



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**“ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA IMAGEN
CORPORATIVA DEL MUSEO DE ARTE COLONIAL”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

LUISA MARÍA SALGADO CARREÑO

ASESOR:

M.A. JAIME MUÑOZ OCHOA

CO-ASESOR:

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

MORELIA, MICHOACÁN. JULIO 2012



“Las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellos. Y no hay nada más real que una creencia”

Paul Peri Capriotti.

A mi Padre
Porque una sola vida pareciera no bastar para alcanzar la felicidad.

AGRADECIMIENTOS

Deseo externar en primer lugar mi más sincero agradecimiento a mis asesores por su apoyo para concluir este ciclo en mi vida. En especial y con mucho cariño al Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón, por no soltarme en estos tres años de indecisión y lucha, por su paciencia, consejos y experiencia aportada.

Quiero agradecer a la Mtra. Sofía Irene Velarde Cruz por su cooperación y ayuda, sin la cual no hubiese sido posible este proyecto, por su interés y confianza en esta tesis y por abrir las puertas del Museo de Arte Colonial a la investigación.

A mis padres por regalarme esta vida, a la que amo tanto como a ellos, por su ejemplo mudo así como el expresado, por ser los seres a los que más admiro a pesar de no seguir sus pasos y sueños. Porque todos los días agradezco a la vida haberles conocido y compartir este camino.

A mi hermano Luis Eduardo, mi único hermano, por la sangre que nos une aunque no el carácter o la voz, quiero expresarte mi amor y deseos por tu felicidad de la forma en que tu alma crea verdadera.

Gracias a los tres por creer en mí y no creer, por aguantarme y sufrirme, por amarme y hacerme feliz, pero sobre todo por crearme libre. A ustedes no bastaría la vida y las palabras para compensarlos, solo resta decirles que los amo.

A mi abuelo Carlos Carreño por dejarme tan dulces recuerdos, por en tu lecho de muerte regalarle a tu nieta, tu mariquita, tus mejores deseos, el cumplir sus sueños y hacer realidad su felicidad. Gracias por siempre cuidar mis pasos, que no siempre son y serán seguros, los cuales espero algún día me lleven a reencontrarnos.

A mis amigos, mis hermanos en el caminar por la aventura: Nea Patrañas (mi

hermana y cómplice de la vida loca), mi Primer Ministro Cesar Bugarín (mi incondicional maestro y amigo), mi Cutter sister Mike Saenzú (por el amor de alcanzar los sueños compartidos), Patty Huato (la perpetuidad de una amistad). A mis hermanas que nunca tendré en sangre en esta vida: Yunny, Adriana y Eve, por compartir más que un *depa* y una buena taza de café, por ser las Chicas del 8.

Porque quizá a la vida llegamos y nos vamos solos, pero no sin un acompañar en este caminar constante. A mis músicos, artistas y locos, y a los que no también, a los que se han ido, a los que se quedaron y los que vendrán, a todos ustedes que han hecho de mi vida una ligera experiencia, a los cuales no me alcanzaría este espacio para mencionarlos, gracias por compartirse y compartir los buenos momentos, por los brindis, los bailes, las risas y las lágrimas, por las pasiones y locuras, porque sin todo esto la vida no sería nada, porque sin esto no sería la persona en la que me he convertido.

Finalmente, gracias al Ser Supremo por la fortuna de existir, de sentir la experiencia de la vida. A partir de ahora cierro este ciclo, para comenzar otro pedacito de vida, como susurraría el sax de Tadeo Infante, para percibirlo más a flor de piel, siempre amando y soñando.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
--------------------	---

PROTOCOLO	9
-----------------	---

CAPITULO I – MARCO TEORICO

1. LA EMPRESA	13
---------------------	----

1.1 La Empresa y su definición	13
--------------------------------------	----

1.2 Empresa de Servicios	19
--------------------------------	----

1.3 El Empresario y Gerente.....	21
----------------------------------	----

2. IDENTIDAD CORPORATIVA	24
--------------------------------	----

2.1 Identidad Corporativa.....	24
--------------------------------	----

3. IMAGEN CORPORATIVA.....	35
----------------------------	----

3.1 Definición	35
----------------------	----

3.2 Los Stakeholders y la IMC	40
-------------------------------------	----

3.3 Variables en el procesamiento de mensajes	45
---	----

3.4 Etapas del proceso de formación de la IMC	45
---	----

4. COMUNICACIÓN.....	50
----------------------	----

4.1. Conducta Corporativa	52
---------------------------------	----

4.2 Comunicación Corporativa.....	63
-----------------------------------	----

5. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	66
--	----

5.1 Análisis Estratégico de Situación	66
---	----

5.1.1 Análisis de la Organización.....	66
--	----

5.1.2 CULTURA.....	69
--------------------	----

5.1.3 Auditoria de la Cultura Corporativa.....	77
5.1.4 Análisis del Entorno	86
5.3 Análisis de la Imagen Corporativa	94
5.4 Estudio del Perfil de Imagen Corporativa.....	96
5.5 Diagnóstico de Identidad e Imagen Corporativa	98
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	109
7. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	111
7.1 Museo de Arte Colonial.....	114
 CAPITULO II – CASO PRÁCTICO	
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA PARA EL MUSEO DE ARTE COLONIAL	
1. Análisis Estratégico de Situación	120
1.1 Filosofía Corporativa.....	120
1.2 Cultura Corporativa.....	127
2. Análisis del Entorno	130
2.1 Entorno General (Macroentorno)	130
2.2 Entorno Específico (Microentorno).....	140
3. Análisis de los Públicos	142
4. Análisis de la IMC.....	144
4.1 Estudio de la Notoriedad Corporativa	144
CONCLUSIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	147

INTRODUCCIÓN

Escuchar hablar de Identidad Corporativa puede resultar para algunos sorprendente e incluso desconocido, en la actualidad continua siendo en nuestro país, un campo de lento crecimiento pero sobre todo poco aprovechado, quizá pudiendo señalarle, como uno de los “Diamantes en Bruto” del Marketing y el Corporate. Erróneamente entendida la mayoría de los casos, bajo el nombre y/o concepción de Imagen corporativa, limitándole al Enfoque de Diseño, encontramos fundamentos en el desarrollo de la presente investigación, para sustentar la importancia de la Identidad Corporativa, que la dota de existencia y sustancia, todo esto bajo un Enfoque Organizacional (Capriotti, 2009, p.19).

Basado en el presente estudio, se denotará el alcance que logra para las empresas proyectar hacia sus públicos una imagen que genere la confiabilidad suficiente para el óptimo desarrollo de sus relaciones, logrando de esta forma vislumbrar los alcances positivos consecuentes de su aplicación.

Motivando así, a todo interesado a estudiar, divulgar y aplicar este atractivo material, con el objeto que al ser compartidos, existan más y mejores administradores, y paralelamente empresas que garanticen un excelente desempeño, servicio y crecimiento para sus públicos.

El siguiente trabajo aborda la temática sobre la simbiosis de la empresa, como organismo, y conceptos clave como la cultura organizacional y la comunicación que en conjunto y de forma homogénea coadyuvan al interrelacionarse en condiciones de desarrollo óptimas, dar al administrador un claro y objetivo panorama sobre el campo de oportunidades y fortalezas con las que cuenta la organización. Permitiendo la aplicación de estrategias y planes de operación, dando como resultado el alcance de nuestro objeto de estudio, la Identidad e Imagen Corporativa ideal para el organismo en cuestión.

PROTOCOLO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es primordial para una empresa desarrollar e implementar un plan de Gestión de Identidad e Imagen Corporativa?

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surge de la necesidad de conocer e involucrarse en uno de los conceptos que en la actualidad comienza a cobrar mayor fuerza internacionalmente, la búsqueda de la empresa con un desarrollo y proyección interna y externa en forma integral. La Imagen Corporativa demuestra lo primordial e importante de factores como: la cultura, comunicación, integración, trabajo en equipo, empatía, transparencia, conceptos estrechamente vinculados y encaminados en el proceder del día a día de la organización que forma parte de un todo, incluyendo a la sociedad. Logrando dar, realzar y mantener el valor de una entidad, respecto a calidad, responsabilidad, confianza y compromiso.

Al comprender y visualizar la complejidad que significa para un organismo lograr una congruencia y transparencia en el manejo de las relaciones internas y externas, el factor humano y su valor, se demostrará la importancia de dar un justo valor a cada uno de los elementos anteriores en la empresa, pilares reales de su existir y buen funcionamiento, indispensable para el correcto crecimiento, autoconocimiento y posicionamiento estable de la entidad.

OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta de imagen corporativa para el Museo de Arte Colonial, que pueda ser implementada, para plantear una nueva perspectiva y guía de acción sobre su desarrollo organizacional actual y venidero.

Para alcanzar las metas anteriores, se pretende abordar los siguientes objetivos específicos:

- ⊙ Realizar un análisis estratégico de la situación.
- ⊙ Generar el diagnostico correspondiente a comprender el estatus de la situación actual del Museo de Arte Colonial, elaborando propuestas encaminadas a generar la Imagen Corporativa.

HIPOTESIS

Actualmente, en esta época de globalización, las empresas y organismos, no solo pueden permitirse interés y preocupación por lograr competitividad, diferenciación, o bien, por la obtención de diversas certificaciones existentes, para poder garantizar calidad en los servicio, productos, procesos, entre otros.

Es indispensable desarrollar la Gestión de la Imagen Corporativa de la institución que permitirá el desarrollo de una personalidad confiable, misma que se convertirá en un atractivo hacia los públicos, en la búsqueda del conocer, pertenecer y perdurar en esa relación con la empresa, dándole una mayor probabilidad de éxito, permanencia, vigencia y competitividad en el mercado.

Al realizar el análisis de la Imagen Corporativa actual y generar el diagnostico correspondiente se podrá realizar una propuesta de mejora e implementación de estrategias que permitan a la institución una presencia de mayor impacto en el mercado, generando una mejor interacción y profundización de relaciones llevadas a cabo interna y externamente con sus distintos públicos, que serán sustentadas en lazos de confiabilidad, profesionalismo, calidad, durabilidad, entre otros atributos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la trascendencia de la Gestión De Imagen Corporativa en un organismo?
2. ¿Es importante desarrollar una cultura organizacional y una comunicación interna sobre bases firmes? Y ¿Por qué?
3. ¿Es la Imagen Corporativa un factor decisivo para relaciones exitosas con el medio ambiente externo de la organización?

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. LA EMPRESA

Hablar sobre la definición de la palabra empresa u organización es hablar de una entidad evolutiva, es referirse a un lugar que a lo largo de la historia ha dado y constituido de forma palpable el conocimiento, creatividad, experiencia, visión en conjunto con objetivos definidos, lucrativos o no, de uno o más líderes, que apoyándose, en otros organismos, recursos naturales, materiales y económicos, pero sobre todo, uno indispensable, el factor humano, coadyuvan a el logro y éxito de la misma.

Significa la evolución de características, técnicas y requerimientos que con el paso del tiempo incrementan y vuelven más complejo su cumplimiento, asimilación, y satisfacción de los públicos. Lo cual nos habla de lo interesante que llega a ser el organismo en sí mismo, del amplio campo que aun hay por explorar, y de las pautas administrativas, antropológicas y sociológicas a retomar, para un equilibrado y equitativo logro de objetivos, entre propietarios, colaboradores y el medio ambiente.

1.1 La Empresa y su definición

Para una descripción formal, sobre la **Empresa - Organización**, a continuación se hará énfasis en los conceptos más relevantes:

- *Entidad social conformada por personas que trabajan juntas, estructurada en divisiones para alcanzar sus objetivos, dividiendo las tareas y responsabilidad entre sus miembros. Orientada hacia objetivos ya que se buscan consecuencias deseadas.*

Su propósito es elaborar un producto o brindar un servicio para satisfacer las

necesidades de los clientes, usuarios, asociados o contribuyentes, empleando personas y aplicando recursos.

Ya sean empresas grandes (corporaciones) o pequeñas organizaciones, iniciados por algún emprendedor, persona visionaria que asume riesgos, aplicando innovación y creatividad, que se disputen espacio con aquellas. (Chiavenato: 2002, p. 10-1)

- *Referencia a todo tipo de asociaciones humanas, lucrativas o no; comerciales, culturales, políticas o sociales; privadas o públicas. (Capriotti: 1992, p. 11)*

- *Resultado de los procesos que permiten que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente, determinando las actividades correspondientes a cada área de trabajo en base a propósitos, funciones y objetivos que le otorgaran, la estabilidad y continuidad que permitan su sobrevivencia y permanencia en un contexto específico. (James: 1984, p.245).*

- *Aquella unidad económico-social u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del mercado o del bien común. Cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, mediante la toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. [Web 1]*

1.1.1 Tipos de empresa.

De acuerdo a la actividad o giro las empresas, pueden dividirse como a continuación se expone (Web 5):

- *Empresas del sector primario o agropecuario:* formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Los procesos industriales que se limitan a empaquetar, preparar o purificar los recursos naturales (Web 6).
- *Empresas del sector secundario:* actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos (Web 7).
- ***Empresas del sector terciario:*** actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, **cultura, espectáculos, la administración pública** y los denominados **servicios públicos**, brindados por el Estado o la iniciativa privada (Web 8).

Esta última tipificación se detallara más adelante, ya que es el rubro perteneciente al Museo de Arte Colonial, organismo de interés en este estudio.

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - *Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - *Manufactureras:* Son empresas que transforman la materia prima en

productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final.
-
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - *Mayoristas:* Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - *Minoristas (detallistas):* Venden al por menor.
 - *Comisionistas:* Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
-
- **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - *Transporte*
 - *Turismo*
 - *Instituciones financieras*
 - *Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)*
 - *Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)*
 - *Educación*
 - *Finanzas*
 - *Salubridad*

a) Según la procedencia de capital:

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)

- Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, etc.
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

b) Según la forma jurídica: Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

c) Según su tamaño: Los principales indicadores son: número de trabajadores, volumen de ventas, capital propio, beneficios, etc. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Multinacional: si posee ventas internacionales.

d) Según su ámbito de actuación: En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

1. Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
2. Regionales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios a varias localidades o provincias de un país.
3. Nacionales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de los límites de un país. Pueden tener sus instalaciones en varias partes del país.
4. Multinacionales
5. Transnacionales
6. Mundial

e) Según la cuota de mercado que poseen las empresas

1. **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. **Empresa especialista:** aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
3. **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

1.2 Empresa de Servicios

Con el paso del tiempo la evolución de la sociedad y su cultura, aunados a los cambios económicos, demográficos, entre otros, generan transformación en las necesidades de los involucrados derivando en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado a abastecer y satisfacer, posible consecuencia del sistema capitalista y la globalización, exige día a día más y mejores propuestas, creatividad y calidad en la oferta para el consumo en los distintos rubros del entretenimiento y servicios provocando el incremento de la competencia y la generación de empresas en rubros antes inimaginables.

Esta clasificación de organismos se enfoca a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas. Lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada (Web 9).

Los servicios suelen clasificarse según los destinatarios y las características de los mismos en personales o sociales (Web 10).

- Factores de Crecimiento (Web 12):
 - Aumento del nivel de vida, cambios en el modo de vida y hábitos de consumo y ocio.
 - Desarrollo del Estado del bienestar, conlleva el aumento de servicios públicos
 - La industrialización. Aumento de la competencia entre empresas, la globalización de la economía exige más agilidad, más competitividad y eficacia, provoca la expansión de los servicios a las empresas: contabilidad, servicios jurídicos, fiscales.
 - La importancia y aumento del turismo y los servicios públicos.

- Liberalización e incorporación de la mujer al mundo del trabajo.
- Cambios en el mercado de trabajo.
- Servicio a las empresas.

1.2.1 Sectores de función para la empresa de servicio:

- a. **Educación:** enfocado en atender la demanda y necesidades de preparación, actualización y/o perfeccionamiento en los distintos niveles y rubros que de ella deriven, por medio de programas educacionales, proyectos pedagógicos, asesorías, soporte, cursos, realizando mejoras continuas en los mismos y en los niveles de enseñanza, con el objeto satisfacer la necesidad de un mejor nivel educativo y competitivo de una región, ciudad o país.

- b. **Cultura:** servicios de posesión y dominio de los conocimientos de la producción de bienes y/o servicios culturales, que abarca diferentes ámbitos como Patrimonio, Artes visuales, Artes escénicas, Música, Literatura, entre otros. Servicios enfocados en actividades diversas como la administración cultural, el gerenciamiento y la cooperación, la integración sociocultural, la promoción artística, la facilitación (animación sociocultural), el manejo del patrimonio y el turismo cultural, las relaciones interculturales, las industrias culturales y las artesanías, la producción y la distribución de bienes y servicios culturales, la formación de formadores, la información y los media, por mencionar algunas de sus respectivas funciones. (IBERFORMAT, OEI, UNESCO. 2005 p.15-30).

- c. **Entretenimiento y ocio:** la industria del entretenimiento, mejor conocida actualmente también como *showbusiness*, realiza servicios enfocados a la satisfacción de un segmento que busca relajación, diversión, cultura, e incluso educación e información. De acuerdo a su capacidad puede cubrir

las necesidades de ilimitada cantidad de individuos en una sola eventualidad. Es quizá uno de los segmentos más amplios ya que desarrolla actividades en el rubro musical, escénicos, visuales, literaria, cinematográficos, entre otros.

d. Turismo: este es uno de los sectores de mayor crecimiento en los últimos años, enfocado a la oferta experiencias que engloban: descanso, aventura, ecología, relajación, gastronomía, entre otras muchas vivencias que promete a cada uno de sus demandantes. Es sin duda uno de los sectores más amplios y diversos que existen, ya que los segmentos de mercado, parecieran cada vez inagotables, divididos por edad, clase social, deportes, excursión, preferencias particulares en clima, paisajes, condiciones de hospedaje.

e. Salud: servicios de necesidad básica para cualquier individuo ya sea general o de especialidad. Los servicios sociales y de salud comprenden los servicios de hospital, ambulancia, seguros médicos, entre otros, mismos que pueden ser públicos y privados. La demanda y adquisición está fuertemente relacionado con la clase social y el nivel de ingresos del demandante.

1.3 El Empresario y Gerente

La empresa no pueden existir si no la complementa, encabeza y dirige el *gerente*, tratando de manera formal y profesional, con toda la preparación que su puesto puede requerir, o bien el *empresario*, el cual puede desenvolverse de forma innata, probablemente sin preparación, sin embargo, la mayoría de los casos, con una visión, pro-actividad e iniciativa excepcional. Pueden encontrarse a ambos personajes en la empresa, lo importante de ellos radica no solo que se cuente con la preparación, visión, técnica, conocimientos, entre otros para su dirección; lo imprescindible es que se tenga la *vocación* hacia su labor, hacia su

empresa y que tenga la capacidad de liderazgo para transmitir y generar reacción en los colaboradores, para el logro de objetivos.

El administrador de empresas es colaborador cercano al empresario y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales;...el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas: requiere una acentuada formación empresarial. Por otro lado el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores, de lo cual depende el buen funcionamiento de la empresa o dependencia gubernamental bajo su cargo. Es mediador, parcial innegablemente, entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral (Web 1).

Por tanto podemos coincidir en que "los gerentes trabajan con personas y por medio de ellas" (James, 1984, p.10, citado por Guevara y Assunto, p.16). En los conceptos siguientes los autores realizan hincapié en lo primordial que resulta para los administradores el dominar el talento en las relaciones interpersonales y la visión para crear lazos fructíferos y duraderos.

"No solo con los individuos que laboran dentro de la organización, sino con las personas que conforman el público externo (clientes, proveedores, representantes políticos y sindicales, etc.), desarrollando su labor armónicamente para captar toda la información necesaria que le permita cumplir con sus tareas.

Los gerentes actúan como canales de comunicación dentro de la organización, establecen equilibrio entre las metas fijadas y las prioridades aplicando formas de pensamiento analítico y conceptual sirven de mediadores a la hora de resolver altercado, aplicando la política y diplomacia necesaria para lograr la toma de decisiones". (Guevara et al., 1990, p.10).

1.3.1 Elementos de la función empresarial:

A continuación a forma de complemento se mencionan las principales funciones que lleva a cabo un gerente en su desempeño (Ponce, 2003, p. 79-80):

- Asunción de riesgos
- Creatividad e innovación
- Decisiones fundamentales y finales
- Designación de funcionarios
- Delegación
- Fijación de los grandes objetivos y políticas
- Control
- Aprobaciones de los lineamientos generales de la organización.

2. IDENTIDAD CORPORATIVA

2.1 Identidad Corporativa

Una de las actividades quizá más difíciles para el ser humano y por ende para una organización por la dimensión que significa puede llegar a tener la complejidad del proceso mismo es realizar una introspección para conocer la raíz de obstáculos, debilidades, limitaciones y llegar a transformarlos con el objetivo de crecer y mantener esta disciplina de manera continua para así lograr tener una perspectiva y visión más clara para el alcance de objetivos, reflejando al exterior de forma transparente dicha condición, atrayendo realmente a los interesados.

Esto es sin duda el significado de la *Identidad Corporativa*, “reconocer nuestra especificidad como organización, dentro del entorno competitivo y social en el que vivimos como entidad”. (Capriotti: 2009, p. 132)

Podría entenderse como la suma de un todo, el resultado del esfuerzo y sinergia de todos los elementos internos y externos que dan en conjunto la *Imagen corporativa* de una entidad. La importancia de la *Identidad Corporativa*, misma que a partir de ahora abreviaremos como IC, es señalada sin mayor preámbulo por Paul Peri Capriotti, Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, en su introducción del libro *Branding Corporativo*:

“...Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva y comunicarla adecuadamente a sus públicos... crear y mantener vínculos relevantes es lo que se conoce con el nombre genérico de “*branding*”.” (Capriotti: 2009, p. 11)

Posteriormente en el mismo texto menciona:

“El *Enfoque Organizacional* es mucho más rico, global e interdisciplinario que el *Enfoque del Diseño*... ya que vincula la Identidad Corporativa no sólo con los

aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos.”

Por lo anterior podemos entender que el autor propone un proceso basado en el desplazamiento momentáneo del utilizar únicamente una efímera estrategia de marketing publicitaria tomando como fortaleza la imagen exterior y simbología de la empresa, retomando procesos de raíz que muestren a los públicos el corazón latente de un organismo.

