



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Acatlán

“Congruencia Organizacional”

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

Erika Jasleth Álvarez Herrera

ASESOR: Dr. Alejandro Byrd Orozco

2013



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.

Índice:

Introducción	3
I. Comunicación y Congruencia en la organización	6
A. Comunicación en la organización	6
B. Comunicación externa	11
C. Comunicación interna	11
D. Comunicación formal e informal	14
E. Congruencia Organizacional	17
F. Conclusiones	20
II. Efectos de la Congruencia Organizacional	22
A. Productividad	22
i. Productividad y trabajo: lo que hoy día buscan las personas al trabajar para una organización	25
B. Identidad	28
i. Identidad en posicionamiento	30
ii. Identidad de los colaboradores	32
iii. Identidad en la organización	32
C. Imagen	33
i. Factores determinantes de la imagen de una organización	34
D. Conclusiones	37
III. Mejores prácticas de la Congruencia Organizacional. Una cafetería exitosa. (1971-2011).	40
A. Historia de la cafetería	41
B. Situación actual de la cafetería en México	45
C. La <i>experiencia Starbucks</i>	46
D. Mejores prácticas de productividad	49
E. Mejores prácticas de identidad	56
F. Mejores prácticas de imagen	59
G. Conclusiones	65

A...

Mi familia por ser mi gran apoyo... en especial a mis papás, quienes fueron juez y parte, cada vez.

A mi asesor Dr. Alejandro Byrd, por ser guía, ejemplo e inspiración.

A mi Sinué... por todo lo que él es y ha sido.

A mis amigos, por serlo.

Introducción: Comunicación y Congruencia Organizacional en nuestros días.

Desde hace un par de décadas las organizaciones han comenzado a adquirir un nuevo acercamiento y dinámica con sus miembros, mucho más humanizado e incluyente. Es precisamente bajo este marco que la comunicación juega un papel decisivo en la construcción de puentes entre el individuo y la organización, pues si bien los primeros cohabitan las segundas, existen muchos casos en los que únicamente coinciden de forma física, pues sus objetivos e intenciones se encuentran distantes.

La inquietud de desarrollar Congruencia Organizacional como tema de investigación es debido a que si bien el 95% de las empresas en el país son micro, pequeñas y medianas, se puede asegurar que la mayoría de éstas carecen de un Manual de Identidad o de una filosofía definida. Quizá desde una perspectiva financiera la identidad sea un concepto superficial e irrelevante; sin embargo para los individuos no lo es, y dado que las organizaciones se constituyen de los mismos, este es el tipo de elemento que transforma la realidad de una empresa pequeña o mediana, contar con la diferencia: definición de quién es, qué hace y porqué lo hace.

El descuido de la Congruencia Organizacional trae repercusiones importantes y es menester de este trabajo presentar tales consecuencias, sus alcances y explicar los elementos que constituyen las fallas, así como aportar un nuevo modelo comunicativo que genere sinergia entre la comunicación interna y la externa, así como proponer mejores prácticas con las que una organización puede retomar el rumbo y transformar un Talón de Aquiles en fortaleza.

Este trabajo nace del concepto que tipifica el resultado de alinear los mensajes, las acciones, los ideales y cultura de una organización. A la alineación de tales factores, hacia adentro y hacia afuera se le denomina Congruencia Organizacional. A lo largo del primer capítulo se revisarán los conceptos de comunicación que sustentan la definición. Asimismo, se conocerán las razones por las cuales una empresa o institución debería integrar esta forma de vida a su filosofía.

Durante el segundo capítulo se ahondará en tres efectos que son inherentes a la vida de toda organización y en los cuales la Congruencia Organizacional impacta benéficamente: imagen, identidad y productividad. En las conclusiones de este capítulo se especificará cómo se relacionan tales efectos con ciertas actividades o tareas con el modelo propuesto. El tercer capítulo es el estudio de una cafetería internacional que se encuentra bien posicionada alrededor del globo, para el análisis se tomarán como los efectos utilizados durante el segundo capítulo. Con ellos se hacen comparaciones y ejemplifican mejores prácticas que llevan a una empresa, sin importar el tamaño, hacia el camino de la Congruencia Organizacional.

Para esta investigación se ha elegido el método de investigación documental. Se revisaron múltiples documentos de diferentes temáticas, como de distintos autores y países, con la finalidad de recopilar la mayor parte de información pertinente para sustentar el modelo de Congruencia Organizacional, así como sus componentes y conformar el análisis que arroja prácticas básicas para implementar mejoras encaminadas hacia la Congruencia Organizacional.

Sin comunicación no hay organización. En esta tesina se analiza por qué es un error dividir a las organizaciones entre aquellas que hacen comunicación y las que no; pues lo que existe en realidad, son aquellas que planifican activamente sus estrategias de comunicación y aquellas que las abandonan al azar, comprometiendo su futuro con el fracaso. La diferencia pareciera conceptual pero es más práctica. Las estadísticas indican que en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los dueños de pequeñas y medianas empresas las razones están fuera de las mismas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y en particular en la capacidad de gestión de sus responsables. Existen datos que corroboran este segundo punto de vista. El concepto que aquí se analiza tiene un largo camino por recorrer pues en muchas ocasiones, son los líderes de las organizaciones los primeros jugadores en el tablero de la incongruencia.

Este texto está compuesto por análisis y propuestas con los cuales las organizaciones pueden identificar áreas de oportunidad, lograr enfrentarse al desconocimiento y a las nuevas dinámicas que las tendencias organizacionales definen cada día con mayor fuerza. Organizaciones congruentes conformadas por individuos congruentes.

Capítulo I: Comunicación y Congruencia en la organización.

La comunicación atraviesa a las organizaciones en todas sus dimensiones, es el elemento invisible que permite que todos y cada uno de los procesos se lleven a cabo. A lo largo de este capítulo se tratarán diferentes conceptos que servirán de marco teórico para construir el fundamento del concepto Congruencia Organizacional, para ello se revisarán el concepto de comunicación y los vehículos que ésta utiliza para permear la organizacional y ejemplos de cómo funcionan.

A. Comunicación en la organización

Montaner (1989) explica que la comunicación es compartir e implica necesariamente interacción social. Los mensajes en la comunicación no son solamente lingüísticos; el lenguaje corporal, la intensidad de la voz, la situación en específico y el contexto simbólico, entre otros elementos, comunican múltiples mensajes entre líneas que pocas veces se analizan. La comunicación exitosa es un ejercicio cotidiano perfectible más que un acto de magia: requiere análisis, metodología, estrategia, tácticas y trabajo duro.

El ser humano es un ser gregario, con el tiempo el hecho de que el hombre se facilita la vida al integrarse a un grupo que comparte objetivos y necesidades no ha cambiado, sólo se ha institucionalizado. La sociedad ha conseguido organizarse y progresar. No ha sido diferente el caso del estudio de la Teoría de la Organización, Ibarra y Montaña (1991, p.47) hablan de las etapas por las que dicha teoría ha transcurrido:

“La historia de la Teoría de la Organización es en algún sentido la historia del capitalismo, ya que sus orientaciones dominantes pueden ser entendidas como manifestaciones específicas de los problemas esenciales que han enfrentado las grandes corporaciones como consecuencia del desarrollo capitalista en el último siglo.

Por ello, su estudio no puede estar separado de la consideración de las condiciones histórico-materiales en que se ubican. [...] Esto no significa que postulemos una correspondencia lineal y mecánica entre el surgimiento de las distintas orientaciones de la Teorías de las Organización y las etapas del desarrollo del capitalismo.”

El mundo se ha mantenido por décadas dentro del modelo capitalista, por ello cada día son más las personas que se organizan para crear su propia empresa. Sea una empresa pública o privada, se integra por personas con objetivos individuales, aunque no siempre coinciden con los objetivos de la organización a la que pertenecen. La empresa es “un conjunto de recursos humanos, técnicos y financieros relacionados entre sí y con su entorno por un sistema de comunicación que los aglutina y dota de una personalidad definida, que como tal tiene un principal objetivo: su crecimiento y consolidación y, alternativamente, su supervivencia” (López Lita, 1990, p.51).

En su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Bartoli (1991) expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas por y para el funcionamiento de la empresa que busca resultados favorables. Afirma además, que dicho vínculo posee dos componentes: el político (como medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder que pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene. El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea: "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados" (p.74) presupone la consideración behaviorista de la comunicación, determinados estímulos generan conductas o respuestas específicas.

Hernández (1994) considera que pese al avance del pensamiento administrativo en lo general y en la administración del factor humano en lo particular, en la mayoría de las empresas todavía prevalece la doctrina de Taylor: tratar al empleado como parte de la maquinaria, con cero creatividad, control excesivo y una supervisión proteccionista. Pero la realidad de las empresas dista mucho de ser un grupo de personas encerradas 40 horas a la semana en un mismo edificio trabajando como máquinas en un escenario industrializado, ortodoxo y poco humanizado, la realidad guarda relación con los hábitos, fantasías, deseos y anhelos de los seres humanos. El funcionamiento de las organizaciones contemporáneas debería estar cimentado en la suma de los

perfiles y voluntades de los integrantes, así como de la relación que guardan entre ellos.

En las empresas deben convivir los fines de los colaboradores con la estrategia de la misma, sus valores, misión y visión, con la imagen que le interesa proyectar hacia el exterior. Como menciona Losada (2004, p. 239), es preciso comenzar a considerar al factor humano y la comunicación dado su carácter de indispensable para el buen funcionamiento y el cumplimiento óptimo de los objetivos de la organización:

“La comunicación en las organizaciones, como en cualquier relación humana, comenzando por la familiar, es un elemento decisivo, básico y fundante que, como se sabe, tiene varias dimensiones. Unas *ad intra*, otras *ad extra*. Todas ellas tienen en común el sustento en la verdad. En efecto, como afirman Polo y Llano siguiendo a Tomás de Aquino, *«sin veracidad la sociedad es imposible, porque su gran conectivo es el diálogo, la comunicación, y si se atenta contra la verdad, se produce la incomunicación y la sociedad se pulveriza. Una sociedad de personas que no viven la veracidad, que prescindan de la comunicación como conectivo social, no puede funcionar, se desmorona»*. Pero no basta con que la comunicación sea verdadera, sino que también debe ser enriquecedora, útil en el sentido más noble de la palabra. Esto es que lo que se comunica no sólo debe ser verdadero, sino bueno para las personas, para la organización y para la entera sociedad.”

Ha cambiado la manera en la que se estructuran y desenvuelven las organizaciones. El aspecto personal es vital porque los resultados dependen de los miembros de la organización (Gibson, 1997), puesto que las personas son la base del funcionamiento deben ser prioridad. “Los hombres pasan buena parte de su vida en el mundo laboral y sin embargo, no son felices o raramente lo son. Es importante entonces construir una organización donde los hombres no sólo alcancen objetivos y logren metas, si no que se encuentren unos y otros con el objeto de alcanzar un *bien-estar* común...” En tanto las empresas no se conviertan en estancias habitables, no habrá humano que pueda producir, innovar o crecer en ellas. “La comunicación no sólo es un recurso para lograr la eficiencia o la productividad si no también, o lo más importante: un instrumento de conciliación y gratificación humana.” (Serrano, 2001, p. 21 - 23)

Whyte (1956) ha denominado al ser humano como hombre organización justamente por la cantidad de tiempo que pasa dentro de dichas corporaciones; describía un hombre colectivo, preocupado por su bienestar financiero, sus aspiraciones personales, su vida social y en el carácter moral de la organización. Las organizaciones están en un estado de crisis, por ello es importante la comunicación organizacional que Thayer (1968) contempla como un flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización e identifica tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento / desarrollo. La comunicación organizacional brinda información entre los miembros de una empresa que al transmitir un mensaje promueve la comunicación.

Mantener interacciones efectivas y gozar de canales de comunicación abiertos y funcionales es tan importante como las medidas de calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, el desarrollo del capital humano y el posicionamiento de marca. Toda organización, sin importar el tamaño, necesita instrumentos de comunicación internos y externos, con esfuerzos proporcionales al tamaño de sus objetivos, así como del público al que se quiere alcanzar. Asignar un presupuesto sin dedicar esfuerzo, análisis e implementación de la estrategia, no garantiza el éxito. Es crucial hacer un análisis minucioso de las necesidades de la organización en materia de comunicación. Encontrar las fortalezas y las áreas de oportunidad para explotarlas. Por fortuna las organizaciones han empezado a valorar la comunicación y la información como recurso estratégico para desarrollarse en un mundo altamente competitivo y abierto, en el que las estructuras de pensamiento cerradas y aisladas impiden el crecimiento.

Tal como en los equipos deportivos, no basta con la existencia de estrellas individuales, se debe sobresalir como unidad. Es válido que la organización se componga de subunidades, ya sean formales o informales, mismas que optimicen la producción y el cumplimiento de metas; sin embargo, el éxito como unidad depende de un ente que unifique y cohesione. Para Münch (1998, p. 179) la cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que se está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los de las organizaciones. El autor define la cultura organizacional como: "el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización".

Así como en un mismo país existen diferentes zonas climáticas, dentro de una misma empresa existen distintos climas que pueden ser opuestos, la suma conforma un clima global. El clima laboral u organizacional es el medio ambiente de trabajo en el que se desempeñan las personas de una organización y resulta de la percepción del personal respecto de las redes de comunicación y su flujo, estilo de liderazgo, estructura organizacional, calidad y cantidad de relaciones interpersonales, sistemas de remuneraciones y beneficios, entre otras.

El clima afecta el comportamiento de los trabajadores en las empresas. La satisfacción del trabajador y su percepción positiva o negativa respecto de su trabajo influye en el cumplimiento de objetivos, ausentismo y rotación, aparición de conflictos entre otros. Factores como la estructura, modelos de reconocimiento, recompensas y los procesos se suman para generar esta percepción, que con el tiempo se convierte en experiencia, positiva o negativa.

El clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y determina sus factores críticos de éxito. Hoy día las empresas exigen potencial, talento y profesionalismo, prometiendo a cambio, en el mejor de los casos, capacitación y la posibilidad de carrera. El desempeño laboral según Chavenato (2000, p. 359) es: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”; otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Además de la cultura organizacional y del clima como factores determinantes del cumplimiento de los procesos en la organización, la división entre comunicación interna y comunicación externa así como su pertinente relación o inexistencia, define el cumplimiento de los objetivos. Para abordar la comunicación, como proceso de la organización, se dividirá en: comunicación interna y comunicación externa. Éstas deben desarrollarse y coordinarse en paralelo, pues es fundamental cuando los mensajes deben ser leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar los objetivos establecidos.

B. Comunicación Externa

La comunicación externa es el intercambio planificado de mensajes entre la empresa, la comunidad y el mercado. Su función principal es transmitir una imagen específica, previamente diseñada. "Una imagen es el conjunto de significados por los que se llega a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto"(Dowling, 1994, p8). La comunicación externa tiene varias funciones dentro de la organización:

- Captar, desarrollar y hacer difusión responsable de la información.
- Segmentar los medios estratégicos y audiencias para proveerles de información. Seleccionar los mensajes clave que se emiten en comunicados, entrevistas, boletines y dossiers de prensa.
- Investigar, diseñar, producir, ejecutar y evaluar los mensajes (Gordoa, 2000).
- Atender oportunamente temas de coyuntura que generen escenarios comerciales, sociales y/o políticos que agreguen valor a la organización o la coloquen en una posición sensible.
- Conocer las rutinas informativas de los medios, jugadores relevantes y el sesgo o tendencia informativa de cada uno de ellos: quiénes son, de qué están hablando, cómo construyen sus notas, sus agendas de comunicación, etcétera.
- Diseñar y administrar la agenda temática de la organización en función de las prioridades del negocio y la gente.

Las personas a las que la comunicación externa llega:

1. Stakeholders

- a. Todos aquellos que son impactados positiva o negativamente con las actividades de la organización.

2. Shareholders

- a. Socios y accionistas

C. Comunicación interna

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes al interior de una empresa, consiste en compartir con la gente que colabora en la organización mensajes claves estratégicos e

informativos. Es difícil establecer un común denominador y decir por qué falla la comunicación interna, pero es un hecho que omitirla es una falla *per se*. Algunos de los riesgos de no comunicarse son:

- La mala comunicación perjudica los procesos, disminuye la visibilidad y la confianza de los colaboradores para ejercer su trabajo.
- Se duplican, atrasan o pierden actividades importantes en todos los niveles de la organización.
- Disminuye la productividad.
- Baja la moral y desmotiva a la gente.
- Genera incertidumbre, la cual a corto plazo causa de estrés e inestabilidad, pero a largo plazo se convierte en enfermedades crónicas e incrementa los índices de rotación.

La comunicación interna exige tanta profesionalidad, tecnología y dedicación como la comunicación externa. Los colaboradores deben ser receptores privilegiados y prioritarios de los mensajes que se transmiten hacia el exterior, pues son los responsables de las relaciones de la empresa con sus clientes o usuarios externos. Desafortunadamente en México aún se tiene una visión muy pobre del valor que la comunicación interna tiene para las organizaciones y por ello no se habilitan los canales.

Habilitar los canales de comunicación al interior de las organizaciones suele generar atmósferas de creatividad para beneficiar a las mismas empresas. Ejemplo claro de esto es el caso de 3M en 1974, en el que un empleado de la empresa norteamericana propuso un papel pequeño con un adhesivo suave que servía para dar mensajes breves. Tras varios intentos, le asignaron un equipo para intentarlo, a pesar de que los directivos auguraban el fracaso. En 1980, los Post-it se usaban por todo Estados Unidos y un año después en Europa y actualmente alrededor del mundo. Dentro de la organización surgen ideas brillantes a diario, que se diluyen en la cotidianidad si no existen vías de comunicación para capitalizarlas.

