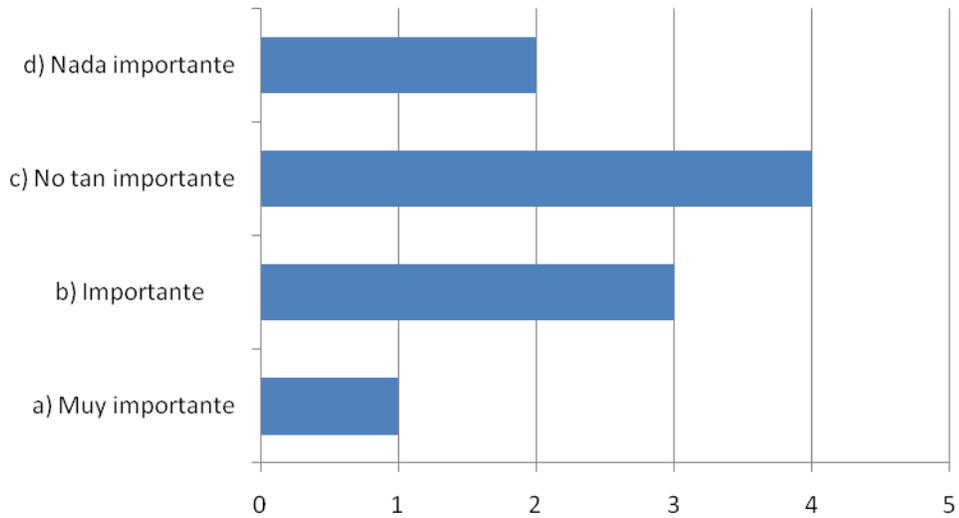
10.- Cuando iniciaste a trabajar en la ONP ¿Te presentaron al equipo de trabajo y a ti ante ellos?



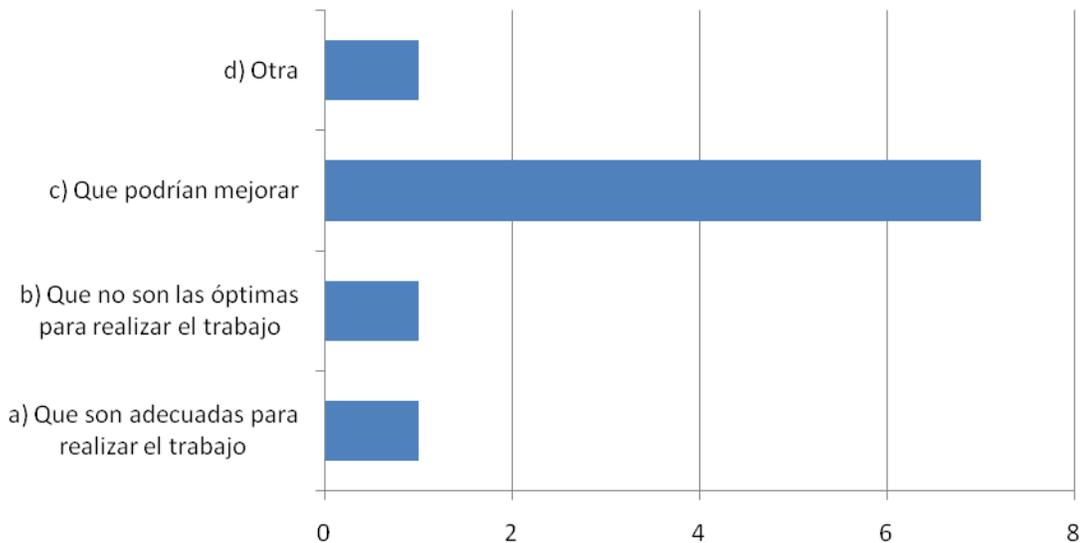
11.- ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?



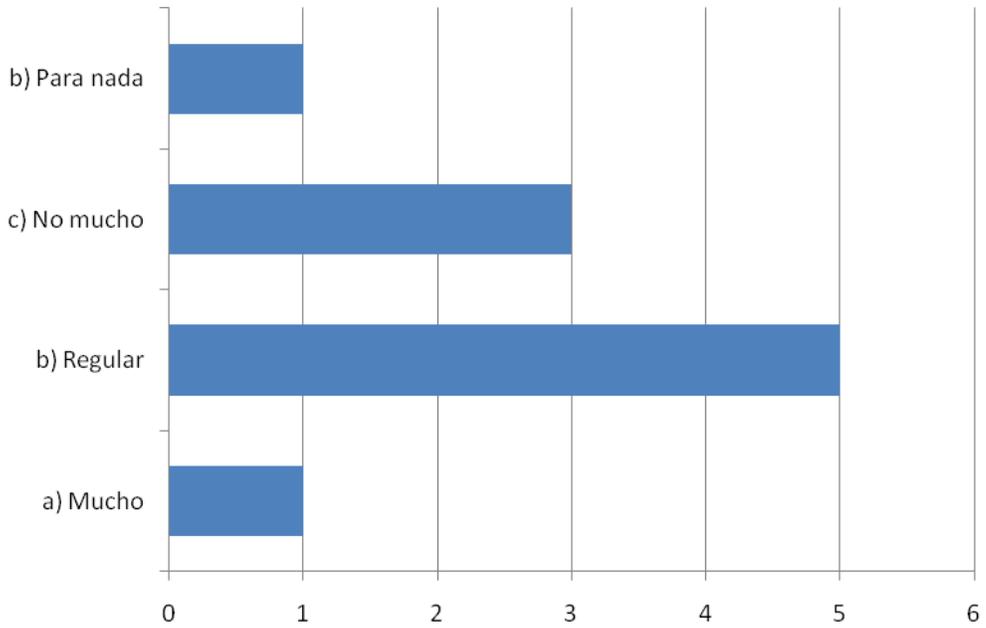
12.- ¿Crees que sea importante comunicarte con tus compañeros de trabajo?



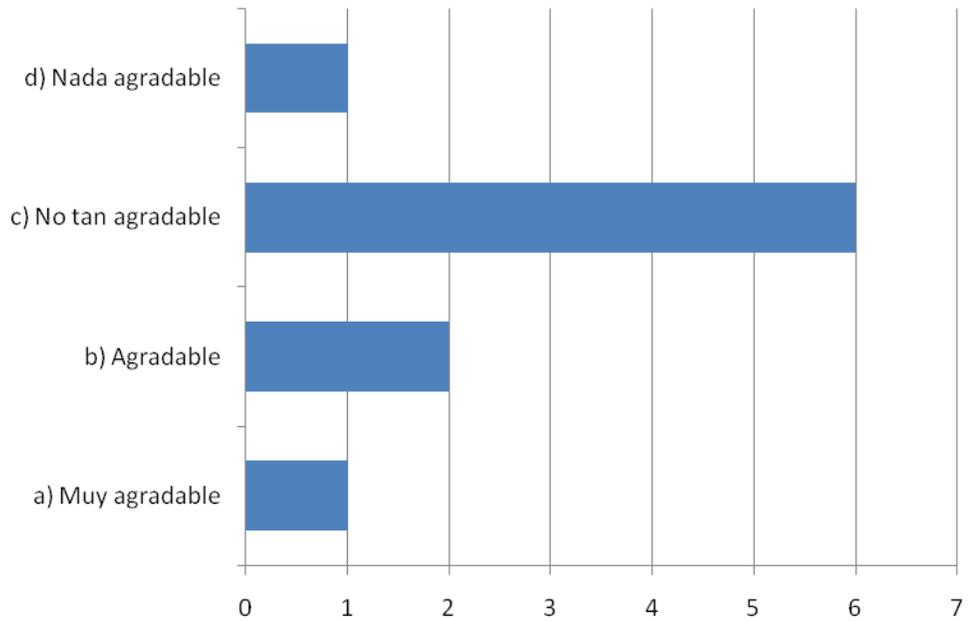
13.- ¿Qué piensas de las instalaciones de la ONP?



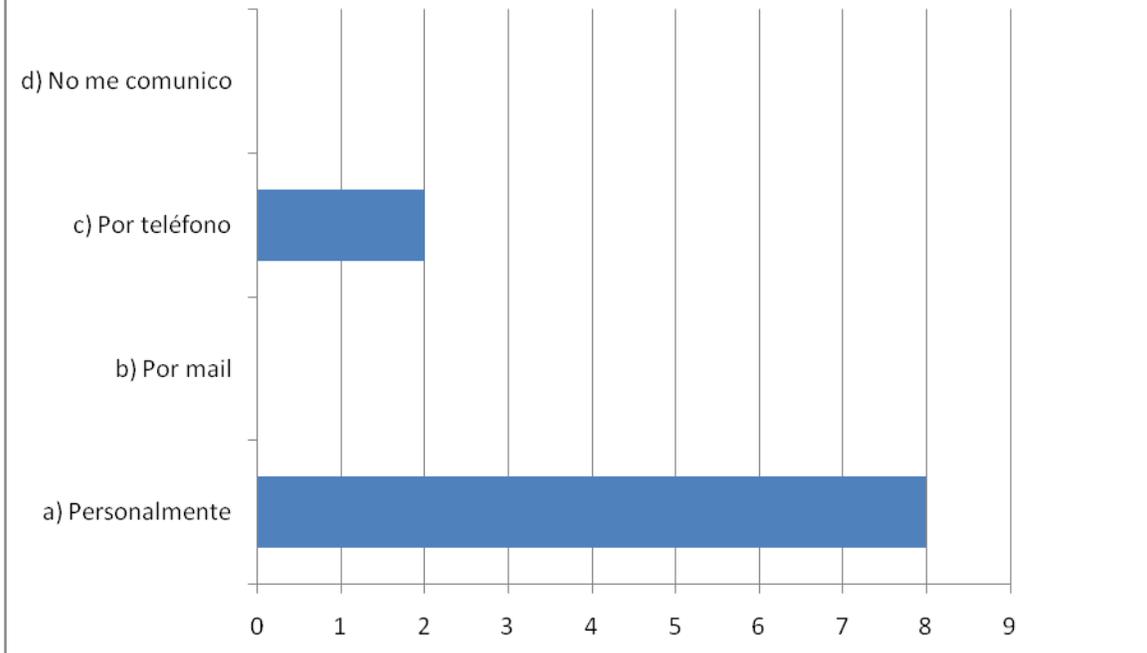
14.- ¿Te gusta tu lugar de trabajo dentro de la ONP?



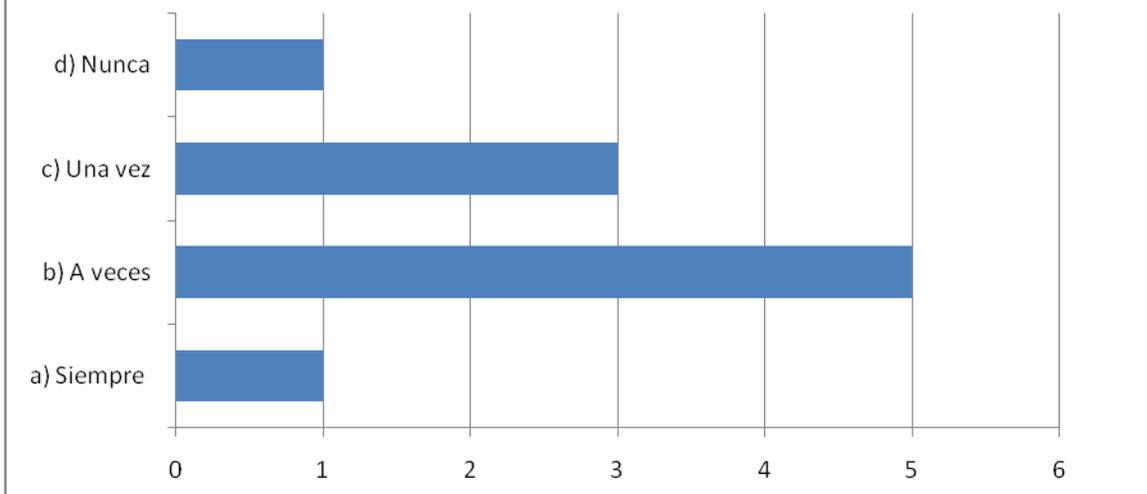
15.- ¿Tu lugar de trabajo es?