Finalmente definiéndola como:

“El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que se autoidentifica y se autodiferencia.” (Capriotti, 2009, p. 21)

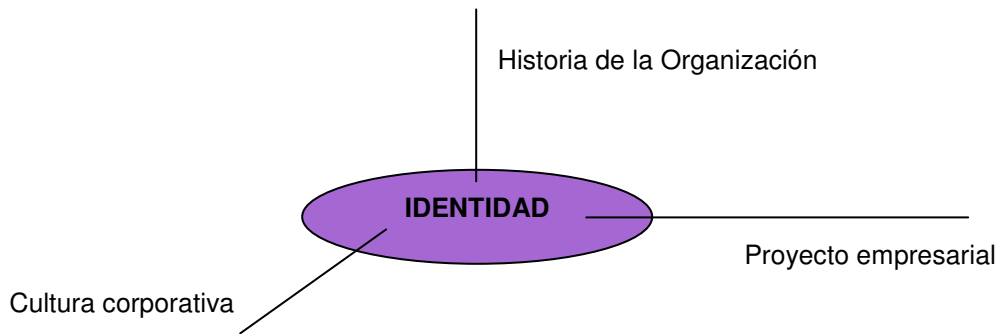
A manera de exponer la idea anterior de una forma más especializada, a continuación el catedrático Justo Villafañe, señala a la IC como:

“El <<Ser>>, la esencia de la empresa. Aquellos atributos identificadores y diferenciadores que le confieren el carácter de unicidad y permanencia.” (Villafañe, 2008, p. 17)

2.1.1 Elementos Integradores de la Identidad Corporativa

Como un todo que es la IC, está integrada por tres elementos fundamentales (figura 1.0) que dan el punto de partida para su estudio, para posteriormente dar cabida a otros elementos derivados de los mismos (Villafañe, 2008, p.18-20):

Figura 1.0 Rasgos Estructurales de la Identidad Corporativa



1. **Historia de la Organización:** desde su fundación hasta el presente, factor clave para entender su identidad, productos y/o servicios, prototipos o patentes, transformaciones, clientes, proveedores, evolución, éxitos y fracasos de la empresa.
2. **Proyecto Empresarial:** situación actual que la empresa ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas. Es mutable, cambia para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía. Lo definen tres hechos principales:
 - *Filosofía Corporativa (work values):* valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo.
 - *Orientaciones estratégicas:* principios de acción que rigen de manera genérica la actividad empresarial, en otras palabras la orientación de sus actividades.
 - *Políticas de gestión:* concreción de la anterior en procedimientos de gestión en

todas las áreas funcionales o formales de la compañía.

3. Cultura Corporativa: conformada por:

- *Comportamientos Expresos:* es aquello observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas (entorno físico, normas implícitas y explícitas, lenguaje, entre otros).
- *Valores Compartidos:* aportados por la mayor parte de sus miembros.
- *Presunciones Básicas:* convicciones profundas, vigentes en la organización, sobre la realidad, entorno, género humano, entre otras, que son las explican el comportamiento en el terreno de su actividad comercial, productiva y forma de hacer negocios.

Como mencionamos, de los anteriores elementos fundamentales se derivan otros secundarios, para un mejor entendimiento y desarrollo de una gestión en IC (Villafañe, 2008, p. 20-5):

★ Atributos permanentes de identidad:

- *Actividad Productiva o Identidad Sectorial:* acción básica o actividad principal desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios. *Catalogo de productos/Ciclos de vida/Organización productiva/Asignación de Recursos, I+D/Tecnologías/Competencia Técnica/Controles de Calidad.*
- *Competencia Técnica y comercial o Identidad Mercadológica:* capacidad de una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos y servicios. *Precio/Calidad/Productos Estrella/Cuota de*

mercado/Distribución/Habilidades comerciales/Satisfacción y fidelidad del cliente/Conocimiento del mercado/Imagen Positiva, entre otros.

- *Historia de la organización o Identidad diacrónica:* relación de personas, éxitos y acontecimientos en la organización que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros. Es el componente estructural en la IC de cualquier organización, que debe difundirse y comunicarse, constituyendo así una referencia para entender mejor su realidad actual.
- *Naturaleza societaria o Identidad mercantil:* forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines, de acuerdo a su naturaleza societaria.
- *Corpus social o Identidad Social:* conjunto de características que definen a la organización como un organismo social perteneciente a un contexto socioeconómico concreto. *Entorno geográfico/Tejido Social de su plantilla/Compromiso de la comunidad (ecología, consumidores, acciones sociales, patrocinio, etc.)*

★ **Atributos que definen la estrategia empresarial:**

- *Visión estratégica:* imagen compartida de la empresa sobre lo que quieren llegar a ser y como llegar a serlo, expresando un propósito y una dirección, perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final, señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización.

Justo Villafañe, hace mención sobre la descripción de Karl Albrecht, en su libro *La Misión de la empresa*, en el cual afirma que la visión tiene que ser aquello que se pueda describir y que la gente pueda percibir con los ojos de la mente. Debiendo cumplir los siguientes requisitos:

1. Concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
2. Qué constituya un propósito noble, y que merezca la pena hacer y que involucre a la gente.
3. Creíble y con probabilidad de éxito.

- *Misión: “qué hace”* la entidad, declaración del modo en el cual se piensa satisfacer la visión. Su enunciado debe contener las siguientes premisas:

1. Premisa de necesidad del cliente, razón que le lleva a hacer negocios con nuestra empresa.
2. Premisa sobre el valor de nuestro producto o servicio, para la satisfacción de la necesidad del cliente.
3. Premisa diferencial, aquello que nos distingue de la competencia para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Además de lo anterior, se menciona en el mismo texto es necesario cuidar los siguientes puntos en su redacción:

- a. Expresar claramente lo que se le ofrece al cliente.
- b. Identificar a la empresa y su actividad.
- c. Ser concisa y completa.
- d. Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- e. Memorable.

- *Proyecto empresarial:* estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir con su misión. Conteniendo: *Filosofía Corporativa (work values)*, *Orientaciones estratégicas*, *Políticas de gestión*.

★ **Atributos asociados a la cultura corporativa:**

- *Comportamientos explícitos:* manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, comportamientos explícitos, sin voluntad comunicativa alguna. *Entorno físico, Lenguaje, Conducta no verbal, Imagen personal, etc.*
- *Valores compartidos:* conjunto de creencias, conscientes pero no identificadas, que se han convertido en principios de la organización, son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una suerte de ideología corporativa.
- *Presunciones Básicas:* creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización sobre la forma de pensar y percibir la realidad. Su conocimiento es indispensable para el cambio o ajuste de la cultura a las necesidades actuales de la empresa.

2.1.2 Factores que Influyen en la Identidad Corporativa:

Igualmente relevante y complementarios a lo anterior, son los factores, ya que como podremos notar, es innegable que las empresas y/u organizaciones, sean literalmente, el reflejo de su gente y las condiciones, situaciones y ambiente en el que se desenvuelven (Capriotti, 2009, p. 21-3).

- *La personalidad y normas del fundador:* ...el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Marcará con

su personalidad y sus normas iniciales, las líneas maestras que guiará a la organización.

- *La personalidad y normas de personas claves:* CEOs o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas para establecer políticas globales dentro de la organización. Puede el sucesor tomar el liderazgo y responsabilidad similares a los del fundador (con lo cual se reforzaría las creencias y valores existentes), o bien, podría adoptar planteamientos diferentes por medio del ensamblaje de las normas antiguas como las nuevas propuestas, que son consideradas válidas para un momento o situación dada.
- *La evolución histórica de la organización:* las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas, serán formas valoradas e integradas a la IC de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad.

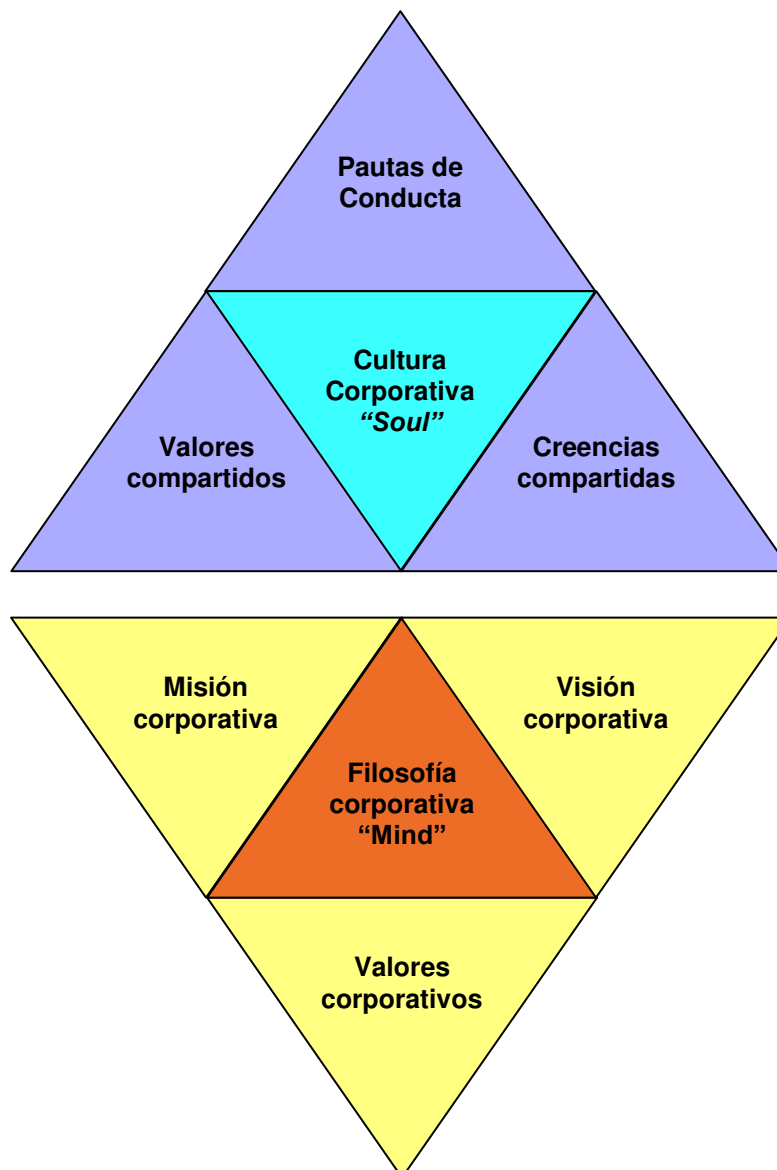
Por otra parte, los fracasos conocidos dentro de la organización sirven a los miembros para saber qué cosas no deben hacerse o qué cosas no están bien vistas. Los éxitos y fracasos más característicos son “señales” importantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de la Identidad Corporativa.

- *La personalidad de los individuos:* características personales de los miembros de la organización (carácter, sus creencias, sus valores) influirán de manera decisiva. Cada individuo “aporta” su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Esas aportaciones interactuarán, llegando a una imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales.

- *El entorno social:* todas las organizaciones están formadas por personas, y estas personas viven en una determinada cultura, y esa cultura se verá reflejada también dentro de la organización. Por lo tanto, podemos decir que, en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social.

A continuación, se ilustraran los conceptos anteriores, englobados de forma grafica en las figuras 1.1 por Capriotti, para una mejor comprensión (Capriotti, 2009, p. 23):

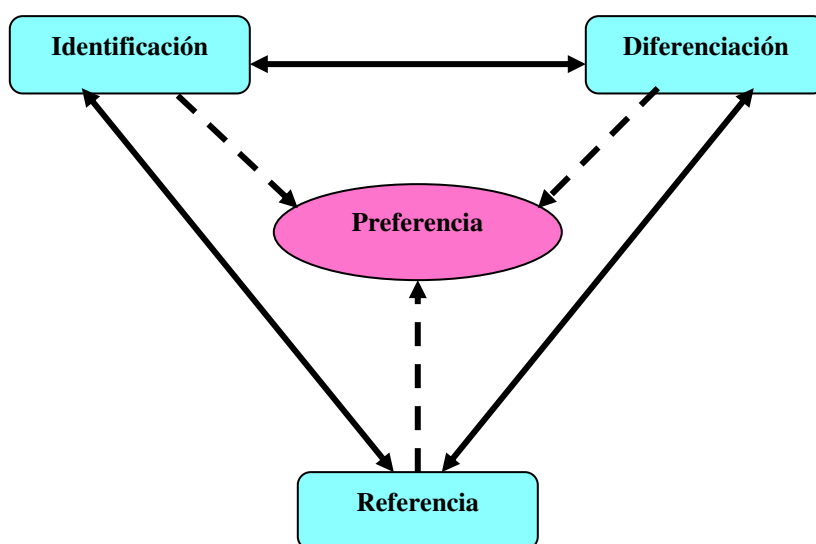
Figura 1.1 Componentes de la Identidad Corporativa



2.1.3 Plan Estratégico de Identidad Corporativa. Modelo Capriotti para la Gestión Estratégica de la IC

Paul Capriotti, basado en los modelos de gestión de identidad y comunicación de diversos estudiosos de la materia (2009, p. 132), logra compilar y detallar, de una forma práctica y digerible, un modelo para una eficiente Gestión de la IC, mismo que consta de cuatro etapas, las cuales se desglosarán en el desarrollo de este apartado, mismas que son enfocadas a optimizar los siguientes cuatro puntos fundamentales (figura 1.2) (2009, p. 134):

Figura 1.2 Ejes de la estrategia



- *Identificación*: lograr que los públicos reconozcan a la organización y sus características, así como sus productos, servicios o actividades que realiza.

- *Diferenciación*: ser percibida de una forma diferente a las demás, en lo que es, en lo que hace o cómo lo hace. Lograr una diferenciación en su mercado, categoría o sector de actividad.
- *Referencia*: posicionarse y ser considerado como *referente* por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad.
- *Preferencia*: la identificación, la diferenciación y la referencia deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. Ser competitiva y perdurable en el tiempo, logrando así el liderazgo de mercado.

3. IMAGEN CORPORATIVA

3.1 Definición

El ser humano continuamente se encuentra en la búsqueda de una mejor calidad en su forma de vida. La elección en el consumo de bienes y servicios para la satisfacción de todas y cada una de sus necesidades, son decisiones basadas indiscutiblemente en experiencias anteriores, que han generado un determinado grado de satisfacción, formando un criterio sobre lo que es conveniente para el bienestar o la sobrevivencia.

Las personas deciden tomar o no opciones, que significan una inversión a determinado plazo. En un amplio mercado donde a diario surge una nueva e innovadora opción a ofertar para el consumo sobre un bien y/o servicio es latente saber tomar el riesgo. Es un constante e incesante intercambio, en el cual lo importante para la organización es asegurar una repetición de esa operación, del consumo, entiéndase por esto, la fidelidad.

Así, la imagen corporativa es la conceptualización global que un individuo tiene dentro de su mente, es el instante en el que decide tajante y tácitamente hacer suyo un concepto, bien o servicio, decretando repetir la experiencia o no, en ocasiones de por vida.

Las empresas son oferentes precisamente de la experiencia derivada de la satisfacción al utilizar un producto, o bien al gozar de un servicio. Llámese, alimentos, salud, entretenimiento y diversión, bancarios, etc., todo al final del camino queda reducido a conceptualización de la experiencia, ese es el negocio como empresas u organización.

Es tan dimensional la relevancia de la IMC, a tal grado que solo algunas

organizaciones, con una reputación impecable, pueden darse el lujo, incluso, de lanzar ciertos productos, y asegurar su venta, todo ello respaldado por el valor y reputación de su marca, de su Imagen. Caso que no podría darse con una empresa que no cumpliera dicho perfil.

De esta forma, como preámbulo a este elemento integrador de la Identidad de una empresa, se mencionará la importancia que representa para las organizaciones trabajar en la identificación, diferenciación y preferencias, que le harán brillar ante la competencia:

“Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.” (Capriotti, 2006, p.11)

Como mencionábamos en el apartado anterior referente a la IC, se señalaba que comúnmente es confundida con el concepto de Imagen Corporativa (IMC), y la descripción de esta última a su vez limitada al sector de Diseño Gráfico y Publicidad.

De tal forma debe entenderse que el crear, mejorar o perfeccionar, la Imagen Corporativa de una Organización es un arte, que va más allá de la sola representación gráfica y proyección visual para el posicionamiento y ubicación de una empresa, la cual bien es cierto, es sumamente importante, más sin embargo existe una gran labor, conocimiento, esfuerzo, creatividad y compromiso, para su exitosa implementación, misma que a continuación comenzaremos a conocer.

Por mencionar un ejemplo, podemos encontrar definiciones de la IMC tales como:

- *Filosofía que reglamenta todas las expresiones en las que se mezcla la imagen de una empresa, papel de cartas, rótulos externos, medios de transportes, estructuras expositivas, como decoración de las oficinas y colores dominantes. Es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado. [Web 2]*
- *Imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". Su creación un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, **cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto** [Web 3].*

O como señalaría Capriotti (2009, p.19), lo cual no podría simplificarlo mejor:

“...el Enfoque del Diseño define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades...vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización... claramente la idea de Identidad Visual, que es la plasmación o expresión visual de la identidad... su estudio se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo, el logotipo, tipografía corporativa, colores. Sin embargo, en la actualidad... han incluido a la Identidad Visual como un componente más de la Identidad Corporativa, junto con la Comunicación Corporativa y el Comportamiento Directivo...”

Ahora se dará a conocer la conceptualización real y necesaria para la IC, en palabras de algunos estudiosos:

- **La Imagen Corporativa** *“Nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a la multiplicidad de actos que la empresa protagoniza... es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos en su relación ordinaria con ellos... el protagonismo en la construcción de la IMC lo tiene el publico y no la empresa.”* (Villafañe: 2008, p.29-31)
- Entendámosla por esto entonces como ***"la suma de experiencias que se tiene de una institución"*** (Ford: 1987, p.72-5).
- *“...se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos...un lento proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información...”* (Capriotti: 2009, p.117)

Aunado a lo anterior, es interesante e importante, resaltar la integración de disciplinas, que logra conjuntar la IMC, que de alguna forma, logra dimensionar la magnitud de su alcance y por ende dimensionar el impacto que podría causar al aplicarlo o prescindir de sus beneficios:

“Imagen es un área donde confluyen diferentes puntos de vista científicos: psicología cognitiva, psicología social, sociología y teoría de la comunicación, como así también diferentes aspectos de la publicidad y las Relaciones Públicas.” (Capriotti, 1992, p.11)

3.1.1 Importancia de la Imagen Corporativa

A continuación, se desglosará algunas de las ventajas posteriores a la aplicación del estudio o gestión sobre la IC (Capriotti, 2009, p. 12-3):

- *Ocupar un espacio en la mente de los públicos.*

“...para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos.”

- *Facilitar la diferenciación de la organización* de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los clientes.
- *Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra.*
- *Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor.*

“La gente elegirá un producto o servicio concreto en cualquier punto de venta.”

- *Lograr vender mejor.* Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un *plus de marca*, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.
- *Atraer mejores inversores.* Debido a que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- *Conseguir mejores trabajadores.* Ya que será más apetecible para trabajar en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a

otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

3.2 Los Stakeholders y la IMC

Como anteriormente ha sido señalado en el tópico La Empresa, uno de los elementos más importantes para una organización, es el factor humano, interno y externo. A pesar de los avances tecnológicos, y la tendencia por la simplificación, mecanización de procesos y disminución del uso del capital humano, es imposible sustituirlo totalmente, ya que estos representan directa o indirectamente: transacciones, intercambios, crecimiento, competitividad, en otras palabras, la empresa.

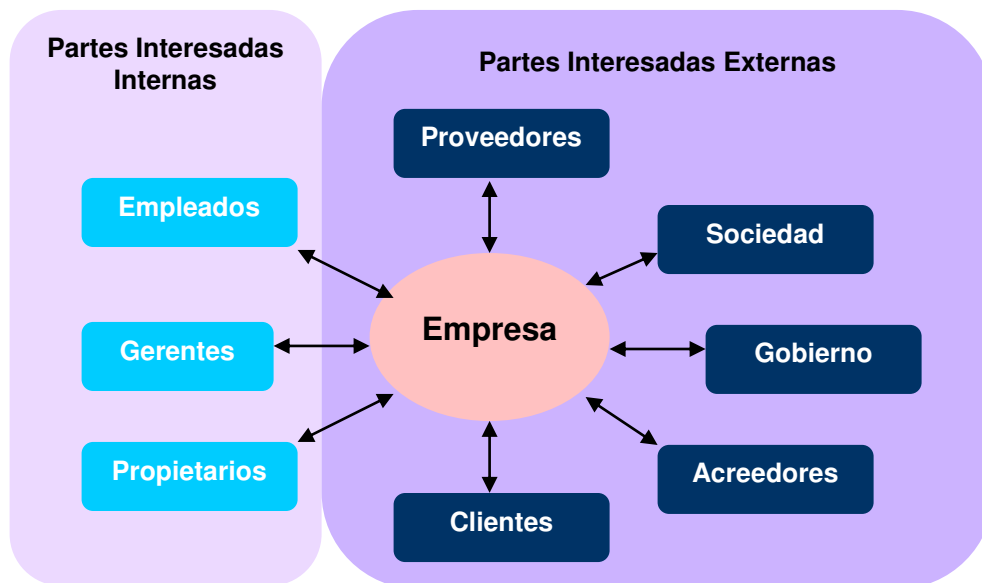
Son muchos los autores que hacen referencia a los *Stakeholders* (Capriotti, 2009), término utilizado por **R. E. Freeman** en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, que son aquella *persona, grupo u organización que tenga directa o indirecta participación en una organización, ya que puede afectar o ser afectados... las acciones, objetivos y políticas, de la misma* y que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios. Ya que estos grupos o individuos son los públicos interesados.

3.2.1 Stakeholders de la empresa:

Las personas involucradas en el devenir diario de la organización pueden desglosarse de la siguiente forma e ilustrarse en el cuadro continuo (figura 3.0) [Web 4]:

- Accionistas
- Asociaciones empresariales, industriales o profesionales
- Clientes
- Competidores
- Comunidades donde la empresa tiene operaciones: asociaciones vecinales
- Dueños
- Empleados
- Gobierno (nacional, estatal, municipal)
- Inversores
- ONGs
- Proveedores/vendedores a la empresa
- Sindicatos
- Familia

Figura 3.0 Stakeholders de la Empresa



3.2.2 La IMC y sus diferentes espectadores.

Dar sentido lógico a la razón por la cual se desencadena una compra por medio de una justificación psicológica, es dar nombre a la motivación que da sentido de pertenencia, identificación, remembranza o complicidad del individuo con el objeto (la empresa) en cuestión. Es también comenzar a dar sentido y orientación al rumbo que deberá comenzar a forjarse todos y cada uno de los esfuerzos de la empresa para la satisfacción de un mercado repleto de distintos personajes, cada uno con diferentes inquietudes y necesidades a satisfacer.

Los individuos consciente o inconscientemente, la mayoría de las ocasiones, basan sus elecciones en características que atribuyen a un objeto en particular (en este caso todo desemboca en las empresas y su productos) con el cual se sienten identificados o asociados, lo anterior debido a un proceso mental cognitivo y emocional (Capriotti: 2009, p.108).

El nivel de identificación que logra una persona con la IMC de una empresa podemos relacionarla con el tipo de perfil que tenga el sujeto en base a la escala de *Stakeholders* (Capriotti: 2009, p.97) y también relacionado y sustentado en el nivel de interés que tenga este hacia la organización (2009, p.109), mismos que se muestran a continuación en la cuadro 3.0:

- a) *Públicos*: aquellos interesados en la empresa y su producto(s), prospectos de futuros clientes.
- b) *Consumidores*: actuales clientes potenciales, generadores a la vez de otros más.
- c) *Stakeholders*: son aquellos espectadores, interesados en la empresa y su relación con la sociedad y el entorno en general.

Cuadro 3.0 Nivel de Identificación con la IMC		
Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Precio	Precio	Precio
Características Físicas	Características Físicas	
Estilo	Estilo	
Calidad	Calidad	
Posición Social	Posición Social	
Autoestima		
Felicidad		

Con los datos anteriores podemos tener una correlación entre el interés y el rol que juega el individuo para la empresa, así como el impacto que puede generar su preferencia y opinión sobre otros interesados al mismo o menor nivel, influyendo en su percepción y toma de decisión, recordando que el criterio más fuerte posterior al transmitido es el que se basa en la experiencia propia.