Restar importancia al público interno es un error grave pues la gente que conforma los equipos de trabajo otorga carácter, vida y esencia a la organización. La gente que integra la organización es la organización. La comunicación interna tiene varias funciones dentro de la organización:

- **Involucrar al personal.** Al guardar una relación estrecha y bilateral colaborador - organización se facilita que la gente cubra las expectativas que se tienen de su desempeño, primero porque tiene conocimiento y es consciente de sus funciones, obligaciones y derechos. Si esta es una relación exitosa, los miembros de la organización se sentirán valorados y unidos con la empresa.
- **Difusión de la cultura.** Debe ser una meta para la organización que todos y cada uno de los miembros de la misma tengan en conocimiento interiorizado la cultura de la empresa, es decir, sus fundamentos: tales como misión, visión, valores, filosofía, códigos de normas, conductas, apariencia, etcétera. Cuanto más se conozca la cultura organizacional, mayor será la posibilidad de apropiarse de ella.
- **Cambio de actitudes** del personal en caso de no ser las adecuadas para el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales. En la actualidad el acelerado crecimiento tecnológico y de innovación en la mejora de procesos genera una necesidad de apertura al cambio. La comunicación interna oportuna y planificada permite suavizar los cambios. Se usan estrategias de comunicación interna para evitar clima de tensión, angustia e incertidumbre que perjudiquen el cumplimiento de metas.
- **Genera confianza.** La comunicación oportuna genera hábitos constructivos en la gente. En tanto la información sea constante y efectiva, los involucrados adquieren confianza, costumbre y motivación para participar. Si además existe apertura para la retroalimentación, la calidad de esta disposición se incrementa proporcionalmente.
- **Mejora la productividad.** Mediante la transmisión efectiva de información oportuna la gente comienza a recurrir a ella como un instrumento más de trabajo, lo que acelera la toma de decisiones y agiliza los procesos.

Es por eso que la comunicación interna debe llegar a:

- Colaboradores de todos los niveles
- Directivos y socios

La principal diferencia entre la comunicación interna y la externa es el público al que son dirigidas y las metas que persiguen. Puede existir tal falta de integración en estos tipos de comunicación que en ocasiones los colaboradores se enteran de las novedades de la empresa a través de medios externos: prensa, proveedores, e incluso por la competencia, antes que por la misma organización.

D. Comunicación formal e informal

Existen diferentes tipos de comunicación al interior. El primero es la comunicación formal que elige el control absoluto de los contenidos, generalmente con mensajes enfocados únicamente a aspectos laborales. Atiende las especificaciones, políticas y protocolos con precisión y utiliza la escritura como medio, tendiendo más al conservadurismo que a la innovación. La velocidad de transferencia de información es lenta por todos los lineamientos y autorizaciones a los que se enfrenta. La estructura formal de la empresa utiliza los siguientes flujos de comunicación:

- **Vertical:**

Descendente: Parte de la alta dirección y su objetivo es llegar hasta los niveles inferiores. Se vale de los mandos medios. No tiende a ser muy efectiva por la falta de precisión que agrega la subjetividad de quien comunica los mensajes.

Ascendente: Parte de los niveles inferiores a los superiores y no muy comúnmente existe una figura de la que se valga la organización para hacer funcionar este canal.

- **Horizontal:** Parte de un elemento de determinado nivel hacia otra del mismo nivel, de ahí la figura horizontal. Es mucho más ágil y eficiente que el estilo vertical.

La comunicación, sin importar el estilo, es determinante para la formación de la cultura organizacional. Cada día existen más herramientas y recursos tecnológicos enfocados en negocios, para diversificar los canales: redes sociales especializadas (Linked in, Yammer, Sharepoint, Mzinga), microblogging, plataformas de intercambio de archivos, mensajería instantánea, conferencias web, tele presencia, etcétera. Se busca que la transferencia de información sea rápida, funcional y eficiente. La comunicación informal es determinante para la formación de la cultura organizacional y la tendencia es clara, la movilidad reinará en las organizaciones del mañana.

Determinar el perfil del público interno y externo ayuda a generar estrategias y tácticas para llegar a ellos a través de las herramientas más efectivas. Para conseguir mayor efectividad se pueden

mezclar distintos medios. A continuación se muestra una tabla (Cuadro 1) que resume opciones para hacer llegar mensajes de manera formal o informal, interna o externa:

Cuadro 1 – Medios de Comunicación utilizados dentro de la organización

Medios de Comunicación		
Internos		Externos
Formales	Informales	Formales
<ul style="list-style-type: none"> • Revista Interna • Boletines • Newsletters (boletín electrónico) • Intranet • Pizarrones • Canales cerrados de tv • Circulares • Informes (Mensuales, trimestrales, anuales, etcétera). • Manual de Bienvenida / Inducción • Manual de Fundamentos Empresariales • Manual de Identidad Gráfica • Manual de Crisis • Correo Electrónico institucional • Reuniones y juntas • Buzón de voz • Redes sociales empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumor • Correo electrónico personal • Mensajería instantánea • Recado escrito a mano. • Gestión y monitoreo de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Públicas • Publicidad • Eventos y exposiciones • Boletines de Prensa • Publicaciones • Entrevistas • Catálogos de productos / servicios • Marketing • E-marketing • Página Web • Redes sociales

fuente: elaboración propia

La formalidad genera uniformidad, legitimidad, seguridad y confianza; sin embargo la informalidad en ocasiones inyecta funcional y promueve la creatividad. A continuación se presentan 2 cuadros (Cuadro 2 y Cuadro 3) en los que se resumen algunas diferencias (ventajas y desventajas) de la comunicación interna y externa desde una perspectiva formal e informal.

Cuadro 2 – Comunicación interna formal

Ventajas

- Promueve y habitúa el flujo de información.
- Fomenta y acentúa la identidad, la cultura y el sentido de pertenencia.
- Mejora el clima organizacional.
- Aumenta el compromiso con tácticas y estrategias.
- Facilita la administración de la comunicación interna.
- Da a conocer normas, códigos y políticas de la organización.
- Genera identidad en los colaboradores.
- Promueve la rendición de cuentas y compartir los logros, lo que aumenta la moral de los equipos.
- Facilita el trabajo al mantener la información actualizada y en conocimiento de todos los miembros de la organización.
- La calidad de los medios y dinámicas de comunicación interna disminuyen al rumor como fuente fidedigna de información.
- Apoyan el sentido de avance y la mensurabilidad de las metas.

Desventajas

- La comunicación a pesar de ser directa, no siempre permite retroalimentación, convirtiéndose en comunicación unidireccional.
- Si el contenido es tendencioso y carecerá de credibilidad.

fuentes: elaboración propia

La gente se comunica existan o no existan canales oficiales destinados para ello. Si en cambio existen canales precisos, intuitivos y viables los colaboradores los utilizan. El primer factor que resiente la falta de comunicación efectiva dentro de la organización es la productividad, detrás de ella la fila crece y puede alcanzar graves, factores como servicio al cliente, clima organizacional, crisis y rentabilidad.

Cuadro 3 – Comunicación interna informal

Ventajas

- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los proyectos.
- Existe mayor retroalimentación.
- Fomenta la creatividad y la calidad en las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Abre la posibilidad de tomar al rumor como un radar de áreas de oportunidad para implementar mejora continua en la vida organizacional.

Desventajas

- Alto nivel de surgimiento de conflictos (malos entendidos / rumores).

- Fomenta la información que desinforma, es decir, probablemente falsa o manipulada.
- Generalmente el rumor o *radio pasillo* fomenta la información atemporal. No se sabe con precisión de cuándo se está hablando ni se tiene certeza de la fuente.
- Genera incertidumbre y descontento.

fuentes: elaboración propia

E. Congruencia Organizacional

Es necesario que las organizaciones perciban la complejidad que envuelve a la acción de comunicar interna, externa, formal e informalmente para que finalmente se le asigne el valor que realmente tiene y se encomienden su liderazgo a una persona profesional con aptitudes y actitudes suficientes para llenar esa vacante. Se habla de la vacante precisamente porque ese es el status que tiene tal puesto en la mayoría de las organizaciones de este país hoy día. Todavía no existe en México una perspectiva clara sobre el valor y la importancia que hay en la comunicación organizacional; mucho menos sobre la sinergia entre la comunicación interna y la externa. Es pertinente una aclaración: la comunicación en la empresa no es un problema que se resuelve definitivamente. La comunicación en la organización es parte fundamental e imprescindible de toda estrategia, táctica, agenda, proceso y presupuesto, es por ello que debe ser una prioridad.

Cabe considerar una cuestión: ¿la comunicación es decisión? es decir, ¿las empresas deciden si hacen o no hacen comunicación interna o externa? Para responder a este interrogante retomaré un axioma que figura en cualquier aula universitaria de comunicación: El no comunicar también comunica. No significa que por arte de magia los mensajes se transfieran de la manera adecuada si no se realiza el esfuerzo. Por acción u omisión las cosas suceden y al igual que tener un bajo perfil no significa no tener perfil alguno, la peor política de comunicación es la inexistente. Las organizaciones generan una percepción positiva o negativa, fruto de los esfuerzos de comunicación o la falta de ellos. Por lo tanto es un error clasificar a las organizaciones entre aquellas que:

- Hacen -comunicación interna y/o externa-
- No hacen -comunicación interna y/o externa-

Lo correcto es que todas las organizaciones comunican, diferenciándose entre aquellas que:

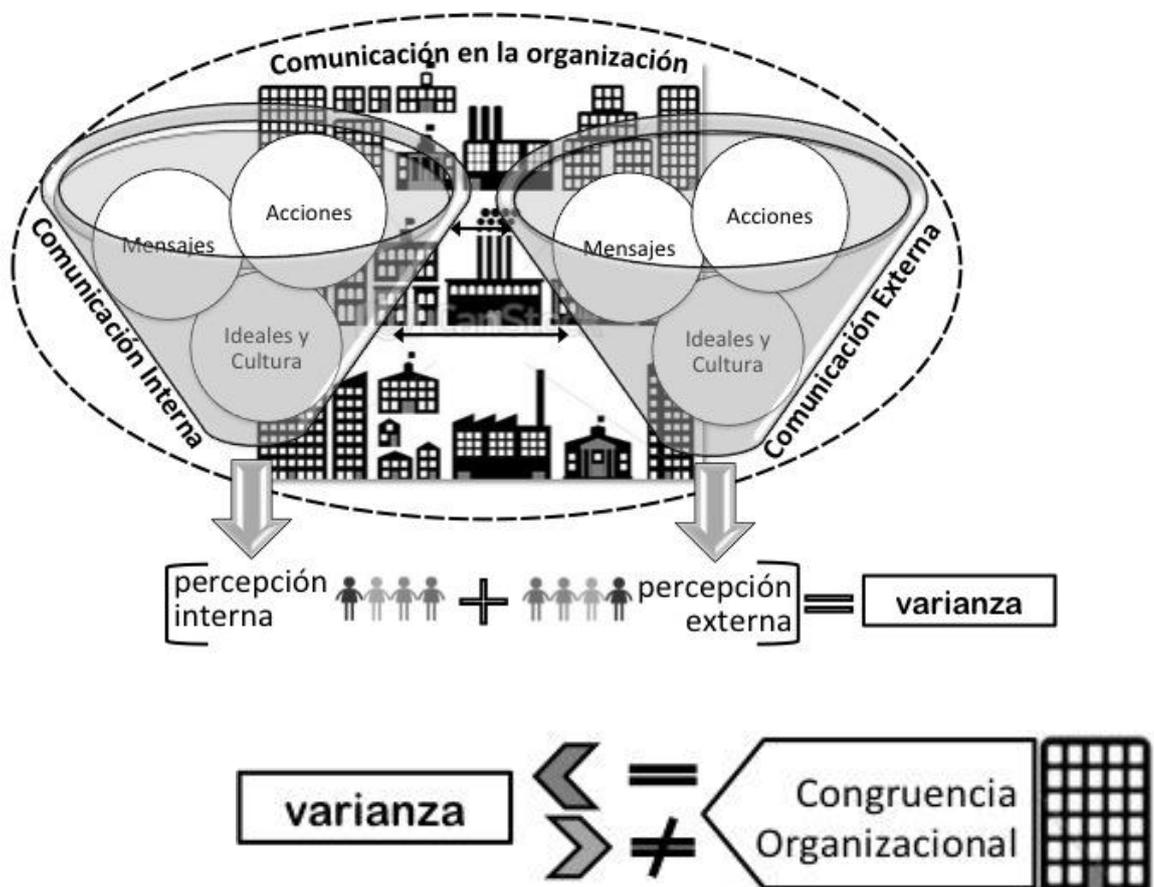
- Planifican activamente sus comunicaciones.
- No toman el control de su comunicación y se dejan en manos de la incertidumbre, sin rumbo.

Aunque la diferencia parezca conceptual no lo es, pues si bien todas las organizaciones comunican - ex profeso o no- muy pocas capitalizan este recurso. O lo que es peor agravan la situación al caer en contradicciones entre lo que dicen, hacen y dejan de hacer. Es tiempo de acabar con el sueño de la negación, aquel en el que el silencio resuelve los problemas y es hora de tomar las riendas de la comunicación en la organización. El costo de no hacerlo es alto, cuando una comunidad carece de comunicación, adelgaza la cultura, por ende no funciona como pilar y comienza a minar la institución. Se enfrentan las dimensiones de identidad (lo que la empresa es), de comunicación (lo que la empresa dice que es) y de imagen (lo que las audiencias perciben que es).

Además, todo mensaje vale por lo que dice y por quién lo dice, pero también por su contexto, por su nivel meta comunicativo. La comunicación visual es una herramienta necesaria e imprescindible en virtud de una sociedad que desarrolla cada vez más competencias propias de una cultura audiovisual, de un *homo videns*. (Sartori, 1998). La comunicación humana funciona en varios niveles de abstracción. Todos y cada uno de ellos colaboran con igual importancia para generar la percepción final del sujeto al que se quiere comunicar, es decir, los mensajes que se contradicen no sólo se anulan, juegan en contra los unos con los otros. Las contradicciones en los estímulos comunicativos son el gran obstáculo de la Congruencia Organizacional.

La coherencia y la congruencia son cosas distintas. El DRAE (2001) dice que son sinónimos; sin embargo la diferencia es una sutileza muy reveladora y definitivamente determinante para desarrollar el concepto de Congruencia Organizacional. Coherencia significa que dos cosas guardan estrecha relación; por ejemplo: alguien coherente que pregona el amor al prójimo tiene un gran corazón y realiza acciones que le acercan a esa aseveración. Distinto al concepto de Congruencia incluso desde un enfoque matemático, pues significa que dos elementos tienen la misma medida por ejemplo ángulos o alturas congruentes. Se encuentra la coherencia inmersa en la congruencia, pero no al revés. La Congruencia Organizacional por ende requiere rigurosidad, especificidad, delimitación, concreción y compromiso para cristalizarse.

La Congruencia Organizacional se refiere a las acciones y los mensajes enviados por la empresa y las disonancias que la comparación genera tras la suma de las percepciones de la audiencia externa e interna; se compara lo que la organización conoce como stakeholders y shareholders qué es, comulga y hace, con lo que la organización es, comulga y hace *en realidad*. Todos y cada uno de estos mensajes se comparan a nivel consciente e inconsciente por las personas relativas a la organización. (Gordoa, 2000). El grado de varianza que exista entre los mensajes emitidos y las percepciones generadas será directamente proporcional al grado de Congruencia Organizacional de dicha organización. La relación se guarda de la siguiente manera:



A mayor varianza = Menor grado de Congruencia Organizacional

A menor varianza = Mayor grado de Congruencia Organizacional

Es decir, entre mayor sea la brecha entre la percepción de la audiencia interna y la externa de la organización (o viceversa), menor Congruencia Organizacional existe. En cambio, entre más similitud y coincidencia exista entre las percepciones, mayor es el grado de Congruencia Organizacional.

Los seres humanos tal como las organizaciones, viven en un mundo real pero no se opera directa e inmediatamente sobre ese mundo. Se actúa dentro de él usando una suerte de mapas, representaciones, modelos o interpretaciones codificadas de esa realidad que provienen de las percepciones de experiencias vividas. En consecuencia, tanto las personas como las organizaciones sociales son complejas por naturaleza, ya que según sus características propias son la base de la interpretación alcanzada del mundo real que se manifiesta y se evidencia en sus acciones (Senge, 1994).

Introducir el concepto de Congruencia Organizacional a la vida empresarial significa definir estrategias de sinergia y sincronía entre los mensajes emitidos hacia adentro y afuera, las acciones realizadas y la percepción que se tiene de la suma de los anteriores, a corto, mediano y largo plazo. Si todos los estímulos que la organización emite guardan relación en forma y fondo, éstos podrán ser enviados un número menor de ocasiones con mayor efectividad, en comparación con un mensaje que difiera en forma y fondo, el cual, a causa de su falta de soporte, finalmente olvidado o desmentido, con las respectivas crisis. Sucede lo contrario con los estímulos congruentes, se reafirman en cada ocasión.

No importa cuánto tiempo de vida tenga. Lo más asertivo será comenzar bien siguiendo el camino de la Congruencia Organizacional desde el primer día de vida, desde los primeros mensajes que emita la organización a su audiencia, o en su defecto, desde el punto de partida en que se hace conciencia de la falta de Congruencia Organizacional. La Congruencia Organizacional puede parecer no ser redituable o poco importante en el corto plazo; pero es justo en el largo plazo donde rinde sus mayores frutos, sin embargo el corto y mediano plazo son el escenario de mayor peligro para las empresas que le que subestiman, pues es en la operación diaria donde parecen menos relevantes los detalles y es más fácil pasarlos por alto. Los menos experimentados en el campo organizacional toman a la ligera los elementos que contribuyen a conformar la percepción final, factores que finalmente determinan la varianza antes mencionada.