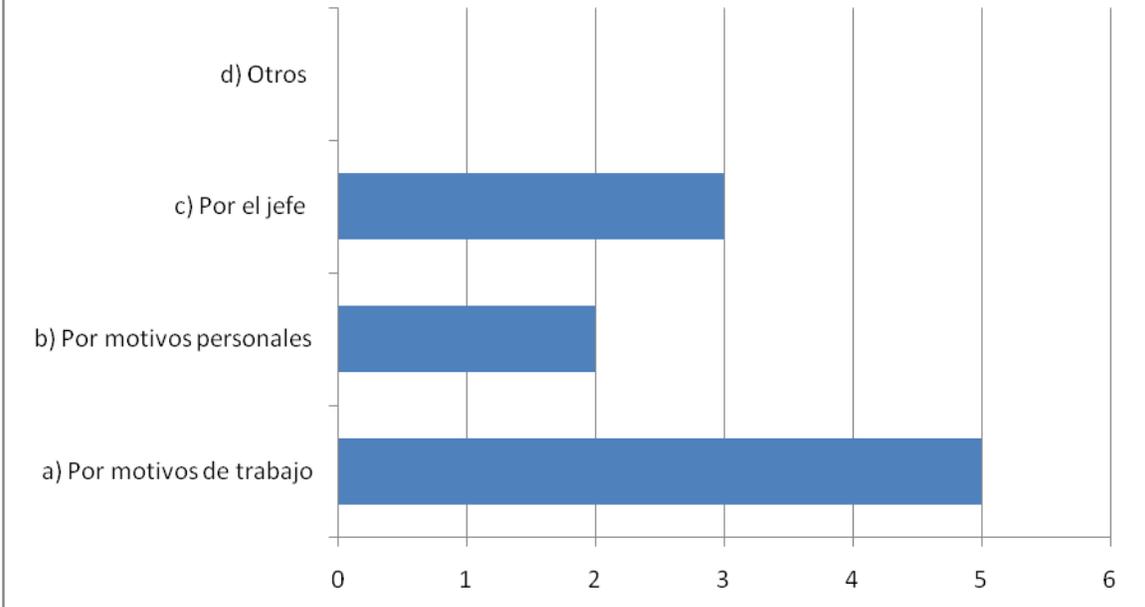
16.- ¿Cómo te comunicas con tus compañeros dentro de la ONP?



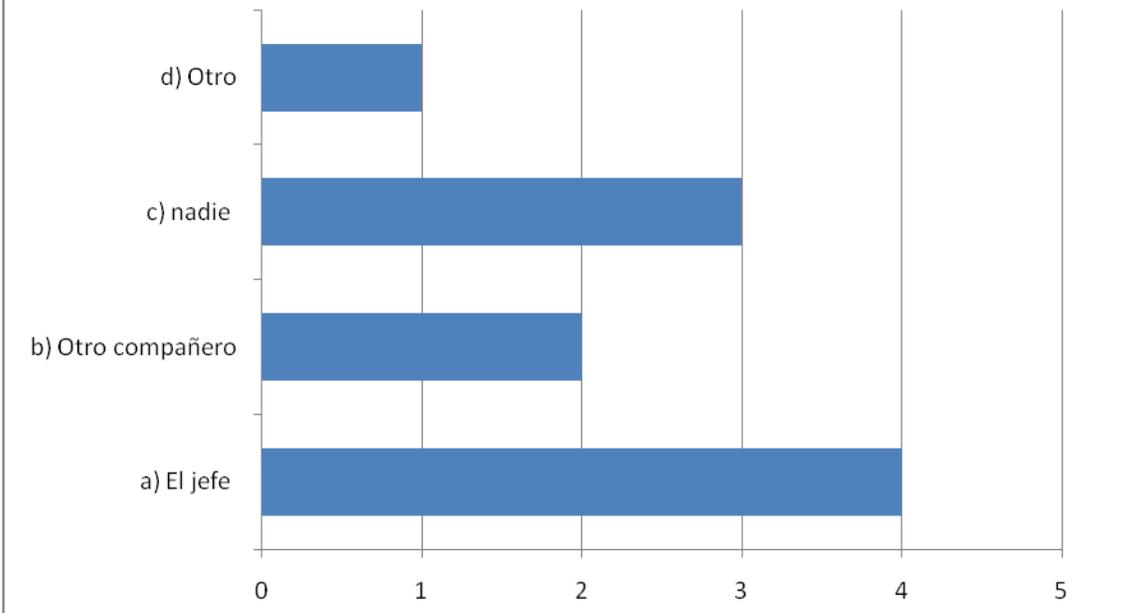
17.- Haz tenido problemas con algún compañero de trabajo? Si contestas afirmativo pasa a la siguiente pregunta si tu respuesta es no sáltate a la 20.



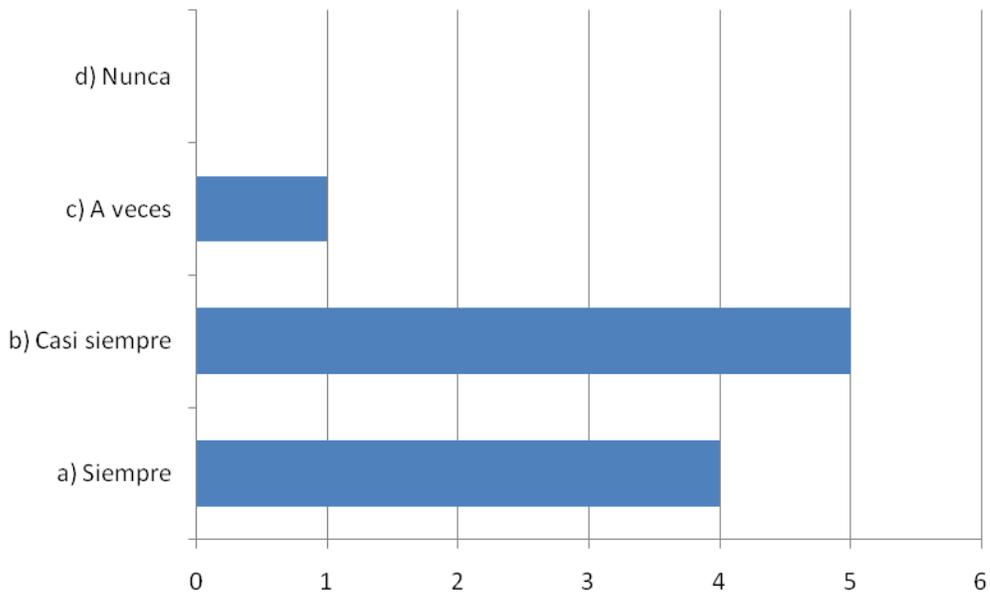
18.- ¿Por qué motivos has tenido problemas con tus compañeros?



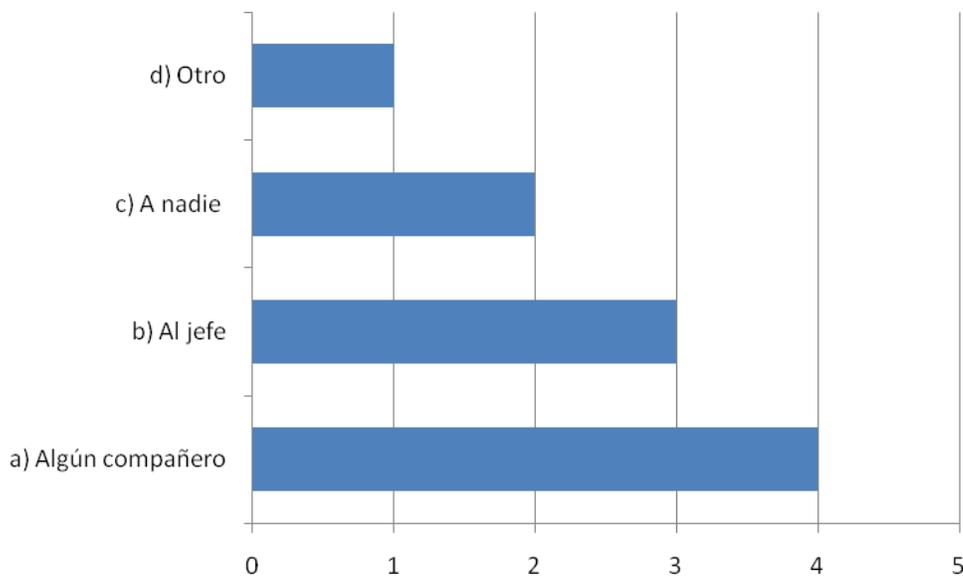
19.- ¿Quién interviene para que se solucionen?



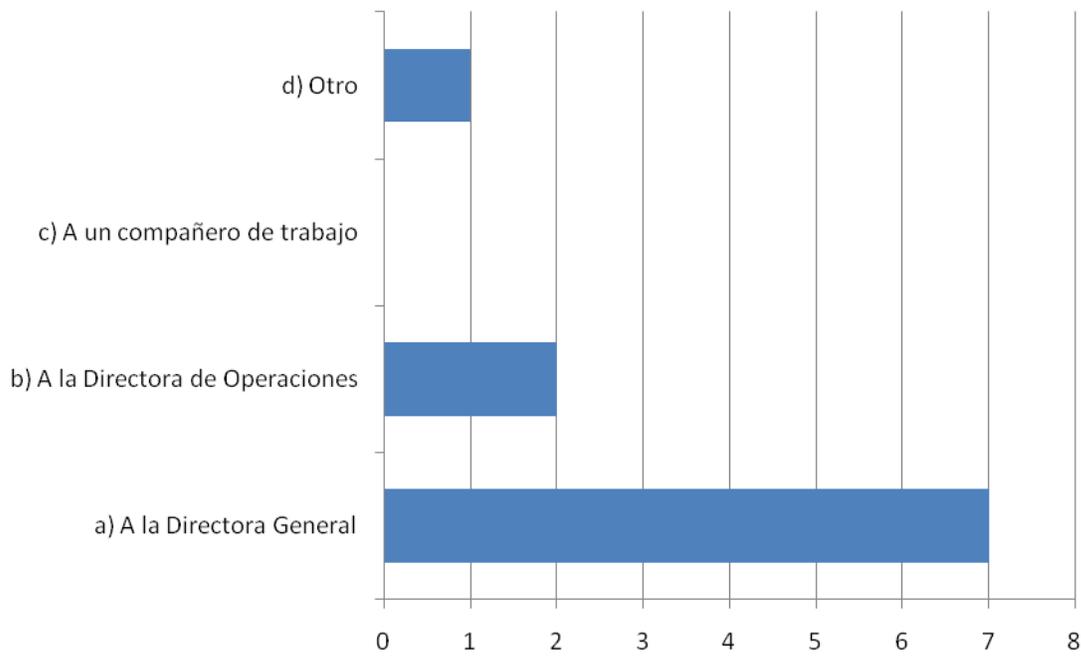
20.- ¿Tienes comunicación directa a diario con tu jefe?