3.2.3 Características y Atributos de la IMC para los diferentes Públicos:

Acorde al rol y perspectiva que juegue un público para la empresa, así como las condiciones del momento, como situación económica, social, cultural, en el espacio-tiempo que se presente, así será la exigencia de características y atributos que esperan de la organización (Capriotti, 2009, p.112), a continuación se señalan algunos de los principales aspectos de enfoque para los diversos interesados:

a) Consumidores:

Modernidad

Fiabilidad

Rentabilidad

Trato y Atención

Eficiencia

Seguridad

Retribución
Liderazgo
Relación Calidad/Precio

Justo a tiempo
Servicio Postventa
Organización

b) Empleados:

Seguridad/ Estabilidad
Retribución
Trato
Eficiencia
Motivación e incentivos

Crecimiento
Comunicación
Clima Organizacional
Organización

c) Accionistas

Liderazgo
Lealtad
Rentabilidad
Crecimiento

Seguridad
Fiabilidad
Organización

d) Sociedad

Generación de empleo
Responsabilidad Ambiental
Reputación
Activación de la economía local
Competitividad
Altruismo

3.3 Variables en el procesamiento de mensajes

Es indiscutible el esfuerzo que puede realizar un organismo, la constante inversión o esfuerzo por mantener una IMC impecable y continua persuasión, sin embargo la contraparte, el público, influye y se dirige de una forma tan sutil, que puede perder de vista mucho de esta constante labor, lo anterior debido a que se maneja en variables trascendentales como las que se mencionan a continuación (Petty y Cacioppo, 1984; Capriotti, 2006, p.199):

- a) El conocimiento previo sobre el tema o sujeto (organización).
- b) La implicación personal de la persona en el tema
- c) La repetición de los mensajes
- d) Las advertencias previas hechas por personas o entidades sobre el tema o sujeto.
- e) La necesidad de conocimiento que tenga la persona, y
- f) La responsabilidad personal del individuo en relación con el tema.

3.4 Etapas del proceso de formación de la IMC

Las ciencias humanas, de las cuales forma parte la administración y por ende la mercadotecnia, la cual incorpora nuestro tópico, la IC y la IMC, son disciplinas con un profundo trasfondo en el campo psicológico, la persuasión, atracción, convencimiento, empatía, entre otros, son conceptos puramente en interacción con la psique humana. De ahí la correlación que no puede perderse en este estudio, debido a que no solo se da en el momento de una compra, sino le antecede una exhausta investigación sobre el complejo proceso mental de investigación o interés que lleva a cabo un público y cómo logra ser atraído y mantenido a la expectativa de nuestro producto o servicio.

“...las personas procesan, organizan y almacenan internamente toda la información que les llega sobre las organizaciones y la combinan con la información existente en el individuo, para llegar a la construcción de esa estructura mental que es la Imagen Corporativa...” (Capriotti, 2009)

Es en este momento crucial cuando los públicos eligen y apuestan por la mejor opción, es este instante donde el organismo confirma la fortaleza de su IMC actual y su ventaja en el mercado, en comparación con sus competidores directos.

A continuación se mostrara el modelo señalado por Capriotti (2009, p.123), mismo que retoma de Fiske y Neuberg, adecuándolo a las organizaciones con el enfoque de obtener la explicación de las diferentes etapas que conforman el procesamiento de la información para la formación de la imagen de una organización, mismas que requieren inversión de tiempo, recursos y de esfuerzo cognitivo, en mayor o mayor grado del individuo, así como interés y habilidad de procesamiento de dicha información.

a) La categorización inicial: primera percepción y construcción mental a partir de la información mínima disponible sobre esa entidad, también debe ser considerada como la recuperación de una imagen existente en la memoria, fruto de experiencias o informaciones pasadas, que ha sido recuperada en base a las características percibidas. Puede producirse en función de:

- La utilización de una etiqueta categorial.
- La existencia de una serie de atributos fácilmente categorizables.

El nivel de implicación que tenga el individuo con la organización, influirá en la cantidad, esfuerzo y necesidad de procesamiento adicional de información, lo que posibilitará la confirmación o modificación de la imagen existente para adecuarlo a las necesidades presentes de la

persona.

b) La categorización confirmatoria: se produce cuando esa información obtenida puede ser interpretada por el sujeto como consistente o adaptable a la imagen inicial, así, el procesamiento de la información se encontrará influenciado de manera determinante por las pautas de la conceptualización de esta primera imagen. Reforzando de esta forma su percepción primaria, o bien despertando la necesidad de profundizar en dicha investigación, con el objeto de categorizar a la organización.

Esta etapa será exitosa, sí:

- La información nueva es consistente con el esquema previo.
- La información nueva es mixta, o sea, consistente e inconsistente, puesto que se confirmará con los argumentos interpretados como consistentes, y
- La imagen inicial está fuertemente establecida y la información adicional es inconsistente pero considerada como irrelevante (Fiske y Neuberg, 1990).

c) La re-categorización: cuando la información obtenida no permite confirmar totalmente la imagen inicial existente, se inicia esta nueva etapa, que representa un intento de establecer una variación de la imagen inicial, que permita integrar la información inconsistente.

La re-categorización se produciría sí:

- La información es inconsistente con la imagen previa, y
- La información inconsistente no es relevante, pero el esquema inicial está débilmente establecido (Fiske y Neuberg, 1990).

Este proceso permitirá:

1. El establecimiento de una *subestructura* o *sub-categorización* de la imagen, que facilite la inclusión de algunas características particulares y excepcionales con respecto a la inicial; o
2. La generación de una *nueva imagen*, sobre la base del esquema ya existente, integrando la nueva información con la anterior, generando una nueva cimentación.

En esta etapa, la influencia de la imagen inicial será menor que en la anterior. La Imagen Corporativa resultante será integrada en la memoria como *sustituta* o *como complementaria* de la anterior.

d) La categorización fragmentaria: Si el individuo no es capaz de confirmar o re-estructurar la imagen inicial, deberá realizar un proceso de integración de un nuevo conjunto de atributos que le permitan afrontar y solventar la situación, en base al análisis individualizado de la información disponible.

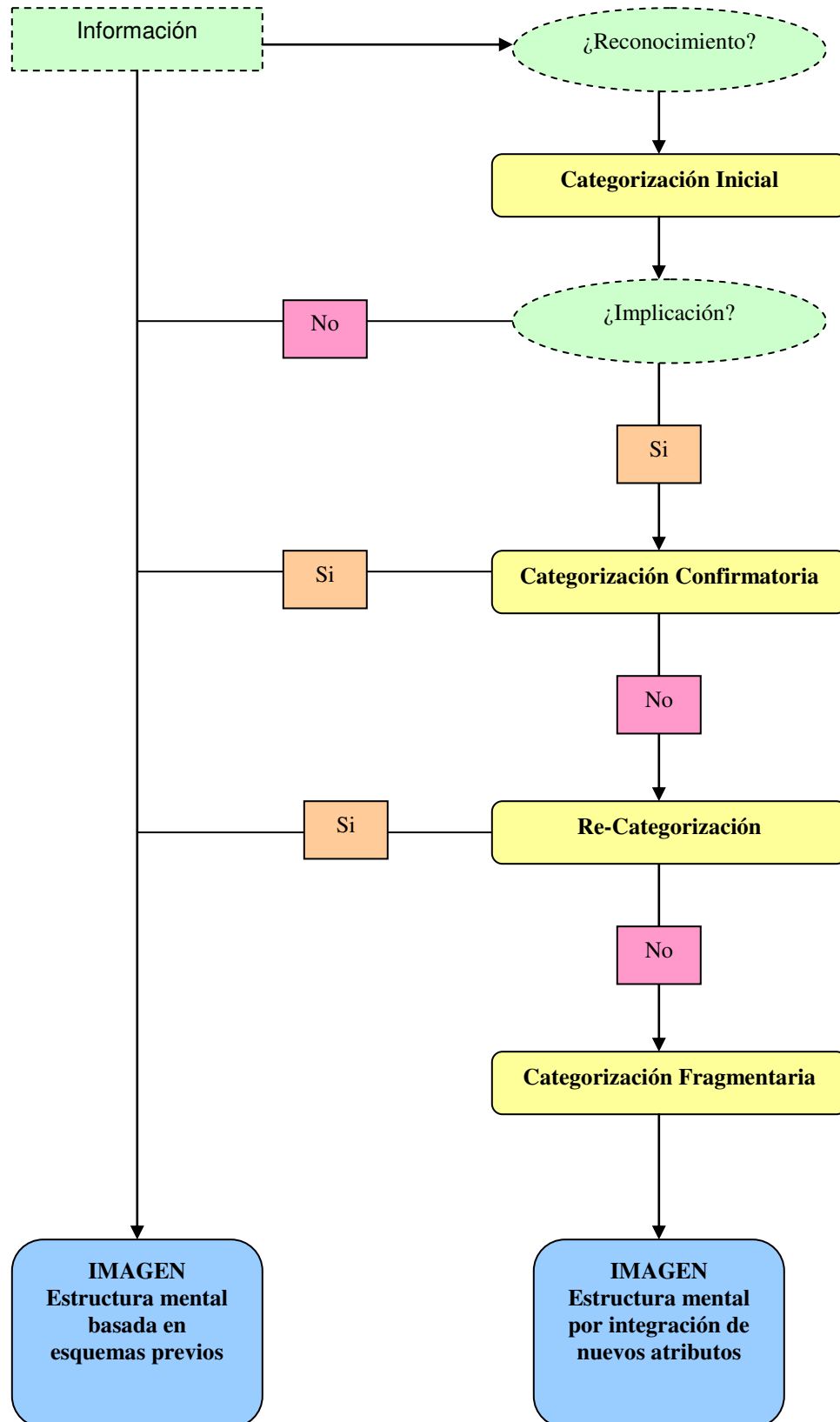
Esta se llevará a cabo sí:

- La información no puede ser claramente atribuida a la imagen inicial; y
- La información significativa o importante no se adecua a ninguna categoría en particular (Fiske y Neuberg, 1990).

En esta fase el procesamiento es altamente objetivo, puesto que ningún esquema mental anterior es consistente con la información disponible, por lo cual se requerirá la información disponible sobre la organización. Lo cual permitirá al sujeto una IMC completamente nueva de una compañía.

Las fases del proceso anterior se ilustran en el siguiente diagrama (figura 3.2) (Caprotti, 2009, p.122).

Figura 3.2 Categorización Fragmentaria



4. COMUNICACIÓN

“Siempre que vemos a miembros de una especie coordinando acciones comunes, hablamos de comunicación”.

Rafael Echeverría

Al hacer referencia a la comunicación, debemos contemplar más allá de difusión, publicidad, protocolos, papeleo, procesos burocráticos dentro y fuera de la organización. Debemos percibir y estar receptivos a comprender este importante fenómeno social, que directa o indirectamente afecta a la organización, independientemente del proceso utilizado, o que se pretenda manejar para su ejercicio, el medio empleado no es lo primordial, sino la forma y lenguaje que utilizamos dentro y fuera de los mismos, para la transmisión de mensajes.

Al ser realmente la empresa, su actuar día a día y no solo lo que se planea y programa proyectar ser, debe tenerse cautela en el hacer, decir y actuar de la misma y su correlación. Teniéndose siempre presente que un individuo antes de ser cliente es un mero receptor de información, de ahí que podrá o no elegir el producto o servicio de una empresa, para su satisfacción.

El Dr. Rafael Echeverría, Sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Dr. en Filosofía de la Universidad de Londres, creador del término ontología y Coaching Ontológico, en su libro “Ontología del Lenguaje” (2005, p. 32) menciona que la magia del lenguaje radica en *“nuestra capacidad para abarcar un número muy grande de signos consensuales y especialmente para crear nuevos y su capacidad recursiva (reflexiva, girar el lenguaje sobre sí mismo) del lenguaje humano”*.

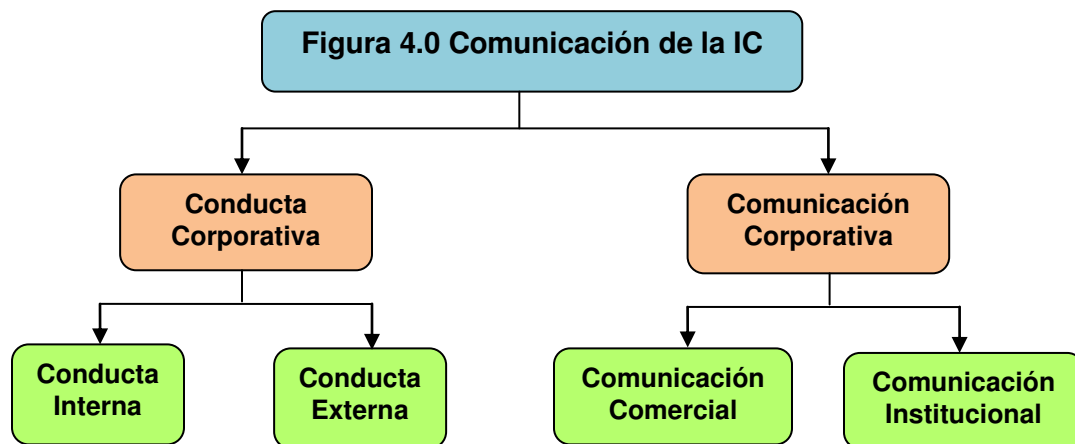
A lo anterior, es trascendente detectar que si como individuos comunes que interactúan tenemos este poder sobre la comunicación, mucho más rico, interesante, interpretativo y desafiante lo es en el ámbito empresarial. Las actitudes, dominio y comportamiento consensual son producidos por la interacción social, por ello lo trascendental de una comunicación clara y directa hacia todos los niveles y hacia todos los usos y enfoques de nuestras prácticas individuales y organizacionales.

Mismo autor sostiene un interesante punto de vista referente al lenguaje y su fascinante constitución y a donde la misma puede llegar, ya que permite una apertura a maravillarse las formas de llevar cualquier forma de relacionarse y comunicarse:

“...Toda forma de comprensión o entendimiento pertenece al dominio del lenguaje...no solo nos permite hablar sobre las cosas, hace que sucedan...es generativo... crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, este también precede a la realidad. Es acción, por medio de él participamos en el proceso continuo del devenir...La forma como operamos el lenguaje es el factor más importante para definir la forma como seremos vistos por los demás y por nosotros mismos.” (2005, p.21)

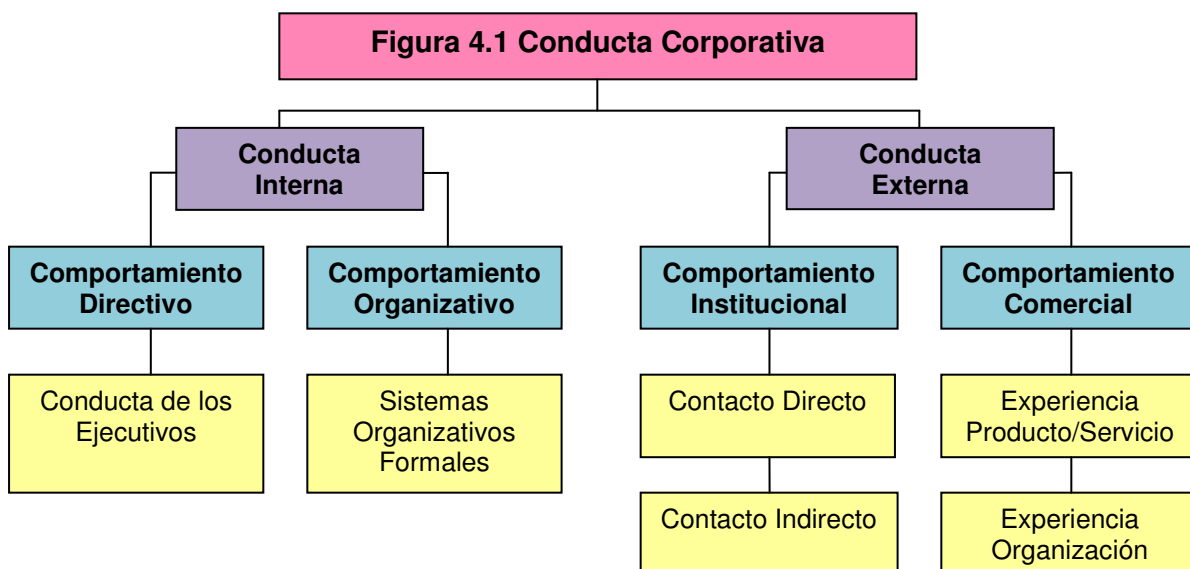
Así también Capriotti, lo interpreta formal y técnicamente como:

“Todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores”. De esta forma ilustra lo anterior en el siguiente cuadro (2009, p.42) dividiendo la comunicación en 2 conceptos principales (figura 4.0):



4.1 Conducta Corporativa

En el siguiente apartado nos apoyaremos fuertemente en la conceptualización de Paul Capriotti, debido al digerible y humanista enfoque que logra proyectar en la sustentación de cada elemento integrador de la IC. Mismo estudioso que dentro del despliegue que elabora de la comunicación, esquematiza a la conducta de la siguiente forma en el figura 4.1 (2009, p.31):



La *Conducta Corporativa* de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “*Saber Hacer*”, la expresión genuina de la forma de ser de la organización. Esta es conformada a su vez, tal como se muestra en la ilustración introductoria (figura 4.0), por diversos elementos que se detallan en los siguientes tópicos para mejor una comprensión.

4.1.1 Conducta Interna

Es la forma de comportamiento e interacción básica llevada a cabo por los integrantes de una empresa en su diario proceder. Con base a ellas los empleados proyectaran, en papel de expertos, la imagen de la entidad hacia los públicos. “*Una adecuada Conducta Interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización*”. (Capriotti, 2009, p.42)

La *Comunicación Corporativa*, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “*Hacer Saber*”.

Entiéndase por lo anterior, que deben mimetizarse, fusionarse o complementarse en su acción, ya que el público, interno o externo, la percibe como una misma, teniéndose cuidado con la coherencia entre el mensaje y la acción, o inclusive, la no acción.

De esta forma se propone una “*visión global y sintetizadora de la Comunicación Corporativa desde una perspectiva holística, definiéndola como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos*” (Capriotti, 2009, p.28-30). Resaltando así, la importancia de una cultura que genere una

retroalimentación que coadyuve al logro de objetivos y alcance de los intereses de ambas partes, *organización-públicos*. “Llevando a una sinergia constructiva, sin dejar de resaltar la importancia de la interdependencia de las partes” (2009, p.39).

Con lo anterior se sustenta que el filtro o vínculo de información más importante para los clientes con la empresa siempre serán los empleados. Todo lo que estos últimos expresen sobre su situación individual o colectiva dentro de la organización, así como el conocimiento de la misma, su estructura, procesos y sobre los bienes o servicios que esta oferte, será decisivo en la concepción de los clientes y consecuente para el éxito de la compañía.

Siendo así, de vital importancia el uso, manejo y contenido de información, debido a las consecuencias que pueda generar cualquier difusión errónea, y su repercusión en las decisiones que los públicos puedan tener post-conocimiento, respecto a nuestra organización.

a. Comportamiento de los directivos: deben ser conscientes de que sus actos comunican. La propia conducta tiene una función de “*símbolo*”, ya que muestra la forma correcta de “hacer”. Por ello, deben asumir las “funciones comunicativas” de acciones como:

- La conducta personal en relación a su trabajo (puntualidad, cuidado personal, etc.).
- La manera de promocionar a los empleados.
- La forma de seleccionar a sus colaboradores.
- La manera de sancionar a sus subalternos.
- La forma de evaluar el desempeño profesional del personal.
- La manera de negociar los conflictos que pudieran surgir en sus áreas de trabajo.
- La forma de relacionarse con las personas bajo su responsabilidad.

- El estilo de dirección que utiliza con sus subordinados.
- La forma de comunicar con el personal a su cargo.
- El estilo de formación que impulsa para sus empleados.
- El grado de accesibilidad que tenga el directivo para sus colaboradores.
- El grado de tolerancia de las opiniones de las personas que trabajan con el directivo.
- Los detalles personalizados que tenga con sus subalternos.
- El interés mostrado por los asuntos extralaborales de sus empleados.

b. El Comportamiento Organizativo: se observa por medio de los *sistemas organizativos formales* instaurados en la organización para facilitar el correcto funcionamiento y la obtención de los objetivos generales y las metas concretas de la organización. Expresan la Conducta Interna de la organización, juega el papel de “*marco organizativo*” donde se desarrollan las actividades de los empleados, y les “comunican” cuestiones relacionadas con el enfoque de la organización, con los valores y principios corporativos y con las “formas correctas” de hacer las cosas.

En este sentido, toda la estructura formal que adopte una organización estará comunicando a sus miembros cosas sobre sí misma y sobre su personalidad.

- *Estructura organizativa:* es la organización funcional de las diferentes áreas de la entidad para llevar a cabo las tareas. Importancia, distribución “*física*” de las diferentes funciones o las responsabilidades y tareas de las personas o departamentos.
- *Las estrategias:* son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización. Comunican ambición y apuesta hacia el futuro.
- *Los sistemas y procesos:* manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas.

Es importante en este punto dar pauta a la flexibilidad y comunicación de perspectiva y apreciación de todos los involucrados, para enriquecer las estrategias y procesos. Logrando una armonía y concordancia en las funciones y relaciones.

- *La política de recursos humanos:* sistemas de contratación, formación, control y recompensa, remuneración y promoción establecidos por la dirección de la organización.

En este punto es relevante considerar los criterios de castigo y premiación, y los efectos de comunicación y posteriormente acción hacia los empleados, que provocaría en aspectos trascendentales como intención de innovación, sumisión incondicional y la burocratización del trabajo.

- *El estilo de dirección:* forma en que los directivos dirigen a sus subordinados.

Este punto se estará “comunicando” aspectos fundamentales como liderazgo, capacidad de gestión, habilidad de dirección de grupos, o en contraste poder de mando control sobre los subordinados, entre otros.

- *Los sistemas de participación:* manera en que la organización reconoce la importancia y facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones. Se instrumentan los elementos y las situaciones necesarias para que los empleados puedan opinar sobre las actividades que les conciernen, entonces esto generará una mayor implicación de los empleados en sus respectivos trabajos, y también una mayor integración en la propia organización.

4.1.1.1 Ventajas de una Buena Comunicación Interna

Al ser el elemento interno la primera fuente de interacción con el exterior, se debe estructurar y fundamentar detalladamente la dinámica formal e informal de dialogo y comunicación a desarrollar al relacionarse entre todas y cada una de las jerarquías de la organización. Para de esta forma incrementar la transparencia y confianza en cada aspecto, haciendo de mayor facilidad las interrelaciones e incluso la detección de cualquier entorpecimiento o deficiencia en las mismas.

A manera de refuerzo Echeverría (2005, p.35) también hace mención sobre los niveles jerárquicos y la relevancia de la estructura, líneas en donde reconoce las diferencias e importancias de cada puesto dentro de la organización y lo preocupante que puede llegar a ser su influencia, en el desbalance catastrófico para el organismo y su imagen, causada por una deficiente comunicación. Interpretándose de acuerdo a las circunstancias particulares como deslealtad, engaño, ineficiencia, entre otros, resultados que perjudican las relaciones e imagen de la entidad en todo sentido, de forma continua o incluso permanente:

“El lenguaje es el sistema de coordinación de acciones y de la forma de interacción entre ellos, donde no todos ocupan el mismo lugar, ni efectúan las mismas acciones, esto es una estructura de relaciones, y la posición de cada miembro es un aspecto importante a considerar...el comportamiento humano es modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y por su posición que ocupa en el sistema...cuando la estructura cambia, puede esperarse que también cambie el comportamiento individual”.