F. Conclusiones

El corazón del modelo de comunicación organizacional que este trabajo presenta es el paralelismo entre lo que la organización es, hace y dice que es y hace, así como la sinergia entre la

comunicación interna y la externa. Al realizar ambas actividades se refuerza el mensaje único que diferencia a la organizacional de las demás. Para ello, se reitera, que es importante que los mensajes claves de la organización, plasmados en el manual de fundamentos de la empresa, estén definidos claramente.

La Congruencia Organizacional es un poderoso activo a largo plazo que requiere de cuidados cotidianos, consecuentes y estratégicos. Nadie tiene garantía de cómo pintará el futuro, pero la Congruencia Organizacional proporciona certidumbre a la gente de organización. Es de suma importancia para las organizaciones modernas invertir recursos humanos y financieros para generar tácticas y estrategias que fomenten la Congruencia Organizacional, más aún en entornos cambiantes y complejos.

La Congruencia Organizacional aporta beneficios que surgen a partir de sus propias virtudes. Al tratarse de un proceso evolutivo, los resultados se dejan ver al tiempo que la organización crece congruentemente. Los beneficios se desencadenan: se inicia con mejoras en la percepción de la audiencia interna y externa, si tales estímulos se sostienen, facilitan y promueven la identidad, la cual genera arraigo, motor para generar acción positiva que implica en productividad. Por ejemplo: si la motivación se genera en la audiencia y son clientes, comprarán; Si la audiencia en la que se genera son colaboradores sus contribuciones serán más y/o mejores. El resultado final se traduce en utilidades, una sólida reputación positiva y excelente posicionamiento en el mercado.

A lo largo del segundo capítulo de este trabajo se ahondará únicamente en tres elementos que la Congruencia Organizacional aporta a la vida de las organizaciones. Para este trabajo se han elegido identidad, imagen y productividad por la pertinencia que tienen para la constitución de la Congruencia Organizacional y por ser los elementos inherentes de toda organización, al menos en el caso de identidad e imagen, los que más se subestiman.



Capítulo II: Efectos de la Congruencia

Organizacional

A lo largo de este capítulo se analizarán 3 efectos derivados de la Congruencia Organizacional, que más tarde se usarán como parámetro para determinar mejores prácticas. Dichos efectos son productividad, identidad e imagen de la organización. Se eligieron por su grado de importancia para determinar el éxito de un caso. Si bien es cierto que existen otros beneficios determinantes para distinguir un caso exitoso (los cuales se revisan en el tercer capítulo), depende de cada situación.

A. PRODUCTIVIDAD

Si bien existen diferentes definiciones del concepto, se parte de que la productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que refiere una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos, ya sean humanos, de capital, conocimientos, energía, etcétera, son usados para producir bienes y servicios (Levitan, 1984).

La productividad mide la cantidad de productos que se pueden fabricar, o prestar en el caso de los servicios, con un número específico de recursos humanos y materiales, en un tiempo determinado. Es clave para el desarrollo pues toda organización tiene una cantidad limitada de recursos. Así que la principal manera de aumentar la cantidad de productos y servicios a disposición de los miembros de las organizaciones es mediante la producción/prestación de mayor cantidad de productos/servicios usando la misma cantidad de recursos. El nivel de productividad de una empresa está relacionado directamente con el nivel de crecimiento económico, aquellas organizaciones en las que las cosas se pueden hacer más rápida y fácilmente (un reflejo de la productividad) el nivel de crecimiento económico también es mayor.

Comúnmente se piensa que la inyección de capital será automáticamente un catalizador de

productividad, es decir, entre más dinero haya en la organización, más rápido es el crecimiento económico. Sin embargo, mientras que la inyección de capital puede tener un efecto positivo, su impacto es limitado si no se utiliza estratégicamente la inversión para mejorar elementos como cantidad, calidad, tiempo de respuesta, capacidad de respuesta, factores que significan valor. La productividad es mucho más compleja que únicamente hacer funcionar a la gente como máquinas. Se determina por:

- Calidad y disponibilidad de los recursos naturales. Impacta la producción de productos y servicios que necesita de esos recursos.
- Estructura de la industria y los cambios de los sectores, incluyendo si permite entradas de nuevos competidores o no, ampliando la competitividad e incentivando la mejora de la forma de trabajar.
- Nivel de capital total y su incremento impacta los costos
- Progreso tecnológico.
- Competencias del recurso humano (educación, competencias, capacitación).
- Entorno macroeconómico puede facilitar o entorpecer la participación en la economía de los distintos actores.
- Entorno microeconómico puede facilitar o entorpecer la forma de trabajar de los distintos actores.

La importancia de la productividad en la Congruencia Organizacional residen específicamente en la acción de producir, de hacer de forma congruente. Entonces producir congruentemente es apegarse a la misión y visión de la organización, a la promesa de venta, a los mensajes que la organización emite hacia sus diferentes públicos y hacer exactamente lo que se dice que se hace con especificidad de tamaño, cantidad, tiempo, espacio y calidad.

Cualquier variación en la entrega de los resultados afecta directa y proporcionalmente la Congruencia Organizacional, la enriquece o la empobrece. Si existen fallas y se vuelven constantes, tendrán réplicas significativas en la credibilidad de los públicos de la organización. Cuando los resultados no son los esperados, es importante llevar a cabo un análisis de los procesos para determinar la anomalía.

Kaplan (1992) sugiere que las empresas registren sus indicadores financieros para resumir los resultados de las acciones recientemente realizadas; pero que equilibraran esos resultados se equilibran con indicadores no financieros, como opinión de clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo pues de tal información se obtienen los indicadores de los futuros resultados financieros.

Por lo anterior, una vez que se tiene presente el rol crítico de la productividad, se puede desde trabajar en la formación de los recursos humanos. A mejor preparación, más productivo será. No debe confundirse con intensidad de ritmo de trabajo, pues significa producir bienes y servicios de alta calidad con los menores recursos posibles, con eficacia, grado en la efectividad en el que se logran objetivos y con producción. Además de estas confusiones, Propenko (1994) señala que se dan otros errores como los siguientes:

- Se limita el concepto de productividad al de productividad en el trabajo.
- Medir el rendimiento mediante la producción.
- Confundir la productividad con rentabilidad.
- Creer que reducción de costos siempre mejora la productividad.
- Considerar que la productividad sólo se puede aplicar a la producción.
- Reducir problemas de productividad a problemas técnicos o gerenciales sin analizar a profundidad la anomalía en el proceso.

El concepto de productividad ha estado presente en el análisis de muchos economistas y se ha desarrollado históricamente conforme al modelo económico imperante. La primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en 1766 en la obra de Quesnay (1846, pp.345) economista francés, pionero del pensamiento económico, quien afirmó que “la regla de la conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menos gasto o fatiga”. Este planteamiento se relaciona directamente con el utilitarismo y en él están presentes los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad.

Smith (1996) revisa las causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los trabajadores y del desarrollo tecnológico y de la innovación. Repara en los conceptos de productividad y competitividad cuando señala que la división del trabajo es la causa más

importante del progreso en las facultades productivas, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que éste se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

En otra línea de pensamiento económico, Marx (1980) también se refirió al concepto de productividad. Marx lo desarrolla teórica y empíricamente tanto para el sector agrícola como para el industrial, a diferencia de los clásicos, que los analizan poniendo un mayor énfasis en la agricultura. Además, diferencia la idea de productividad de la intensidad de trabajo. Un elemento importante, en el concepto de productividad de Marx es que incorpora en su definición, las características de la ciencia y la tecnología incorporadas en el proceso de producción.

La productividad generalmente se concibe como una relación entre recursos utilizados y recursos obtenidos, Hernández (1993) plantea que si bien es cierto que el indicador más usual es la productividad del trabajo, también es cierto que hay tantos índices de productividad como recursos utilizados en la producción. Sin embargo, las productividades parciales no muestran la eficiencia conjunta de la utilización de todos los recursos, por lo que es importante tener una medida simultáneamente de eficiencia en la utilización conjunta de los recursos, es decir, una medida de la productividad total de los factores. Para Ahumada (1987) la productividad es importante por la necesidad que tienen los países de utilizar eficiente y racionalmente sus recursos productivos; además de la relación que guarda con el bienestar de la población, en particular sobre los niveles de ingreso real y empleo,

i. Productividad y trabajo: lo que hoy día buscan las personas al trabajar para una organización

En el siglo XIX se definió el concepto físico de trabajo en referencia al trabajo humano (Joule, 1995). El hombre como la máquina gasta -trabajo total- y produce -trabajo útil-. Su producción es una fracción de su gasto, la que se trata de maximizar para optimizar el rendimiento de la máquina. Desde la teoría del capital humano, Correa (1970) analiza los factores que inciden en la oferta y demanda del trabajo, así como la importancia del factor trabajo en el crecimiento económico y en el comportamiento de la productividad. Respecto a la oferta de trabajo, plantea el papel de la edad, el sexo, la natalidad, la mortalidad, la migración, la nutrición, la salud y el ingreso

en la definición del tamaño y la estructura de la población, así como la importancia de estos en el análisis económico. En cuanto a la demanda de trabajo, el autor, relaciona el tamaño y la estructura de la población con la producción. Es decir, analiza cómo el tamaño de la población y las características de los trabajadores repercuten en ésta.

El tamaño de una población y las características de la misma impactan en los resultados productivos. Cada vez más los individuos generan demandas mayores a las organizaciones a las que se integran. Hoy día los trabajadores buscan integrarse en los procesos productivos, ya no como engranes, si no como individuos. Ya no se busca únicamente fuente de ingresos, se busca desarrollar competencias al tiempo que se garantizan oportunidades de crecimiento y satisfacción profesional, personal y social. Se persigue calidad de vida. La calidad de vida en el trabajo requiere una relación nueva, cualitativamente superior entre los modelos de producción, la organización del trabajo, las exigencias de calificación y el desarrollo cultural de los trabajadores. Este proceso conduce incuestionablemente a la humanización de los procesos de trabajo, así como a una nueva dimensión intelectual y de las relaciones sociales, en la que el principal protagonista es el individuo alrededor de la cual deben crearse las mejores condiciones para el desempeño de su actividad laboral, con el fin de incrementar su productividad, al tiempo que crecen sus niveles calidad de vida laboral (Guerrero, 2003).

Cada día se generan nuevas formas de organización más humanizadas. Las empresas deben perseguir como objetivo el desarrollo pleno de las personas y la educación continua de la fuerza de trabajo, mismas que constituyen un catalizador de cambios y del desarrollo de nuevos principios de dirección y organización de los procesos. Esto sólo es posible si se potencia el cambio de las relaciones sociolaborales de las organizaciones. Conceptos tales como participación o tratamiento de las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, inherentes a nuestra ideología y filosofía, deben materializarse más allá de las apariencias. Para lograrlo es fundamental enfocar y tratar de manera interdisciplinaria temas como las nuevas formas de organización, la calidad de vida en el trabajo, el desarrollo de los recursos humanos, así como el comportamiento y la cultura organizacional.

El trabajador es un ser biosicosocial (Guerrero, 2003) que vive las 24 horas del día actuando con el medio ambiente, en su trabajo y vida personal. Por ello debe concebirse en forma integral cuando

se busque incrementar los niveles de productividad. En el ambiente laboral el trabajador realiza su actividad, se relaciona con su objeto de trabajo, los instrumentos de producción, el puesto, la zona de trabajo, la zona respiratoria y los elementos del medio físico o natural que intervienen en el proceso productivo y determinan sus resultados.

La acción caracteriza al trabajador en el proceso de interacción con el objeto. Es un nexo del organismo vivo con su medio: establece, regula y controla la relación inmediata entre el individuo y su ambiente. La actividad es estimulada por la necesidad, se orienta hacia el objeto que la satisface y se realiza por medio un sistema de acciones. Es la fuerza motriz que impulsa el desarrollo de la psiquis y constituye una característica exclusiva del individuo (Bello, 2005). Su peculiaridad específica consiste en que propicia la transformación consciente del medio. Así una persona que vive en Congruencia Organizacional, procura la misma, pues la actividad del hombre posee un carácter social y está determinada por las condiciones sociales de vida.

Al evaluar la productividad se debe evaluar a su vez la coincidencia entre el proceso de investigación, el producto terminado y la expectativa que se ha generado del mismo en la audiencia. Sólo así se podrá calibrar las diferencias y perfeccionar los resultados. Debe incluirse el proceso, no únicamente el individuo ejecutante. Revisar también factores intangibles que forman parte de la visión holística de la organización –y por tanto del resultado que la misma entrega– mismos que se revisaron en el primer capítulo de este trabajo, como comunicación interna y externa, clima y cultura organizacional, pues influyen en el producto final.

Siempre existe una relación de intercambio entre el individuo y la organización. El primero recibe una remuneración económica, seguridad y prestigio social, recíprocamente responde con el desempeño de sus tareas. La organización espera que el trabajador produzca y el individuo espera que la organización se comprometa y cuide de él. Las tendencias organizacionales indican que con mayor frecuencia los individuos buscan relaciones de reciprocidad al elegir una organización.

Cuando la cabeza de una organización descubre que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, se obtienen mejores resultados, crecen las tasas de productividad, la calidad y calidez del entorno laboral; sin embargo, sólo se consigue si la organización alinea sus mensajes, objetivos, procesos y acciones, al

tiempo que involucra a sus integrantes en la senda de la Congruencia Organizacional y se consecuenta un círculo virtuoso de fidelidad y de beneficios consecuentes y mutuos. Un factor que se debe implementar si no existe, y fomentar si existe, es la Identidad, característica organizacional cohesionadora, como se a continuación.

B. IDENTIDAD

La identidad es el concepto que responde a las preguntas: ¿Quién soy, cómo soy, cuáles son los rasgos exclusivos que me hacen diferente del resto? El análisis de la identidad es difícil pues no se puede leer desde la superficie como ocurre con la imagen, se debe hacer una lectura psicológica y sociológica de los rasgos que conforman a la compañía como individuo insertada en una sociedad y como sociedad, por estar compuesta por individuos/organizaciones. Para definir la identidad se deben encontrar aquellos atributos que hacen a la organización única y diferente. Así como el código genético de cada persona, es pertinente leer el ADN de la organización y precisar las características particulares e irrepetibles que le distinguen para enaltecerlas.

A nivel organizacional la necesidad de pertenencia es real. El objetivo y el sentido de pertenencia son los dos ingredientes claves de la identidad, sin ellos no existe una organización cohesionada y funcional. Se debe desarrollar un claro propósito que las audiencias comprendan y se apropien. La identidad posibilita la existencia de nuestras sociedades y sirve de pegamento social para mantener unido al grupo y permite que este desarrolle cultura e identidad.

El DRAE (2001) define a la identidad con las acepciones siguientes: “1. f. Cualidad de idéntico; 2. f. Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás; 3. f. Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás; 4. f. Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca” entre otras. A partir de dichas acepciones se concluye que la identidad empresarial es la esencia o la personalidad de la empresa, lo que no cambia, la hace notable y distinta de cualquier otra. Se puede extraer la esencia de ese ADN organizacional a partir de los elementos que lo conforman, que son básicamente 3:

1. **La historia de la empresa.** Dicta la retrospectiva de qué se ha hecho y por qué se hacen las cosas de la forma en la que actualmente se hacen.

2. **El estado actual de la empresa.** El cual cambia conforme la organización crece y se enfrenta a nuevos retos, se define por:
 - a. Filosofía: se constituye de los valores por los que se rige la forma de hacer negocios y de conducirse.
 - b. Visión y línea estratégica que lleva la organización.
 - c. Políticas de gestión y procesos, es decir, la suma de lo anterior puesto en procedimientos de administración de cada una de las áreas.
3. **La cultura organizacional.** Concepto que surge en la década de los ochentas, es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. Surge de manera paulatina y es resultado de las reglas dichas o no dichas, normas, valores, costumbres, tradiciones, y formas de actuar, hablar y relacionarse en y con la organización.

La identidad se conforma entonces de elementos que permanecen y de otros que se transforman a lo largo del tiempo. La historia, el proyecto de empresa y su cultura son los tres elementos que cambian conforme la organización se transforma; sin embargo otros factores se mantienen como el nombre y los valores.

Actualmente las organizaciones se parecen cada vez más unas a otras, los diferenciadores son elementos para posicionar a una organización sobre otra a corto, mediano y largo plazo. Costa (2003) asegura que la Identidad es un vector diferenciador por excelencia y que el paradigma del siglo XXI coloca en la cúspide a la identidad, como principal elemento diferenciador, que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores. Por ello se debe explicar el concepto de identidad, así como su importante papel en la reputación organizacional y en la imagen, siguiente factor a analizar en esta tesina.

Mattelart (2000) explica la identidad como la configuración única que de sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones y las relaciones que estos elementos establecen entre sí, la estructura es la anatomía, es decir su organización, sus sistemas son: producción, mando, remuneración y recursos humanos: la representación, es la conciencia de su existencia, imágenes internas y externas asociadas a la empresa.

Selame (1988) define la identidad corporativa como la identidad visual o expresión visual de la empresa, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros. Este concepto puede ser limítrofe con el de imagen corporativa o incluso el de percepción de Gordo (1999). Por otra parte, Nápoles (1988) refiere a la identidad como un símbolo que refleja la forma en la que la organización quiere ser percibida. Mientras que Dowling (1994) dice que la identidad es el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos, definición imprecisa y claramente basada en el enfoque de la identidad más perceptual y coincidente con la identidad visual.