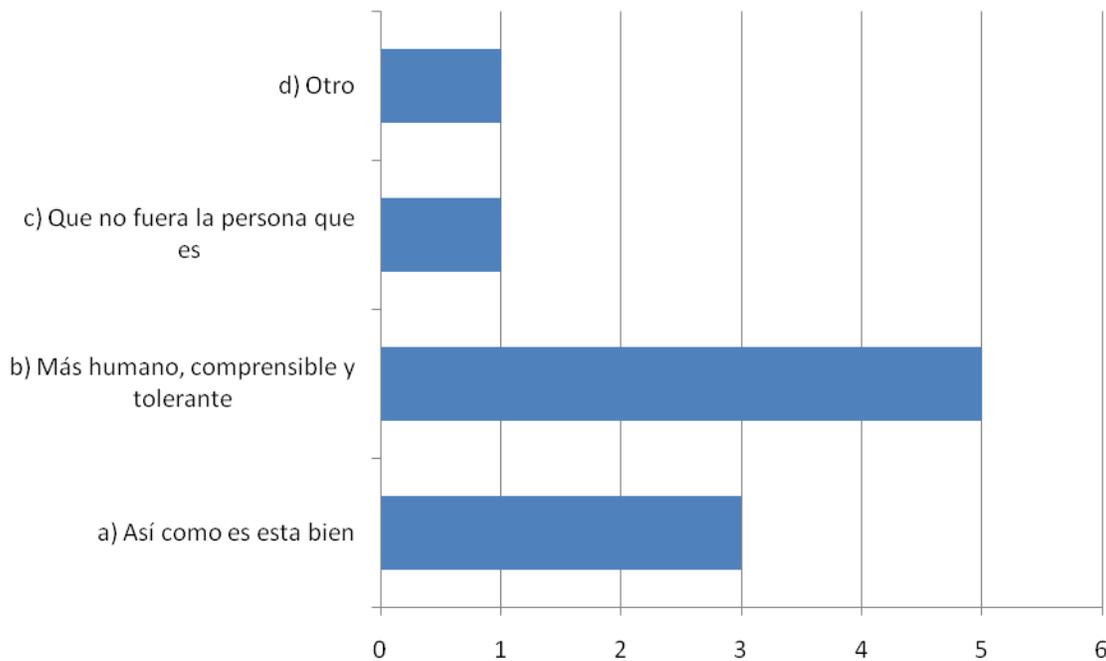
21.- Cuando tienes un problema ¿A quién te diriges dentro de la ONP?



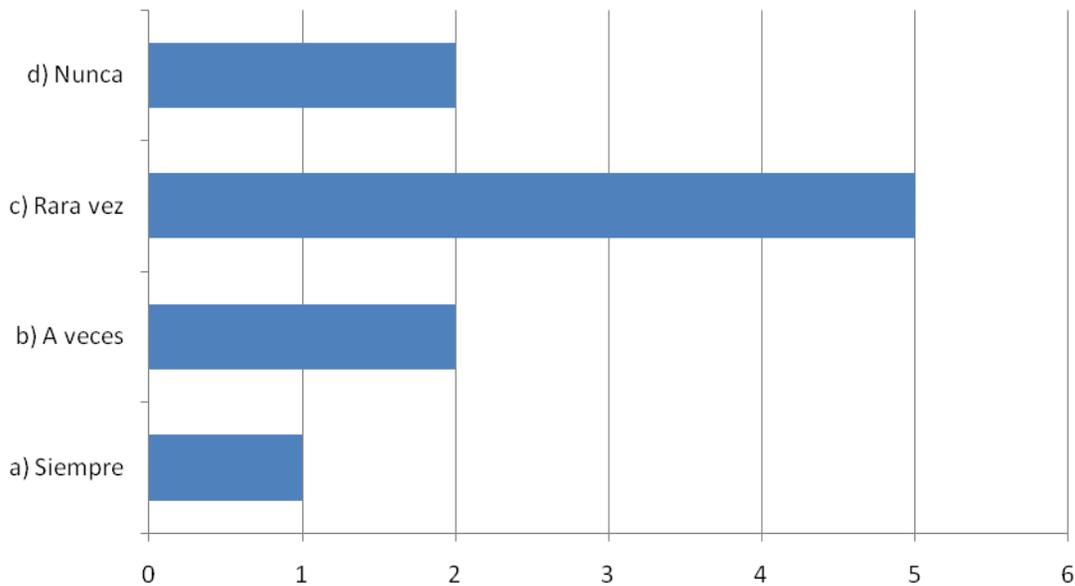
22.- ¿A quién reconoces como líder dentro de la organización?



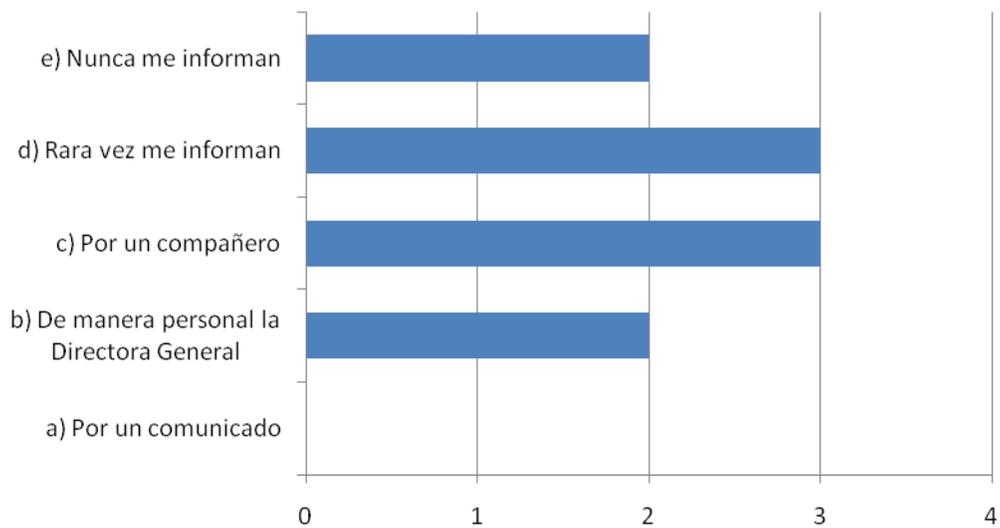
23.- ¿Cómo te gustaría que fuera tu líder?



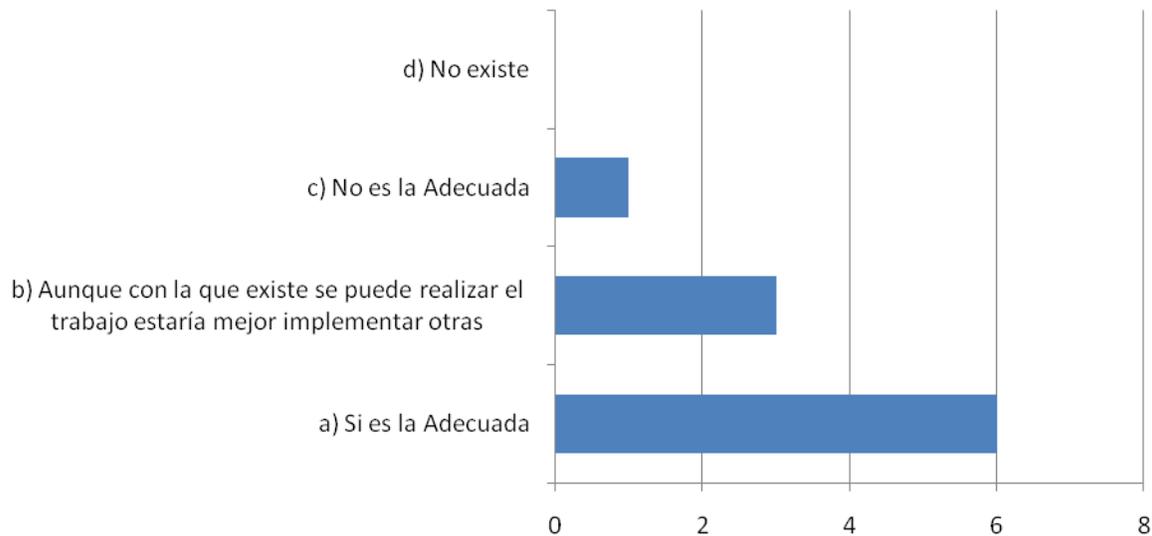
24.- ¿Te dejan dar alguna sugerencia o comentario dentro de la ONP respecto a la mejora del trabajo?



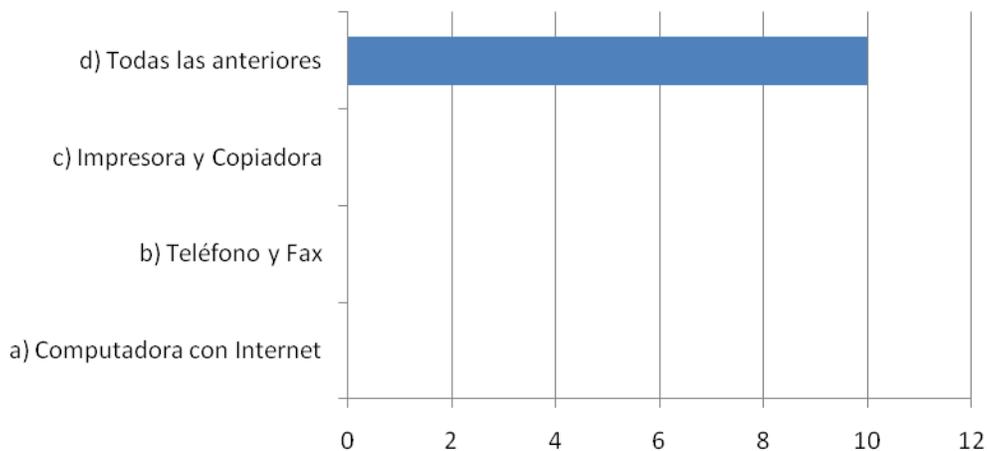
25.- ¿Cuando implementan una acción nueva dentro de la ONP de qué manera te informan?



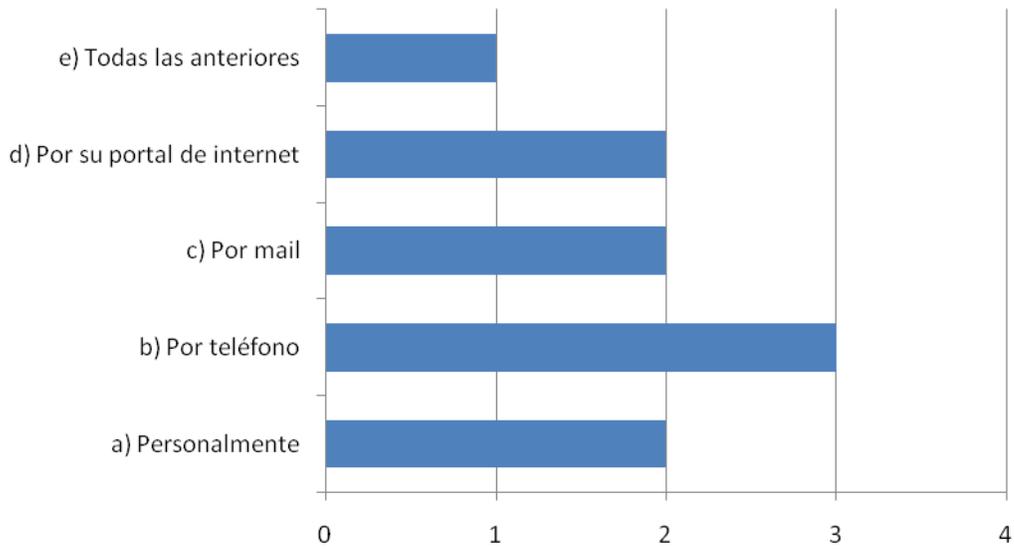
26.- ¿Crees que con la tecnología que cuenta la ONP es suficiente para realizar el trabajo de manera adecuada?