Dicho punto, es uno de los que con generalidad en las empresas pueden causar inconvenientes internos, dentro de los diferentes puestos, por las líneas de comunicación, o aun más delicado, desencadenados hacia con los clientes,

socios, proveedores y demás externos, por un mensaje mal proporcionado, o bien, mal interpretado. Así mismo, es hasta cierto punto increíble los radicales cambios de actitud que puede generar una acción, positiva o negativamente, y su influencia en los miembros, mismos que se producen y transforma al individuo, en ocasiones de forma imperceptible, al pertenecer a un sistema o grupo.

4.1.1.2 Premisas de la comunicación

Basado en el principio de que la comunicación se genera desde el momento en que se tiene interacción con cualquier elemento interno o externo de la organización, es en este punto crucial en el cual se genera información que habla sobre nuestra real identidad. Las siguientes máximas, son elementales en el tratar y comunicar, en cualquier tipo de relación que se ha entablado en la empresa, llámese interna o externa:

- Las acciones deben de ser comprometidas en base a las condiciones y expectativas de satisfacción.
- Debe pactarse siempre la fecha o tiempo de cumplimiento.
- Debe existir, sin excepción, sinceridad de ambas partes en los compromisos, basados en la capacidad o competencia que se tiene para cumplirlas.
- Constancia.
- Comprometerse, es poner en juego el valor y respeto de nuestra palabra.

Afirmar es comprometerse con nuestros colaboradores y sociedades, la comunidad y con nosotros mismos. Cualquier juicios o declaración, con los clientes internos y/o externos deben ser sustentadas en evidencia que corroboren nuestros argumentos. Evitando así, incongruencias o discrepancias que provoquen controversias.

Nada existe para un sistema o grupo, si no es comunicado, se debe estar abierto a escuchar y expresar en dialogo opiniones, solicitudes, inquietudes realizándolo de forma concreta y clara, para una mayor productividad, beneficios, establecimiento o incremento de confianza. La comunicación y la cultura deben estar en conjunto, receptivas al descubrimiento de habilidades e inquietudes, llegando inclusive al grado de atreverse a despertarlas.

4.1.2 Conducta externa

La conducta externa de la organización se manifiesta, por medio de la conducta de los empleados, sin importar el nivel jerárquico de los mismos. Como se ha mencionado es el medio por el cual la empresa se relaciona con sus públicos externos. *Para los públicos externos de la organización, los empleados son miembros de la entidad, es decir, son la organización* (Capriotti 2009, p. 30).

Por tanto el factor humano, su desempeño, actitud, comportamiento entre otros factores son para los externos la definición del ser total de la empresa. Es sabido de compañías que al ser probados sus productos y/o servicios garantizan calidad y satisfacción en la experiencia, por lo cual parecería prometen éxito. Sin embargo los externos parecen consumir dos beneficios al costo del ofertado, demandan adicionalmente el plus de diversos, y especialmente seleccionados factores o valores, como confianza, excelencia, responsabilidad, lealtad, entre otros. Concluyendo así en un solo aspecto o valor que para la empresa es misión seguir: la empatía de la satisfacción de la necesidad humana hacia todos los niveles y direcciones de los interesados de la empresa.

¿Qué tan diferente sería la situación de cada empresa si enfocaran sus esfuerzos, planes, estrategias y/o metas, a la satisfacción de los intereses de todos los Stakeholders? Pretender el logro de la satisfacción común, no solo

imprescindiblemente, el alcance de las metas financieras, la optimización en la reducción de insumos, mayores ganancias, reducción de nomina, disminución de sueldos, reducción de calidad y cantidad de materia prima por unidad, entre otros muchos objetivos actualmente utilizados.

“Todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la imagen que esos públicos tengan de la entidad”. (Capriotti 2009, p. 30, 33-8)

- a. Comportamiento Institucional:** acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural, político, etc., que realiza como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta ya no dentro del ámbito mercantil, sino dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla. Es una relación *Institución-Público*, de carácter directo o indirecto por medio de la toma de una posición pública de la organización sobre cuestiones de interés comunitario:

Esta Conducta Institucional parte de una posición básica de *Ética Corporativa*, con un compromiso de la organización hacia unos determinados valores sociales en relación con su actividad. Misma que se observará en la elaboración de los productos/servicios de la organización, selección de las materias primas, procesos de distribución y de venta de los productos, y colaboración y apoyo de acciones tendientes a mejorar esos aspectos. Además, es importante mencionar que los públicos pueden observar la conducta de la organización por medio de:

- La *relación de la organización con otras entidades*: empresas, asociaciones o instituciones públicas. Un aspecto fundamental que llevará asociado su acción es que, aun cuando se defienda un beneficio propio para la entidad, tal beneficio deberá estar subordinado o supeditado al logro de la *causa global* que beneficiará a toda la sociedad (*Lobby*).
- La *relación con la Opinión Pública*: aportación o participación en temas de

interés general para la comunidad, a través de las acciones de patrocinio, introduciendo un factor clave en el desarrollo de la actividad: *el interés general*. De esta manera, el patrocinio adquiere una dimensión diferente, un estatus propio como actividad, vinculada al carácter y a la vocación social de la organización y a su inserción y aceptación social, sin que ello vaya en detrimento de la actividad como instrumento comunicativo de la entidad.

- b. Comportamiento Comercial:** acciones que la organización realiza en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores o usuarios actuales y potenciales, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los mismos.

Teniendo en cuenta que toda la actividad de marketing es una acción de comunicación con el mercado, a través de sus diferentes políticas (4 P's del MKT). Lo cual se manifestara por medio de las experiencias a nivel comercial que las personas tienen con la organización:

- La *Experiencia con los Productos y/o Servicios* a través de su uso o consumo, en la cual el individuo comprueba por sí mismo las particularidades de los productos y servicios, que redundará en un determinado grado de satisfacción con ellos y con la organización, comparando así directamente los productos y/o servicios de las diferentes organizaciones de su entorno, lo que le facilitará la comprobación de las diferencias expuestas por las comunicaciones de las organizaciones. Esta experiencia con los productos y/o servicios de la organización se puede realizar por medio de:
 - a) *El producto y/o servicio en sí*: referido principalmente a las características técnicas, a la utilidad, a la funcionalidad y a la calidad intrínseca de los productos y servicios que la organización ofrece.

- b) *La gama de productos y/o servicios*: en referencia a la amplitud o estrechez de la gama, que implicará la posibilidad de alcanzar diferentes grupos de públicos, a la vez que comunicar diferentes conceptos para cada uno.
 - c) *Cómo la entidad elabora el producto y/o servicio*: responsabilidad social y medioambiental.
- *Experiencia con la Organización*: forma en cómo la organización “ofrece” sus productos y servicios, en referencia directa a la manera de hacer de la organización. El individuo experimenta la conducta de la entidad a través del comportamiento de sus empleados, por lo cual la conducta de éstos puede ser considerada como la de la organización.

La experiencia con la organización en sí misma se manifestará por medio de las *Políticas de Marketing*, que desarrolla la organización hacia sus diferentes consumidores o usuarios para hacer atractiva su oferta de productos y/o servicios, en la cual está presente el estilo personal de la entidad: *política de precios, política de distribución, política de ventas, política de promociones comerciales*.

- La *Calidad del Servicio* que da a sus usuarios o consumidores antes, durante y después del acto de compra de los productos y/o servicios. La forma en que los miembros de la organización realizan la venta del producto o servicio y la entrega del servicio:
 - a) *A nivel de gestión*: el acto de venta propiamente dicho, el sistema de entrega, el servicio postventa, etc., es decir, los servicios vinculados a la compra de un producto o servicio.
 - b) *A nivel de relación*: la interacción del vendedor/empleo con el individuo consumidor/usuario, en cuanto a la atención, amabilidad, cortesía o a la falta de ellos. De esta manera, los empleados también son un elemento

clave de la comunicación de la organización. En este sentido, un aspecto clave sería la comunicación (efectiva, clara y rotunda) al empleado sobre cuáles son los aspectos de la actividad cotidiana que transmiten la calidad de servicio a los públicos.

- c) *La acción robótica*: prestación de servicios de la entidad por medio de máquinas. Esta prestación requeriría una serie de condiciones para una correcta adaptación de la persona a la relación: accesibilidad, funcionalidad, facilidad de uso, rapidez y posibilidad de rectificación en caso de equívocos.

4.2 Comunicación Corporativa

Capriotti (2009, p.38-40) define este concepto como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Estructura compleja, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (*Organización-Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes.

Es un conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. También llega a ser una acción generadora de expectativas en los públicos, llevando a un determinado grado de satisfacción con la empresa, en función del nivel de correlación que se generaría entre la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y los deseos y necesidades reales de los públicos. Por tanto, es fundamental que la Comunicación Corporativa tenga un alto grado de correlación con la Conducta Corporativa, para evitar desfases a nivel de expectativas.

4.2.1 Componentes de la Comunicación Corporativa

- *Comunicación Comercial:* comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales, así como a aquéllos que influyen en el proceso de elección y/o compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización y la fidelidad de los clientes o usuarios.
- *Comunicación Institucional:* comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social.

Lo anteriormente determinada por tres cuestiones: a) el “Lenguaje/Discurso” que la organización utiliza para presentarse ante sus públicos, y b) el “Objetivo” que se persigue, y c) los “Públicos” a los que se dirigen (Capriotti, 2009, p. 42-3), mismo que se detalla en el siguiente cuadro 4.0:

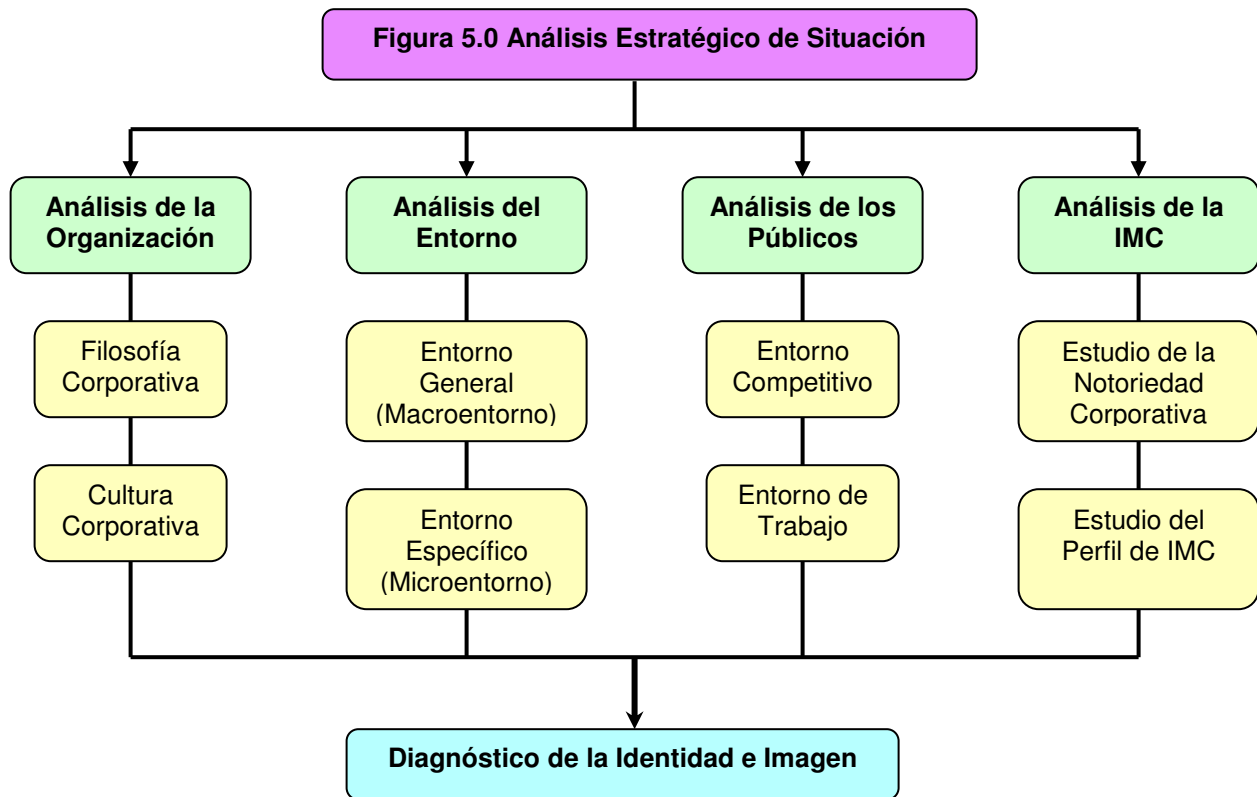
Cuadro 4.0 Tipos de Comunicación y sus Públicos

	<i>Comunicación Comercial</i>	<i>Comunicación Institucional</i>
<i>Lenguaje / Discurso</i>	La organización se presenta básicamente como un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno	La organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que

	competitivo.	se relaciona.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los Públicos conozcan los productos y/o servicios de la organización, sus características, aspectos distintivos y sus beneficios. • Generar credibilidad y confianza hacia los productos/servicios de la organización, obteniendo una reputación favorable para los mismos. • Obtener el uso o consumo de los productos y/o servicios de la entidad, y el mantenimiento en el tiempo de dicha relación o intercambio (la fidelización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los Públicos conozcan la organización, que sepan sus valores, sus principios, su forma de actuar y las aportaciones que realiza a la comunidad. • Generar credibilidad y confianza hacia la organización, obteniendo una reputación de fiabilidad y respetabilidad de la organización en cuanto tal. • Obtener la aceptación e integración social de la compañía, que los Públicos la consideren un miembro “útil” para la sociedad y la integren como un individuo más.
Públicos	<p>Grupos implicados en el proceso de elección y/o compra o consumo de productos o servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Prescriptores • Compradores • Influenciadores • Distribuidores y Proveedores • Etc. 	<p>Grupos que pueden afectar el funcionamiento y el logro de los objetivos a nivel corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados • La Comunidad Local • Medios de Comunicación • Entidades Gubernamentales • Inversores y Accionistas • Etc.

5. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

5.1 Análisis Estratégico de Situación



5.1.1 Análisis de la Organización

En este apartado se busca reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la IC, identificando las características particulares y estableciendo creencias y valores fundamentales de la empresa.

En este sentido, es imprescindible, que se haga de la filosofía un credo para la

organización, que todos los integrantes, verdaderamente crean y propongan regirse a favor de los objetivos comunes que la misma pretende.

A continuación se cita el comentario de *Baltazar Cerda, Key Account Manager Konexo, posterior a su asistencia al 9° Congreso de Contact Forum Monterrey que organiza el Instituto Mexicano de Teleservicios*, mismo que refleja el impacto que conlleva a la empresa y sus involucrados, el estructurar firmemente una filosofía en la empresa.

“Las visitas a los Centros de Contacto refuerzan que Konexo no tiene nada que envidiar a los demás, ya que contamos con la infraestructura y estructura necesaria para dar el mejor de los servicios, aunque sí hubo varias prácticas que bien nos convendría adoptar, tales como:

- *Plan de crecimiento profesional para los agentes.*
- ***Programa continuo para que todos lo colaboradores conozcan y se identifiquen con la Misión y Visión de la empresa.***
- *La seguridad existente en uno de los Centros de Contacto, ya que un colaborador no puede ingresar a zonas perteneciente a otra operación que no sea la suya, ya que es controlado por claves personalizadas. Lo anterior habla de una alta preocupación por la confidencialidad de la información y operación de los clientes.”*

A lo anterior es imprescindible entender la urgente necesidad como organismo de contar con dichos elementos: la visión, misión, valores y filosofía.

Decretar los anteriores no solo de forma impresa en un manual, sino como una forma de vida laboral a seguir. Lograr que el integrarse un stakeholder al universo de una empresa, entienda, crea, se identifique y apasione por seguir

siendo parte de la misma, por tener una participación fiel y constante.

Es en sumo penoso, encontrar aun estructuras organizacionales en las cuales no existen o desconocen estos elementos indispensables e irreemplazables, manual y guía para la comprensión de los objetivos a nivel organizacional y como cada individuo contribuirá a ellos, por medio de este “credo”.

Siguiendo a Capriotti (2005, p. 144-5), indica que esta se basa en dos puntos fundamentales para una mejor estructuración, o bien, reestructuración, mismos que fueron descritos a detalle en los capítulos anteriores de esta investigación:

a) *Filosofía Corporativa:* marca la línea básica de acción de la organización, misma que viene desde el nivel directivo, su liderazgo y línea de acción, definidor del campo y forma de acción para todos los subordinados. La filosofía corporativa, debe ser Comunicable, Útil, Asumible y Creíble (C.U.A.C), y está conformada por:

- Misión
- Visión
- Valores centrales.

b) *Cultura Corporativa:* que representa los valores y pautas de conducta actuales en la organización. A continuación se desarrollara un apartado específico para una mejor explicación de la misma.

5.1.2 CULTURA

“No solo actuamos de acuerdo a como somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a como actuamos”.

Rafael Echeverría

A lo largo de nuestra existencia como civilización, hemos sido estigmatizados, a la par con la evolución, por distintas pautas o formas de actuar, valores, creencias, etc., que con el paso de los siglos influyen en nuestra vida cotidiana no solo social, familiar o individualmente, sino incluso, actualmente en una forma institucional.

Lo anterior pone en disyuntiva el proceder de las organizaciones y su forma de relacionarse formal e informalmente. Lograr el equilibrio en este punto es el complejo complemento de la comunicación, tópico anterior. El margen de error en esta cuestión es incierto, el grado en el cual puede repercutir o el daño colateral y el periodo de impacto en la personalidad y conciencia, no solo de la empresa, sino de cada colaborador o externo, lo es también. La necesidad de la implementación de una intrategia en la organización es cada día mayormente latente, para obtener el óptimo crecimiento y cohesión.

¿Dónde comienza la cultura?, puede ser la primer cuestión a resolver para cualquier compañía: iniciar en el decir o en el hacer, demostrar que realmente somos leales a nuestros valores como la institución que forman un conjunto de individuos de diferentes grupos, clases e intereses, que encuentran no solo un objetivo, sino una forma de convivir y conducirse en comunidad y colectivo.

Una buena pauta inicial para marcar la estrategia a tomar en la estructuración o reestructuración de una cultura organizacional es: ¿Quién o quiénes serán verdaderamente beneficiados en su aplicación? ¿Todos los implicados tendrán

la misma percepción? ¿Se está subestimando la apreciación inmediata y futura que tendrá todos y cada uno de los interesados de los procedimientos y objetivos?

Fundamentar lo anterior en la organización, no solo en una promulgación sino en la persecución de una atmosfera agradable a los implicados ayudara de forma sorprendente a erradicar la apatía, indiferencia y desconfianza. Al implementar una nueva forma de relacionarse, de conocerse entre y hacia todos los niveles es poner a prueba aspectos tales como transparencia, liderazgo, equidad, honestidad, entre otros, que son considerados en peso y valor diversos, de acuerdo a cada stakeholders de la organización, misma valorización que determina el comportamiento y decisiones de una subcultura o individuo.

Un claro ejemplo a lo anterior puede ser la situación actual que vive la empresa de logística para programas de lealtad *Ampersand*, ¿qué concordancia tiene la imagen que desea proyectar por medio del slogan introductorio en su página web: *"La clave para lograr la verdadera lealtad es conocer al consumidor, si los puedes entender, los puedes retener"* [Web 13], con la identidad real de la misma?, ¿Cuál sería la evaluación final de su IMC si se estudiara las estadísticas de las respuestas de clientes, intermediarios y consumidor final?, ¿Qué concordancia hay de su filosofía y valores publicados, con las interrelaciones y acciones?, ¿Cuál es la medida del verdadero compromiso?, ¿Cuál es la credibilidad que proyecta a sus públicos?, ¿Cómo logra impactar su desarrollo, crecimiento y situación financiera?.

Llevado el ejemplo anterior a otras escalas y multiplicándolo por el sin número de empresas que existen en nuestro país ¿Qué influencia tiene en la situación económica nacional la IMC de las mismas? Y ¿Qué IMC proyectamos como cultura empresarial globalmente a nivel internacional?

Todos los aspectos mencionados anteriormente son algunos de los principales

en calificar la conceptualización de la cultura en un organismo, sin mayor circunloquio se dará paso a la profundización del concepto tomando inicialmente la descripción que de ella hace Villafañe, (2008, p.127):

“La cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad”.

Basado en la convicción de que una comunicación abierta, transparente y fluida, es la plataforma o cimientos de una *Cultura Organizacional Pluridireccional*, se puede indicar a esta como sinónimo de factor humano, relaciones, pensamiento, acción, es el elemento clave, el tallo que sostiene a la IC. Por ende no podría existir un factor más rico que pueda definir y reflejar la situación viva de la empresa.

Pueden existir documentos, reglas, sanciones, entre otros, pero si queremos conocer la real dinámica que se vive dentro de un organismo, causante del efecto y fenómenos que se dan en el exterior, y conocer de qué lado flaquea una organización, basta con observar cómo se relacionan y actúan los integrantes (contemplando para esto a todos los niveles) de la misma para deducirlo. Recordemos que no hay nada más interesante, impredecible y complejo de manejar que el comportamiento humano, para una mejor ilustración es pertinente seguir nuevamente a Echeverría (2005, p.24):

“Ser humano es estar en proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos...nuestro ser es indeterminado, es un campo abierto al diseño. Toda proposición, toda interpretación abre y cierra posibilidades, habilita o inhibe cursos de acción, intervención y transformación”.

Por lo anterior, podemos considerar como elemento principal a satisfacer, el factor humano interno y externo, como clave para nuestro éxito. Para

comprender de una forma técnica el concepto de cultura Capriotti (2009, p.24) lo define como:

*“[...] principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad. Todas las organizaciones, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad. Es el “Alma” (Soul) de la IC representando **“aquello que la organización realmente es, en este momento”**. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.”*

Así, se comienza a comprender el porqué de la relevancia sobre este factor, del peso conlleva y el potencial que representa en la historia de la organización, denotando así la fortaleza de su cultura para el impulso en un futuro, como mencionara Villafañe (2008, p. 123):

“...la clave decisiva para el éxito está en las personas, en la habilidad que las organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas en la consecución de sus metas corporativas, las cuales deben de ser convergentes con las de las personas que habitan en esas corporaciones”.

La humanización de los objetivos para y con los colaboradores, es un factor vital que debe retomarse en los procesos y estrategias corporativas empresariales para una mejor sustentación de la Cultura Corporativa, son diversos los autores que resaltan la importancia de integrar disciplinas o criterios como la psicología, ontología, sociología, entre otras, para el logro de objetivos culturales. En este punto de la IC debe considerarlo con mayor relevancia para su implementación, soportando lo anterior, nos apoyaremos en Echeverría (2005, p.94), mismo que señala:

“...una buena relación interpersonal descansa...en nuestra capacidad de hacerse cargo del otro antes de que este lo pida. Esto lo lograremos escuchando las inquietudes del otro y haciéndolas nuestras...el momento de petición implica que llegamos tarde, que el otro ya alcanzo el punto de la insatisfacción, [...] Mientras menos el cliente tenga que recurrir a nosotros para encontrar satisfacción, mejor será el producto que le vendamos... el saber escuchar las inquietudes del cliente para luego hacernos cargo de ellos, es factor determinante en nuestra capacidad de producir calidad...”