La definición de Olins (1995) entendida como una visión holística de las diferentes formas en que la organización se presenta a sí misma, asume la identidad como realidad corporativa adoptada también por Villafañe (1999, 2004), que alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten individuos y tiene un valor diferenciador y estratégico. En esta línea, para Costa (1995, p. 42) “La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir”.

La identidad en las organizaciones se constituye por rasgos esenciales que le diferencian de las otras. Pero sobre todo como dice Costa (1995) se trata de un valor variable que tienen las empresas, algunas empresas serán fuertes y su identidad será sólida, otras débiles, de identidad ambigua, lo cual refiere de manera absoluta y antecede categóricamente a la definición de identidad congruente dentro de Congruencia Organizacional. Las inconsistencias se convierten en un freno para el desarrollo.

La identidad de la empresa debe ser tan clara y transparente que sea un referente para las acciones y discursos de la misma y sus integrantes. Todo lo que se hace y se dice, las condiciones físicas en las que lleva a cabo sus negocios y la comunicación, son reflejos significativos de su identidad. El día a día construye la Congruencia Organizacional, pues refleja lo que la organización es, hace y piensa.

i. Identidad en posicionamiento

En una sociedad expuesta a un exceso de estímulos comunicativos se desarrolla insensibilidad de percepción que disminuye la retención de información. Con información y estímulos cada vez más agresivos, nuestros sistemas generan tolerancia. Ries & Trout (1986) decían que el uso extravagante

de la comunicación no permite que los mensajes se transmitan con éxito pues nos han atiborrado de canales y generalmente los mensajes que llegan no son si quiera los más importantes.

La guerra es contra el olvido. El reto es ser percibido entre los millones de mensajes que un individuo recibe en su vida cotidiana. Un ejemplo de esto: Estados Unidos, con sólo 4.5% de la población mundial (IDB, 2011) consume 57% de la publicidad que se genera en todo el mundo. La publicidad es un pequeño medio entre la vasta oferta comunicativa actual. El estadounidense común carece de capacidad para asimilar toda esa información de forma detallada y consciente. Para tener una referencia más clara, únicamente la edición de un periódico grande como el New York Times incluye más de 500 mil palabras. Para leerlas todas habría que dedicar casi 28 horas a una velocidad de lectura promedio de 300 palabras por minuto. ¿Qué probabilidad existe de que recuerde a una organización entre tantas otras?

Smith (1988, XXXV) introduce el concepto de posicionamiento mediante la distinción entre “una persona” como agente individual y “el sujeto”. Con la segunda expresión se refiere a “la serie o conglomerado de posiciones, de posiciones de sujeto, provisionales y no necesariamente indesarmables, en que una persona es momentáneamente puesta por los discursos y el mundo donde habita”. Si posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, debe sobresalir. La identidad juega un rol fundamental en los mensajes. En la medida en la que los individuos se identifiquen con ellos es el grado en el que se recordarán.

En conclusión, se debe tener presente algo que para muchos resulta aún difícil aceptar: no se trata de una guerra de organizaciones, es una guerra de percepciones. El posicionamiento es uno de los conceptos más utilizados y menos comprendidos. No es algo que se hace con el producto o la empresa, ni se refiere al ámbito geográfico en el que estará presente, ni a la cuota de mercado que se controla. El posicionamiento parte de un producto, pero no se refiere al producto, sino a lo que se hace en la mente de la audiencia potenciales en relación con él, al grado de identificación que pueden generar entre el. La Congruencia Organizacional funciona como reforzador al brindar homogeneidad a los estímulos.

ii. Identidad de los colaboradores.

Desafortunadamente la trillada figura de traer puesta la camiseta no es hoy un concepto realista. No es suficiente portar un uniforme para formar parte de un equipo. El vértice entre la comunicación interna e identidad, la comunicación externa y la fidelidad con la organización reside en el ejercicio cotidiano y la consistencia. Es hasta que la gente interioriza los valores de la organización a través de la identificación que los hace parte de sí. Hasta entonces se auto inyecta ese ADN organizacional al encontrar sentido en alinear sus objetivos con los de la empresa.

El ideal es que a través de la Congruencia Organizacional los colaboradores encuentren sentido de vivir a la organización como un estilo de vida. La identidad se expresa en los nombres, símbolos, logos, colores, vida cotidiana (cultura y clima organizacional), comunicación interna y externa, sus marcas y servicios. Estos factores encapsulan y otorgan sentido a la vida colectiva, de pertenencia y de propósito. De la misma manera, esos elementos representan estándares consistentes de calidad, fomentando la lealtad.

iii. Identidad en la organización.

El paradigma humanizado gana-gana que este trabajo propone para la relación individuo-organización es:

- Al construir talento con identidad organizacional crece el sentido de pertenencia y la productividad.
- Concientizar a los colaboradores de las expectativas de su rol, sus metas individuales y compartidas, otorga sentido al cumplimiento de las mismas.
- Brindar visibilidad respecto a las oportunidades de crecimiento genera interés, lealtad y compromiso con la organización.
- La lealtad brinda prestigio a la organización, pues los colaboradores se convierten en voceros orgullosos, expresando lo positivo, los logros, las metas conseguidas. Esta actitud demuestra que el individuo cree en su empresa y trabaja por ella.

La lealtad en el colaborador no puede surgir si no existe identidad. Todo el tiempo la organización tiene el compromiso de cuidar la calidad de vida de sus colaboradores en función de mantener los índices de productividad e identidad y con ello construir imagen positiva. Ligado al concepto de

identidad está el de imagen. Es un trato ganar - ganar entre la organización y los colaboradores. Finalmente los seres humanos con calidad de vida cuidan cada uno de los aspectos de su vida.

Para las organizaciones, la imagen es un elemento estratégico y un principio de gestión (Gordoa, 2007). La imagen es un reflejo de la identidad, pero se debe tener en cuenta que en la mayoría de las ocasiones la imagen que se transmite llega a ser para las audiencias la realidad. Es por ello un factor estratégico de competitividad en el nuevo método de administrar, donde la construcción de la imagen y la reputación dependen de una comunicación congruente sustentada en la realidad.

C. IMAGEN

Actualmente el término imagen se utiliza para múltiples fines y ámbitos, debido principalmente a la disponibilidad de la palabra para asociarse a distintos conceptos y en diferentes contextos como en el arte, la literatura, la estética, la política, la religión, etcétera. La abundancia de significados ha hecho que el uso en el ámbito de la comunicación sea confuso y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y se refleja en Costa (1987, p. 185-186), quien agrupa dichas expresiones:

“imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global. Marion, habla de tres clases de imagen de la empresa: imagen depositada, imagen deseada, imagen difundida. O como Jefkins, quien define cinco tipos de imagen: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple”.

Así como este autor, ha habido muchos otros entre los que destacan, pero el problema no es la cantidad de expresiones sino el uso que se les da, ya que no siempre corresponden a lo que realmente es la imagen de una organización. Por ello la definición de Coslada (2002, p. 69) sirve de base “el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización”, una definición que engloba los siguientes puntos:

- **Resultado global de la aprehensión personal:** la imagen corporativa depende –de forma casi exclusiva– del receptor individual (condicionado por su contexto grupal y social). La formación

de la imagen es consecuencia de una recepción y asimilación individual, por cuanto se crea en la mente del individuo para luego ser convertida en conjuntos de creencias auspiciadas por un grupo más o menos homogéneo de personas –públicos internos o externos– que comparten niveles similares de vinculación y expectativas con la organización.

- **De contenidos racionales y emocionales:** la imagen de una institución no se puede medirse únicamente en términos racionales, sino también emocionales –contenidos afectivos–, un conjunto de variables difícilmente controlables y generadores de mecanismos de apreciación y preferencia.
- **Significativos:** la elección de adjetivos cuando se habla de imagen no es un proceso aleatorio. Ninguna comunicación puede generar consecuencias en la mente de un receptor si no se carga de sentido. La imagen depende en gran parte del sentido que el sujeto es capaz de percibir, es decir, se entiende que la imagen es un verdadero conjunto de significaciones, algo que impulsa a Costa (1999, p. 143) a señalar que “las empresas no tienen intención de cambiar el mundo, sino de cambiar el significado del mundo”.

El resultado de la exposición a los estímulos de la organización determina lo relevante o inadvertido que sea. En un segundo momento, cuando el estímulo es comparado y surgen discrepancias, es cuando el sujeto duda o confirma la Congruencia Organizacional, según Cuesta (2000, p. 221) “el discurso afecta a su sistema de creencias, actitudes u opiniones, sea de forma consciente o inconsciente, o bien a las contingencias de refuerzo que el sujeto puede obtener”.

i. Factores determinantes de la imagen de una organización

Las organizaciones tienen diversos públicos que están unidos a ellas por diferentes vínculos generadores de expectativas. Es por ello que no todos los atributos empresariales tienen la misma importancia para las diferentes audiencias, de modo que según la relación guardada, se fijan en mayor o menor medida la proyección de estándares. Conocer los factores generadores de imagen ayudará a los responsables del Plan Estratégico de Comunicación a considerar grado de importancia, nivel de calidad y administración responsable para conseguir proyectar la imagen deseada.

Para dar a conocer los factores que en este trabajo se han considerado se diseñó un cuadro con el siguiente orden:

Factores generadores de Imagen				
Categoría	Factor	Importancia	Público susceptible	Generador de Congruencia Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Donde las categorías se han dividido en: 1)factores visuales y 2)factores vivenciales. Los factores visuales son todos aquellos que como su nombre lo menciona, están a la vista de los individuos, generando así una imagen. La suma de tales percepciones pueden resultar congruentes o disonantes. Tal resultado contribuirá de forma positiva o negativa en la percepción general de la organización. En la columna de importancia se ahondará en los motivos que dan peso a tal factor. Público susceptible se divide en público interno y externo, vistos en el primer capítulo de este trabajo.

Será un generador de Congruencia Organizacional todo aquel que tenga el poder de desvirtuar la posición de organización congruente, es decir, aquel que al ser comparado a nivel consciente e inconsciente por las personas relativas a la organización obtenga una percepción congruente o incongruente determinado por la varianza entre los factores enumerados en el cuadro siguiente:

Factores generadores de imagen			
Elementos visuales			
Factor	Importancia	Público	Generador de Congruencia Organizacional
Nombre	Es el primer elemento de identificación que confirma la existencia de la organización. Es importante por el papel que representa en la identificación de la marca. Para que sea eficaz su función debe ser corto, fonético, recordable y ligado a atributos de identidad.	Interno / Externo	SI
Logotipo	Relativo a la representación visual o forma visible del nombre, es decir, su grafía. Tiene como función fundamental vincular la marca a la memoria visual del público.	Interno / Externo	SI

Simbología gráfica	Símbolos o iconos que se presentan como signos de identidad. Frecuentemente se asocian al logotipo como un identificador visual de la marca y entonces incorpora la función lingüística a la simbólica y la estética. Se convierten en emblemas con gran capacidad de evocación positiva, exhiben una elevada fuerza de asociación (permanente e instantánea) con la marca.	Interno / Externo	SI
Identidad Cromática	Al ser la percepción del color más instantánea que la percepción de un símbolo, es utilizada para aumentar la capacidad o el alcance de la memoria. Debe conformarse una identidad cromática que facilite el posicionamiento de la marca.	Interno / Externo	SI
Empaques / Uniformes	La presentación de los productos y en el caso de servicios la presentación del personal será factor fundamental para contribuir a la imagen de la organización	Interno / Externo	SI
Personal	No únicamente será el uniforme o la vestimenta la que aporte a la suma de detalles, si no la personalidad, la forma de comportarse e incluso el semblante y la actitud.	Interno / Externo	SI
Infraestructura	Las oficinas de una organización dicen mucho de la misma. Si bien son los colaboradores los que tienen mayor contacto con la infraestructura también el público externo visita las oficinas, tales como proveedores o clientes, por ello generan una imagen de la misma	Interno / Externo	SI

fuelle: Elaboración personal

Factores generadores de imagen			
Elementos vivenciales			
Factor	Importancia	Público	Generador de Congruencia Organizacional
Servicio al Cliente	Compete a toda la organización generar experiencias positivas tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y/o podrían comprar) como en la forma de atender a los clientes Internos.	Interno / Externo	SI
Uso de Productos /Servicios	El grado de satisfacción que genere la experiencia de consumo de los productos/ servicios es determinante.	Interno / Externo	SI
Responsabilidad Social	A nivel interno: <ul style="list-style-type: none"> * Aumenta la fidelidad a la marca y el compromiso. * Incrementa la motivación interna y la productividad. * Refuerza la comunicación y la credibilidad. * Fomenta la cultura de conciencia social. 	Interno / Externo	SI

	* Tiene beneficios fiscales y facilita la negociación con otras organizaciones.		
Políticas /Valores	Los valores no son estáticos sino vivos y cambiantes, deben ser aplicados en el día a día de la organización, así como las políticas, tanto en procesos internos como externos.	Interno / Externo	SI
Personal	El personal es quien mayor impacto tiene en la audiencia, influye en la experiencia de la organización.	Interno / Externo	SI
Infraestructura	En mayor medida para el público interno la infraestructura es el escenario que determina vivencias. Contar con recursos que faciliten realizar el trabajo y espacios habitables y saludables.	Interno / Externo	SI
Consistencia	La consistencia es el factor más importante de todos los anteriores. Incluso si se ha generado una imagen positiva visual y vivencial de cualquier tipo antes mencionado, si no se hace consistentemente, no durará.	Interno / Externo	SI

fuelle: Elaboración personal

La gente busca confianza en las organizaciones porque de ellas vive. Su comportamiento tiene implicaciones profundas para su propio equipo ejecutivo, para todo el mundo con el que entra en contacto. Gordoa (2007, p. 144) asegura que: “La imagen de la titularidad, permea en la institución. Las instituciones están formadas por personas y, de todas ellas, quien comanda afectará con su manera de ser a toda la institución. [...] El fenómeno sucede por la simple y sencilla razón de que todos los seres humanos tenemos un mecanismo interconstruido que permite mimetizarse ante el líder del grupo para demostrar sentido de pertenencia”. Si la falta de identidad y sentido de pertenencia es débil desde la cumbre de la organización, será imposible que la base de la pirámide piense y ejerza de manera distinta a la suya.

D. Conclusiones

Es muy probable que los líderes no hayan tomado conciencia de que, así como ellos, sus organizaciones también pueden ser congruentes o incongruentes; sin embargo, los conceptos antes analizados son intrínsecos de la vida organizacional y deben gestionarse contemplando el recurso humano, sin importar el tamaño, giro u objetivo.

En cada uno de los conceptos revisados viven los elementos que se pueden ver (acciones, mensajes

e ideales y cultura) en el modelo de Congruencia Organizacional. Todo lo que engloba la relación de la organización con sus distintos públicos posee el poder de modificar las percepciones de los individuos, impactar por lo tanto en la construcción de la Congruencia Organizacional.

La productividad, identidad e imagen atraviesan cada proceso, protocolo e interacción en las organizaciones. Ejemplo de esto es la repercusión del compromiso de los colaboradores en los índices de rotación. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). Arciniega (2002, p. 21) sostiene que: “existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo”.

El deterioro de la percepción interna del entorno laboral aumenta los niveles de ausentismo, las tasas de rotación, renuncias, bajos índices de calidad y también a la lentitud, desgano y displicencia. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido, no más. Para lograr mejoras de productividad a largo plazo, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral (imagen), pero también deben ser cambios de fondo (identidad y otros), que se palpen en vida organizacional, en el día a día.

El compromiso organizacional es un término que Allport (1965) definió como el grado en que un empleado participa en su trabajo, teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen. Davis y Newstrom (1999) mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. Así mismo el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado una trayectoria exitosa en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

La lealtad en conjunto con la identidad son excelentes predictores de desempeño por ser resultado de la satisfacción de los equipos desde una perspectiva más integral que la satisfacción de cualquier parte (puestos, proyectos, equipos, roles, áreas, departamentos, etcétera). Un colaborador puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y no sentirse insatisfecho como un todo. Pero cuando la percepción negativa se extiende a la

organización completa es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999). Es importante mencionar que incluso los colaboradores pueden sentirse cómodos con sus puestos y responsabilidad, sin embargo, el vivir en un ambiente de incongruencia Organizacional generado por la misma organización, es motivo suficiente para agotar a sus miembros.

Para que una organización pueda mantenerse como puntero debe estar actualizada y abierta a escuchar. Conforme estas se abren para recibir retroalimentación tanto de clientes como de colaboradores, surgen propuestas de mejora. Para construir una gran imagen se deben acumular pequeños buenos detalles, para conservarla y acreditarla se debe generar buena percepción interna y externa de manera consistente. Si no se encuentran todos y cada uno de los miembros de la organización sincronizados con los mensajes, no serán capaces de guardar Congruencia Organizacional con ellos. Y si bien todos los públicos poseen una determinada imagen, únicamente unos pocos tienen la capacidad de participar en la construcción de una organización congruente consolidada a partir de las buenas percepciones que generan.



Capítulo III: Mejores Prácticas de la Congruencia Organizacional. Una cafetería exitosa (1971-2011).