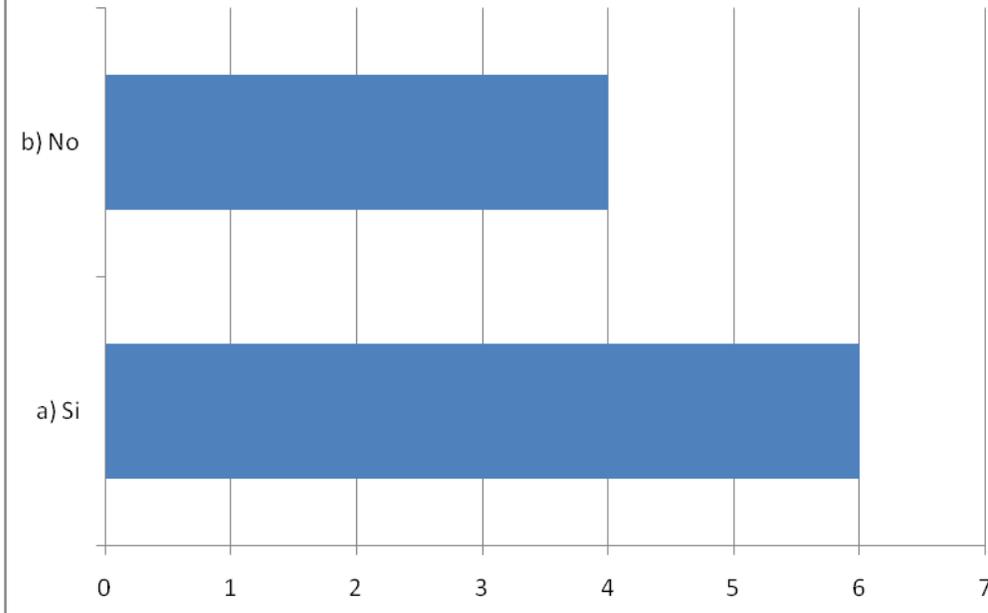
27.- ¿Con qué tecnología cuenta la Organización Nacional de Porristas?



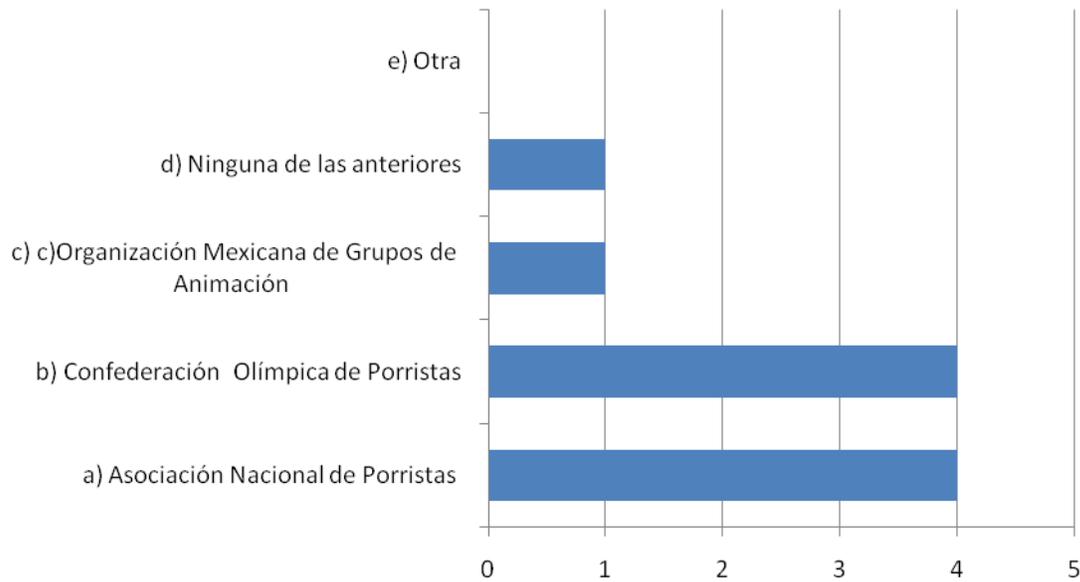
28.- ¿Cómo se comunica la ONP con sus clientes?



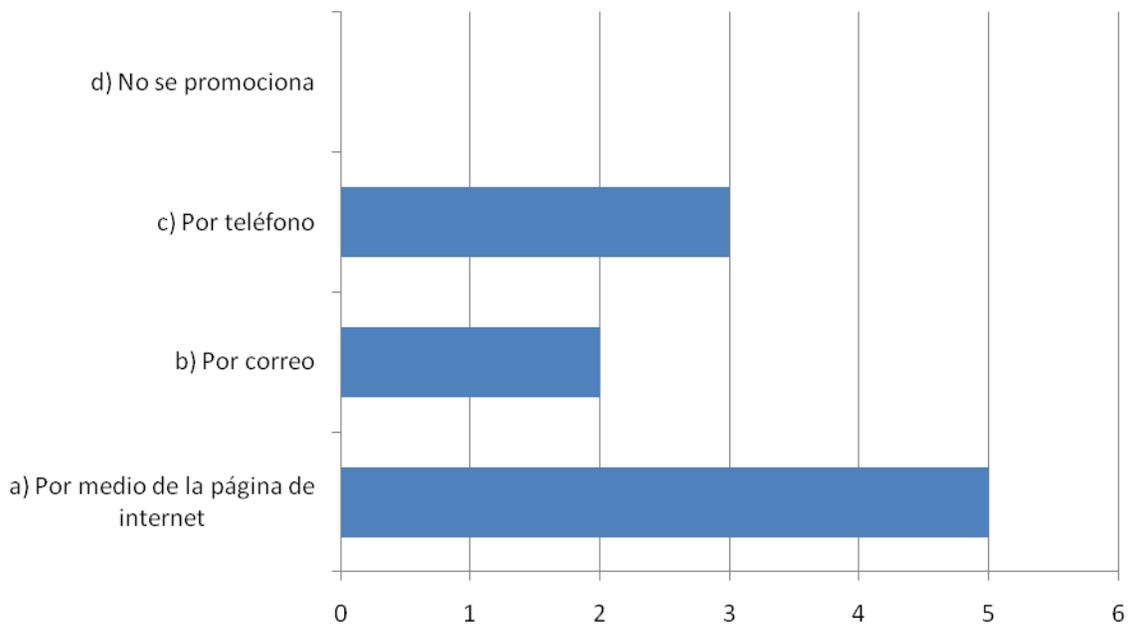
29.- Actualmente ¿la ONP ha afiliado a más clientes?



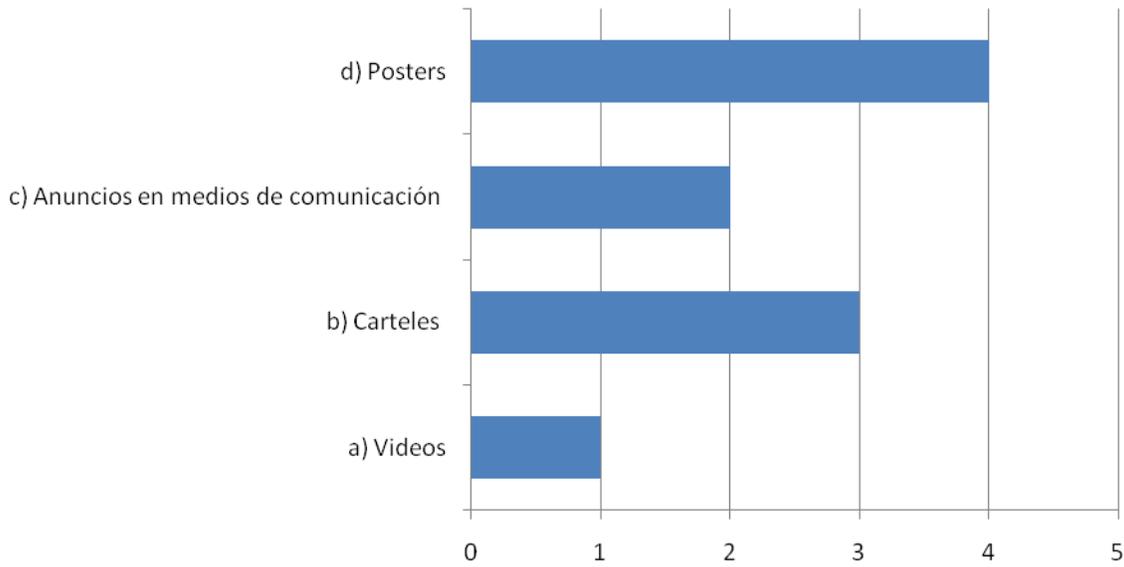
30.- ¿Cuál es la competencia directa de la ONP dentro del territorio Nacional?



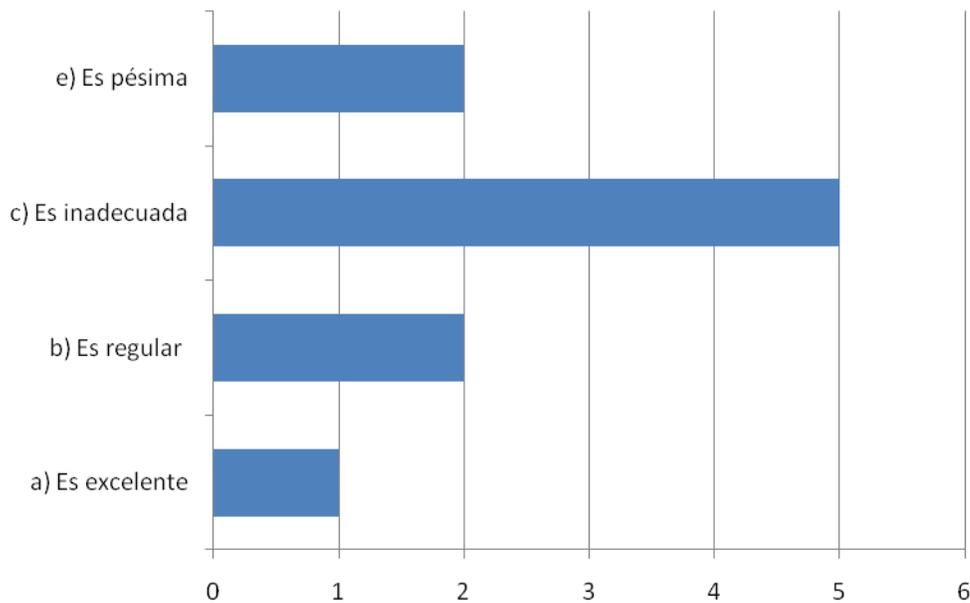
31.- ¿Cómo se promociona ONP con sus clientes?