A lo anterior es de importancia reeducar el sistema empresarial para entender que el cliente no solo es aquel que recibe un producto final, sino todos y cada uno de los involucrados en el devenir de la empresa, cada uno de los stakeholders. La satisfacción que obtienen a cada momento de y en ella, de la interacción y participación con la misma, aquella satisfacción no reducida y dirigida en exclusiva al aspecto económico o productivo, sino a la complacencia intelectual, humana, motivacional, derivado del papel que un individuo en particular juega en este acontecer, provocando una mayor y mejor empatía, identificación y lealtad al objetivo.

5.1.2.1 Elementos de la Cultura Corporativa:

1. *Creencias*: son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
2. *Valores*: son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una

observación claramente manifiesta.

3. *Pautas de Conductas*: son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización (Capriotti, 2009, p. 23-4).

Adicional a los anteriores, cabe destacar los siguientes elementos que son en sumo característicos y representativos de una cultura organizacional (Ernesto Yturalde, 2011):

- Las políticas escritas de la organización.
- La motivación vertical.
- Los sistemas y procesos formales e informales.
- Las redes internas existentes en la organización.

Posterior a la argumentación y conceptualización anterior, Capriotti (2009, p. 145) menciona considerar para la gestión de la cultura de un organismo los siguientes factores, que afectan al desarrollo, aceptación y modificación de la cultura de una entidad:

- a. *Toda organización posee una Cultura Corporativa*: no existe ninguna organización que no tenga una Cultura Corporativa. Puede suceder que la cultura de una entidad no esté lo suficientemente unificada e incluso tenga pautas o rasgos poco definidos o contradictorios.
- b. *La Cultura Corporativa es una estructura “suprapersonal”*: Las pautas de la Cultura Corporativa se han impuesto poco a poco y han sido asumidas por las personas como algo que está fuera de su alcance, y que tienen que aceptar, pero todos los miembros participan en su construcción y modificación cotidiana. La Cultura Corporativa es algo que se autoafirma

por medio del cumplimiento de las normas autoestablecidas.

- c. *La Cultura Corporativa es un factor de integración*: La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implican su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás. La no aceptación o el incumplimiento de las normas establecidas implican, por el contrario, la separación y marginación de la persona, con las consecuencias que conlleva a nivel de relación con los demás miembros de la organización.

Así, la Cultura Corporativa se establece como un instrumento de socialización del individuo por parte del grupo en una entidad, señalando lo que es correcto e incorrecto, lo que es posible e imposible, cómo debe pensar y actuar la persona dentro y para la organización.

- d. *La Cultura Corporativa supone la existencia de “subculturas”*: en una organización puede existir una “cultura corporativa global”, con unas pautas genéricas aceptadas por todos sus miembros, pero está claro que no todos los miembros interaccionan entre sí en la organización, sino que el trabajo cotidiano hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos. En esos grupos con una mayor interacción cotidiana se pueden llegar a desarrollar pautas específicas dentro del grupo, es decir, desarrollan una “*subcultura corporativa*”.

De esta manera, a la hora de actuar sobre la Cultura Corporativa, se debe analizar no sólo la cultura corporativa global, sino también investigar la existencia de subculturas, y estudiar como ellas pueden apoyar o rechazar la modificación de la cultura global.

5.1.2.2 Factores de la Cultura Corporativa

Para hacer mención de que existe una cultura en cualquier tipo de contexto, es esencial la presencia del factor humano, como antes se ha mencionado, es vital no perder la sensibilidad a su existencia. Sin este no existe la organización y por tanto no se podría concebir de forma alguna la razón de una cultura organizacional, es por ello que Ernesto Yturralde, Master Facilitador Certificado, consultor y conferencista, menciona como factores principales para la consideración del elemento humano, los siguientes [Web 14]:

- a) **Factor Motivación:** mantener un clima organizacional, comunicación, salarios, incentivos, adecuados y equitativos, reales, que impulsen al individuo a interesarse por su carrera organizacional.
- b) **Factor Orgullo:** el muy mencionado lema “ponerse la camiseta”, debe ser inducido por acciones, motivos y razones palpables. Hacer que un colaborador se sienta parte e identifique con los fines de la compañía, debe ser una acción no condicionada a castigo o sanción. Debe ser algo que da el sujeto por propia iniciativa. Al respecto Yturralde señala:

“Todos en la organización necesitan sentirse identificados con la organización, sentir orgullo de lo que esta representa para sí mismos y para la sociedad, necesitan sentir orgullo de lo que hacen y cómo esto, contribuye a la consecución de las metas. Sentir orgullo de su historia y sus líderes. De sus ritos y rituales”

- c) **Factor Confianza:** este valor es el principal motor para el establecimiento de relaciones sustentable en cualquier nivel y sentido dentro y fuera de la organización. La credibilidad en toda palabra y acción posterior generara vínculos sólidos, que fortalecerán a su vez la estructura organizacional. A manera de refuerzo indica lo siguiente:

“Promesas cumplidas casa adentro y casa afuera, manteniendo la palabra de la oferta. La confianza y más valores que son los pilares para la cultura”.

5.1.2.3 Funciones de la cultura

Para comprender el propósito de la existencia de la cultura a continuación se hará referencia a los puntos que Stephen Robbins (1999, p.601) señala como principales influencias de la cultura sobre el desarrollo organizacional:

- 1. Define fronteras.*
- 2. Transmite sentido de identidad a los miembros de la organización.*
- 3. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.*
- 4. Incrementa la estabilidad del sistema social.*
- 5. Mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamiento de los empleados.*

5.1.3 Auditoria de la Cultura Corporativa

La imposición radical de una nueva forma de relacionarse o interactuar en la familia organizacional puede detonar un choque y derivar en un fracaso total. Es de suma importancia el conocer anticipadamente la situación actual que vive la cultura del organismo, para así, en comparación con la situación, que se piensa o desea idónea como forma de vinculo, trabajar en los puntos clave, buscando la mejor forma para su implementación y aceptación por parte de los involucrados.

Entender la finalidad y, nuevamente, la importancia del papel que jugara cada

uno en esa evolución, es el mejor motor para contar con una actitud positiva ante este suceso. Saber que en efecto se pertenece a esa cultura. Para una mayor comprensión de lo anterior, a continuación en el cuadro 5.0 se indica el proceso propuesto por Capriotti (2005, p.147-158):

Cuadro 5.0 Etapas para Auditoria de la Cultura Corporativa		
<i>Etapas</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Procedimiento</i>
Determinación de la Cultura actual	Análisis de la Cultura actual	<i>Investigación de la Cultura actual</i>
Definición de la Cultura Deseada	Fijación del Perfil de Cultura deseada	<i>Comparación de la Cultura deseada con la Cultura actual</i>
Actuación sobre la Cultura actual	Adecuación de la Cultura actual a la Cultura deseada	<i>Cuidado, desarrollo o modificación de la Cultura actual</i>

a) Los instrumentos de investigación

- *Cuestionarios*: obtener información general, sobre la forma de trabajo y la actitud de los miembros de la organización entre sí y hacia la organización, permiten interrogar sobre el ámbito de trabajo personal, los puntos a favor y en contra de la organización, preferencias, colaboración con los diferentes puestos jerárquicos, etc.
- *Visitas a la organización*: deben ser espontáneas, se estudiará la forma de recepción, el comportamiento del personal, el clima de trabajo, etc. Se buscará ver los puntos fuertes y débiles sobre los cuales trabajar.

- *Observación de sesiones de trabajo:* se busca ver las actitudes de los miembros en interacción, para visualizar personas dirigentes y dirigidas, activas o pasivas, la relación entre jefes y subordinados, etc.
- *Entrevistas personales:* son entrevistas en profundidad con miembros de la organización, dependiendo del área específica que se pretende concluir de evaluar, obteniendo información sobre puntos que se tengan confusos o que no hayan quedado suficientemente claros con otros instrumentos de investigación.
- *Reuniones grupales:* los intercambios de opiniones pueden favorecer la aparición de cuestiones que muchas veces son consideradas de poca importancia para los distintos niveles jerárquicos, y que pueden llegar a ser fundamentales para el desempeño de la compañía, logrando incluso que los empleados se sientan partícipes en la investigación y definición de la cultura de su organización.

b) Factores a investigar:

- *Factores Sociológicos:*
 - a. *Las creencias:* suposiciones y presunciones básicas sobre el funcionamiento de la organización.
 - b. *Los valores:* el conjunto de principios que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre los fines u objetivos de su existencia (valores de base).

- c. *Las normas*: las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.
 - d. *Los ritos*: serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la vestimenta, el saludo, etc.
 - e. *Los mitos*: acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización.
 - f. *Los tabúes*: prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.
 - g. *El sociolecto*: los hábitos lingüísticos que posee una organización
- *Factores de Dirección*:
 - a. *La estructura organizativa*: la organización funcional de las diferentes áreas de la entidad para llevar a cabo las tareas.
 - b. *Las estrategias empresariales*: las líneas globales de acción de la organización para lograr los fines corporativos y competitivos de la entidad.
 - c. *Los sistemas y procesos*: la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas.

- d. *El estilo de dirección*: la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados.
 - e. *Los sistemas de control y recompensa*: la manera como se evalúa la actuación de los miembros de la organización, y las penalizaciones o recompensas como resultado de la consecución o no de los objetivos previstos.
- *Factores Comunicativos*:
 - a. *Comunicaciones internas*: intranet, Newsletter, memorándum, carteles, informaciones generales, redes formales e informales de comunicación, círculos de calidad, líderes de opinión, etc.
 - b. *Comunicaciones externas*: los anuncios publicitarios, página Web, los comunicados de prensa, folletos, catálogos, revistas, discursos, etc.

c) Orientaciones de la Cultura Corporativa

- Orientaciones basadas en la relación “Organización-Entorno”:
 - a. *Orientación al Cambio vs Orientación al Statu Quo*: se analiza si la organización fomenta y estimula la aceptación y predisposición al cambio continuo y al espíritu innovador o si por el contrario se busca mantener el statu quo adquirido y los sistemas tradicionales de actuación.

- b. *Orientación al Producto vs Orientación al Cliente*: obtener información acerca de si la organización se preocupa por la satisfacción y las necesidades del cliente, o si está más dedicada a la elaboración de los productos y servicios que cree convenientes, más allá de la opinión del cliente.

Este punto refresca la controvertida perspectiva de Theodore Levitt en su artículo MKT Miopía que señala la permanente tendencia de las empresas de generar un producto en base una sola posibilidad de satisfacción de mercado, evitando así ampliar su horizontes reduciendo al mínimo la posibilidad de conocer otros segmentos y oportunidades para incursionar en base a una línea completa de satisfacción a un mayor número de clientes potenciales.

- c. *Orientación a los Costos vs Orientación a las Ventas*: se observará la predisposición de la organización al control de los costos como elemento prioritario o si la entidad está más volcada a vender la mayor cantidad de productos posibles.

- Orientaciones basadas en la relación “Organización-Empleados”:

- a. *Orientación al Individuo vs Orientación al Colectivo*: orientación hacia el protagonismo personal en trabajo, o por el contrario, si los logros se atribuyen a conquistas grupales.
- b. *Orientación al Liderazgo vs Orientación al Control*: se observará si la organización estimula la capacidad de dirección por liderazgo entre sus miembros, o si lo que se fomenta es el estilo burocrático de control y mando en la gestión.

- c. *Orientación a los Procesos vs Orientación a las Personas*: se estudia si la organización potencia la predisposición a un control de todas las actividades de las personas en función de los procesos marcados en los manuales o normas organizativas, o si se confía plenamente en las personas y se deja una amplia libertad a sus miembros para la realización de sus acciones, enfocándose en la obtención satisfactoria de resultados.

d) Condiciones básicas para el cambio cultural

- a. *El apoyo de los directivos*: predicar con el ejemplo, aplicar, apoyar y asumir la nueva Cultura Corporativa, mantenerse abierto al dialogo, observación y cambio, ya que el cambio es algo que resiente cada una de las divisiones de la empresa, a mayor o menor nivel y no por ello de menor importancia.
- b. *La participación de los miembros de la organización*: es relevante ejercer una retroalimentación continua durante el proceso de cambio, con el objeto de contemplar las diferentes perspectivas de todos los colaboradores en los diferentes niveles, y en caso necesario aplicar modificaciones que contribuyan a una mejor asimilación y cimentación del proyecto.
- c. *La aceptación de los nuevos valores por parte del personal*: asegurar que este cambio se realice de forma consensual, que todos los involucrados comprendan y empalicen con las nuevas pautas culturales establecidas, que se sientan cómodos en aspecto personal y profesional.

5.1.3.1 Reacción y resistencia a una Nueva Cultura:

Los cambios generan posibilidades para el crecimiento, son la oportunidad de conocer y mejorar aquellos puntos clave que como integrantes de una cultura han impedido un mejor desenvolvimiento dentro de la organización.

A la par con el temor de la empresa a un fracaso durante el proceso de renovación cultural, coexiste la aprensión, alarma y desconfianza de muchos involucrados en la propuesta, en su mayoría de los clientes internos. Capriotti, hace notar lo reacia que puede llegar a ser una persona a la intención del cambio, pero es más loable el conocer y entender el porqué de esa actitud, de dónde proviene, esto también es parte del conocimiento de una cultura.

El enfoque más interesante, es el proveniente de los niveles más bajos en el organigrama de la organización, debido a la percepción que se vive de ser el escalón más vulnerable dentro del esquema organizacional. El lograr una real identificación de estos, con la cultura esperada es una misión titánica, cambiar la cultura interna de la empresa significa una guerra, la mayoría de los casos, contra la resistencia de las diversas subculturas existentes. Generar una unanimidad de condición, es vivir en una especie de fraternidad empresarial, entre todos los niveles, soportarse codo a codo, para lograrlo.

La confianza radica en hacer palpable para cada uno de los afectados, que existe una equidad de intereses y beneficios. Es erradicar el recelo hacia el sistema, en su mayoría suprimido bajo la necesidad de un servicio, un empleo, un producto, cuando parecen escasas más alternativas en el horizonte para ese individuo o grupo en particular de obtener el fin deseado. Es extirpar la creencia de engaño para obtener beneficios hacia un solo sentido de la estructura.

Lo anterior deduce la tarea principal al estructurar e implementar la re-evolución

una cultura, paulatinamente, crear lazos fuertes, aun a pesar de las distintas subculturas, reforzados por la lealtad, fidelidad, confianza, cooperación, credibilidad, entre otros valores, emergentes de todos sus miembros.

5.1.3.2 Etapas para un Cambio de Cultura Corporativa:

La estabilidad, la zona de confort, es el punto en el que una persona se advierte en un terreno dentro del cual tiene el control de los sucesos a su alrededor, esto también derivado de la cultura petrificada y obsoleta que enferma o vicia la vida de un organismo. El individuo se desenvuelve en acuerdo o en desacuerdo con dicha filosofía o valores, los acata al conocer los beneficios, perjuicios o ambigüedad de efectos que durante determinado periodo han derivado, es caminar en círculos, sin ningún avance, es una forma de estancamiento que se vuelve religión y parte de la cultura, lo cual deriva en una compañía insustancial.

El proponerse cambiar la mentalidad empresarial se convierte en una astuta y cuidadosa tarea, es una alerta al sistema individual y grupal, sea formal e informal de los stakeholders, genera resistencia al reconocer un nuevo panorama. El liderazgo y convicción juegan un papel primordial para el proceso de implementación de esta reingeniería cultural.

La dosificación para una mejor admisión y adecuación a una evolución sustentada en puntos benéficos para todos los interesados, según expertos es la mejor forma de introducción a las mismas, partir de lo digerible a lo complejo. A continuación se presentan como recomendación el sistema propuesto por Villafañe y compartido en la conferencia *La gestión profesional de la imagen corporativa*, impartida para el ITESM [Web 15]:

- Programa de intervención de la cultura. Fases del proceso de cambio cultural:

- 1. Constitución del equipo impulsor del cambio.*
- 2. Diagnóstico de la cultura corporativa actual de la organización.*
- 3. Determinación de la nueva cultura a partir de los objetivos del proyecto empresarial vigente.*
- 4. Decisión sobre la implementación y el ritmo del cambio.*
- 5. Elaboración del Programa de Mejora.*
- 6. Comunicación del cambio.*
- 7. Implantación del cambio.*
- 8. Evaluación y ajuste del cambio.*

5.1.4 Análisis del Entorno

Actualmente al convivir e interactuar en una atmósfera en sumo globalizada, con un acelerado ritmo de cambio y adaptación en diversos aspectos y géneros, como salud, comercio, alimentación, sexualidad, culturas, filosofías, ecología, entre otros muchos, es inevitable para una organización, delimitar o controlar los factores que puedan afectar su desarrollo o desenvolvimiento competitivo en un sector.

Por tanto es vital la contemplación generalizada de los más próximos criterios que puedan influir a su estrategia e imagen, sometiéndolos a análisis, para posteriormente, tener la capacidad de afrontar los efectos colaterales, benéficos o no para la empresa, que puedan derivar de los mismos.

El *Entorno* se puede comprender como:

Las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control (Robbins, 1987).

5.1.4.1 Entorno General (Macroentorno)

- *Entorno político-legal:* constituido instituciones de poderes públicos, con capacidad para dictar leyes y reglamentaciones, ya sea a nivel local, regional, nacional o supranacional.
- *Entorno económico:* conformado por todas las organizaciones que operan en la vida económica de una sociedad, y también por las variables que rigen la situación económica del país, como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de la economía del país, etc.
- *Entorno sociocultural:* valores, normas, creencias y costumbres establecidos en una sociedad o grupos de esa sociedad. La información proveniente de las variaciones en las modas, en las costumbres, en los hábitos de las personas puede afectar a la imagen de una organización.
- *Entorno tecnológico:* avances científicos, cuya aplicación permite el mejoramiento de los productos y servicios y, por consiguiente, del nivel de vida de los individuos.

5.1.4.2 Entorno Específico (Microentorno)

- *Entorno competitivo:* conformado por las empresas que se desarrollan en el mismo segmento y que manejan la misma línea productiva de bienes o

servicios, mismas que proporcionaran información relevante, consistente e invaluable, para el conocimiento de la situación, necesidades, tecnología, entre otros, requerida por los públicos.

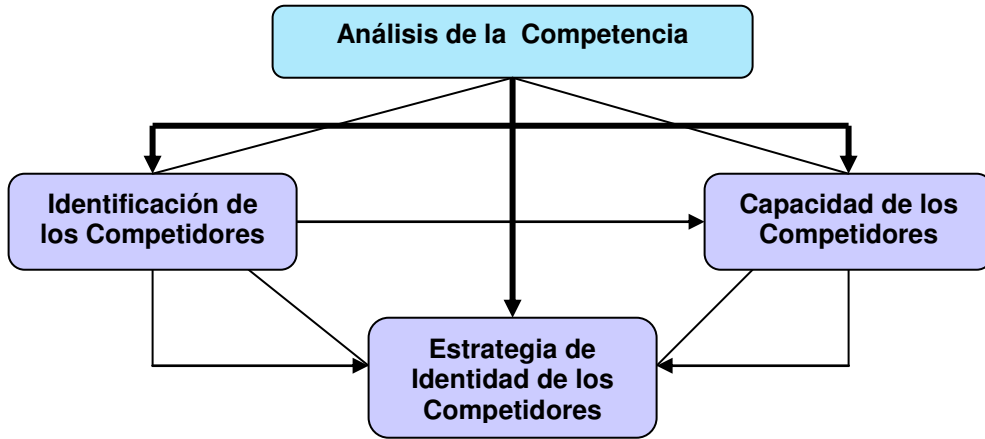
- *Entorno de trabajo:* proveedores, los accionistas, los distribuidores, los grupos de interés, los líderes de opinión, los acreedores, etc.

Analizar la competencia debe convertirse en una de nuestras oportunidades de crecimiento y consolidación de nuestra IMC. A continuación se mencionan las tres “reglas de oro” con respecto a la competencia (Capriotti, 2009, p.165)

- *Conocer a los competidores:* saber de ellos tanto como sea posible, conocerlos como a la propia organización.
- *Pensar como los competidores:* tratar de ponerse en el lugar de los competidores e intentar prever los pasos de su comportamiento competitivo.
- *Respetar a los competidores:* evitar simplificaciones o menosprecio hacia las organizaciones que compiten con la propia entidad. Esto nos recuerda el dicho popular “no hay enemigo (competidor) pequeño”, jamás se debe subestimar la visión o talento que puede surgir en cualquier instante y dar oportunidad al mismo de ganar campo en el ámbito competitivo.

Continuando con esta directriz de estudio al competidor, y la figura 5.1, propone un sencillo esquema para el Análisis de la Competencia, mismo que se detallara de forma posterior (Capriotti, 2006, p. 166-9).

Figura 5.1 Análisis de la Competencia



- **Identificación de los Competidores:** determinar y definir quiénes son las organizaciones que pueden ser calificadas como competidoras en un determinado mercado, categoría o sector de actividad. Ya sea que ofrezcan productos o servicios, o bien, aquellas que satisfacen una misma necesidad u ofrecen soluciones similares.

Sin embargo es importante contemplar que en el sistema capitalista y la global condición económica, competencia puede ser percibida como cualquier otro consumo prioritario que el cliente decida efectuar, sea o no del mismo sector, categoría, o solución similar. Un ejemplo claro, son las familias, que en prioridad pagan las colegiaturas o útiles escolares, postergando el esperado viaje vacacional anual.

- **Capacidad de los Competidores:** posterior a la determinación de nuestra competencia es trascendental identificar y estudiar su FODA, su sistema de operación y promoción, ya que esto nos permitirá elaborar nuestro propio FODA, basado en realidades, cimentado en el ambiente

que realmente nos envuelve y al cual tenemos que adecuarnos y manejar, para lograr ser competitivos líderes de un mercado en particular.

- **Estrategia de Identidad de los Competidores:** derivado del análisis FODA general que realizamos a nuestros competidores, debemos enfocarnos en el análisis FODA exclusivo de la IC de los principales competidores, para estructurar o fortalecer a partir de ello la nuestra.

“El participar en el Forum (9° Congreso de Contact Forum Monterrey que organiza el IMT) la semana pasada en Monterrey, nos dio la oportunidad no solo de conocer el “cómo” es el actuar de otras empresas que brindan servicios parecidos al nuestro, sino que también nos hace replantear varios aspectos acerca de nuestro propio proceder para con nuestros clientes y nuestros colaboradores internos.” Baltazar Cerda.

Para el logro de una estrategia, es conveniente realizar la observación sobre los competidores en los siguientes atributos:

a) Políticas Comerciales:

- *Política de producto:* analizando el tipo de productos y servicios que brindan, la amplitud y profundidad de la gama desarrollada, etc.
- *Política de precios:* los precios establecidos para sus productos y servicios, los descuentos ofrecidos, las bandas de precios en las que se instalan, etc.
- *Política de distribución:* estudiando los sistemas de distribución de las compañías: selectiva, exclusiva, extensiva, intensiva, franquicias, etc.

- *Política de ventas*: los sistemas de ventas, el tipo de vendedores que tienen, las características de su fuerza de venta, etc.
- *Política de comunicación comercial*: cómo los competidores comunican sobre sus productos y servicios y sobre las diversas actividades comerciales de la entidad.

b) Políticas Institucionales:

- *Conducta Corporativa*: la calidad del servicio y la atención personal, así como el comportamiento de los competidores por medio de sus empleados y directivos en relación con los públicos.
- *Política de Comunicación Corporativa*: a nivel global de la organización, analizando cuáles son los mensajes que comunican, cuáles son los medios de comunicación más utilizados y cuáles son las técnicas de comunicación preferidas por las organizaciones competidoras.