Hasta el 2011 Starbucks era una empresa de 40 años de edad, la cual generó más de dos decenas de libros fundamentales. Algunos extraen enseñanzas del crecimiento de la organización, otros comparten recetas de los expertos en café de la empresa e incluso, un reciente título predica el gospel según Starbucks. Más de cinco directivos de la empresa han firmado sus propias obras. Existen tantos libros como perspectivas que buscan explicación a la historia y éxito de Starbucks. Esta tesina se suma a la lista de títulos generados alrededor de esta empresa, sin embargo es crucial advertir que aquí servirá de ejemplo para preponderar la congruencia organizacional.

Desde 1971, Starbucks Coffee Company ha estado comprometido éticamente para proveer y tostar el café arábico de la mejor calidad del mundo. Hoy en día, con presencia alrededor del mundo, la compañía es líder en el tostado y comercialización de café especializado. A través de su compromiso con la excelencia y sus valores, provee la *Experiencia Starbucks* a todos sus clientes. Este capítulo es un sumario de las mejores prácticas que han hecho que la cadena de cafeterías en cuestión logre el éxito que actualmente posee. Se mencionarán algunos de los hechos y elementos que han transformado a Starbucks en una marca líder a nivel global y que sirven como ejemplo.

Para tener una perspectiva holística de los aciertos y errores de esta empresa se divide el trabajo en los siguientes apartados: primero se trata la historia del magnate del café desde sus fundadores hasta nuestros días, paso seguido se explica qué es la *Experiencia Starbucks* y lo que implica conforme el modeo propuesta en el primer capítulo, a continuación se tratan las 3 categorías definidas en el capítulo segundo, ejemplificando con las distintas actividades que la empresa del café ha llevado a cabo acertadamente o no. La primera categoría devela qué se ha hecho en cuestiones de productividad; la segunda de cómo se genera identidad y en la tercera se desmenuzan factores que contribuyen a la creación de una imagen congruente de Starbucks.

Finaliza el capítulo con las conclusiones y la lista de algunos beneficios que abona la congruencia organizacional a la vida empresarial sin importar el tamaño de la compañía.

La cadena de cafeterías en cuestión ha sabido construir una marca reconocida por su calidad a través de múltiples estrategias. Si bien estrategia es una palabra que se suele asociar al futuro, también es un vínculo primordial con el pasado. La vida se vive hacia delante, pero se puede entender avanzando hacia atrás de forma retrospectiva. En las páginas posteriores se habló de tácticas que han conformado la estrategia hacia el pasado y de tácticas que se proyectan a uno, dos o hasta cinco años en adelante. La historia de Starbucks es más que la de una cenicienta de Wall Street. Su cultura, la excelencia de su marca y su producto merecen continuas alabanzas. La revista Fortune la ha reconocido siempre como una de las más admiradas compañías de los Estados Unidos y una de las mejores empleadoras. Y así como ha hecho muchas cosas bien, ha hecho otras mal, en este capítulo se mencionan ambas, por ejemplo, el vuelco de 360° a la política de Starbucks e invertir el dinero, esfuerzo y tiempo a aumentar la calidad de atención al cliente, la rapidez del servicio, el enfoque al marketing de todos y cada uno de los empleados y los servicios periféricos, así como el acondicionamiento de los locales ya existentes.

A. Historia de la cafetería

El primer local de Starbucks fue abierto hace 40 años gracias a la iniciativa conjunta de tres socios: Jerry Baldwin, profesor de literatura; Zev Siegel, profesor de historia; y Gordon Bowker, escritor. Sus orígenes tenían bastante poco que ver con la fundación de una empresa dedicada a vender café. La clave para explicarse el origen, está en la persona que inspiró a los tres socios: Alfred Peet, también dueño de una empresa de venta de café, a quien los tres conocían muy bien y que les entusiasmó con las posibilidades del negocio.

Sus gustos combinados por la historia y la literatura dejaron un registro indeleble en la compañía. Alfred Peet, que había abierto su primer local de Peet's Coffee en Berkeley en 1966, no sólo fue quien le explicó a Baldwin cómo procesar y moler granos de café, sino que incluso es considerado el hombre que les enseñó a los estadounidenses a apreciar y tomar el café. Este pionero, muerto el 29 de agosto de 2007 con 87 años, no abandonó jamás su causa: si bien su Peet's Coffee, marca que hoy sigue existiendo, fue adquirida en 1979 justamente por Jerry Baldwin, él siguió ligado siempre a

la empresa, a las plantaciones y el procesamiento de café.

El primer local de Starbucks estaba instalado en un rincón de Seattle llamado Pike Place Market, en el número 2000 de la Western Avenue. Luego de permanecer ahí cinco años, en 1976 el local –que todavía seguía siendo el único – se mudó a la vuelta, a 1912 Pike Place, donde permanece desde entonces, con carteles que le reconocen como el local original y está adornado con el logotipo original de la empresa. Es el único sitio de todo el mundo en que está en uso ese logotipo, de color marrón:



Durante sus primeros dieciséis años, a nadie se le había ocurrido que Starbucks pudiera vender una taza de café, pues la empresa se mantuvo fiel a las dos principales características con las que había nacido: únicamente existía un local y la empresa se dedicaba únicamente a vender café al peso (en granos y molido) y equipamiento cafetero. Sin embargo, a Howard Schultz sí se le había ocurrido vender café a quien únicamente estaba de paso. Schultz entró a la empresa en 1982, con el entusiasmo de sus 30 años de edad y una propuesta que lo había apasionado en un reciente viaje a Milán, Italia: Starbucks debía vender la bebida a sus clientes, no solamente el café en granos. Los dueños de la empresa rechazaron la idea y la tildaron de absurda, con el argumento de que incursionar en el mundo de los *espressos* y los *cappuccinos* distraería a la compañía de su objetivo fundacional. Para ellos, el café era algo que debía ser preparado en casa. Pero no lograron convencer a Schultz, quien en 1985 se independizó y lanzó la cadena de cafeterías IL Giornale.



Su éxito fue tal que, dos años más tarde se hizo lo suficientemente fuerte como para comprar a su vieja empresa, Starbucks, cuyos dueños, liderados por el espíritu de Jerry Baldwin, dedicaron desde entonces todos sus esfuerzos a la empresa que habían adquirido dos años antes: la de su viejo maestro Peet's Coffee. Actualmente Peet's tiene 166 locales en Estados Unidos, prácticamente nada en comparación con los 11.168 del gigante de Schultz; pero a su favor hay que decir que muchos de los desencantados clientes de Starbucks, para quienes el monstruo global ya no posee ese toque de exclusividad que supo tener, están volcándose en masa a los locales de Peet's.

El primer paso que dio Schultz al comprar Starbucks fue rebautizar la cadena IL Giornale, adjudicarle el nombre de la marca que acababa de adquirir y levantar la mirada más allá de los límites de Seattle. En marzo de 1987 abrió un local en la estación Waterfront de Vancouver y otro en Chicago. Su crecimiento desde entonces fue exponencial. Hacia 1990 Starbucks ya tenía 84 locales y 165 en 1992. El primero fundado fuera de los límites de Norteamérica fue en Tokio en 1996. El gran paso a nivel internacional se dio en 1998, cuando adquirió la cadena inglesa Seattle Coffee Company, que en ese momento tenía 60 locales en todo Gran Bretaña. Para noviembre de 2005, Londres ya tenía más locales de Starbucks que Manhattan, todo un símbolo de las intenciones globales.



Starbucks tiene presencia en los 50 estados de E.U.A., con un total de 11.168 locales (7.087 propios y 4.081 franquiciados), y 4.588 en 43 países del mundo. De ellos, los 1.796 propios están en Alemania, Australia, Canadá, Chile, China (del Norte y del Sur), Inglaterra, Irlanda, Puerto Rico, Singapur y Tailandia. Y los 2.792 franquiciados, en Arabia Saudita, Austria, Bahamas, Bahrein, Brasil, Canadá, China (Shanghai y del Este), Chipre, Corea del Sur, Dinamarca, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, España, Filipinas, Francia, Grecia, Holanda, Hong Kong, Indonesia, Inglaterra, Irlanda, Japón, Jordania, Kuwait, Líbano, Macao (China), Malasia, México, Nueva Zelanda, Omán, Perú, Qatar, República Checa, Rumania, Rusia, Suiza, Taiwán y Turquía. En abril de 2003 Starbucks compró otras empresas del rubro ampliando a 6.400 locales y en 2006 negoció con la firma Diedrich Coffee para la adquisición de sus locales y tiendas.

A la fecha Starbucks tiene 450 establecimientos en China, donde comenzó a establecerse en 1999. En 2011 la cadena anunció su pretensión por inaugurar mil 500 establecimientos de ese tipo en China, consolidando a la nación asiática como su segundo mercado luego de Estados Unidos. Recientemente inauguró una más en la ciudad de Kunming, capital de la suroccidental provincia de Yunnan. Starbucks ha cooperado con el gobierno de Yunnan en el impulso a la cafeticultura, y desde 2007 compra producción local del grano, adquisición cuyo volumen ha crecido 20 veces desde esa fecha.

Starbucks ha comenzado a desarrollar cadenas populares de tiendas de comestibles en los Estados Unidos y Canadá. Otros negocios de la Compañía incluyen el té, los discos compactos Starbucks Hear Music, Seattle's Best Coffee y Torrefazione Italia. La misión de la empresa es: ser la proveedora de café más fino del mundo siempre y cuando sean respetados los principios de la

empresa mientras ésta crece. Los siguientes principios (Schultz, 1997) les ayudan a medir sus decisiones:

- Proporcionar un buen ambiente de trabajo y tratarse unos a otros con respeto y dignidad.
- Aceptar la diversidad como un componente esencial para hacer negocios.
- Aplicar los más altos estándares de excelencia en la compra, tostado y entrega fresca del café.
- Lograr que los clientes estén siempre satisfechos.
- Contribuir de manera positiva al beneficio de la sociedad y del medio ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para el éxito en el futuro.

B. Situación de la cafetería hoy en México

En Septiembre de 2002 se abrió la primera tienda en México D.F. en Paseo de la Reforma, frente al Ángel de la Independencia. A partir de aquel momento comenzó la expansión en la ciudad de México y la zona metropolitana. Dos años más tarde en la calle de Providencia se inauguró la primera tienda en la ciudad de Guadalajara, para continuar la expansión al resto del país. México es el país de Latinoamérica con mayor número de tiendas. Es operado por el corporativo Alsea. Starbucks triplicó sus sucursales en México durante 2010. Actualmente existen más de 300 tiendas en 42 ciudades, donde trabajan más de 3000 socios, como llaman ellos a sus empleados.

Alsea es una empresa mexicana dedicada a la representación y operación de restaurantes de marcas globales en México y Latinoamérica. Esta empresa, la cual se le considera como la mayor restaurantera de la región, se encarga de la distribución de suministros y servicios administrativos, financieros, humanos de las cadenas de comida que se establecen en México. Sin embargo, otra de sus operaciones es llevar estas cadenas comerciales de restaurantes a países de Centro y Sudamérica, en donde estas cadenas no cuentan con representación oficial. Maneja algunos restaurantes como Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Popeyes y Chili's en países como Chile, Argentina, Colombia y Perú.

Mucha gente erróneamente asume que Starbucks es una franquicia debido a su rápido crecimiento en diferentes mercados, pero la empresa prefiere capacitar a su personal y tener el control en todas sus tiendas a través de dar licencias a empresas reconocidas. La gran diferencia

entre otorgar una franquicia y una licencia es que al dar una franquicia no sólo se transmite la marca y los derechos, como en las licencias, sino también el *know-how* del negocio, es decir, el sistema de operación; sin embargo se pierde control sobre la toma de decisiones y otros factores esenciales para el negocio.

C. La Experiencia Starbucks

*“Experience is not what happens to a man;
it is what a man does with what happens to him”*

Aldous Huxley.

Schultz (1997) aseguró no dedicarse al negocio del café, pues su negocio consiste en crear una experiencia de consumo, de la que el café es sólo una parte. Las experiencias no suceden porque sí, hay que planificarlas, hay que ser creativo, sorprender, intrigar y en ocasiones provocar. A través de las interacciones que se tienen con las audiencias objetivo se puede transmitir y comunicar muchas cosas, tales como sentimientos, emociones, marcas, valores e incluso conceptos. La creación de experiencias memorables y sus efectos se puede decir que es un arte. Si se considera al café como un producto y se analiza la compra del mismo en Starbucks y algún competidor, por ejemplo Nescafé®, es claro que ambos convierten mediante un proceso industrial al café en un producto de consumo final, que es igual para ambas y también para los consumidores. Lo que es diferentes es el cliente que consume el producto en situaciones distintas. En el caso de Starbucks, el cliente se desplaza y lo consume en el *tercer lugar*, ese sitio alternativo a la casa y al lugar de trabajo, que supone un punto de encuentro y de despeje.

El concepto de *el tercer lugar*, original de Howard Schultz, se orienta a lograr que las cafeterías de Starbucks tengan un ambiente hogareño, óptimo para ofrecer a sus consumidores *la Experiencia Starbucks*. Sus locales están decorados de manera acogedora y cálida. Las sucursales en general son pequeñas, pero existen otros que tienden a ser relativamente grandes, de diseño moderno, decorados con sillas y sofás, música suave y conexión inalámbrica a internet. La Experiencia Starbucks comunica algo especial entre cliente asiduo y empleado, ambiente agradable, bebida de primera calidad, personalización, asientos confortables, etc.

Un factor pertinente para ejemplificar la creación de una experiencia por una marca, es la fábrica

de la cerveza Heineken en Ámsterdam. Los clientes pueden visitar la línea de producción mientras degusta en diferentes momentos de la visita algunas de sus cervezas, con el lema repetitivo de “piensa en verde” que se va reiterando. Se trata de una experiencia única amenizada por un paseo simulado en coches de caballos de la época del inicio de la compañía. Explican la historia de la misma en una atracción que simula que eres una caja de cervezas circulando por la línea de envasado, el suelo se mueve y se logra la sensación de encontrarse en una banda móvil. Todo ello hace que al salir conozcas, saborees, concibas y te sientas más cercano a la marca y conocedor de un sinfín de cosas que aluden a la cerveza Heineken, incluso el saber más detalles que el resto de la gente, genera sentido de pertenencia, tema que se trató en el segundo capítulo.

Existe un concepto para denominar la creación de estrategias enfocadas a incrementar las ventas a través de experiencias: marketing experiencial. El marketing experiencial es el proceso que incide específicamente en aportar un valor a los clientes, vinculando las experiencias de éstos con los productos y servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información-comunicación suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra y fidelizarlos en un futuro. Uno de los primeros autores en acuñar el término marketing experiencial fue Schmitt, quien fue más allá del marketing relacional y sugirió la introducción de las emociones para establecer una relación de la marca con el cliente a través de la creación de “Customer Experience”. Schmitt (2003) planteó un modelo para promover la experiencia y propuso cinco maneras de hacerlo:

- A través de la experiencia sensorial - Sense (Percepción)
- A través de la experiencia emocional - Feel (Sentimiento)
- A través de la experiencia física y estilo de vida - Act (Actuación)
- A través de la experiencia cognitiva y creativa - Think (Pensamiento)
- A través de la experiencia identidad Social - Relate (Relación)

También Kotler (1999) menciona la necesidad de asegurar que en cada uno de los momentos de verdad, es decir, momentos en los que el cliente interactúa con las personas de la organización, éste pueda obtener una percepción positiva. Puntualiza los 11 cambios y renovación de aptitudes de marketing que considera necesarias el marketing experiencial y de servicios, y se refiere al marketing experiencial como la capacidad de ofrecer un servicio de alta calidad en cada uno de los momentos que el cliente interactúa con la marca.

Pine y Gilmore (1999) tratan el concepto de “Economía de la Experiencia”, los autores parten de la premisa que la competencia en precios bajos es difícil y hay que encontrar nuevas maneras de aportar valor a las empresas, ellos proponen que el modo de hacerlo consiste en centrarse en el cliente, y afirman que generar experiencias en el cliente genera valor económico. No hablan explícitamente de marketing experiencial, pero sí de experiencia del cliente, sugieren la utilización de marketing virtual y finalizan afirmando que la experiencia es marketing. D’Amico (2004) se refiere a este concepto como un proceso transformacional, como demuestra en su caso práctico de convertir productos alimenticios tradicionales en la experiencia de comer.

En Starbucks se toma en cuenta cualquier detalle, por mínimo que éste sea y se refleja en su lema: todo importa. Desde que los clientes entran a Starbucks se forman una impresión, ya que la reputación de la marca y la calidad del café son dos aspectos fundamentales para la empresa. Cada tienda está cuidadosamente diseñada para resaltar la calidad de todas las cosas que los clientes miran, escuchan, huelen o prueban. Los cuadros, la música, los aromas, las superficies y el café deben mandar el mismo mensaje –congruencia- para que el cliente se sienta satisfecho y crear así un deseo de apropiarse del ambiente, lo que genera el sentimiento de lealtad a la marca. Starbucks mantiene su imagen fresca usando pósters coloridos para evocar diferentes temporadas y así enriquecer a la marca con un impacto de interés visual. Se pone especial atención a todo lo que rodea a los clientes como el estilo de las sillas, la textura del piso, etcétera. Incluso la limpieza es parte de la experiencia de la tienda y es un factor que se monitorea constantemente. Sus tiendas son un lugar con un ambiente diseñado para ofrecer beneficios tales como:

- **Prueba del romance:** en las tiendas Starbucks, la gente se toma un descanso de cinco o diez minutos para alejarse de su rutina diaria.
- **Lujo que cualquier persona se puede dar:** en Starbucks se puede ver todo tipo de personas, un policía, un estudiante, un ama de casa o un ejecutivo que piden el mismo tipo de café. Todos disfrutan café de calidad.
- **Oasis:** las tiendas ofrecen un momento silencioso para meditar y pensar. Los empleados de Starbucks son amigables. Una visita a Starbucks puede ser un pequeño escape durante el día debido a que es un lugar para tomarse un respiro.