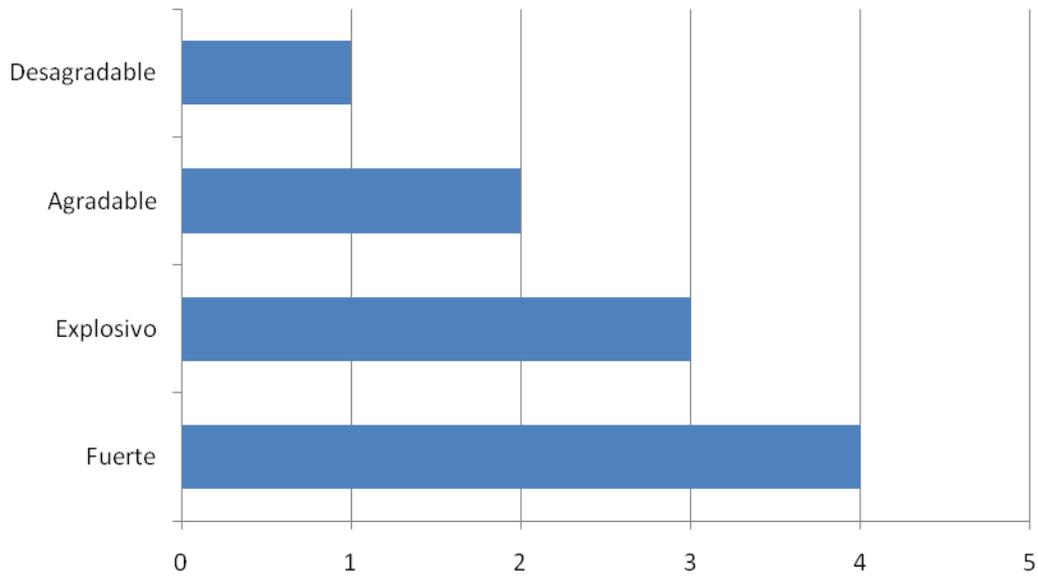
32.- ¿Qué publicidad proporciona la ONP para anunciar eventos, productos y servicios que ofrece?



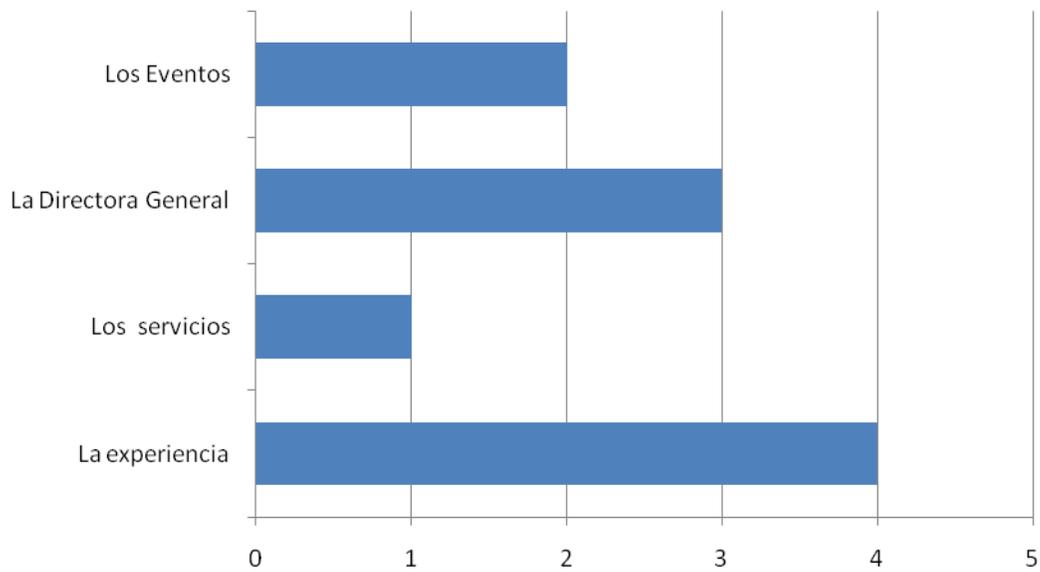
33.- ¿Consideras que la publicidad y promoción de la ONP es efectiva?



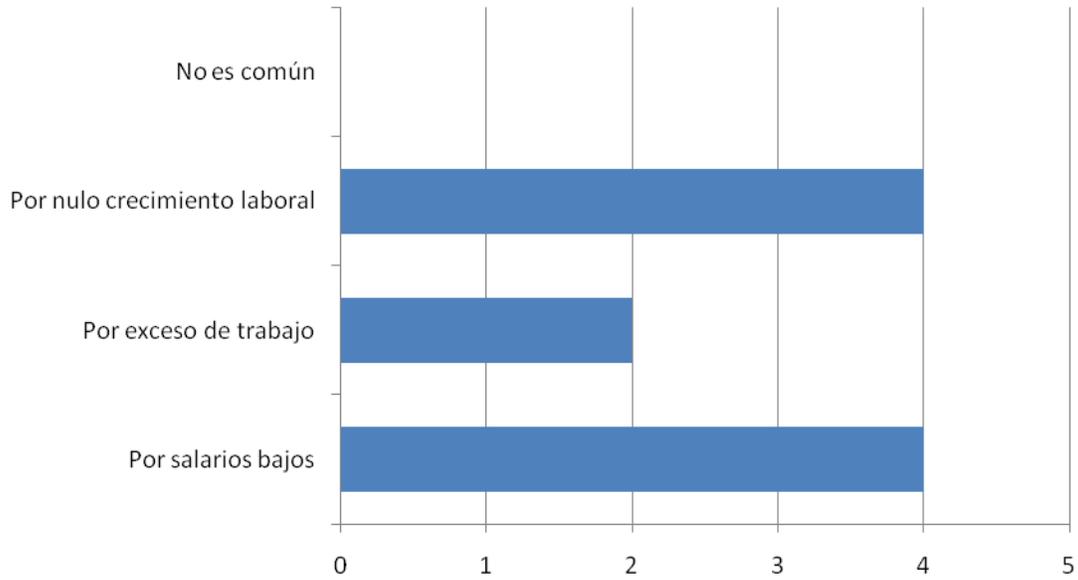
34.-¿Cómo describirías el carácter de la Directora General?



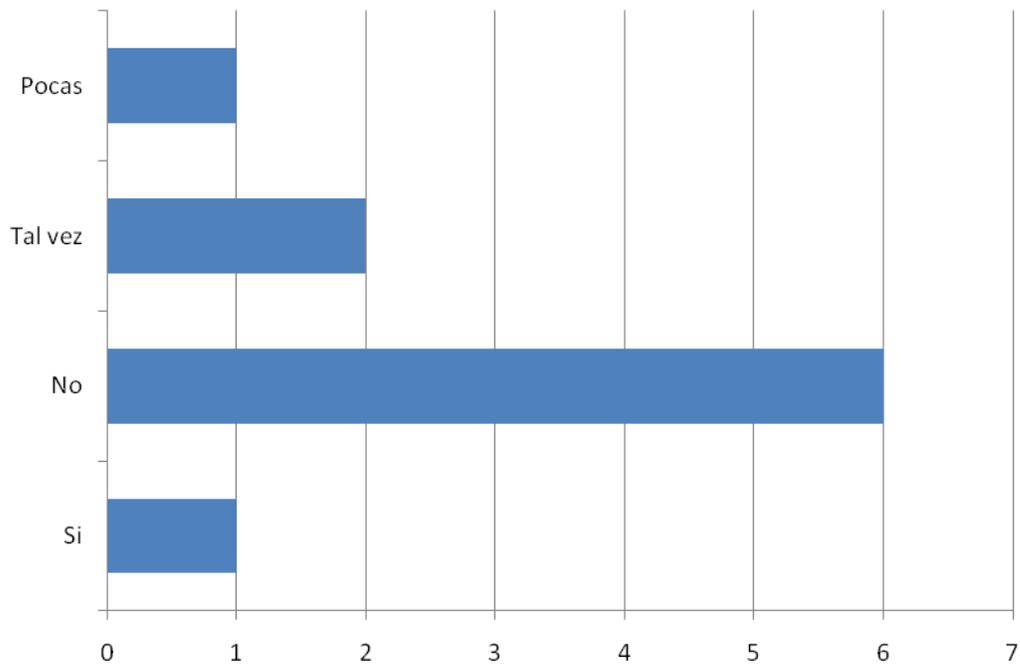
35.- ¿Qué es lo que hace diferente a la ONP de las demás organizaciones dedicadas a los grupos de animación?



36.- ¿Es común la rotación del personal en la ONP? ¿A qué crees que se deba?



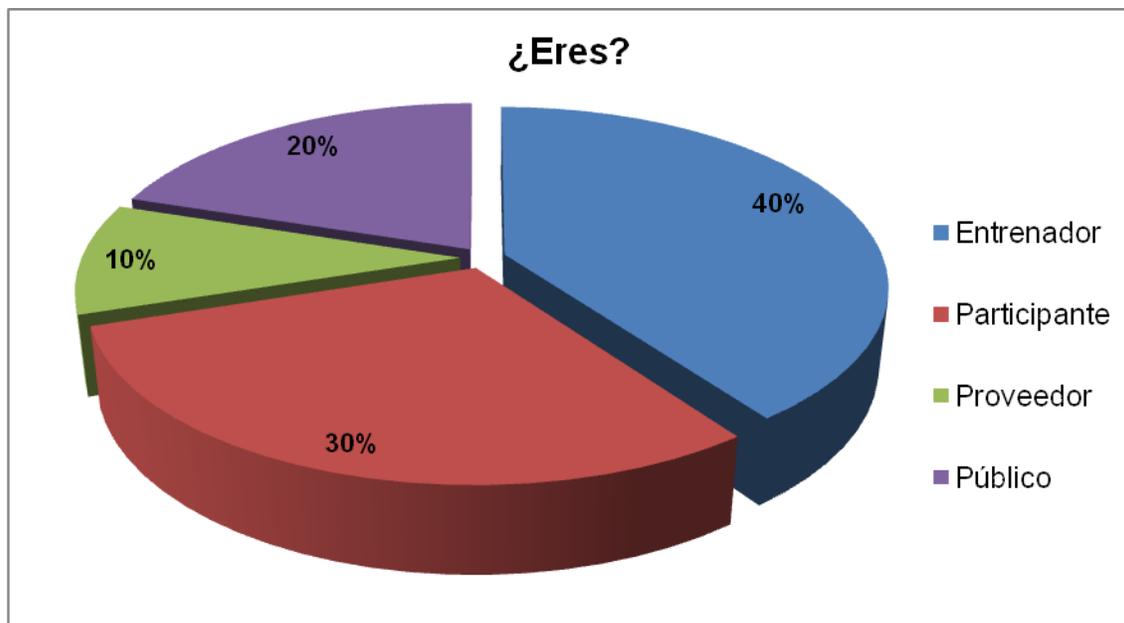
37.- ¿Tienes posibilidades de crecimiento laboral?