5.2 Análisis de los Públicos

Dentro de Análisis de los públicos, es común que se pretenda realizar una categorización específica para cada tipo de stakeholder, proceso que resultaría complejo debido a que puede considerarse que los mismos son sensibles a jugar roles mutativos en cada categoría, lo cual es meramente circunstancial para cada caso específico.

Para lo anterior surge una importante disyuntiva al criterio referente, a si corresponde a la empresa definir o redefinir, en un momento dado, el perfil y categoría de los públicos, o si son indiscutiblemente ellos quienes deciden en que rol establecerse en determinado momento, jugando así ellos con las expectativas y estadísticas de la compañía.

Así esta alternativa, vuelve aun más interesante el proceso y planteamiento de la IC, ya que fehacientemente pone en perspectiva al anterior, volviéndolo dinámico, interesante, evolutivo y posiblemente hasta pueda percibirse compleja esta transición, debido a la capacidad de adaptación al cambio de la organización.

Más que saber que clasificación dar a los skateholders, el enfoque de un organismo debe ser, el fortalecer, mantener e incrementar el número de los interesados y su círculo, pero sobremanera enfocándose en la forma de percepción que se tenga de la empresa.

Cada público tendrá expectativas particulares en función de su relación con la organización, y en base a ello formará su conceptualización de la IMC de la empresa.

Cada organismo tendría un Mapa de Públicos propio y diferente de otras organizaciones, derivado del *Control de la Información*, (la capacidad de un público para acceder a la información disponible) y *Nivel de Influencia* que tenga un público, o sea su capacidad para influir activamente en relación con la organización, en el tema o en la situación.

A continuación se citan algunas recomendaciones para definir de forma práctica el Perfil de los Públicos (Capriotti, 2009, p.175-184):

a) Situación de partida en relación con la organización:

- *Datos socio-demográficos*: identificar información relativa a la edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc., que puedan ser comunes a los miembros de un público, que nos permita una aproximación y una perspectiva general del público.
- *Estilos de vida*: conocer las características y peculiaridades de la forma o estilo de vida que los caracteriza o al que aspira a conseguir.
- *Creencias y actitudes*: analizar la información que nos aproxime a la posición personal que adopta ese público hacia la categoría o sector de actividad de la organización, o hacia el tipo de organización y sus productos o servicios.
- *Intereses buscados*: beneficios que desea o intereses que tiene el público en su relación con la organización y con sus productos o servicios.
- *Nivel de implicación*: estudiar en qué medida es importante para el público la relación con la organización o sus productos o servicios.
- *Grupos de referencia*: identificar aquellos grupos en los que se apoya para sus decisiones o actitudes.

b) Hábitos de información

- *Experiencias anteriores*: saber en qué medida son importantes las experiencias anteriores con la organización o con sus productos o servicios a la hora de tomar una actitud o decisión.
- *Relaciones personales*: informarse si el boca/oreja es un elemento importante para la elección o formación de imagen de la organización.
- *Acceso a las actividades/medios/soportes de comunicación*: conocer qué posibilidades o facilidades tienen los diferentes públicos para acceder o consumirlas diferentes acciones de comunicación que se puedan implementar.

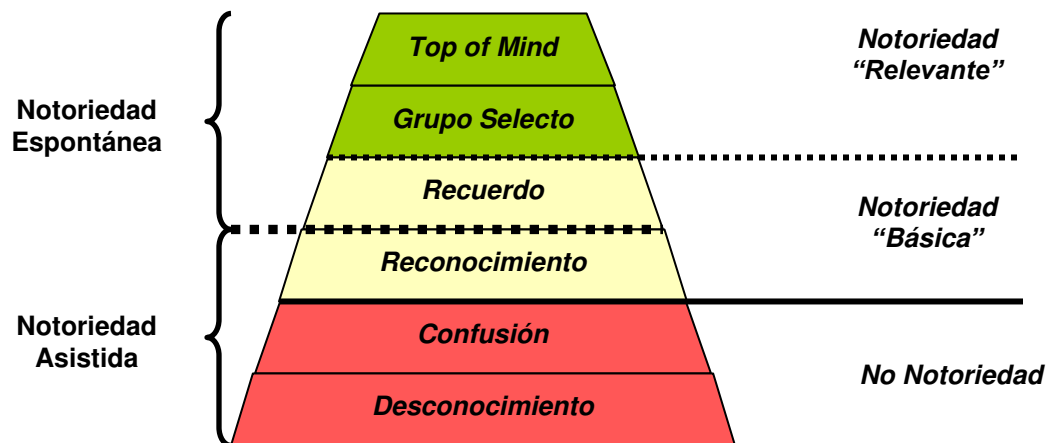
- *Uso de las actividades/medios/soportes de comunicación:* analizar de qué manera consumen o “utilizan” los públicos las diferentes posibles acciones de comunicación que se puedan realizar.
- *Actitud hacia las actividades/medios/soportes de comunicación:* saber qué opinión tienen (positiva, negativa) sobre las posibles acciones de comunicación que podrían desarrollar.
- *Códigos y subcódigos:* que utilizan cotidianamente en su relación con los medios de comunicación o con la organización y sus productos o servicios.
- *Estrategias de obtención de información:* identificar si son buscadores activos o pasivos de información.
- *Estrategias de procesamiento de la información:* conocer si procesan de forma analítica o no la información que reciben.

5.3 Análisis de la Imagen Corporativa

1. Estudio de la Notoriedad Corporativa: estudio de carácter comparativo, enfocado al grado de conocimiento que tienen los públicos de la organización, en relación con las entidades competidoras (figura 5.2) (Capriotti, 2009, p.186-190):

- *Nivel de Notoriedad Espontánea:* aquella en la que la imagen de una organización, marca, establecimiento que viene a la mente del el publico automáticamente sin dar lugar a estimulación previa.
- *Nivel de Notoriedad Asistida:* situación en la a un público se debe estimular o inducir, para recordar una marca, compañía, producto o sector, por desconocimiento, parcial o total, de los mismos.

Figura 5.2 Nivel de Notoriedad



5.3.1 Calidad de la Notoriedad

- *Amplitud de la Notoriedad:* cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes o vinculados a una organización.
- *Profundidad de la Notoriedad:* cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área, línea o categoría que una persona reconoce o vincula a una organización.

5.4 Estudio del Perfil de Imagen Corporativa

Estudio que mide el grado de valoración positiva o negativa de la entidad, dirigido a analizar las *creencias* de las personas sobre las diferentes organizaciones en un entorno general y competitivo y de las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que son y hacen las organizaciones, y no de las realidades particulares y concretas de tales entidades. Su objetivo es analizar cuáles son los *atributos actuales* y cuáles pueden ser los *atributos latentes* de Imagen Corporativa de un mercado, categoría o sector de actividad según los públicos. A continuación se detalla lo anterior (Capriotti, 2009, p. 191-4):

- a) ***Atributos Actuales:*** características actuales que conforman nuestra IMC, según la percepción de nuestros stakeholders.
 - *Atributos Principales:* Aquellas cualidades o características específicas que el público busca prioritariamente en una empresa y su producto, orientan la imagen corporativa de forma determinante.
 - *Atributos Secundarios:* cuando en el mercado más de una empresa cumplen con los atributos principales buscados, su decisión se basa en los secundarios, hacen de soporte o respaldo para su elección.
- b) ***Atributos Latentes:*** características que en este momento no conforman nuestra IMC, pero debe contemplarse su aplicación en el futuro, debido a que significan un plus de diferenciación respecto a la competencia.

5.5 Diagnóstico de Identidad e Imagen Corporativa

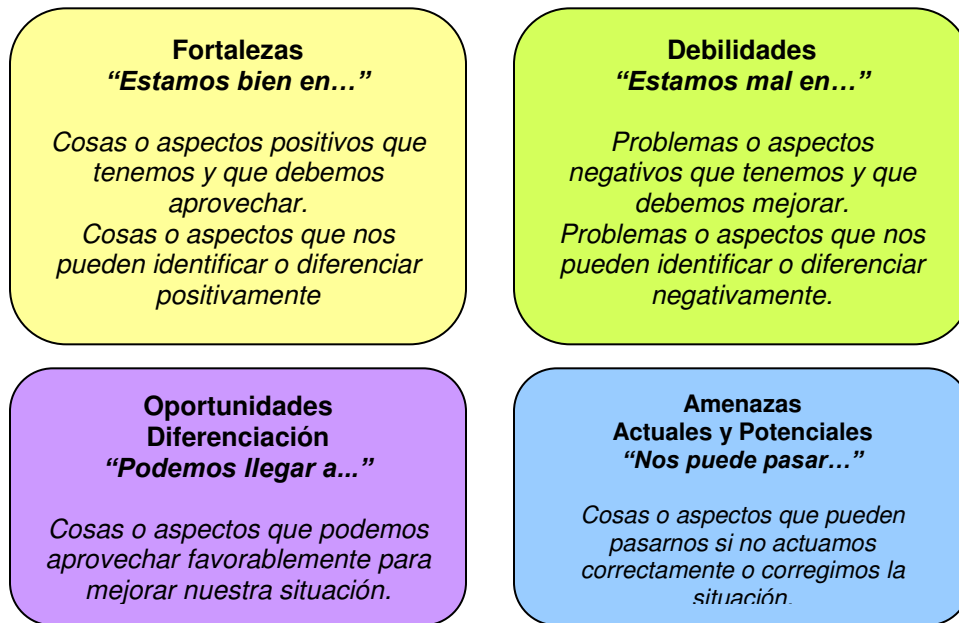
Al ser la IC uno de los procedimientos pilares para el óptimo desarrollo de la empresa, es importante realizar un análisis FODA (figura 5.3), exclusivo para este punto en particular, que arroje datos específicos para el propósito de todo el procedimiento que le antecede, y aporten medidas o pautas para el desarrollo de dicho plan conforme a los objetivos generales de la compañía.

Este análisis coadyuvará a medir el nivel de valoración de diversos aspectos de los públicos hacia nuestra IMC en relación con nuestros propios objetivos, en términos de evaluación comparativa, con otras organizaciones.

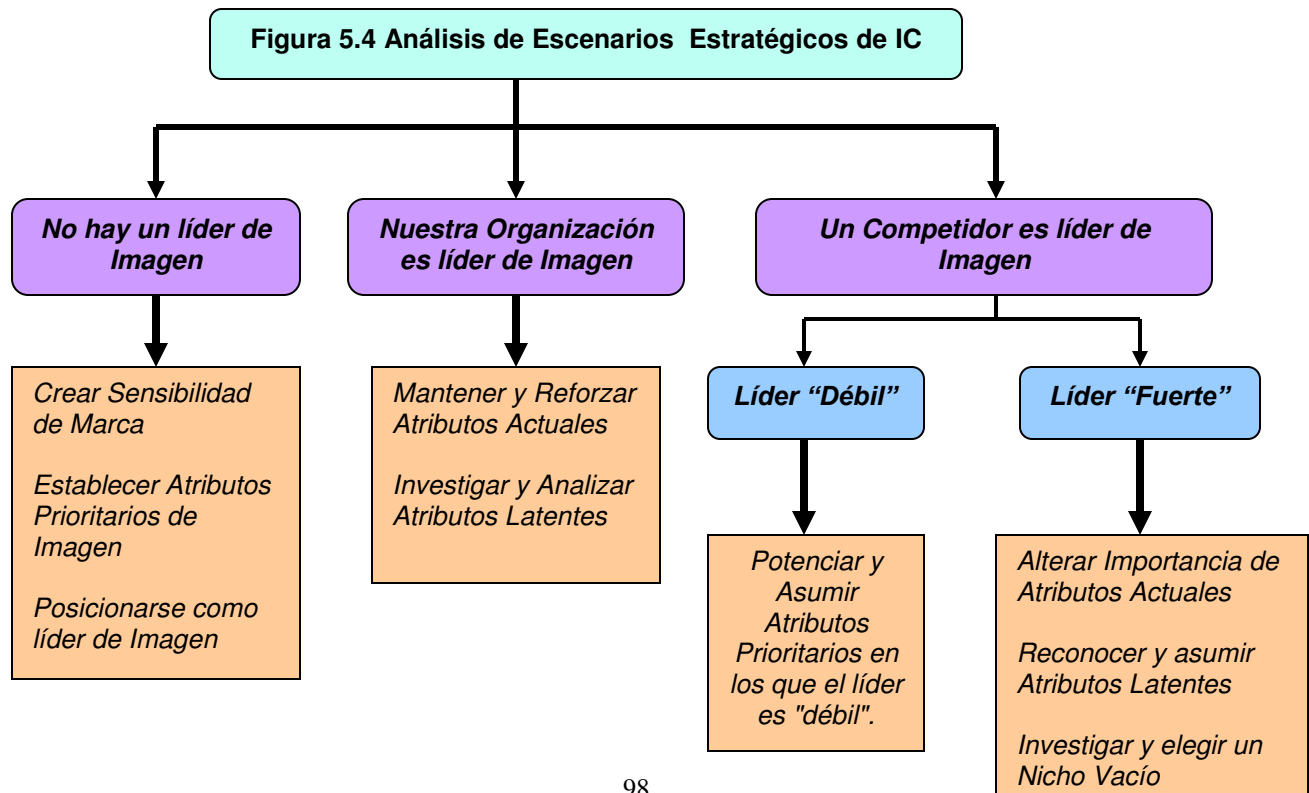
Para realizar este análisis se debe desarrollar una evaluación en diversos niveles:

- Comparar las características de la Identidad Corporativa de nuestra organización en relación con la comunicada por la competencia.
- Analizar los aspectos del entorno general y competitivo que pueden afectar positiva o negativamente la evolución de nuestro mercado, categoría o sector de actividad, y que puedan impactar nuestra IC e IMC.
- Evaluar la situación de los públicos y sus características, y determinar cómo su evolución puede afectar IMC.
- Valorar la notoriedad y función de la evolución los atributos de imagen de nuestra organización en relación con la situación de las otras entidades competidoras.

Figura 5.3 Análisis FODA de Imagen Corporativa



Capriotti, propone, enfocar este estudio, evitando divagar en esfuerzo, pérdida de tiempo y recursos, evitando los distractores al centrarnos en Escenarios Estratégicos (figura 5.4):



5.5.1 Definición del Perfil de Identidad Corporativa

Una vez realizado el análisis FODA e identificado nuestras potencialidades, debemos proceder a materializarlas con el objeto *de lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización* (2009, p. 215), esto significa hacer uso de ellas, aprovecharlas en base a tres estrategias:

- *Estrategia de Asociación:* busca imitar y seguir al referente de imagen del sector. Es la estrategia denominada “*me too*”. Su intención es ser asociada a las características que ya identifican al líder.

En esta estrategia lo importante no es la identificación de la empresa, sino a partir de ella lograr la diferenciación del líder en base a otros atributos.

- *Estrategia de Diferenciación:* busca crear y gestionar diferencias, añadiendo valor para los públicos, implica un compromiso de la organización, no sólo a nivel de comunicación, sino también de la conducta cotidiana de la entidad, para lograr identificación, diferenciación y preferencia.
- *Estrategia Mixta:* en la cual una organización, para hacerse un espacio en el mercado, opta en principio por una Estrategia de Asociación hasta lograr una posición consolidada, para luego cambiar hacia una Estrategia de Diferenciación que le permita alejarse del líder y competir abiertamente con él.

En este tipo de estrategia se recomienda ser cauteloso al asumir valores ya vinculados al líder de Imagen Corporativa y afirmarlos por medio de la recordación reforzando al líder y a su posición de hegemonía.

Para el establecimiento de la Estructura del Perfil de Identidad Corporativa (PIC), es decir, determinar cuál será el conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación asociables a la organización y la forma en que será comunicada deberá ser basada en:

- El *nivel de importancia actual* de cada atributo para los públicos.
- El *nivel de reconocimiento actual* de la organización en esos atributos.
- El *nivel de reconocimiento comparado* relativo a la posición de la organización en cada atributo, en relación con la posición de las entidades competidoras.
- Los *puntos fuertes y débiles* de la organización a nivel de Identidad e Imagen Corporativa.
- El *escenario estratégico* de Imagen Corporativa donde competirá la organización.
- El *enfoque global del PIC* seleccionado por la organización.

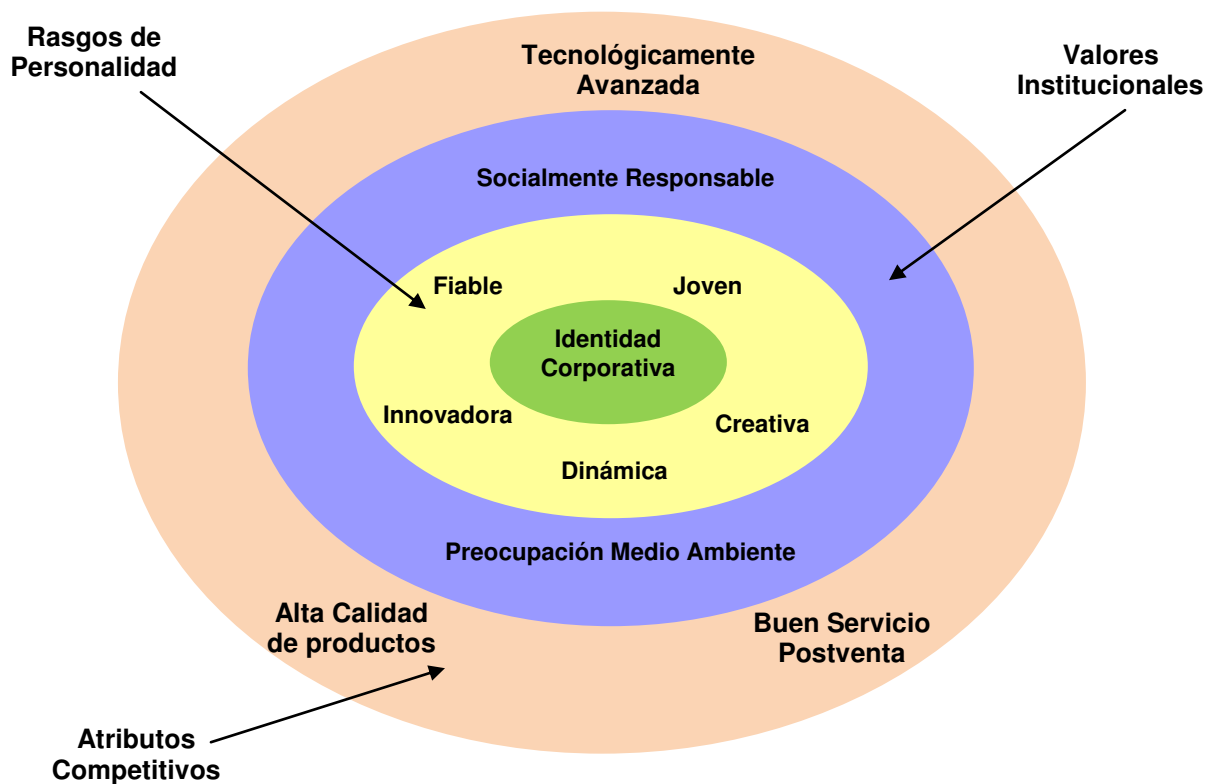
Para la definición del PIC, es necesaria la elección, entre toda la lista generada en pasos anteriores, de los atributos primordiales en los cuales basaremos nuestra imagen y sobre los que se enfocara la IC de la organización, mismas que deben basarse en tres clases (Figura 5.5):

- *Rasgos de Personalidad*: son el conjunto o sistema de conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización, forma de ser y de expresarse de la entidad.
¿Cómo somos?
- *Valores Institucionales*: son el conjunto de conceptos que la organización asume como institución, en relación con su entorno social, cultural,

económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza. *¿En qué creemos?*

- *Atributos Competitivos*: sistema de conceptos orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad. *¿Cómo hacemos nuestro negocio?*

Figura 5.5 Combinación de Atributos de la IC



Basado en este procedimiento se debe realizar una selección de los atributos a manejar basado en la satisfacción que converge a todos los públicos, *permitiendo una coherencia comunicativa importante, una actividad comunicativa más ajustada a cada uno de los públicos y lograr una Imagen Corporativa más adecuada en cada uno de ellos*, de forma sutil y en un solo esfuerzo.

Para lo anterior pueden utilizarse alguna de las siguientes tres estrategias, adecuado a la dimensión y preferencias de cada compañía:

- a. *Estrategia Multímarca*: la organización utiliza marcas para sus productos o servicios con un altísimo grado de independencia con respecto a la entidad que las fabrica. Los atributos corporativos del PIC de la organización podrán ser independientes, o muy diferentes, de los Perfiles de Identidad establecidos para las marcas de los productos o servicios de la organización.
- b. *Estrategia de Respaldo*: las marcas de productos o servicios se asocian al nombre de la organización y, por tanto, el Perfil de Identidad Corporativa apoya el Perfil de Identidad de sus marcas, con su propio nombre.
- c. *Estrategia Monolítica*: las marcas de los productos o servicios se corresponden con el nombre comercial de la organización y, por ello, los Perfiles de las marcas estarán ligados inseparablemente al Perfil de Identificación Corporativo.

Así con la información anterior, podremos también comparar *nuestro PIC (cómo la organización quiere ser reconocida) con nuestro PIMC (cómo la organización es vista por los públicos)*. Así se observarán los gaps existentes en relación con

cada atributo, lo cual nos permitirá establecer la estrategia de acción y comunicación más adecuada. (2009, p. 226)

5.5.2 Cinco Requisitos del PIC:

1. *Comunicable*: debe poder transmitirse con facilidad y los públicos tienen que poder reconocerlo en las diferentes manifestaciones comunicativas, debe ser fácilmente verbalizable para comunicar con exactitud.
2. *Relevante/Valioso*: ser valioso para los públicos, debe hacer referencia a cuestiones que sean importantes para ellos, con el objeto de no solo generar identificación y diferenciación, sino una preferencia.
3. *Único*: ser distintivo y diferente al de las demás organizaciones competidoras.
4. *Sostenible*: ante la Competencia y ante los Públicos. Debe ser:
 - *Durable*, ante la competencia, difícil de copiar en un plazo relativamente largo de tiempo (mayor a 6 meses)
 - *Creíble*, Ante los públicos, que no consideren al PIC como falso o imposible, a nivel ético, así como de mercado.
5. *Asumible*: a nivel de costos, compatible entre lo que la organización *dice que hace* y lo que realmente *hace*.

5.5.3 Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa

A lo largo del desarrollo de la temática de la Gestión de la IC, Capriotti realiza interesante hincapié sobre la importancia que conlleva el proyectar, hablar y vender nuestra *Identidad y lo que nos diferencia* verdaderamente de los competidores, el lograr tener una verdadera esencia y no el ser la copia o seguidor de un líder. Liberando así, a la empresa y sus estrategias de mercado, orientadas solo a las ventas y resultados de un bien o servicio, que al final del camino solo permitirán el obtener ganancias rápidas y momentáneas a costa de sepultar el verdadero éxito de una empresa, su reputación y sobre todo, su durabilidad.

Para esto es necesario **comunicar**, sin olvidar las siguientes primicias:

- a) *Todo comunica en una organización*
- b) *La comunicación debe estar integrada:* que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas.
- c) *La comunicación es generadora de expectativas:* manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la entidad, así como de la propia organización, influirá de forma determinante en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos.

5.5.4 El Plan de Comunicación Corporativa

Permite observar si la organización comunica adecuadamente los lineamientos establecidos en su Perfil de Identidad Corporativa (PIC), ya que es

posible que una empresa tenga una IC clara, fuerte y diferenciada, pero que no se esté comunicando correctamente a los interesados.