- **Interacción social casual:** Starbucks es un lugar social debido a que la gente se reúne para charlar satisfaciendo así un sentimiento social (Schultz, 1997).

Desde que se descubrió la necesidad de un *tercer lugar*, Starbucks empezó a construir tiendas más grandes, con más espacio para que la gente se pueda sentar y disfrutar de buena música, por ejemplo, en algunas tiendas hay música de jazz en vivo. En general, el volumen de la música permite que la gente converse y la disfrute al mismo tiempo. Actualmente la gente no sólo acude a Starbucks por una taza de café, sino para estar dentro de una atmósfera, es decir, por una experiencia. El producto va más allá del café. Los clientes eligen ir ahí por tres experiencias esenciales: el café, su gente y las tiendas.

- **Experiencia del café:** nada es tan importante como el sabor del café. Starbucks siempre compra café arábigo de la mejor calidad en el mundo y lo tuesta con el sabor característico para cada variedad. Se conserva en bolsas empacadas al vacío para conservar su frescura y sabor, se muele hasta el nivel preciso dependiendo de cómo va a ser servido. Se mide la cantidad de agua y café de acuerdo a los estándares establecidos. En cada tienda se tiene un sistema especial de filtración de agua.
- **Experiencia del cliente:** los empleados o *partners* transmiten a cada cliente su conocimiento y pasión por el café. Cada nuevo empleado toma cursos de conocimiento del café, tostado del café y servicio al cliente con el propósito de fomentar el diálogo con los clientes. Para mejorar la relación con los clientes, Starbucks realiza cuestionarios de satisfacción en el servicio.
- **Experiencia de las tiendas:** en Starbucks, el producto no solamente es el café, como ya se vio, también la experiencia es decir, en cada tienda se percibe un entorno atractivo, enriquecedor, cómodo, accesible y elegante.

D. Mejores prácticas de productividad

Desde que nació Starbucks hace ya más de 40 años, inició con un fuerte objetivo de crecimiento para consolidar la marca y para conseguirlo empezó con deudas. Recurrió a inversionistas para el financiamiento de cada tienda. Para comprar Starbucks se reunieron \$3.8 millones de dólares y para financiar los planes de expansión se recabaron otros \$3.9 millones en 1990 (Estado Financiero Starbucks, 2002).

En los primeros años hubo pérdidas, en 1987 Starbucks perdió \$330,000 dólares, en 1988 perdió \$764,000 y en 1989 perdió \$1.2 millones de dólares debido a que los costos de administración y operativos eran mayores que las ventas. Sin embargo no fue suficiente argumento para olvidar el objetivo o tirar la toalla. 1991 fue el primer año rentable, ya que las ventas subieron en un 84%. Todo esto se logró gracias a la formación de un equipo administrativo capacitado y con deseos de crecimiento, a la implementación de mejoras, tales como la construcción de otra planta tostadora para facilitar la provisión de café a otras partes del mundo, a la instalación de un sistema de información sofisticado para administrar los niveles de ventas de todas las tiendas y al convencimiento de los accionistas para incrementar su inversión. Los retornos totales de los accionistas por año son del 46% en un año y de 38% en 5 años (Schultz, 1997).

Los ingresos aumentan aproximadamente en 80% al año y cada año se duplica el número de tiendas. A finales de 1991 se terminó con ventas de \$57 millones de dólares. Muchos bancos de inversión mostraron interés en Starbucks porque les parecían atractivas las proyecciones financieras y el perfil de crecimiento. Ese mismo año, el mercado de café aumentó 18% por año, de \$270 millones en 1984 a \$750 millones en 1991, se esperaba que para 1994 alcanzara un precio de \$1 billón (Starbucks News, 2004). A partir de que la empresa se volvió pública en 1992 hasta el año de 1997, Starbucks logró reunir \$500 millones de dólares mediante la venta de acciones y bonos, dándose a conocer a través de los reportes de ventas mensuales publicados en la bolsa de valores y en su sitio Web. Desde 1992 aparece en la lista de los mejores vendedores minoristas (Schultz, 1997).

Si bien esta compañía se encuentra hoy día con crecientes ganancias, dado que su desempeño financiero evidencia que cada año sus ingresos aumentan y sus deudas disminuyen, no siempre fue así; a finales de 1995 Starbucks reportó una caída en ventas y el precio por acción bajó de \$21 a \$16 dólares. La estrategia no cambió, se abría una tienda cada día y se continuó con el plan de entrar a nuevas ciudades e introducir nuevos productos. En el informe de ese año Starbucks experimentó un cierto nivel de canibalización de las tiendas antiguas por las nuevas como consecuencia de su estrategia de agrupar las tiendas en los mercados ya existentes. Sucedió que conforme aumentaron su concentración, es decir, mientras más cerca estaban los establecimientos, absorbían o canibalizaban la clientela de los demás. Lo que provocaba que las ventas por establecimiento

disminuían a pesar de que las ventas combinadas seguían aumentando. Starbucks expandía su mercado mientras cada tienda suya perdía cuota particular (Klein, 2001).

A continuación se revisan algunas mejores prácticas que esta cafetería ha puesto en práctica para incrementar su productividad. Siempre apegada a sus valores, políticas y guardando Congruencia Organizacional:

- **Innovación.** En 1989, con 33 tiendas abiertas, se introdujeron las órdenes por catálogo que servían a los 50 estados de E.U.A. y un año más tarde empezaron a usar bolsas para mantener la frescura y el sabor del café. Estas bolsas fueron una decisión clave que hizo factible la estrategia de expansión, ya que la calidad del café se mantenía sin importar qué tan largo fuera el trayecto hasta desde la planta tostadora. Starbucks construyó una nueva planta con un costo aproximado de 12.9 millones de dólares, además se compraron oficinas y se decidió buscar inversionistas fuera de Seattle. Había 55 tiendas al final del año.

En 1990 se invirtió en un sistema de cómputo y en el número telefónico con lada sin costo. Se detectó que los clientes más fieles hacían órdenes por correo. También se creó el equipo administrativo compuesto por Howard Schultz, dueño y director general; Howard Behar, director de estrategia y Orin Smith, director administrativo. A pesar de que no había ganancias porque todo el dinero se invertía en innovación y crecimiento, ya había 84 tiendas abiertas en Estados Unidos al final del año.

- **Detectar fortalezas.** En 1972 se abrió la segunda tienda ubicada cerca del campus de la Universidad de Washington y entonces se detectó que el tostado del café era lo primordial. La competencia prefería un tostado ligero debido a que permitía un mayor rendimiento. Entre más tostado está el café, menor es el peso; entre más ligero es el tostado, se ahorra más dinero. Pero ellos se preocuparon más por el sabor que por el rendimiento. Desde el principio Starbucks permaneció exclusivamente con el tostado oscuro. Jerry y Gordon aprendieron el estilo de tostado de Alfred Peet e hicieron una versión similar llamado en ese entonces *Full City Roast*, ahora conocido como *Starbucks Roast*. Desde entonces parte de su filosofía se basa en hacer un café auténtico y no sólo dar al cliente lo que pide, sino dar algo superior para crearles un sentido de descubrimiento, emoción y lealtad.

Hasta hoy la innovación es un factor determinante para que esta cafetería sea una empresa con éxito. Cada determinado periodo introducen nuevas bebidas por temporada o de diferentes estilos como el frapuccino, mokas de sabores o nuevos servicios como la red inalámbrica, música, catálogos en línea, tarjetas de consumo tipo crédito, tarjetas de recompensas, etcétera.

- **Identificar a la competencia.** Los competidores más fuertes eran Gloria Jeans Coffee, Perkins Café Bakery, The Seattle Coffee Company, entre otros, pero mediante estudios se encontró lo que la competencia hacía mal, por ejemplo, algunas compañías no reunían suficiente dinero para financiar el crecimiento; otras compañías franquiciaban muy pronto y ampliamente; algunas perdían el control de calidad, no invertían en sistemas y procesos; otras contrataban gente inexperta o equivocada y había compañías ansiosas por crecer que seleccionaban mal su plaza. Starbucks observó que todas aquellas compañías perdían dinero y no tenían una visión bien definida hacia el crecimiento de su negocio, únicamente querían comerse el mercado sin definir con exactitud su oferta. Starbucks evitó esto y utilizó métodos para garantizar la calidad en el servicio y en el producto como el programa foto, el cual se aplica hasta hoy y consta de visitas inesperadas de ejecutivos vestidos de civiles para monitorear la calidad de los productos y el servicio. Si los clientes no están satisfechos con el servicio se les da un Starbucks, es decir, una bebida gratis.
- **Aprender a sumar.** Starbucks realiza alianzas estratégicas para lograr ventajas competitivas para hacer crecer el negocio. Tal es el caso de su ingreso en el negocio de la música en 1999, con la adquisición de Hear Music, y en la industria del cine en 2006, con la creación de Starbucks Entertainment. La compañía de música había sido fundada en 1990 y a apenas tres años de su compra por parte de Starbucks, en 2002 produjo su primer álbum de ópera con artistas de la talla de Luciano Pavarotti.

Por otra parte, Starbucks firmó unos años atrás un acuerdo con Apple para colaborar en la venta de música como parte de la *experiencia Starbucks*. En octubre de 2006 Apple agregó un área de Entretenimientos Starbucks al iTunes Music Store, para vender allí la misma música que se ofrecía en los locales de la cadena. Finalmente, en septiembre de 2007 Apple

anunció la progresiva instalación de una comunicación inalámbrica constante entre Apple y Starbucks. Cuando nació el Frappuccino, decidieron hacer sociedad con PepsiCo. y el capuchino frío que la marca lanzó en 1995 hoy día es embotellado y vendido en diferentes partes del mundo.

- **Saber cuándo regresar.** El precio de sus acciones cayó más de 40% durante 2007 y su fundador Howard Schultz tuvo que retomar sus funciones administrativas para intentar darles un giro a los números de la firma. Schultz dejó el mando operativo en manos de Jim Donald hasta 2008 cuando regresó a su función como CEO. Su regreso tenía como fin repuntar a la compañía que alimentó desde sus orígenes. Cuando volvió la empresa estaba desorganizada, víctima de una excesiva expansión sin Congruencia Organizacional. Desde 2000 hasta 2007, la cantidad de locales había crecido de 9.000 a 15.000, con presencia en 43 países, pero en Estados Unidos le estaba yendo mal. Además, había surgido mayor competencia agresiva.
- **Aceptar errores, y aún mejor si es en público.** En un claro ejemplo de Congruencia Organizacional, el mismo Schultz ha sido brutalmente honesto, en sus presentaciones ante la prensa. En 2008 admitió el exceso de locales en Estados Unidos y declaró abiertamente que el concepto de *la experiencia Starbucks*, que durante años fue el distintivo de la compañía, estaba diluyéndose cada vez más y provocando que la firma perdiera foco. Dejó en claro que debían retornar aquello que hizo grande a esa empresa y encarar cosas que nadie nunca había hecho antes. Esa forma de trabajar de alta calidad era imposible de sostener cuando los 84 locales de 1990 se convirtieron en los 1.000 de 1996 y en los 11.168 de 2008. La clientela perdida se dividía en dos grandes grupos casi opuestos, pero igual de difíciles de recuperar. El primer grupo de clientes eran los que eligen la calidad del servicio y añoran el sentido de exclusividad de la cadena y el segundo, los que prefieren precios bajos.

Para lograr recuperar lo antes posible a los dos grupos intentaron recuperar los conceptos de romance y teatro a los locales de la cadena. Starbucks comenzó a dar pasos concretos: bajó un dólar el precio de la taza de café, comenzó a cerrar los locales de peor desempeño en los Estados Unidos y hasta el momento ha hecho más lento, pero estratégico, el crecimiento de sucursales.

- **Amigos de la tecnología.** Alineados con su esencia como innovadores, en 2009 el lugar favorito de muchos para tomar café y conectarse gratuitamente a Internet, anunció en su blog la expansión de su propuesta de pago móvil a todos los Estados Unidos. La empresa había comenzado a experimentar en el 2009 con el novedoso sistema de pago con tarjetas de prepago, que ahora está disponible en más de 7,800 tiendas y locales alrededor del país norteamericano, así como el programa de recompensas que va de la mano con este nuevo sistema de cobro.
- **Simple y sencillos empleados.** A la fuerza laboral no se le trata como a un empleado sino como la parte central del éxito de la empresa. El ranking anual de las Mejores Empresas para Trabajar en México organizado por Great Place To Work ha considerado a Starbucks desde 2008.

Con aproximadamente 3 mil empleados y 220 establecimientos en 23 ciudades del País, al personal además de otorgarle un salario por arriba del promedio del mercado, se le ofrecen servicios médicos mayores, seguro social, horarios flexibles y oportunidades de crecimiento a todos los niveles. La pieza central de la estrategia de Schultz es un paquete generoso y completo de beneficios para sus empleados que incluye salud, participación en acciones, programa de entrenamiento, desarrollo de carrera y descuentos en productos para todos los trabajadores, aunque sean de tiempo parcial. Para Schultz el hecho de escatimar estos elementos esenciales refuerza el sentido de mediocridad que inunda a muchas compañías. Sin ellos, la gente no se siente ni financiera, ni espiritualmente atado a su trabajo. Como se ha dicho antes, son la identidad y la productividad elementos esenciales de toda organización, generadores de imagen y condiciones para transformar la realidad y el éxito de una organización.

- **El negocio de la gente.** En Starbucks se considera que se está en el negocio de desarrollo de gente más que en el negocio del café. Y aunque la conexión entre el paquete generoso de beneficios y el resultado financiero de la compañía evidencia el resultado de ver a una organización de esta forma, existe además una serie de aciertos relacionados que merecen mención: la compañía se ha convertido en el más importante detallista de café especializado en Norteamérica y su marca se ha vuelto dominante. Cuando sus acciones

salieron a la bolsa en junio de 1992, el precio se elevó en un 82% en menos de un año. La rotación de los empleados que generalmente llega a tener cifras por encima del 70% en el sector de los alimentos, en su caso es menor del 50%. La compañía reporta cada año mayores utilidades, sobrepasando las previsiones más ambiciosas de su director y los costos de salud de sus empleados, a pesar del extenso cubrimiento, no sobrepasan el promedio nacional.

Todos son socios. Existe la opción de compra de acciones para todos los trabajadores, incluso para los de medio tiempo. Según la filosofía de su presidente, los trabajadores al ser socios del negocio velan por los intereses de forma total, por ello trabajan más duro y son capaces de entregar mejores resultados porque tienen una participación real. Se considera en Starbucks que no se pueden lograr los objetivos sin una fuerza de trabajo que esté igualmente involucrada y comprometida que el director general, tal y como se ha mencionado antes en este trabajo.

- **Comunicación sensata y oportuna.** En 2008 la cadena de cafeterías anunció que cerraba 600 locales no rentables y despedía 12.000 empleados. También inició una campaña de productividad para reducir costos y mejorar el servicio al cliente. Redujo proveedores e introdujo prácticas más eficientes para moler granos y preparar cafés. Los cambios ayudaron a salir adelante. Durante el trimestre que cerró 2010 las ventas se dispararon 44%, con un alza de 5% en las visitas de clientes a sus cafeterías y pedidos 2% mayores en comparación con el año anterior. Schultz se propuso transmitir su visión mediante memos a toda su fuerza de trabajo. Comunicaba sus ideas como nunca antes lo había hecho: todos los mensajes con información y expresiones alentadoras permitieron que la compañía mejorara la calidad en toda la cadena. Se recortaron costos por 580 millones de dólares y las ventas en los locales de Estados Unidos crecieron 4% en el último trimestre, comparado con el mismo período del año anterior. A nivel global el grupo facturó cerca de 10.000 millones de dólares.
- **Inculcar valores.** Ese año no todos los gastos sufrieron recortes. Schultz recibió críticas por trasladar a 10 mil gerentes de locales estadounidenses a Nueva Orleans para una conferencia de tres días durante octubre de 2008. Schultz explicó porqué precisamente esa

parte del personal viajó a la ciudad que aún se estaba recuperando del huracán Katrina. Los empleados sumaron 50 mil horas de trabajo voluntario para ayudar a organizaciones no gubernamentales a reparar casas y limpiar caminos. Una vez que regresaron a sus labores normales se reunieron en un gran auditorio donde el CEO les habló de la difícil misión que tenían, el resultado demostró que aquel acto de solidaridad y trabajo en equipo por un fin altruista fue una de las cosas más inteligentes que hizo para restablecer los valores de la compañía. Al reorientar a la fuerza de trabajo Starbucks recuperó varias veces el costo de esa aventura.

E. Mejores prácticas de identidad

Coincidiendo con su 40 aniversario estrenaron en 2012 su nueva identidad global en la que desaparece de su imago tipo la palabra café. Esta estrategia responde a la intención de la cadena estadounidense de expandir su marca más allá de este producto.



Si bien es la tercera vez que Starbucks cambia su logo desde 1971, en esta ocasión el cambio va más de la mano con la estrategia a futuro que tiene la cafetería, pues a pesar de ser una compañía y distribuidor de café, tienen otros productos no relacionados con dicha bebida; sin embargo la empresa no tomó una decisión precipitada, primero se aseguró que no sucediera lo que a la marca de ropa GAP en 2010, que después de cambiar de imagen tuvo que regresar a la antigua pues fue duramente criticada por los usuarios.