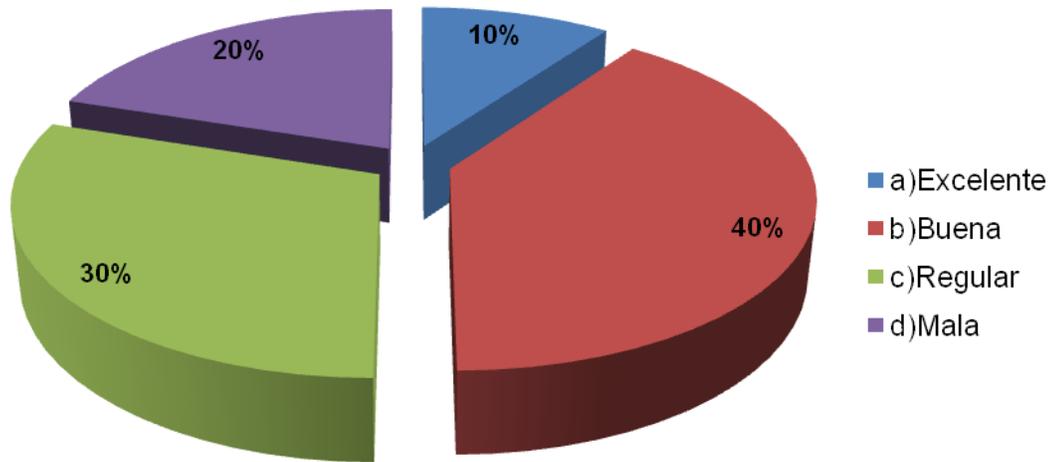
ANEXO 6

GRÁFICAS DEL CUESTIONARIO DE IMAGEN APLICADOS A LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE PORRISTAS

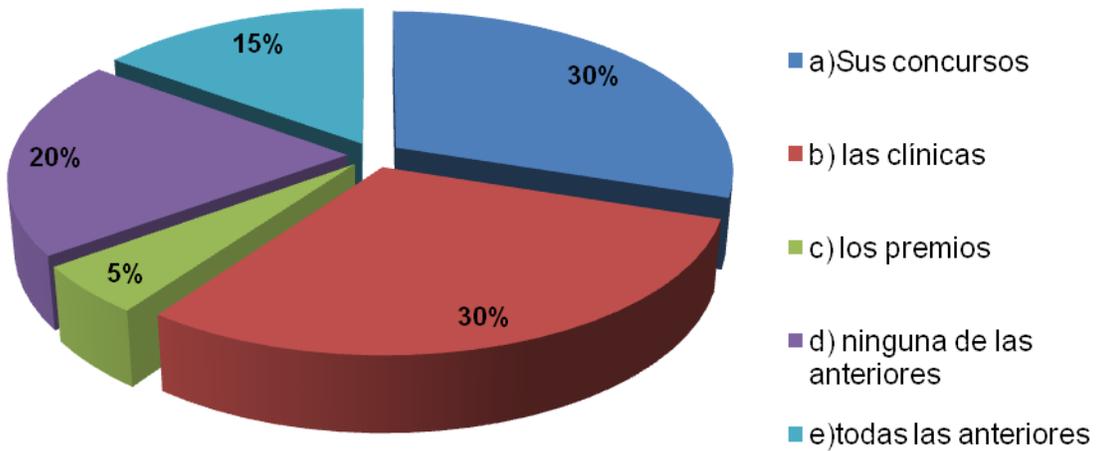
Las siguientes gráficas corresponden a las respuestas de los cuestionarios aplicados a los públicos de la Organización Nacional de Porristas referentes a la Imagen de la misma. La muestra corresponde a 50 clientes afiliados a la organización, dichos dato se obtuvieron en el pasado Campeonato Nacional realizado el mes de noviembre de 2008 en donde participaron equipos de todo el interior de la República Mexicana, la gente encuestada se tomó a la zar durante el evento.



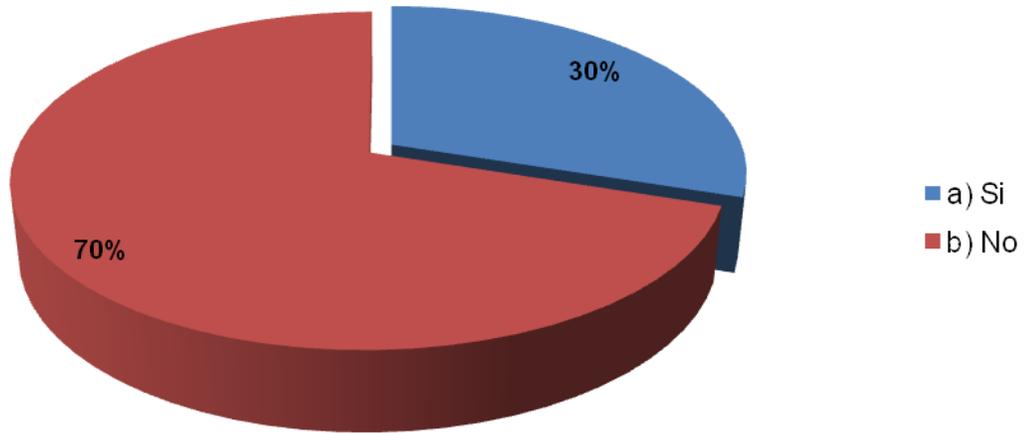
1.- ¿Qué imagen tienes de la ONP?



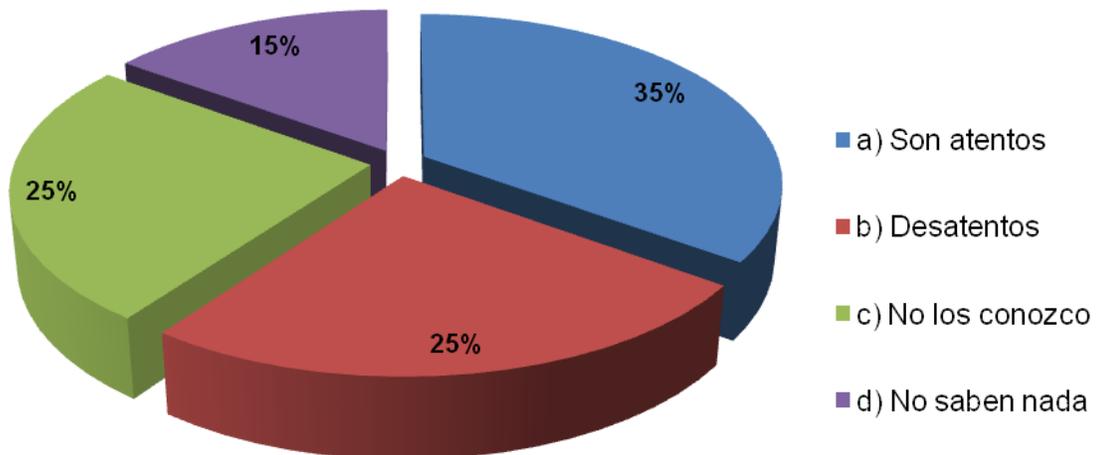
2.- ¿Qué es lo que más te gusta de la ONP?



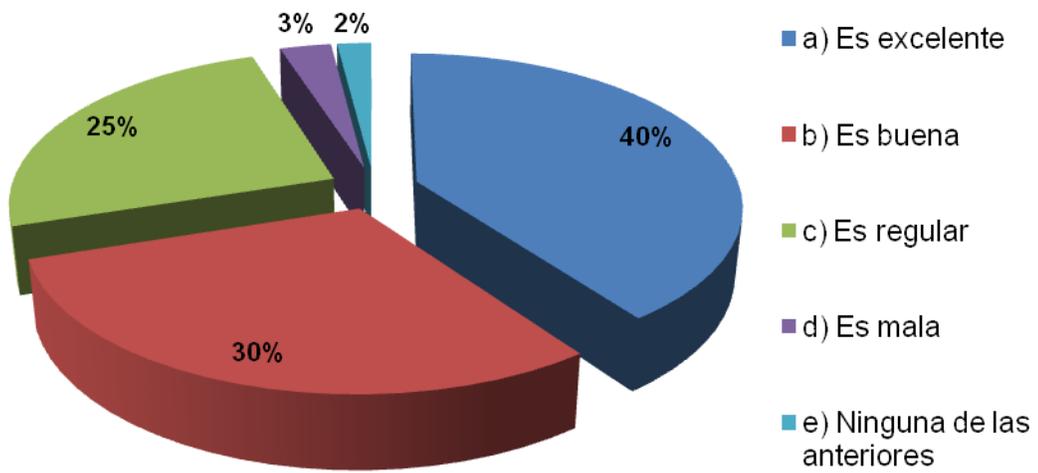
3.- ¿Conoces el objetivo por el cual fue creado la ONP?



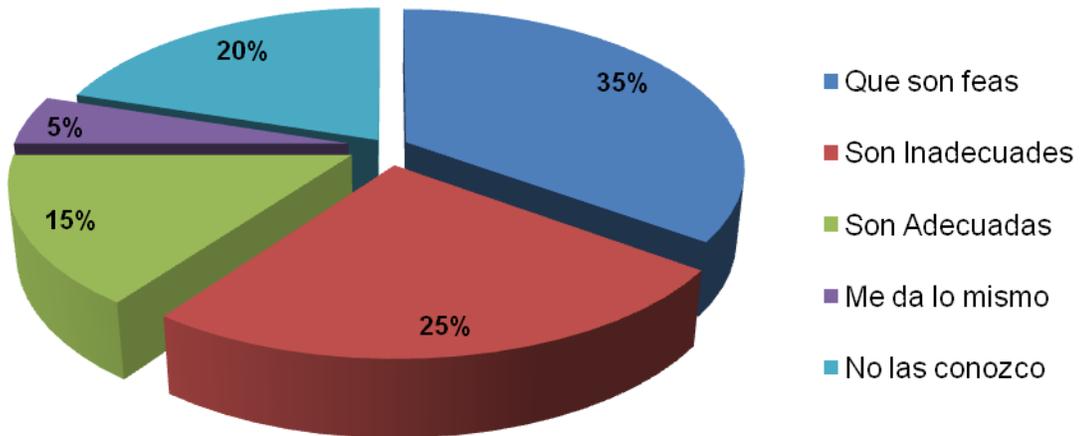
4.- ¿Qué piensas del personal de ONP?



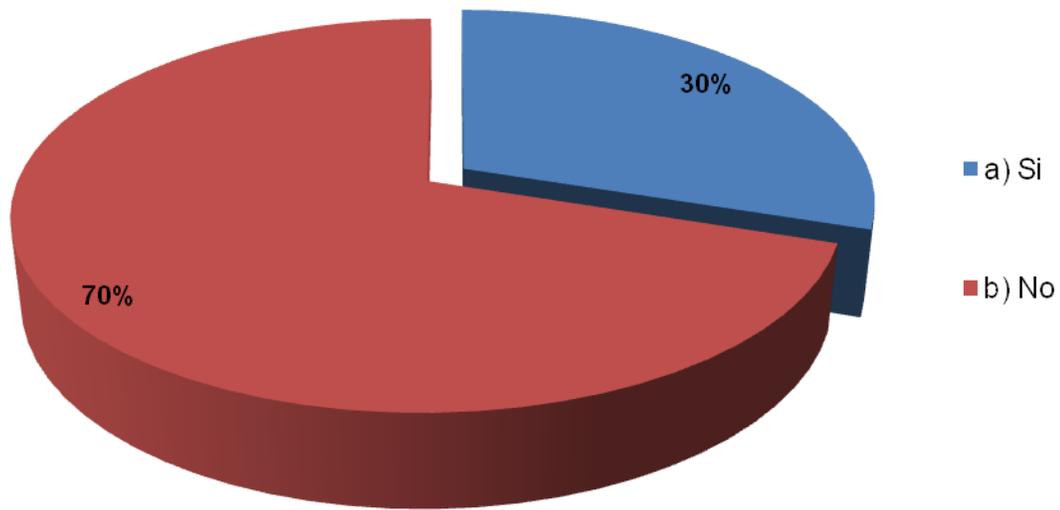
5.- ¿Qué piensas de la Directora General Mary Márquez?