¿Qué comunicamos?, ¿cómo comunicamos?, ¿por qué medios comunicamos?, ¿con qué eficacia comunicamos por cada medio?

5.5.4.1 Auditoría de Emisión

Es el estudio de la actividad de comunicación de la organización, para identificar qué, cómo, dónde y a quién comunica.

Análisis de los Públicos de Comunicación

- *Identificar con qué Públicos estamos comunicando:* públicos actuales de comunicación durante un período de tiempo determinado y de los públicos posibles de comunicación.

Análisis de la Información.

- *Identificar los conceptos y estilos comunicados:* concepto comunicativo transmitido (a la idea subyacente detrás de todo mensaje) y al estilo comunicativo utilizado (la forma de expresar el concepto). Abarcando también conceptos y estilos secundarios (los conceptos y estilos de apoyo).
- *Analizar la Intensidad de la comunicación realizada:* reconocer el volumen y la frecuencia de la comunicación.

- *Evaluar la Dispersión/Cohesión de la comunicación realizada:* coherencia y una consistencia adecuada entre los conceptos y estilos transmitidos y si el conjunto de ellos han creado un efecto sinérgico en cuanto a la comunicación del Perfil de Identidad Corporativa de la organización.

Análisis de Canales

- *Identificar las herramientas y actividades de comunicación:* relación de las acciones, actividades e instrumentos que se utilizan actualmente o se han utilizado en la organización con cada uno de los diferentes públicos, para poder definir cuáles son los tipos de medios usados.

También se deberán reconocer los aspectos comunicativos de la conducta corporativa, se podrán listar los aspectos como la atención personal y telefónica, las oficinas y fábricas de la entidad, la conducta de sus empleados, los productos y servicios que realiza, la participación social, etc.

- *Medir la idoneidad y la calidad de cada herramienta y actividad de comunicación:* conocer el atractivo, virtudes, y defectos de cada uno de los canales de comunicación, logrando una mayor adecuación de los canales a los mensajes que se quieran transmitir y a los intereses de cada público, logrando mayor efectividad con la comunicación.

Auditoría de Recepción

- *Analizar el “Mapa de Públicos”:* identificar y comprender cuáles son los públicos hacia los cuales se debería hacer una actividad de comunicación.

- *Identificar la jerarquía de los públicos:* permitirá planificar y dirigir los objetivos, la estrategia y los recursos de la comunicación de una forma más adecuada y eficiente.
- *Caracterizar los públicos:* se deberá conocer:
 - a. Expectativas e intereses con respecto a la organización.
 - b. Características demográficas
 - c. Características psicográficas.
 - d. Infraestructura de dicho público (públicos que influirán en él mismo)
 - e. Hábitos de información.

5.5.4.2 Auditoría de Recepción

Análisis de la Información

- *Analizar conceptos y estilos de comunicación recibidos:* ¿qué conceptos básicos creen que los públicos que transmite nuestra organización?, así como el estilo comunicativo que los públicos consideran que se tiene.
- *Analizar el tipo y cantidad de información recibida y deseada de cada público:* “¿Qué información están recibiendo los públicos?” y “¿cuáles son las expectativas de comunicación de cada uno de los públicos?”.
- *Analizar los efectos de la información recibida:* “¿Qué efectos han tenido los mensajes comunicados?”. Estudiar si han tenido efectos puramente informativos, si han influenciado en las opiniones de los miembros de los públicos (efectos a nivel de las actitudes), si se han modificado

comportamientos y/o conductas y los efectos que ha tenido para la organización.

Análisis de Canales

- *Identificar los canales de comunicación de cada público:* establecer un análisis comparativo entre los canales utilizados actualmente y los deseados, para observar las diferencias y preferencias (directa-personal, o bien, indirecta-impersonal)
- *Uso de los instrumentos o soportes de comunicación de cada público:* conocer la posibilidad de los públicos para acceder (física o psicológicamente) a los diferentes canales de comunicación, así como el uso que realizan de ellos (cuándo, cómo y dónde los utilizan).
- *Actitud hacia los canales de comunicación de cada público:* se deberá estudiar la opinión o valoración que hacen de los diferentes canales de comunicación, así como la credibilidad de los mismos.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación será realizada bajo el Método Cualitativo (Hernández, Fernández, Baptista; 2006, p.8-10), debido a la viabilidad que presenta de llevar a cabo un estudio fundamentado en el proceso inductivo de lo particular a lo general, permitiendo una recolección de datos exploratoria, abierta, flexible, permitiendo que el investigador forme parte activa del proyecto. Además debido al relevante papel que representa el factor humano en todas las directrices hacia la organización, es considerado el más adecuado, al permitir la evaluación natural sobre los sucesos en base a la experiencia.

Para el logro de la obtención de información necesaria para la comprobación de la hipótesis se recurrió a herramientas de investigación (Hernández et al. 2006, p.587- 619), como:

- **Observación:** los propósitos esenciales de la observación cualitativa son:
 - a) Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social.
 - b) Describir comunidades, contextos, ambientes; así como las actividades que se desarrollan en estos, personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas.
 - c) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y situaciones o circunstancias, eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los que ocurren las experiencias humanas.
 - d) Identificar problemas.
 - e) Generar hipótesis para futuros estudios.

En la observación cualitativa, el investigador contempla todo lo que considera pertinente, como: ambiente físico (entorno), Ambiente social y humano, Actividades individuales y colectivas, artefactos que utilizan, hechos relevantes y retratos humanos. Lo anterior dando cabida en áreas psicológicas, antropológicas, sociológicas, comunicacionales, educativas, etc.

- **Entrevistas abiertas:** la entrevista cualitativa en comparación con la cuantitativa, es más íntima, flexible y abierta. Es una reunión para intercambiar información, logrando una comunicación conjunta de significados respecto a un tema. Mismas que pueden dividirse en:
 - a) *Entrevista Estructurada:* el entrevistador realiza su labor con base a una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta.
 - b) *Entrevista Semiestructurada:* se basan en una guía de asuntos o preguntas, teniendo el entrevistador la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.
 - c) *Entrevista Abierta:* se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la libertad para manejarla.
- **Documentos y materiales:** ayudan a entender el fenómeno central de estudio, aportando antecedentes de un ambiente, experiencias, vivencias, etc. Puede considerarse en estos documentos, material audiovisual, artefactos y construcciones, archivos, huellas, rastros, vestigios, entre otros, ya sea de carácter personal o grupal, dependiendo de la índole de la investigación.

7. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para una mejor comprensión y enriquecimiento sobre el objeto de estudio, su finalidad y entorno, se dará paso a una breve descripción sobre los aspectos más relevantes que han marcado la personalidad de este tipo de organismos, así como una breve reseña sobre sus antecedentes históricos, haciendo alusión al artículo *El museo, la museología y la fuente de información museística* [Linarez Pérez Juan Carlos (2008)]:

La palabra **Museo** tiene su origen etimológico en el griego mouseion, que se remonta al culto que se rendía a las musas en las antiguas regiones griegas de Tracia y Beocia. Posteriormente en Egipto, dicho término se utilizó también para la designación de un templo; pero en este caso no fue ofrendado a deidades sino al conocimiento. Así, con la formación del Imperio Romano, éstos derivaron, del término griego, al término latino museum, para referirse al sitio donde se producían las discusiones filosóficas y que servía además para la exhibición de piezas raras de épocas anteriores.

Relacionando de esta forma el termino con diversas inspiraciones, en primer lugar con la música; luego, con las diversas expresiones de poesía y artes; más adelante, con la ciencia y posteriormente con la Filosofía; es decir, la existencia de las musas y, por tanto, de los mouseion-museum, se relaciona no sólo con la creación artística, sino por extensión con todo el conocimiento.

Durante la Edad Media o Medievo —extenso período histórico comprendido entre los siglos V y XV d.n.e. — los aspectos sociales, económicos, políticos, religiosos y militares fueron por demás muy complejos. La iglesia católica se expandió como dogma e institución por toda Europa. El poder acumulado por la iglesia durante este período le permitió hacerse custodio y guardián del legado de la cultura pagana-griega y romana. La clase noble no sólo confiaba la

educación y formación de sus miembros a la iglesia, sino que le cedió también importantes objetos de valor artístico e histórico que habían pertenecido a sus antepasados. Se inició así el coleccionismo de arte en el seno de la institución eclesial, y que perdura hasta nuestros días.

Fue hasta el Renacimiento, período histórico comprendido entre los siglos XV y XVI, que el término museo se utilizó para designar a un espacio físico destinado a la formación de una colección privada de objetos valiosos. Para este momento histórico, el coleccionismo de arte vivió una etapa de mucho auge caracterizada por la formación de colecciones privadas por intermedio principalmente de la creación de obras. Artistas como Leonardo Da Vinci, Miguel Ángel Buonarroti, Rafael Sanzio, el Bosco, Sandro Boticelli, Bramante, Durero y otros, quienes vivieron y desarrollaron su obra durante el Renacimiento, necesitaron en diversos momentos de sus vidas el apoyo económico que brindaron las familias aristócratas, en especial aquellos que sobresalían por sus dotes artísticas, temperamento y audacia.

Para finales del siglo XIX, el movimiento museístico europeo estaba consolidado. Para este momento el interés de los museos estaba centrado en la expansión de sus colecciones a partir de los más diversos objetos procedentes de diferentes culturas. El Museo Británico, la antigua Galería Nacional de Alemania, el Museo Etrusco y el Museo Egipcio, como parte integrante de los Museos Vaticanos; también el Museo Nacional del Prado en España. En 1882, un lado del Museo de Louvre, en París, se creó la primera escuela dedicada a la formación profesional en asuntos de conservación y restauración de objetos de arte, L'Ecole du Louvre.

En México los museos han funcionado como una forma de afianzamiento histórico y nacionalista, es así también una forma de incorporación al mundo civilizado.

En el siglo XVIII, en nuestro país, se comienzan a formar diversas colecciones del pasado histórico de México, principalmente de la época Prehispánica.

En Michoacán durante el siglo XIX, personajes como Nicolás León y Melchor Ocampo, son quienes rescataron un gran número de objetos artísticos e históricos que resultaban de gran importancia cultural para el estado, conformando la primera colección museística en la ciudad de Morelia.

Posteriormente fue durante los años 80's, cuando comienza la fundación de los museos más representativos de Michoacán, con el objeto de resguardo y difusión [Velarde Cruz Sofía Irene (2010)].

Para una mejor definición del concepto Museo y basado en la descripción que se realiza desde 2007 en los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM), puede definirse como (Web 16):

“[...] una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite”.

Concluyendo esta breve introducción en materia museística se dará paso a la descripción específica del objeto de interés en esta investigación en el siguiente apartado.

7.1 Museo de Arte Colonial

"[...] Extraordinariamente rico en su acervo [...]"

Mtro. Jaime Hernández.

Secretario de Cultura.

Domicilio:

Benito Juárez 240. Centro. CP 58000. Tel. (43) 13-92-60 Morelia, Michoacán, México.

Historia

El Museo de Arte Colonial, fue fundado e inaugurado el 27 de Septiembre de 1984, institución constituida gracias al interés y proyecto del Patronato Pro-construcción del Museo de Arte Colonial presididos por la Sra. Celeste Batel de Cárdenas interesados en la conservación, exposición y difusión, para futuras generaciones, del patrimonio artístico de la época virreinal, en comunión con la arquitectura y carácter colonial, que aun guarda esta enigmática ciudad de Morelia.

Teniendo como sede una casa barroca, edificio de valor histórico y arquitectónico, adaptado al estilo neoclásico en el siglo XIX, creando una atmosfera desde su acceso, acorde a la obra permanentemente expuesta en este centro cultural.

Inaugurado por el Mtro. Felipe Hincapié cumple 27 años de servicio continuo a la sociedad Michoacana, así como al público nacional e internacional. En su colección cuenta con una rica historia tanto social como artística, que habla del choque y mezcla entre dos civilizaciones, indígena y española, al igual que la africana, mismas que dan origen a la expresión representada en cada una de las obras expuestas en este centro cultural, desarrolladas por artistas nacionales de

la época. El patrimonio con el que este espacio cuenta, está conformado por:

- © 21 cuadros en exhibición, obras artísticas de pintores destacados de la época, como el oaxaqueño Miguel Cabrera, José de Ibarra, Juan de Sámano, así como otras de origen anónimo.
- © 122 Cristos, colección conformada por diferentes técnicas, como madera y caña de maíz, esta última técnica prehispánica originaria del territorio y retomada por los españoles para la confección de imágenes católicas. Dichos ejemplares puede apreciárseles en distintos tamaños, incluso muestra algunos ejemplares precolombinos.

Cuenta con cinco salas de exposición, así como el espacio de los muros que rodean el patio principal se exhiben también algunas obras. Esta área, además de servir también para exposición, es escenario de audiciones musicales, conferencias, presentaciones de libros y otras actividades que, por lo general, se programan de forma semanal los jueves.

Actualmente el Museo de Arte Colonial, es dependiente de la Secretaría de Cultura del Estado, directamente del Depto. de Dirección de Vinculación e Integración Cultural, es representado por la Mtra. Sofía Irene Velarde Cruz, quien es colaboradora del instituto desde hace ya nueve años, ocupando el cargo de dirección, desde el año 2007, durante su administración, a manera de crecimiento y mejora de los servicios que otorga el museo, ha implementado cambios museográficos, tales como:

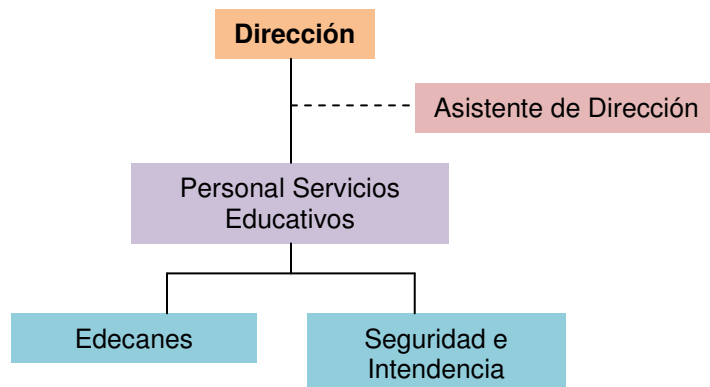
- Cambio de iluminación eléctrica en las salas de exposición.
- Se lleva a cabo investigación sobre la colección de escultura y escultores de la época colonial, para la creación y publicación, de un Catálogo de Piezas de Esculturas, **resguardada por el Museo de Arte Colonial**. Lo anterior sumando esfuerzos, en conjunto con el Dpto. Centro de Documentación e Investigación de las Artes, bajo la dirección de

Consuelo Maquiva.

- Actualmente está por concluir el proyecto de cambio de cédulas, a modo de mostrar al público la iconografía completa de cada una de las obras.
- Así también, se han elaborado e implementado 3 capsulas informativas, mismas que serán proyectadas al público, con el objeto de adentrar a los visitantes en el concepto del Arte Novohispano y el Michoacán Colonial.
- Igualmente, se gestiona en la reimpresión del Catalogo de cuadros, publicado originalmente en el 2006.
- Se continua promoviendo la aculturación por medio de los ciclos de conferencias anuales, relacionadas a la temática del museo, haciendo partícipes al público en general. El presente año 2011, se presentó el tópico **"Retablo Novohispano"**, impartido en un total de 10 conferencias en el periodo de Mayo-Octubre.

Organigrama

A continuación se representará de forma gráfica a manera de propuesta, debido a su ausencia, un organigrama, considerando para ello los puestos actualmente en función:



CAPITULO II – CASO PRÁCTICO

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA PARA EL MUSEO DE ARTE COLONIAL

DIAGNOSTICO Y PROPUESTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA PARA EL MUSEO DE ARTE COLONIAL

"La única forma que tenemos de sobrevivir a la sublevación es a través del rescate de nuestra cultura"

Silvia Navarrete

Durante el transcurso de esta investigación, se ha encontrado de forma palpable, una interesante controversia generada entre historiadores del arte y administradores, por la notable diferencia de percepción, sobre los conceptos u objetivos primordiales a desarrollar para una institución museal, situación provocada en gran parte por el enfoque perteneciente a cada disciplina y su respectiva formación académica. Dando paso de esta forma, a la oportunidad de lograr fusionar ambos panoramas, coincidiendo a tal punto de generar así, una estructura optima que permita su desarrollo en ambas vertientes, tanto cultural como organizacional, proyectando una real Identidad Corporativa del Museo de Arte Colonial.

Aunado a lo anterior es relevante considerar, la influencia en su desenvolvimiento de la forma actual de trabajo, siendo el Museo de Arte Colonial una dependencia gubernamental, está sujeto a un programa de objetivos y metas generales o globales a alcanzar, perteneciente y elaborado en base a la Identidad de la Secretaria de Cultura del Estado de Michoacán, apegados también al marco legal de la Ley de Desarrollo Cultural de Michoacán.

Esta condición es genérica para todos y cada uno de los espacios museísticos de la ciudad, cada uno conoce de forma tácita su responsabilidad y función, lo que permite el desarrollo de un programa estatal para el beneficio común con el

esfuerzo conjunto de cada institución. Sin embargo impide y limita el desarrollo de una personalidad propia, que debe basarse en el concepto que aborda y resguarda para la divulgación de determinada época en espacio-tiempo e histórico-social, que formó y forma parte, en diferente perspectiva, de nuestra evolución como sociedad, cultura y nación. Es vital para cada organismo delimitar y tener claro el propósito en el cual está fundamentado la razón de su existencia, el motivo que le lleva a exponer, preservar y comunicar, a la sociedad actual y generaciones venideras, determinado género de elementos visuales, culturales, así como las actividades que de estos deriven, para su educación y aculturación, permitiendo a este recinto la distinción y diferenciación del resto de los organismos museales de la ciudad y el Estado.

Actualmente ha incrementado el número de Museos interesados a nivel mundial, en sumar a sus procesos, diferentes tipos de gestiones administrativas, relacionadas con los aspectos financieros y jurídicos del museo, la seguridad y el mantenimiento, la organización del personal y el *marketing*; también los procesos estratégicos y la planificación general. Entre ellas, debemos considerar la gestión que en esta ocasión es motivo de nuestro análisis, la Gestión de Imagen Corporativa de dicha institución, en definitiva con el objeto de potencializar y unificar criterios y esfuerzos, tanto del organismo como de los públicos interesados, para el crecimiento y alcance de más y mejores metas, a un mayor plazo de tiempo. Todo lo anterior decretado de forma escrita, donde todos sus miembros y stakeholders, puedan descubrir parte de la personalidad del organismo y los preceptos bajo los cuales rige su conducta y operación.

Por tanto, y posterior al desarrollo del marco teórico de este trabajo, a continuación se hará el análisis y gestión del Museo de Arte Colonial de Morelia, con el objeto de definir su Cultura, IC e IMC, elaborando una propuesta de mejora, la cual se pretende sea de viable aplicación, contribuyendo al beneficio administrativo de la institución museística antes mencionada.

1. Análisis Estratégico de Situación

Como se hizo mención en líneas anteriores debido a la ausencia de una filosofía corporativa propia y debidamente estructurada se dará paso inicial a la generación y definición de la misma, así como diagnosticar la situación actual para posteriormente sugerir una nueva perspectiva de trabajo que genere un mejor medio organizacional hacia el interior y exterior del instituto.

1.1 Filosofía Corporativa

Misión

El Museo de Arte Colonial tiene como misión preservar y salvaguardar el acervo histórico michoacano perteneciente al periodo virreinal en México, logrando ofrecer y difundir a las presentes y futuras generaciones un enriquecedor panorama visual sobre la historia de nuestra nación en la época colonial, por medio de testimonios artísticos de carácter virreinal, que contribuyan al desarrollo cultural de la sociedad.

Fomentando en el público el interés por el conocimiento y la trascendencia de esta etapa cultural en nuestro Estado y su impacto en la historia, arte y cultura actual, exhortando de esta forma al rescate y valorización de dicho tesoro.

Así mismo la divulgación y promoción de la riqueza artística contemporánea por medio de vinculaciones con el exterior, abriendo espacio a expresiones de arte, conferencias y talleres educativos para beneficio de la comunidad.

Visión

Ser una institución líder, transformándonos en el Museo de Arte Colonial más representativo y visitado de la República, promoviendo la riqueza cultural que como Estado ha sido legado en mayor parte a esta ciudad, difundiendo dicho patrimonio de forma clara y dentro de un entorno placentero para todos los públicos.

Valores

Para el Museo de Arte Colonial, es imprescindible desempeñarse bajo una cultura y filosofía sustentada en valores que engendren un espíritu de conducta en sus colaboradores, que al llevarlo a la práctica beneficien tanto a la institución, así como también a la comunidad museística y artística, favoreciendo por ende a la sociedad y públicos en general, involucrados directa o indirectamente, de las presentes y futuras generaciones.

- 1. Conocimiento, Sensibilidad y respeto por el arte y la historia:** tenemos presente que nuestra labor se desarrolla a partir de la preservación y difusión de obras artísticas visuales, las cuales son una representación y expresión del encuentro de dos culturas, ideologías y la evolución de su unificación expuesto en cada creación. Por tal condición, forman parte del patrimonio histórico, artístico y cultural, máxime, de la de la sociedad Michoacana y por ende de la humanidad.
- 2. Ética:** gestionar y desarrollar todas las actividades que al instituto competen, bajo los preceptos de Deontología vigentes para los organismos pertenecientes al campo museístico.
- 3. Responsabilidad:** Proceder en consecuencia, en todas nuestras acciones, todos y cada uno de los colaboradores, actuando en

compromiso hacia y con todos los públicos involucrados.

4. **Respeto:** manifestar recato y admiración hacia nuestros elementos de trabajo, así como para los artistas y para con el contexto cultural y social al que pertenezca cada obra. Mostrando dicha actitud, al expresar cualquier opinión o conceptualización alguna de forma verbal o escrita, manipulación o cualquier actividad relacionada.

Así también expresar dicho comportamiento, en la interacción diaria entre copartícipes de esta dependencia, igualmente al relacionarnos con todos y cada uno de nuestros públicos e integrantes de la sociedad.

5. **Transparencia y Legalidad:** operar en legitimidad con apego a la Ley Orgánica del Seminario de Cultura Mexicana y conforme a la Ley de Desarrollo Cultural de Michoacán vigente, así como instrumentos jurídicos internacionales, que sean aplicables en la medida en que afecten las actividades de la institución.
6. **Orientación a la Educación:** vocación enfocada a estimular en la sociedad, sin importar el rango de edad ni condición social, el interés por la cultura y la historia del arte, principalmente, por el Arte Colonial Mexicano, parteaguas histórico, de la transición cultural de nuestra comunidad. De esta manera generar una nueva apertura al aprendizaje y enriquecimiento educativo, promoviendo una participación activa de los individuos en la sociedad, beneficiando directa o indirectamente a la Institución.
7. **Orientación a los Públicos:** encauzar nuestros esfuerzos a la satisfacción y superación de expectativas, de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, para de esta forma garantizar un crecimiento conjunto hacia todas las partes.
8. **Compromiso con la calidad:** Capacitar y profundizar en la mejora continúa profesional de cada uno de nuestros colaboradores, así como en

los procesos. Desarrollando y ofertando, por ende, mejores programas de actividades, instalaciones y servicios a nuestros clientes, internos y externos.