La identidad no son sólo imágenes o slogans que una organización o marca utilizan A continuación se revisan esfuerzos que ha hecho la compañía del café en cuestiones de identidad, siempre guardando Congruencia Organizacional entre sus mensajes, sus estrategias y sus valores.

En 1982 Starbucks contaba con 85 empleados cuando Schultz, actual dueño de la empresa, llegó como director de mercadotecnia. Debido a que los empleados no tenían suficiente capacitación ni motivación y no estaban comprometidos con la empresa Schultz trabajó con ellos para que fueran amigables con los clientes y en la motivación para transmitir a los clientes la energía y actitud Starbucks. Además, consideró buena idea que los clientes supieran todo acerca del producto, por eso desarrolló materiales impresos que contenían toda la información del grano que vendían. Como esfuerzo paralelo para dar a conocer la marca, Howard proveía café a algunos restaurantes y bares.

El 18 de agosto de 1987 nació el moderno Starbucks con el propósito de construir una compañía nacional en donde los miembros estuvieran orgullosos de los valores y principios de la empresa. Se pretendía hacer crecer a la empresa, pero siempre añadiendo valor a Starbucks. En ese entonces, la moral estaba muy baja entre los casi 100 empleados, pues había divisiones laborales; los empleados eran cínicos, desconfiados y se sentían abandonados. Howard descubrió que la única forma de ganar la confianza con los empleados era ser honesto con ellos y tenía un gran reto por delante pues su intención fue transmitirles el deseo de expansión y la ambición de crecimiento del negocio (Schultz, 1997).

A principios de la década de los noventa se estableció el principio de apertura, el cual otorga relevancia a la voz de los socios por medio, centrando la estrategia de Starbucks en la calidad de la fuerza de trabajo. Mediante la innovación de ésta y otras áreas del negocio, Starbucks continúa perfeccionando *la Experiencia Starbucks*.

Habitualmente, en cada local de la cadena hay de dos a seis socios de los cuales al menos uno viste el delantal negro que lo identifica como *Coffee Master*. En Estados Unidos y Canadá cada socio puede elegir entre llevarse a su casa una caja de té o una libra de café (poco menos de medio kilo) por semana para familiarizarse con los productos.

En 1997 se formó la Fundación Starbucks con el propósito de contribuir al bienestar social mediante donaciones a programas de salud en diferentes partes del mundo. También durante ese año se comenzó a documentar el conocimiento de los *socios* con el propósito de convertirse en una empresa basada en el conocimiento y hacer que tanto los procesos como las habilidades fueran documentadas para no perder la calidad y convertir el conocimiento tácito en explícito.

En costos actuales, Starbucks capacita a sus empleados en un periodo de 24 horas y a pesar de ello, mantener a un empleado representa un costo de \$1,500 dólares al año sin embargo, contratar a uno nuevo tiene un costo de 3 mil dólares. Mensualmente se contratan a 500 trabajadores nuevos aproximadamente. Hasta ahora la gente que trabaja de medio tiempo representa dos tercios del total de los trabajadores y se les considera como parte fundamental de la empresa ya que son universitarios con deseos de crecimiento profesional.

Se podría decir que Starbucks nada contra corriente, pues claramente ha tomado enfoques distintos a los que se usan. Por lo general los comerciantes quieren tener una gran rotación de las personas para no pagar beneficios o prestaciones. Esta cafetería en cambio, no desea tener rotación, lo que busca es construir identidad que se convierte en lealtad para asegurar la transmisión de su cultura hasta el último socio. Una forma de transmitir el mensaje se encuentra plasmado en un pequeño libro titulado Green Apron Book o El libro del delantal verde. El cual es un manual de bolsillo en cuyas páginas se encuentran algunas de las maneras de ser y comportarse básicas que una persona necesita poseer para tener éxito en esta empresa: ser acogedor,

auténtico, conocedor, considerado y partícipe.

F. Mejores prácticas de imagen

En Starbucks están conscientes de la importancia que tiene la cohesión de la imagen al ser una marca global. Es por ello que se trata con sumo detalle la uniformidad de imagen en cada uno de los elementos que contribuyen a la formación de percepción de la marca: desde los locales, los empaques y envases e incluso el personal. Todo se engloba en un todo congruente que ofrece no sólo café de calidad mundial, sino un trato íntimo en un ambiente donde el cliente pasa a ser huésped de la cafetería. Al retirarse guarda la sensación de haber pagado por una experiencia reconfortante, más que una simple taza de café.

Starbucks ha conseguido construir y posicionar su marca a un nivel casi de culto, especialmente a través de modelos emocionales. La construcción emocional de marca extiende un modelo de conciencia al enfocarse específicamente en la identificación de emociones claves asociadas. Una parte clave de la experiencia del café para muchos consumidores es la atmosfera y las condiciones bajo las cuales podían saborear esta bebida. Por más de quinientos años, las cafeterías se han desarrollado como una tradición en muchas culturas.

A continuación se describen algunos de los parámetros generadores de percepción en los consumidores de Starbucks. Se profundiza en algunos de los factores establecidos en el apartado de Imagen en el segundo capítulo:

Nombre

El nombre Starbucks deja en evidencia cómo los gustos combinados por la historia y la literatura de los fundadores dejaron un registro indeleble en la compañía, más precisamente en el nombre de la marca. El día que se reunieron para definirla, queriendo homenajear de algún modo a su admirado Hermann Melville y su mítica novela Moby Dick, Gordon Bowker comenzó sugiriendo el nombre del barco en que el intrépido Capitán Ahab sale en busca de la ballena Moby Dick. Pero el consultor creativo de la naciente empresa, Terry Heckler, respondió que nadie va iba a tomarse una taza de Pee-quod, haciendo explícita referencia a la acción de orinar, que en inglés coloquial se dice pee. Heckler sugirió entonces Starbo como marca. No convenció pero quedó dando vueltas en la conversación hasta que todos estuvieron de acuerdo en aprovechar el apellido del principal

marinero del Pequod, Frank Starbuck.

Logotipo

Originalmente el logotipo era en tinta negra o café donde aparecía una sirena coronada con doble cola abierta y con los pechos descubiertos. Tiempo después lo cambiaron a un color verde oscuro con negro y la imagen de la sirena fue un poco más estilizada, se alargó su cabello hasta cubrir sus pechos, alrededor de los años setentas los ciudadanos estadounidenses no encontraron simpático este logotipo por resultarles obsceno. La cafetería al escuchar atentamente a sus consumidores, decidió mostrar la sirena de la cintura hacia arriba, sin dejar en evidencia la parte inferior y las colas abiertas, ahora con un color verde más cálido, imagen que se utilizó hasta principios de 2011.



Simbología Gráfica

La sirena

En su autobiografía Schultz (1997) explica por qué eligió el icónico logo de la sirena y relata cómo el cofundador Terry Heckler estudiaba algunos viejos libros de navegación cuando se topó con un logo basado en el grabado de una sirena nórdica del siglo XVI. Como parte de aquel relato, menciona que aquella imagen pretendía ser tan seductora como el café.

Identidad Cromática

Como colores institucionales Starbucks posee uno primario y uno secundario. El verde que es con el que está elaborado su logotipo así como todos sus materiales impresos. El rojo que es utilizado para las festividades, como Navidad y Día de las Madres.

★ COLOR ★

Primario



CMYK = 93 17 68 5

RGB = 6 118 5

HEXADECIMAL = 067655

Secundario



CMYK = 28 86 59 16

RGB = 153 27 49

HEXADECIMAL = 991b31

(Starbuck, 2011)

Personal: Asociados



Starbucks ha comprendido que es muy complicado aportar satisfacción a los clientes si no la tienen los propios colaboradores. Por ello ha empezado por referirse a ellos como socios, hasta llevar políticas de recursos humanos muy enfocadas a la satisfacción. Con ello no han conseguido únicamente incrementar la satisfacción de los clientes, si no disminuir (por debajo de los promedios del sector) los índices

de rotación.

Servicio al Cliente / Uso de Productos

Experiencia Starbucks

Hasta este punto del trabajo es claro que Starbucks entiende el café como un servicio al cliente más que como la venta de un producto de consumo. Es precisamente en la mezcla del factor servicio al cliente y uso de producto que está la clave que ha marcado su diferencia con el resto de las

cafeterías regulares. El consumo es toda una experiencia. La experiencia Starbucks es servicio, espacio cómodo, ambiente limpio y producto de alta calidad.

Responsabilidad Social

Starbucks ha tenido múltiples actividades de responsabilidad social a lo largo de su historia. Las actividades de responsabilidad social deben ser elegidas congruentemente con la imagen que se desea dar, pues contribuyen a la construcción de la percepción de una marca/empresa. A continuación se mencionan algunos ejemplos de actividades congruentes a manera de mejores prácticas.

- Shared Planet – Starbucks Shared Planet es una de las actividades más recientes enfocada al cuidado del medio ambiente. El compromiso por hacer negocios de forma responsable y sostenible para la sociedad y el planeta llevó a la cafetería a cultivar y comprar café de manera ética y responsable, intentando minimizar la huella medioambiental y reiterando su compromiso con las comunidades en las que trabajan.
- Cuidado del medio ambiente.
 - **Tiendas Verdes.** Han comenzado la construcción de tiendas verdes, en el diseño y construcción de las mismas se elimina el uso de algunos materiales que pueden causar daño al medio ambiente, y se utiliza tecnología para reducción de energía en los equipos de aire acondicionado.
 - **Reforestación.** Reforestación anual con la que han sembrado más de 93,000 árboles en diferentes ciudades de la república mexicana desde el 2004.
- Compromiso con la comunidad. Mantienen un compromiso de buen vecino, mismo que les lleva a integrarse con sus socios, clientes y las comunidades en las que están presentes.
- Fundación John Langdon Down A.C. Apoyan a la fundación JLD a través de la compra de obras de arte de la escuela Mexicana de Arte Down. La Escuela cuenta con más de 400 obras plásticas de gran valor.

- Starbucks en 2015. El cultivo y compra ética de café en un 100% será cultivado y comercializado de manera justa y responsable. En cuanto al cuidado del medio ambiente el 100% de sus vasos serán reciclables o reutilizables y en respecto al compromiso con la comunidad, invertirán más de un millón de horas de voluntariado al año.

Si bien estas son las principales actividades de responsabilidad social que llevan a cabo continuamente, existen campañas con temas y dinámicas específicas que contribuyen a la congruente formación de la imagen de marca, pues también involucra a los clientes de manera activa. Un ejemplo fue la iniciativa por medio de la cual en 2011 la cadena de cafeterías invitó a los ciudadanos de 16 países a que cantaran en un video la canción All you need is love, de los Beatles. Por cada uno realizarían una donación a la ONG Red para la lucha contra el SIDA en África. El evento se pudo seguir en directo desde la web www.StarbucksLoveProject.com. Se trató de la mayor campaña global hecha por una marca en la red social Facebook.

Políticas y Valores

Los principios o los valores son factores que implícitamente conducen la organización y guían el desempeño de la misma, se encuentran recogidos en las políticas, que son las que se vinculan directamente al comportamiento de la organización, estandarizan la conducta de los individuos y los grupos en la organización y guían la implementación de las estrategias y las acciones.

Starbucks autoriza a los socios a tomar decisiones que afectan su reputación, así como hace conscientes a sus miembros sobre el impacto que tiene las acciones individuales en la imagen de la empresa ante el mundo. Por ello se desenvuelven de forma responsable y en relación a la misión y ética de Starbucks ante cualquier situación.

Los estándares de conducta de negocios respaldan la política de ética de negocios internacional y brindan una descripción general de algunos de estos estándares legales y éticos que se espera que todos respeten todos los días. Si alguien no está seguro sobre qué hacer en una situación, tiene respaldo, pues puede hablar con su superior directo, con el área de recursos humanos o ética comercial y cumplimiento sobre sus preocupaciones. (STARBUCKS, 2011)

Consistencia

Hoy día esta cafetería es un caso de éxito en cuanto a la consistencia, es decir, a la uniformidad con la que se trata, tanto la imagen gráfica de los locales, productos, e incluso en los valores y políticas con los socios alrededor de todo el mundo.

El trío de socios que fundó Starbucks en 1971 tuvo muy clara la importancia de edificar una buena imagen de marca desde la misma gestación de la empresa.

Publicidad

Durante muchos años, Starbucks basó sus estrategias de comunicación en una concepción similar a la de la cadena española de tiendas Zara: la apabullante presencia de locales en las ciudades en las que abría negocios, la calidad de sus productos, la comodidad de sus espacios, su diseño distintivo y el boca a boca.

Aunque hoy Zara continúa con esa misma estrategia, Starbucks decidió finalmente relacionarse profesionalmente con agencias de perfil cada vez más creativo. A mediados de la década de los noventa su agencia era Goodby Silverstein & Partners independiente y creativa. La experiencia terminó en 1997, cuando la empresa dio por terminada una relación de dos años y comenzó a trabajar con BBDO West: parte de una multinacional, con un perfil por entonces menos creativo y más eficiente. Sin embargo, las necesidades de la marca se acomodaban mejor a una mezcla de ambos estilos: así, para el cambio de siglo, Starbucks figuraba en la cartera de la agencia Fallon que, en ese momento, era adquirida por una red global, Publicis. A continuación se presentan algunos de los conceptos que la cadena de cafeterías ha trabajado por años con éxito:

- ✓ **Navidad en Starbucks.** Fundada en Minneapolis en 1981 por Pat Fallon, Tom McElligott y Nancy Rice, Fallon demostró en poco tiempo tener la cintura suficiente como para amoldarse perfectamente a las necesidades de una marca tan particular. Con una fuerte apuesta inicial por la televisión y una combinación de su lenguaje audiovisual con las posibilidades de internet, uno de los clásicos que *instaló* Fallon fue la campaña de Navidad. Todo comenzó en diciembre de 2004 con el curioso concepto *Fear Santa* o lo que sería en español: Teme a Santa. Los comerciales, cuyo principal ícono era la Red Cup o Taza Roja que Starbucks utiliza desde hace más de una década, mostraban a desprevenidos clientes de

Starbucks que apoyaban sus cafés en sitios inesperados y, cuando parecía que finalmente los recuperaban, aparecía un Santa Claus y se los robaba. *Fear Santa*, cerraban los mensajes.

El espíritu de juego y humor de aquella campaña se impuso desde entonces en la mayoría de los mensajes audiovisuales que pautó la marca en su comunicación masiva, pese a que en abril de 2004 la cuenta (de alrededor de 20 millones de dólares) sumó a una nueva agencia y comenzó a trabajar con Wieden + Kennedy.

- ✓ **La esperanza.** A partir de lo hecho con Fallon durante los años que manejó la cuenta, W+K ya había impreso, desde 2004, un carácter verdaderamente diferenciador. Su última gran campaña fue la de Navidad de 2007. La intención era la misma concebida por Fallon, la ejecución fue diferente: con una animación de colores suaves acompañada por la dulce melodía de *I Love N.Y.E* de Badly Drawn Boy, los mensajes cerraban con la propuesta de *Pass the cheer*, expresión intraducible con precisión, pues es un juego de palabras en inglés que podría significar desde *Comparte el brindis* hasta *Pasa la esperanza*, ya que *cheer* tiene múltiples acepciones coloquiales.

La publicidad principal de Starbucks sigue siendo de boca en boca, aunque también utiliza publicity, es decir, publicidad en películas y series de TV, en donde no se ocupa un espacio para anunciar a la empresa, sino que el anuncio se hace implícitamente mediante la aparición de los productos Starbucks dentro de una película. Por ejemplo, en una película, Starbucks aparece como el restaurante donde los personajes acuden (Klein, 2001). Por otro lado, Starbucks utiliza una estrategia de intercambio con algunos periódicos de manera que Starbucks los obsequia en las diferentes tiendas. Los periódicos anuncian a la empresa la cual ofrece cupones de descuento.

G. Conclusiones

Starbucks realiza un gran esfuerzo para reforzar la marca y penetrar nuevos mercados, sin descuidar la uniformidad de su imagen y Congruencia Organizacional tanto en su discurso como en acciones. En la actualidad hay muchas suposiciones sobre cómo añadir valor a los productos, en Starbucks el valor se crea desde el principio, en la esencia del negocio: el café. Mediante la publicidad de boca en boca, paciencia y disciplina, se puede llevar una buena marca local hacia una

gran marca nacional o internacional. El éxito de Starbucks demuestra que más vale alinear e invertir en los elementos más básicos como la gente que constituya la empresa, la identidad y la imagen demostrando que una campaña costosa no garantiza nada a una organización, ya que la mejor publicidad es la recomendación que da un cliente a otro, siendo ésta la mejor forma para inspirar lealtad y confianza en cada cliente.

La cafetería de la que se ha tratado sabe que para penetrar el mercado no es suficiente abrir tiendas y esperar que los clientes lleguen, si no que se deben crear emociones, por eso desde 1994 diseñaron estrategias de mercadotecnia para penetrar nuevos mercados, las cuales se basan en contratar a una empresa de relaciones públicas con el propósito de estudiar y entender las costumbres del nuevo mercado al que desea entrar. Analizan también las necesidades sociales para contribuir con la localidad.

Como parte de estas conclusiones se presentan a continuación tres tareas que ayudarán en la construcción de la Congruencia Organizacional:

Elaboración de mensajes clave

Es tarea primaria de la organización reconocer que los mensajes generan una percepción al interior y al exterior, por lo que deberán delimitar y perfilar la información en función de la imagen que se busca proyectar. La imagen que se busca construir debe estar en armonía con la esencia de la organización y guardar relación directa con la visión a mediano y largo plazo, así como con sus valores. Aterrizar una estrategia de comunicación que coloque los mensajes clave en medios estratégicos ayudará al éxito del posicionamiento.