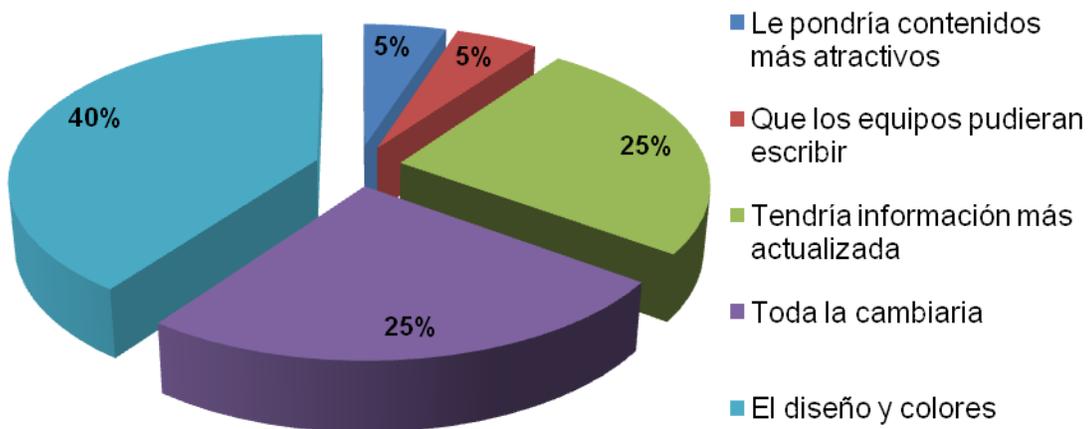
6.- ¿Qué opinas de las instalaciones de la ONP?



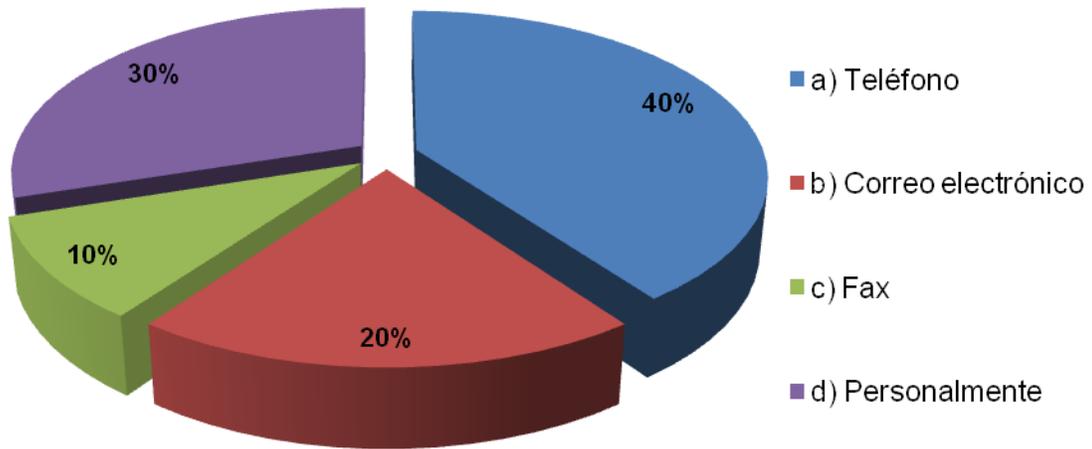
7.- ¿Te gusta el portal de ONP?



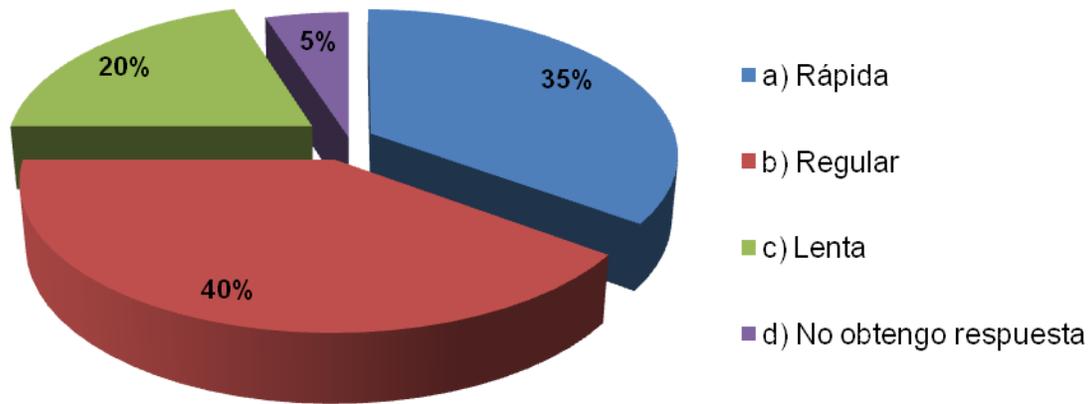
8.- ¿Qué le cambiarías, modificarías, incluirías o borrarías?



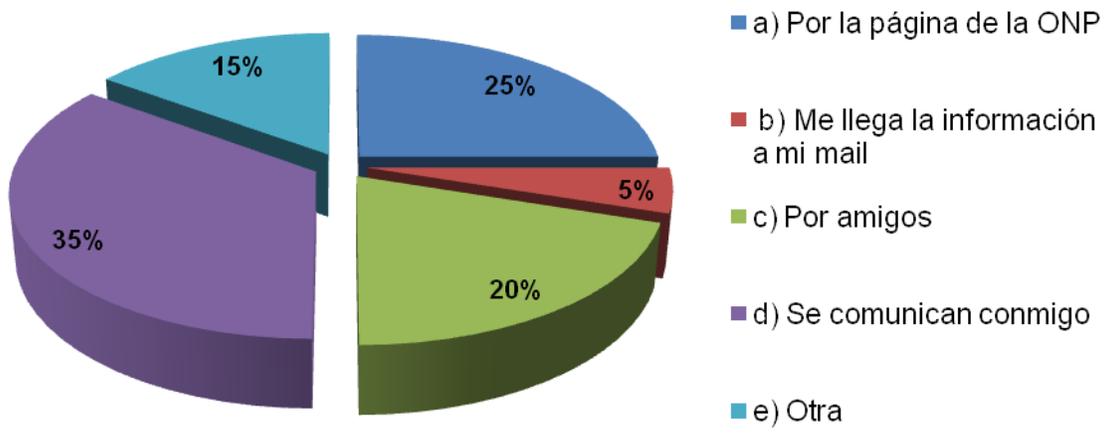
9.- ¿Por qué medio te comunicas más con la ONP?



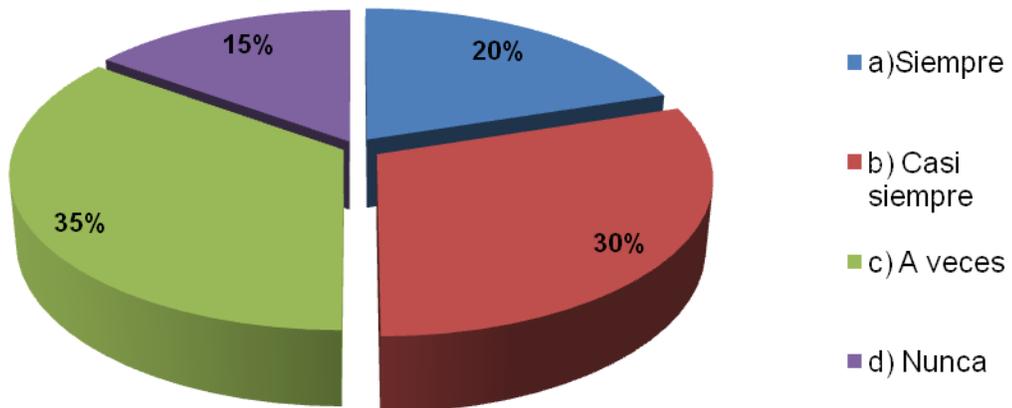
10.- ¿La respuesta por parte de la ONP cuando tienes alguna duda es?



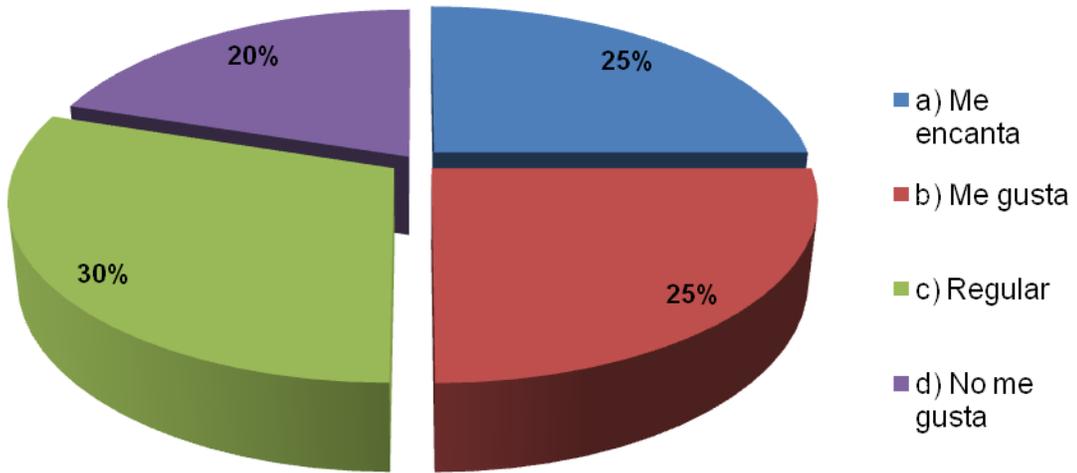
11.- ¿Cómo te enteras de los eventos que realiza la ONP?



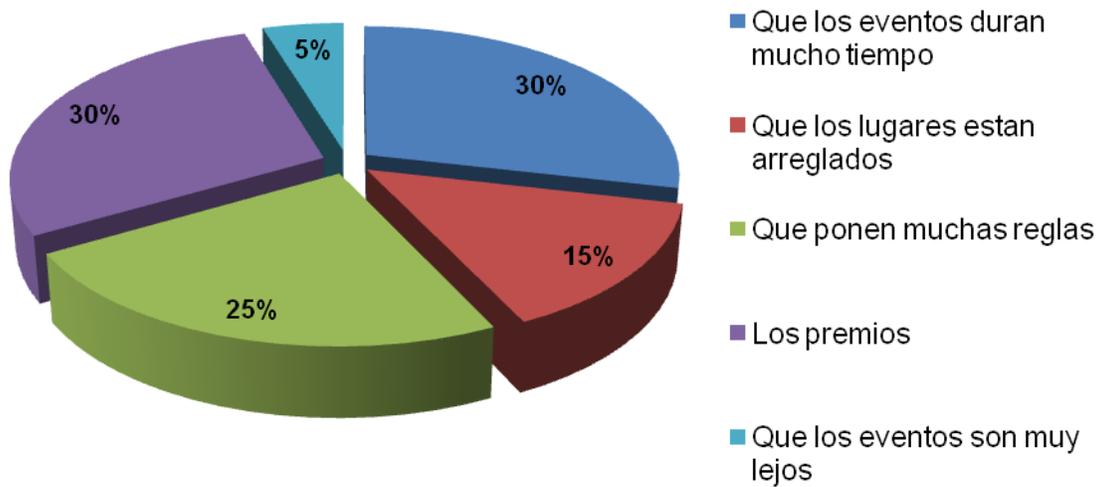
12.- ¿Te informan a tiempo de los eventos y servicios nuevos que ofrece la ONP?