Llevar a cabo acciones estratégicas

Es fundamental tomarse el tiempo para desarrollar una planeación de corresponda a la perfección con los objetivos y que guarde proporciones realistas con los tamaños de la organización, así como de sus recursos. Una excelente planeación ayudará a establecer procesos que arrojarán productos de calidad máxima, entendiéndose productos no sólo como objetos comercializables, sino como el cumplimiento de los objetivos. En la medida en la que los procesos sean eficientes la productividad será mayor.

Instituir ideales y cultura

Sin ideales y valores definidos, no podrá existir cultura en la organización, la cual se debe de considerar como medio y fin de desarrollo. A través de esta se transmitirá la esencia de la organización y se delimitará el perfil ideal de colaborador, así como los símbolos y valores que se cultivarán en los equipos de trabajo. Así como las sociedades, conforme el tiempo avanza, las organizaciones se vuelven más y más humanas, por ello la cultura juega un papel fundamental en el sentido de compromiso de sus integrantes, así como en su capacidad o incapacidad para enfrentar la realidad como individuos / organización.

En cada uno de los conceptos revisados viven los elementos que se pueden ver (acciones, mensajes e ideales y cultura) en el modelo analizado en el capítulo 1 de Congruencia Organizacional. Todo lo que engloba la relación de la organización con sus distintos públicos posee el poder de sumar o restar a la consolidación de la Congruencia Organizacional. A continuación se comparten 9 elementos a contemplar para llevar a cabo las tareas antes mencionadas:

1. **Autenticidad.-** Reconocer sus valores y características específicos diferencia a la organización del resto. Para posicionar los atributos es fundamental la creación de mensajes clave estratégicos, que se alineen a la esencia, como a los objetivos.
2. **Identidad.-** Al tener especificidad en los diferenciadores se facilita al mercado la identificación con los productos y/o servicios, e incluso con la cultura, lo cual, a su vez promueve y refuerza la Congruencia Organizacional, esta práctica al generar arraigo, se transforma en un círculo virtuoso.
3. **Lealtad.-** Cuando las personas se sienten identificadas durante un periodo de tiempo con una organización y sus prácticas, llega el momento en que empiezan a recomendarla. Al mismo tiempo se hacen leales a ella y se convierten en embajadores. Si se trata de una empresa cuya Congruencia Organizacional es frágil o nula, cada recomendación es un atentado; sin embargo, si existe y es sólida, cada recomendación se convierte en oportunidad, haciendo eco al interior y al exterior.
4. **Imagen.-** La imagen pública es un tema que pesa cada vez más en la vida de personas, personajes, organizaciones, empresas, instituciones e institutos, partidos e incluso gremios,

pues todos son responsables de la percepción –buena o mala- que dan al mundo de sí mismos. Su relación con la Congruencia Organizacional va en función de las disonancias que genere su discurso contra sus acciones.

5. **Productividad.-** Este punto, abordado de manera más extensa en el segundo y tercer capítulo, es más una consecuencia cuando se goza de Congruencia Organizacional, pues al estar claros los diferenciadores, permite que la gente se identifique y se apropie de los objetivos. Pertenecer a una organización cuyos objetivos se comparten y son congruentes es la clave para garantizar los altos niveles de productividad. La humanidad trabaja con entusiasmo por aquello en lo que cree y no le decepciona.
6. **Calidad.-** Sin importar la industria o el giro del que se trate, el hacer entregas con alto niveles de calidad construirá en el sentido de la reputación positiva
7. **Credibilidad.-** La credibilidad no nace, se hace. Y es uno de los activos intangibles más importantes de una empresa en estos días. Sucede que las personas allegadas a la organización depositan su confianza en ella, ya sea para colaborar o para consumir, por ende, debe ser usada a favor de la organización, pero de forma mesurada y cautelosa, pues es frágil e irreparable. Su relación con la Congruencia Organizacional es directamente proporcional al grado de Congruencia Organizacional. A más Congruencia Organizacional, mayor credibilidad, y viceversa.
8. **Reputación.-** La reputación se encuentra un nivel por encima de la credibilidad. Gordo (1999) encontró que era el resultado de la credibilidad más la percepción de la audiencia sostenida por un tiempo. La reputación es un poco más sólida y resistente que la credibilidad; sin embargo es un arma de doble filo, pues si la reputación no es positiva, es casi imposible convertirla en buena, incluso es más fácil comenzar de cero con otro nombre. Como la credibilidad, su relación con la Congruencia Organizacional viene directamente proporcional al grado de Congruencia Organizacional. Si la Congruencia Organizacional se sostiene, la reputación mejora, caso contrario mina la reputación hasta acabar con ella.
9. **Ganancias a largo plazo.-** Otra de las lecciones de Gordo (1999) es precisamente, no arriesgar la imagen por obtener ganancias a corto plazo. La Congruencia Organizacional es una especie de planta de oro. Planta porque debe sembrarla, darle cuidados diarios, mantenimiento necesario y eventualmente rinde frutos. La Congruencia Organizacional genera ganancias al largo plazo si cuando la reputación se ve agredida, pues confirma la

trayectoria.

Como se puede ver, son importantes los beneficios que la Congruencia Organizacional aporta a una institución; sin embargo, es importante hacer conciencia de la delicadeza y grado de importancia que tiene, pues muy fácil sufre desviaciones en las prácticas cotidianas. Por ello que las organizaciones modernas deben contar con un equipo capacitado, profesional y perspicaz para detectar a tiempo los extravíos de la línea imaginaria que conduce, deben las estrategias y tácticas dibujarse claramente en la planeación para disminuir los márgenes de desviación.

Es cierto que con el tiempo el valor de la imagen pública toma fuerza y se considera más a las audiencias a la hora de diseñar planes estratégicos; sin embargo, aún falta que esa información permee a organizaciones de tamaño mediano o incluso pequeño, pues cuestiones como la falta de presupuesto las hace dejar de lado estos conceptos que afectan fuertemente el éxito de sus esfuerzos. La cuestión de Congruencia Organizacional puede ser ejecutada incluso sin economías boyantes.

Como se ha visto, el alcance de la Congruencia Organizacional no debe subestimarse. Existe un motivo que, a manera de conclusión, se considera el más importante de todos. Las organizaciones congruentes únicamente puede ser dirigidas y forman a personas congruentes. La Congruencia Organizacional requiere honestidad, ética y conciencia. Tres elementos que vendrían bien al desarrollo y evolución de la sociedad mexicana. Finalmente nuestras organizaciones hablan mucho de nuestro país, y seguir tal sendero podría incluso cambiar la directriz que ha enfilado a México hacia las hordas de la corrupción, la violencia y la doble moral.

Referencias

- AHUMADA, I. (1987) La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el periodo 1970-1981. Secretaría de Trabajo y Previsión Social, México.
- ALLPORT, G. (1965) La personalidad. Su configuración y desarrollo. Ed. Revolucionaria, La Habana
- ARCINIEGA, L. (2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?. En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23 visitado el 19 de abril de 2011 en:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1aXaxBPm0SoJ:direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/2010/06/Compromiso-Organizacional.doc+Arciniega+Compromiso+organizacional+M%C3%A9xico+%C2%BFC%C3%B3mo+hacer+que+la+gente+se+ponga+la+camiseta+%E2%80%9D.&hl=es>
- BARTOLI, A. (1991). Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada. México. Editorial Paidós.
- BELLO, D. (2005) Psicología social: La Habana. Félix Varela.
- BERNSTEIN, D. (1986) La Imagen de la Empresa y la Realidad. Crítica de las Comunicaciones Corporativas. Barcelona. Plaza y Janés.
- BOIVIN, Mauricio (1998). Constructores de Otredad. Eudeba.
- Caligiore, C y Diaz T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela.
- CAPRIOTTI, P. (1999) Planeación estratégica de la imagen corporativa. Ariel Barcelona.
- Chavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México. (pp.359)
- CONACULTA (2011) Encuesta Nacional de Prácticas y Consumo Culturales publicada por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Visitado en Marzo de 2011 en:
<http://www.consulta.mx/Estudio.aspx?Estudio=consumo-cultural-2010>
- CORREA, H. (1953) The economics of Human Resources, North Holland Publishing Co., Amsterdam p6
- CORREA, H. (1970) Economía de los recursos humanos. Fondo de Cultura Económica,

México.

- COSLADA, C. (2002) Comunicación y Sociedad, vol. XV, n. 2, Cátedra, Madrid.
- COSTA (1999) Comunicación en Acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión Paidós, Barcelona.
- COSTA (2011) Identidad Corporativa. Revisado el 28 de Abril en: http://www.wolkoweb.com.ar/d2/Identidad%20Visual_sin_editar.pdf.
- COSTA, J. (1995) Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ciencias Sociales.
- COSTA, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI. Razón y Palabra [Revista electrónica], p34.
- CUESTA, U (2000) Psicología Social de la Comunicación Cátedra, Madrid.
- D' AMICO, (2004) Marketing. México, Editorial Thomson
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial MacGraw – Hill Interamericana S.A. México.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- DENYS, C. (1999). Cultura e identidad y Desafíos y usos Sociales de la noción de cultura. Nueva Visión. Buenos Aires.
- DESSLER, G. (1993). Organización y Administración Enfoque Situacional. México Prentice Hall. Mexico.
- DOWLING, G. (1994) Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.
- DOWLING, G. (1994). Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan
- DRAE (2011) Real Academia de la Lengua Española. Visitado en: www.rae.es
- EGIDOS, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. Revista Latina de Comunicación Social, número 35, de noviembre de 2000 [extra "La comunicación social en Argentina"], La Laguna (Tenerife), en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm> accesado 17/01/11
- ETKIN, J. (1978). Sistemas y Estructuras de Organización. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- GARCÍA, J. (2007). El blog de un hotel. El Turismo en la Dream Society

(<http://garciasuarez.blogspot.com/2007/11/el-blog-de-un-hotel.html>, accedido en abril 2011).

- GIBSON, J. (1997). El estudio de las organizaciones en Las Organizaciones : comportamiento, estructura, procesos . Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill/Irwin, pp. 2-22
- GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., (1994). Las Organizaciones. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana
- GOLDHABER, G. (1991). ¿Qué es la comunicación organizacional? En *Comunicación organizacional*. México, Diana. 1991 pp. 15- 34
- GONZALEZ, M., TARASHI y CANTÚ D. (2011) Ensayo sobre como mejorar la calidad de vida en las empresas. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/calidad.htm> [Consultado: 17 de febrero de 2011].
- GORDOA, V. (1999). El poder de la imagen pública. Tercera Edición. EDAMEX. México.
- GORDOA, V. (2003). Imagología México: Editorial Grijalbo Mondadori, S. A
- Gray (1998)
- GUERRERO, P. (2003) Salud laboral sostenible. En: Memorias. Primer Taller Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Centro Provincial de Higiene y Epidemiología. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm> [Consultado: 2 de abril del 2011].
- GUERRERO, P. (2005) Salud: un componente de la calidad de vida del trabajador. En: Memorias del Primer Congreso Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Red Iberoamericana por la Calidad de Vida Comunitaria.
- HERNÁNDEZ L. (1993) Evolución de la productividad total de los factores en la economía mexicana (1970-1989), STPS, México.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1994) Comportamiento en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.
- IBARRA Y MONTAÑO (1991). Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. Grupo Editorial Porrúa. México.
- IDB (2011) International Data Base. Vistado el 19 de Abril de 2011 en: <http://www.census.gov/ipc/www/idb/informationGateway.php>
- KAPLAN, S. y NORTON, D. (1992) The balanced scorecard: Measures that drives

- performance. Harvard Business Review, Enero- Febrero. Estados Unidos.
- KANT, E. (1941). Filosofía de la Historia. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
 - KATZ, D. y KAHN, R. (1986) Psicología Social de las organizaciones. Editorial Trillas. México
 - KLINCKSIECH, M. (1987). La fluidité industrielle, essais sur la théorie de la production et le devenir du travail. París. Pp.63-67
 - KOTLER, P. (1994). Marketing Management. Analysis, Planning, implementation and Control New Jersey: Prentice Hall.
 - LEVITAN, S (1984) Productivity: Problems, prospects, and policies The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
 - LÓPEZ, R. (1990). Comunicación de las empresas: Las nuevas obligaciones. Ediciones Ciencias Sociales. Madrid.
 - LOSADA, J. C. (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Editorial Ariel. España.
 - Maag, P. (2009) Manifiesto Cluetrain. Deusto, España.
 - Martín, S. M.; Piñuel, R. J.L.; García, S.J. y Arias, F. M. A. (1991). Teoría de la comunicación: I. Epistemología y análisis de la referencia. México: UNAM.
 - MARX, K. (1980): El Capital Madrid, Siglo XXI
 - MATTELART, A. (2000). La publicidad. Barcelona: Paidós.
 - MICHELLI, J. (2007) La experiencia Starbucks. Granica. México.
 - MILKOVICH, G. T. y Bourdrem T. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos . Un enfoque de estrategia. (5ª Edición). Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos
 - MÍNGUEZ, N. (2000) Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Zer.
 - MONTANER, P. (1989). ¿Cómo nos comunicamos? Editorial Alhambra Mexicana, México. pp. 11-25
 - MORENO M. (2006) La motivación y su influencia en el mundo laboral. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/motamblauch.htm> [Consultado: 22 de marzo del 2011].
 - NAPOLES, V. (1988) Corporate identity design. New York: Van Nostrand Reinhold.
 - Nash, M. (1989). Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia

- Nolan, R. y Croson, D. (1996). Destrucción Creativa, un proceso de seis pasos para transformar la organización. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. México.
- OCDE, (2007) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Vistado el 19 de Abril de 2011 en: <http://e-consulta.com/blogs/educacion/?tag=ocde&paged=2>
- OLINS , W. (1995) The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity. Aldershot; Gower Publishing Limited.
- PROPENKO, J. (1994) La gestión de la productividad manual practico. Ginebra.
- QUESNAY (1846) Analyse du tableau economique. Daire, 1ª parte, París
- Revilla, M (1997). Introducción a la Teoría de la Comunicación. S y G Editores.
- RICHMAN, D., (2008) Starbucks will fight to the death. Seattle Post-Intelligencer, 20 de marzo de 2011 http://seattlepi.nwsourc.com/business355608_sbxmeeting20.html
- RIES, A. & TROUT, J. (1986). Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. México. Mc Graw Hill.
- ROBBINS, S. (1998) Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall
- Robbins, S. P., (1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- ROMERO, L. (1988) Melusina aludida en textos literarios españoles. [Revista de dialectología y tradiciones populares](#), ISSN 0034-7981, págs. 513-524
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1996). Auditoría de la Imagen de Empresa. Síntesis.
- Sartori. G. (1998). Homo videns : la sociedad teledirigida. Taurus, Madrid.
- SCHMITT, H. (1999). Experiential marketing: how to get customers to sense feel, think, act, and relate to your company. Free Press.
- SCHMITT, H. (2003). Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers John Wiley and Sons.
- SCHULTZ (2003) The Man with Grounds for Global Success. The Sunday Times, 1 de septiembre de 2003, www.factiva.com (visitado el 2 de mayo de 2010).
- SCHULTZ, H. (1997) Ponga su corazón en ello: Cómo Starbucks edificó una compañía taza por taza New York: John Wiley & Sons
- SELAME, E. (1988) The company image: building your identity and influence in the marketplace. New York: John Wiley & Sons.

- SENGE, P. (1994) The Firth Discipline Fierldook: Strategies and Tools For Building a Learning organization. Ediciones Nicholas Bready, London
- SERRANO, R. (2001). La organización habitable. México
- SHANNON, C. Y WEAVER, W. (1964). The Mathematical Theory of Comunication. The University of Illinois. Press.
- SIMON H. A (1978). El comportamiento administrativo. Aguilar, Buenos Aires, Madrid
- SMITH, A. (1996) La Riqueza de las Naciones. El Ortiba Argentina. Revisado el 09042011 en [La riqueza de las naciones](#)
- SMITH, P. (1988) Discerning the subject. Minneapolis. University of Minnesota Press.
- STARBUCKS (2006) Informe anual de Starbucks 1992, 1995, 1998, 1999. Starbucks Corporation, "Starbucks Coffee Company Outlines Core Strategies to Continue Delivering Long-Term Shareholder Value in Sixth Biennial Conference". Comunicado de prensa, 5 de octubre de 2006. (Visitado en noviembre de 2010)
[http://media.corporateir.net/media_files/irol/99/99518/Q407/Historical Revenues At a g lance.pdf](http://media.corporateir.net/media_files/irol/99/99518/Q407/Historical_Revenues_At_a_g lance.pdf)
- Starbucks (2006) Starbucks Reports Strong Fourth Quarter and Record Full Year 2007 Results, comunicado de prensa, 15 de noviembre de 2007.
- STARBUCKS WARS (2007) ConsumerReports.org visitado en marzo de 2011
- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, (1989). Revista de Psicología Social, Vol. 4, Nº 3 pp. 241 - 360. Madrid: Clarion
- UNIVERSIDAD DE MASSACHUSETTS (2007) Survey of Inc. 500: Fastest growing companies adopt blogging, podcasting and other social media as business tools. (Visitado en septiembre de 2011):
http://www1.umassd.edu/communications/articles/showarticles.cfm?a_key=1177
- VAN RIEL, C. (1997) Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall.
- VILLAFAÑE, J. (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa Pirámide.
- VILLAFAÑE, J. (2004) La gestión profesional de la imagen corporativa Pirámide.
- WALL STREET JOURNAL (2011) (visitado en: Junio 2011-06-03)
- WHYTE, W. (1956). El Hombre Organización. Fondo de Cultura Económica. México