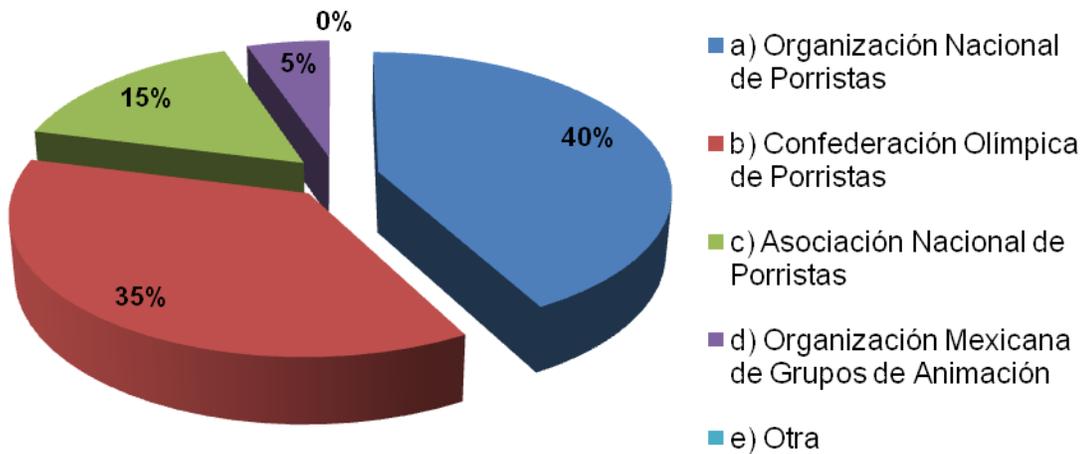
13.- ¿Te gusta participar en los eventos de la ONP?



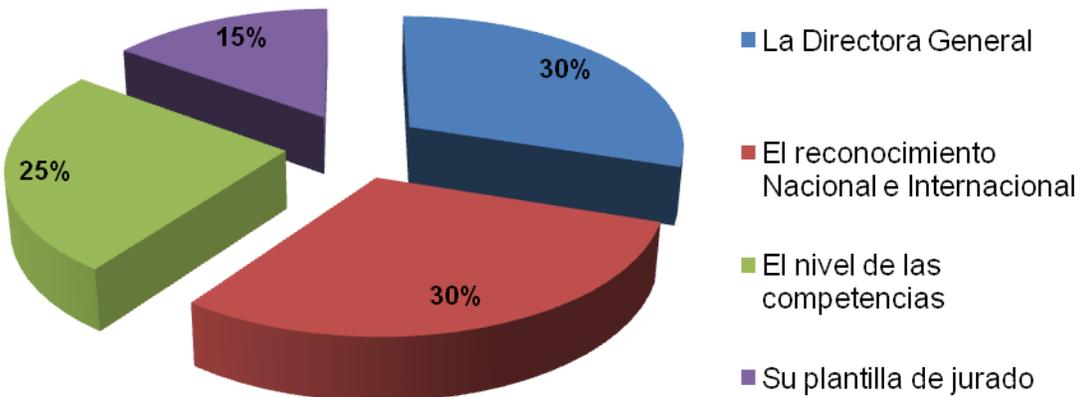
14.- ¿Qué no te gusta de ONP?



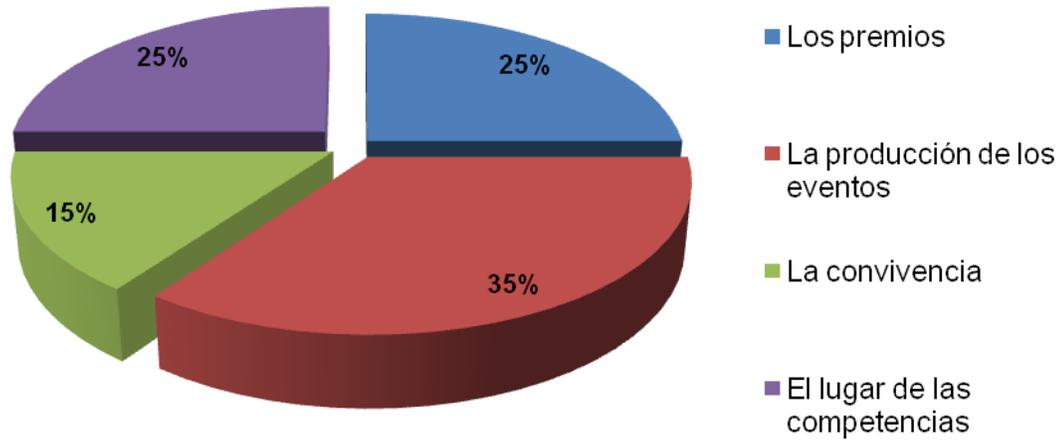
15.- ¿Qué Organización Nacional para competir prefieres?



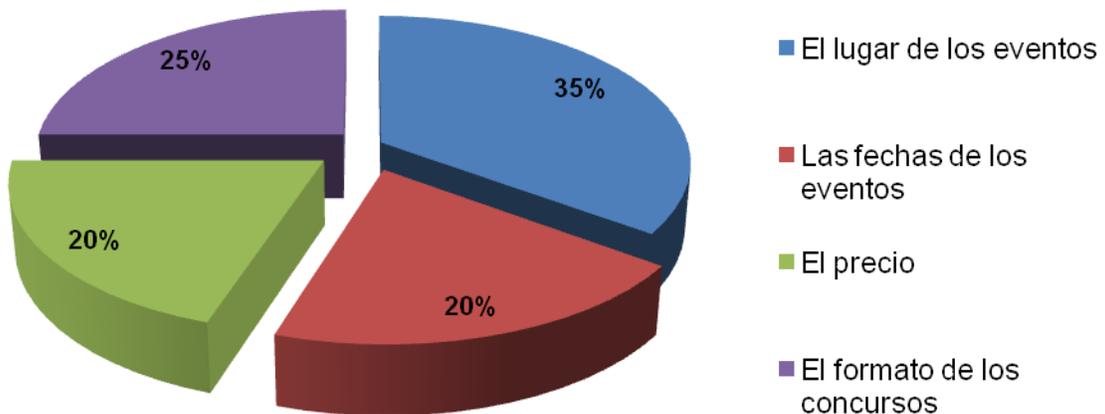
16.- ¿Qué crees que distingue a la ONP de las demás organizaciones?



17.- ¿Qué es lo que te gusta de las demás organizaciones?



18.- ¿Qué le cambiarías a la ONP para ser la mejor?



México D.F. a 20 de Noviembre 2009

kropco

**O.N.P.
Pacífico 401 int. 401-B
Coyoacan México D.F.**

Estimado Lic. Mary Joe Marquez Macrol

De acuerdo a la solicitud establecida en nuestras oficinas, ponemos a su consideración el siguiente presupuesto:

Presupuesto No.001

Actualización de Diseño WEB
Proyecto con 6 menús y 4 sub menús con galería de imágenes
Programación en HTML y animación en FLASH

\$12,500.00

Condiciones de pago 60% anticipo y 40% contra entrega
*tiempo de entrega 10 a 15 días hábiles
*Derecho a 2 citas de 2 cambios por sesión
*no incluye actualización, fotografía, modelos, banco de imágenes
*una vez aprobado el proyecto los cambios generan un 15% sobre el concepto
*Precios no incluyen IVA

La cotización anterior puede variar después de la entrevista entre el equipo creativo y el cliente.

Sin otro particular, quedamos a la espera de sus apreciables órdenes.

www.kropco.com
tel. 5601 2133 / email. info@kropco.com

Atentamente,
Kristian Cuenca Cabral.
Director comercial

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. BONILLA, Gutiérrez Carlos, *La Comunicación*, Trillas, México, 2001, 120 pp.
2. CASTELLS, Manuel, *La Era de la Información. El poder de la identidad*, vol II, Siglo XIX editores, México, 2001, 389 pp.
3. CIRIGLIANO, Gustavo, *Relaciones Públicas*, Edi Humanitas, Buenos Aires, 1990 170 pp.
4. COSTA, Joan, *Identidad Corporativa*, Ed. Trillas,, 1993, México, 125 pp.
5. CHAVÉZ, Norberto, *La Imagen Corporativa*, Ed Gustavo Gilli, Barcelona, 1990, 257 pp.
6. ECO, Humberto, *Cómo se hace un Tesis*, Gedisa, Barcelona, 2002, 231 pp.
7. FERNÁNDEZ, Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1999, 356 pp.
8. GARCÍA, Becerril Ángel Paris, *La comunicación en las organizaciones, una perspectiva desde el análisis de la cultura*, Universidad del Tepeyac, México, 2003, 225 pp.
9. GELI, Alejandro, *¿Qué es Administración?*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997, 187pp.
10. GONZÁLEZ, Jaime, *Otras educaciones, animación sociocultural*, Trillas, México, 2004, 220 pp.
11. GONZÁLEZ, Reyna Susana, *Manual de Redacción*, Trillas, México, 1984, pp 241.
12. HOMS, Quiroga Ricardo, *La comunicación en las empresas*, Grupo editorial Iberoamericana, México, 1998, 187 pp.
13. JURADO, Rojas Yolanda, *Técnicas de Investigación documental*, Thomson, México, 2002, 236 pp.
14. OLINS, Wally, *Identidad Corporativa*, Celeste Ediciones, Madrid, 1999, 185 pp.
15. PICAZO, Manríquez, Luis, *Comunicación Estratégica*, Mc Graw-Holl, México, 1998, 348 pp.

16. PUTNAM, Linda, *Comunicación Empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002, 125 pp.
17. RAMOS, Padilla Carlos, *La Comunicación*, Trillas, México, 2002, 75 pp.
18. REBEIL, Corella, María Antonieta, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés, Buenos Aires, 2002, 245 pp.
19. ROJAS, Soriano Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, UNAM, México, 1985, 122 pp.
20. SÁNCHEZ, Gutiérrez Salvador, Razón y Palabra, "la comunicación positiva y el entorno organizacional", núm a, año 1, 17 pp.
21. STEPHEN P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice-Hall Hispanamericana, México, 1996, 158 pp.
22. THÈVENET, Maurice, *Auditoria de la Cultura Empresarial*, Ed. Díaz Santos, Barcelona, 1999. 156 pp.
23. URIBE, Albarrán Angélica, *La comunicación en las relaciones públicas internas como medio para reforzar el desarrollo organizacional*, UNAM, México, 2004, 185 pp.
24. ZUÑIGA, Gómez Víctor, *La utilización de la Animación Deportiva como alternativa para el educador físico*. Escuela Superior de Educación Física, México 2000, 230 pp.
25. ARIAS, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Trillas. México 1989. 534 pp.
26. LIBAERT, Thierry. *El Plan de Comunicación Organizacional*. Limusa Noriega, Editores, México, 2005, 283 pp.
27. THEVENET, Maurice. *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, 195 pp.
28. Cómo elaborar un plan de empresas.
29. Anuario de los Pumas Liga Mayor Temporada 2008 y 9009.
30. MORALES, Troncoso Alejandro. *100 años de Futbol Americano en México*. Editoriales Juveniles S.A. México D.F. 1996.
31. GÁMEZ, Gastélum Rosalinda. *Hacia una cultura organizacional*, abril 2006. México editorial Universidad Autónoma de Sinaloa. 358 pp.