- 9. Profesionalismo:** Operar bajo una conducta profesional, adecuada del personal, basado en la honestidad, confianza, integridad y vocación de servicio, fomentado valores como el trabajo en equipo, la cultura participativa y la auto exigencia. Para al actuar bajo estos valores proporcionar el empuje y motivación para llevar a la institución al cumplimiento optimo de su misión, visión y objetivos.
- 10. Responsabilidad Social:** trabajamos bajo el objetivo de crear una mayor acultura, respetando la diversidad cultural. Orientar los procedimientos al impulso de proyectos que repercutan positivamente en la preparación y desarrollo social, cultural y académico de nuestra comunidad y de todos aquellos individuos en interacción con nuestras actividades.
- 11. Orientación hacia Objetivos:** conjunción de todos los valores anteriores, encaminando esfuerzos en colectivo para el logro de los objetivos de la institución.

Marco Legal

El Museo de Arte Colonial lleva a la práctica el ejercicio de sus actividades, servicios y proyectos con apego a principalmente en los siguientes estatutos:

- **Ley de Desarrollo Cultural para el Estado de Michoacán de Ocampo:**

- Artículo 5. Corresponde a la Secretaría de Cultura:

V. Promover y apoyar el conocimiento, recuperación, conservación y divulgación del

XII. Establecer dentro del ámbito de su competencia las políticas, normas técnicas y

XIX. Difundir en medios masivos de comunicación las acciones y programas que contribuyan a formar públicos para las expresiones culturales.

- Artículo 6.- Corresponde a la Secretaría de Educación:

V. Promover la formación y capacitación de promotores y gestores culturales por medio de actividades académicas, con valor curricular, que contribuyan al rescate, promoción y difusión de la cultura;

- Artículo 7. Corresponde a la Secretaría de Turismo:

II. Impulsar y fomentar el conocimiento de las diferentes riquezas naturales, arquitectónicas, arqueológicas, artesanales y artísticas del Estado, a través de los diferentes medios de que dispone.

- Artículo 11. La Secretaría fomentará y promoverá la participación de los michoacanos en la vida cultural de las comunidades, el disfrute de los bienes y servicios culturales y la colaboración en el progreso científico y artístico, como fuente de creatividad y componente central de un desarrollo autodeterminado, incluyente, corresponsable, integral y sustentable.

- Artículo 25. La política cultural del Estado se sujetará a los siguientes lineamientos:

III. Generará un entorno favorable para el desarrollo cultural, facilitando el acceso, uso, preservación y disfrute de las actividades,

bienes y servicios culturales, con igualdad de oportunidades y equidad en la distribución de los recursos.

- **Ley Orgánica del Seminario de Cultura Mexicana**
- **Código de deontología del ICOM para los museos.**

1. *Los museos garantizan la protección, documentación y promoción del patrimonio natural y cultural de la humanidad:* Los museos son responsables del patrimonio natural y cultural, material e inmaterial. La primera obligación de los órganos rectores y de todos los interesados por la orientación estratégica y la supervisión de los museos es proteger y promover ese patrimonio, así como los recursos humanos, físicos y financieros disponibles a tal efecto.
2. *Los museos que poseen colecciones las conservan en beneficio de la sociedad y de su desarrollo:* La misión de un museo consiste en adquirir, preservar y poner el valor sus colecciones para contribuir a la salvaguarda del patrimonio natural, cultural y científico. Sus colecciones constituyen un importante patrimonio público, se hallan en una situación especial con respecto a las leyes y gozan de la protección del derecho internacional. La noción de buena administración es inherente a esta misión de interés público y comprende los conceptos de propiedad legítima, permanencia, documentación, accesibilidad y cesión responsable.
3. *Los museos poseen testimonios esenciales para crear y profundizar conocimientos.* Los museos tienen contraídas obligaciones especiales para con la sociedad por lo que respecta

a la protección, accesibilidad e interpretación de los testimonios esenciales que han acopiado y conservado en sus colecciones.

4. *Los museos contribuyen al aprecio, conocimiento y gestión del patrimonio natural y cultural.* Los museos tienen el importante deber de fomentar su función educativa y atraer a un público más amplio procedente de la comunidad, de la localidad o del grupo a cuyo servicio está. La interacción con la comunidad y la promoción de su patrimonio forman parte integrante de la función educativa del museo.
5. *Los museos poseen recursos que ofrecen posibilidades para otros servicios y beneficios públicos.* Los museos recurren a una vasta gama de especialidades, competencias y recursos materiales cuyo alcance supera el ámbito estrictamente museístico. Esto puede conducir a un aprovechamiento compartido de recursos o a la prestación de servicios, ampliando así el campo de actividades de los museos. Estas actividades se organizarán de manera que no se comprometa la misión que tiene asignada el museo.
6. *Los museos trabajan en estrecha colaboración con las comunidades de las que provienen las colecciones, así como con las comunidades a las que prestan servicios.* Las colecciones de un museo son una expresión del patrimonio cultural y natural de las comunidades de las que proceden y, por consiguiente, no sólo rebasan las características de la mera propiedad, sino que además pueden tener afinidades muy sólidas con las identidades nacionales, regionales, locales, étnicas, religiosas o políticas. Es importante, por lo tanto, que la política del museo tenga en cuenta esta situación.
7. *Los museos actúan ateniéndose a la legalidad.* Los museos deben actuar de conformidad con las legislaciones

internacionales, regionales, nacionales y locales, y con las obligaciones impuestas por los tratados. Además, sus órganos rectores deben cumplir con todas las responsabilidades legales u otras condiciones relativas a los diferentes aspectos del museo, sus colecciones y su funcionamiento.

8. *Los museos actúan con profesionalidad.* Los miembros de la profesión museística deben respetar las normas y leyes establecidas y mantener el honor y la dignidad de su profesión. Deben proteger al público contra toda conducta profesional ilegal o contraria a la deontología. Han de utilizar todos los medios adecuados para informarle y educarle respecto a los objetivos, metas y aspiraciones de la profesión con miras a hacerle entender mejor la contribución de los museos a la sociedad.

1.2 Cultura Corporativa

En base a la observación realizada sobre la cultura organizacional tácita existente en este instituto se logró diagnosticar lo siguiente:

- **Determinación de la Cultura actual**

El Museo de Arte Colonial, bajo la actual dirección, denota las siguientes fortalezas:

1. Laborar bajo un ambiente óptimo de respeto y cooperación de todos los colaboradores.
2. Dirección basada en liderazgo.
3. Propuestas llevadas a cabo en colectivo en espíritu de innovación en

- implementación de procesos.
4. Personal capacitado para las necesidades requeridas del museo.
 5. Relaciones interpersonales entre los colaboradores basadas en la comunicación.
 6. Indicios de comenzar a laborar bajo un esquema de orientación a los públicos.

Sin embargo, presenta las siguientes debilidades:

1. Débil distribución de sus espacios en oficinas, dirección y recepción.
2. Débil imagen institucional como cultura solida, proyectada por la vestimenta y ubicación de los empleados.
3. Crecimiento de carrera limitado para los colaboradores. Aspecto que llega a repercutir baja incentivación, motivación e incluso afectar la pro-actividad de los subordinados.
4. Incertidumbre respecto a la continuidad en los proyectos iniciados y propuestos para el crecimiento y mejoramiento de la IMC del Museo de Arte Colonial.

- **Propuesta de Cultura Deseada**

Para la implementación de una nueva perspectiva sobre la cultura organizacional para los colaboradores del museo es imprescindible contar con el interés y apoyo en primera instancia del órgano rector del Museo de Arte Colonial mismo, en este caso la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán, así lograr dar paso a la tarea de esta sistemática reestructuración involucrando lentamente a esta apertura al cambio a todos los colaboradores compartiendo los beneficios en colectivo que proporcionara dicha evolución en todas y cada una de las directrices organizacionales, internas y externas, en las cuales llegará a repercutir dicha transformación. Las recomendaciones para el cambio cultural,

son las siguientes:

1. Crear una cultura orientada claramente hacia los valores compartidos y filosofía de la Institución, tanto en el aspecto formal como informal.
2. Orientar los esfuerzos en conjunto hacia los objetivos, bajo el precepto de destino compartido.
3. Fortalecer y estrechar lazos con el capital humano, por medio de aspectos tales como: identificación, comunicación, motivación, rotación de personal, capacitaciones, mayor y mejor retribución.
4. Cultura orientada a la apertura por la innovación y el cambio.
5. Generar una fuerte imagen de integración, por medio de la definición de sistemas, procesos, políticas (código de vestir, reglamento interno, etc.), claramente definidos, que proyecten las fortalezas con las que cuenta la institución.
6. Mantener un alto nivel de cohesión y compromiso, en el clima organizacional y cultura corporativa.
7. Trabajar bajo la orientación a los públicos.
8. Laborar con el total personal adecuado y altamente capacitado de acuerdo a las exigencias del museo.
9. Jerarquización del personal de acuerdo a sus funciones y capacidades.
10. Fortalecer la responsabilidad social por medio de diversas actividades socio-culturales, y educativas.
11. Lograr una estructura que permita una IC basada en valores compartidos, estrategia, personal, capacidad, estilo, estructura y sistemas.

2. Análisis del Entorno

2.1 Entorno General (Macroentorno)

- ***Entorno político-legal:***

El Museo de Arte Colonial es una institución gubernamental que desarrolla sus actividades en apego a las legislaciones federales y estatales, así como a los códigos internacionales, mencionados anteriormente en la especificación del marco legal del mismo organismo, correspondientes en su ejercicio profesional.

Ligado a lo anterior debe considerarse la cuestión política venidera, en la cual se realizara para este ya presente año 2012, el cambio de gobierno, y con ello posibles reformas o modificaciones al ejercicio en materia de cultura y las artes, mismo que afectara directamente tanto a la SECUM, como al objeto de estudio.

- ***Entorno Socio-económico:***

La situación económica mundial se ha visto afectada de forma crítica en los últimos años por distintos factores en particular para cada nación, lo cual repercute en distinto grado en el sectores económicos a cada uno de los estados de nuestro país, situación en critico ascenso, que despierta la generación cada día más emergente de estrategias para combatir los efectos colaterales de dicha crisis.

Morelia, perjudicada en últimos años, tanto por la economía global, como también por sucesos internos como inseguridad, terrorismo, epidemias estacionales (H1N1), crimen organizado, entre otros. El gobierno, además en el entendido de que la mayor percepción económica de la ciudad proviene del sector terciario (Grafica 2.1.0) y a modo de combatir la desconfianza de los

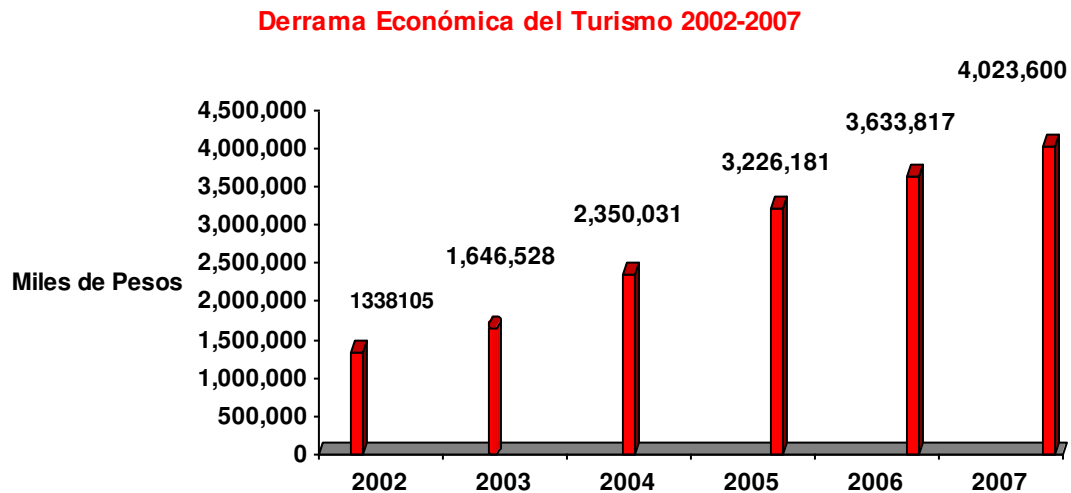
públicos, así como la pérdida, o retraso en la obtención de posibles clientes potenciales nacionales e internacionales, que generen una reactivación o fortalecimiento de la derrama monetaria, disminuyendo el impacto a la economía local, ha creado programas y estrategias de difusión, e incluso de autoconsumo para la divulgación de los distintos atractivos de la capital Michoacana, por mencionar ejemplos:

- ***Por Morelia va.***
- ***Plan Luz en el Centro Histórico:*** con lo que la capital michoacana recibió el nombramiento de Ciudad Luz de América Latina
- ***Morelia está en ti.***
- ***Turismo de Reuniones: Desarrollo social para los destinos***
- ***1ra. Feria Mundial de Turismo Cultural en 2010, y***

Así como la participación en la continuación de eventos de talla internacional como: ***Festival Internacional de Cine de Morelia, Festival Internacional de Música “Miguel Bernal Jiménez”, Jazztival Michoacán, Festival del Mariachi, Festival Internacional de Órgano y el Festival Internacional de la Guitarra,*** que aseguren la afluencia anual de turismo local, nacional e internacional.

A reserva de contar nuevamente con el presupuesto este periodo gubernamental, para todas las festividades anuales mencionadas, sin contemplar en demasía las de inversión directa de iniciativa privada, podrá considerarse un incentivo para la atracción de públicos potenciales de diferentes segmentos culturales, económicos y sociales, hacia el museo.

Grafica 2.1.0 Derrama Económica del Turismo en Morelia 2002-2007. [Web 18].



- ***Entorno sociocultural***

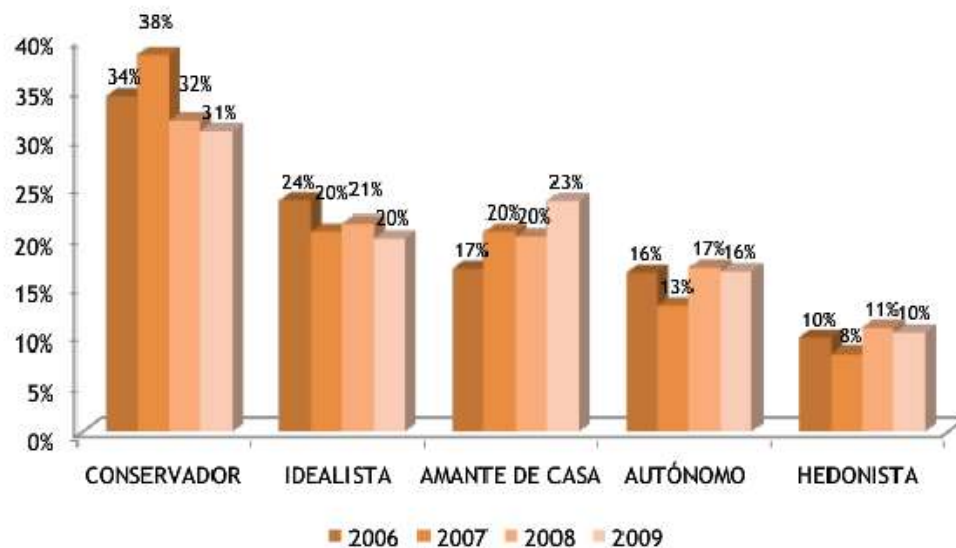
El contexto social de la ciudad de Morelia es conformado por una rica mezcla cultural, derivada de la versatilidad de los habitantes y sus condiciones demográficas, por tanto puede dividirse al mercado turístico en características específicas en preferencias y búsqueda de servicios, criterios relevantes a considerar en la toma de decisiones en la explotación de oportunidades y fortalezas de la entidad, misma segmentación se muestran a continuación en el cuadro 2.1.0 y en la Grafica 2.1.1 [Web 17]

Cuadro 2.1.0 Segmentación del Mercado en Función del Estilo de Vida. Morelia 2009.

ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS MORELIA	
TIPO DE TURISTA	PORCENTAJE
Conservadores	33.2%
Idealistas	22.2%
Amantes de Casa	17.6%
Autónomos	16.8%
Hedonistas	10.3%
Total	100%

Cuadro B. Segmentación de Mercado en Función del Estilo de Vida. Morelia. Año 2009.

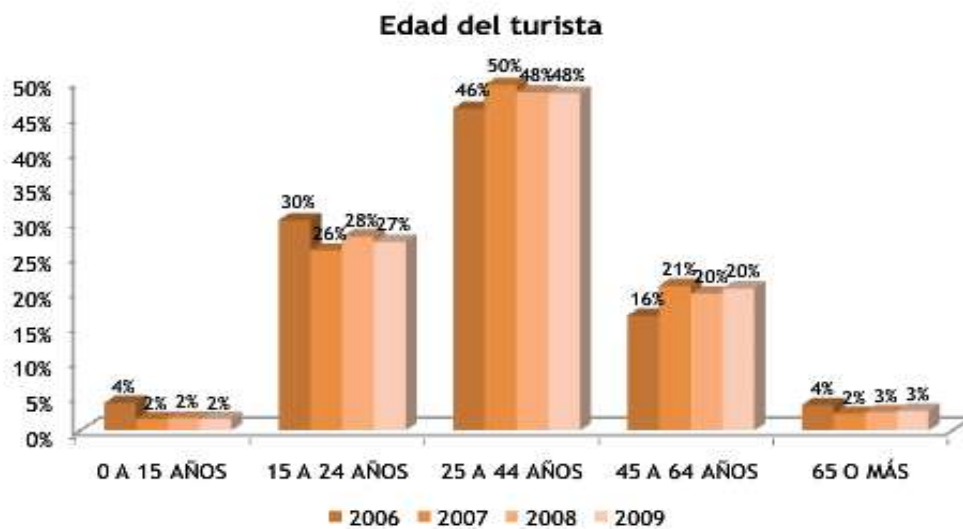
Grafica 2.1.1 Segmentación del Mercado en función al estilo de vida del turista. Años 2006-2009.



Segmentación de mercado en función del estilo de vida del turista. Años 2006-2009.
Fuente: Perfil del Turista "PERFITUR 2006, PERFITUR 2007, PERFITUR 2008 y PERFITUR 2009".

La entidad, es notable también debido al gran porcentaje de población de jóvenes, adultos jóvenes y el sector estudiantil, dando cabida a la existencia o surgimiento de diversos movimientos que se generan, en la búsqueda para la satisfacción de preferencias sobre espectáculos, ocio y entretenimiento (Grafica 2.1.2 [Web 17]).

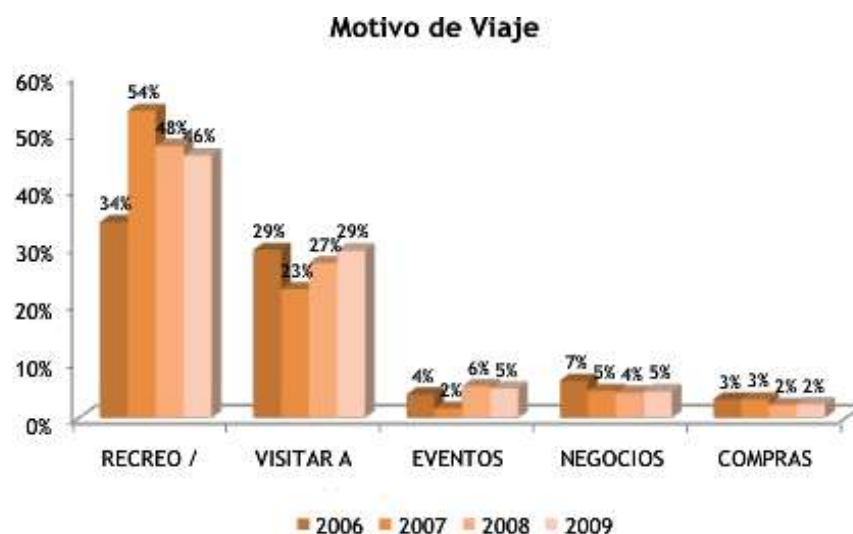
Grafica 2.1.2 Distribución de Edad del Turista que visita Michoacán. Año 2006-2009.



Gráfica 0.1. Distribución de edad del turista que visita Michoacán. Años 2006-2009.
Fuente: Perfil del Turista "PERFITUR 2006, PERFITUR 2007, PERFITUR 2008 y PERFITUR 2009".

También la afluencia de turismo (Grafica 2.1.3; Grafica 2.1.4), ha sido otro factor determinante que influye en esta cambiante persecución por parte de los gobernantes, comerciantes, inversionistas, etc., de ofertar, cada vez más satisfactorios servicios a un mayor número de perfiles de públicos mediante una mejor proyección de la ciudad, su historia, tradiciones, costumbres, etnias, entre otros. Logrando una identidad social que invita a la población visitante a regresar, divulgar y compartir, las riquezas no solo visuales del Estado y su capital, sino además de su gente, de los valores que como sociedad entrega en interacción, a otras culturas.

Grafica 2.1.3 Principal motivo de viaje para los turistas que visitan Michoacán. Años 2006-2009.



Gráfica 0.13. Principal motivo de viaje para los turistas que visitan Michoacán. Años 2006-2009.
Fuente: Perfil del Turista "PERFITUR 2006, PERFITUR 2007, PERFITUR 2008 y PERFITUR 2009".

Grafica 2.1.4 Principal actividad realizada durante el viaje a Michoacán. Años 2006-2009.



Gráfica 0.14. Principal actividad realizada durante el viaje a Michoacán. Años 2006-2009.
Fuente: Perfil del Turista "PERFITUR 2006, PERFITUR 2007, PERFITUR 2008 y PERFITUR 2009".

- **Entorno tecnológico:**

En la actualidad una de las ventajas de la globalización, es que hace posible tener al alcance más y mejores recursos en menor tiempo. Valiéndose de esta condición es factible para el Museo de Arte Colonial, tener al alcance oportunidades tecnológicas en elementos como:

Internet: permite una excelente fuente de difusión por medio de un propio sitio web, portales gubernamentales, redes sociales, o bien, sitios alternos.

Electrónicos y medios digitales: la implementación de aparatos electrónicos como televisores, audífonos, pantallas táctiles, entre otros, significa para la institución una forma de interacción, por medio de audiovisuales, proyecciones, capsulas informativas, empleadas como excelentes herramientas de acceso a una mayor información en el contexto de la exposición, que permitan a los visitantes tener un acercamiento y conocimiento del contexto del museo y su filosofía, sin afectar la calidad del servicio personalizado, en contraste, utilizarlo como herramienta de apoyo y no de sustitución.

2.1.1 Propuesta de mejora para el Entorno General

- **Entorno político-legal:** a diferencia de cualquier otra organización o compañía del municipio, al ser dependiente de un organismo gubernamental facilita su línea de acción con impacto en apego a la normatividad vigente, dentro del marco educativo, cultural, turístico y social.

Lo anterior incrementa la fortaleza y viabilidad de propuestas de inversión en

desarrollo de proyectos en temas de trascendencia social como investigación, gestión cultural, entre otros, de forma local, estatal e incluso nacional, en acuerdos, intercambios y negociaciones conforme al perfil del Museo permita o requiera, respetando la legislación de ciudades involucradas, aplicables en cada caso.

- **Entorno Socio-económico:** El Museo de Arte Colonial, al situarse en la ciudad de Morelia, se encuentra ubicado en una de las zonas más atractivas turísticamente del Estado, por el significado histórico, arquitectónico y cultural de la propia localidad y sus alrededores.

Una vez establecido el nuevo gobierno 2012-2016, y quedando a la expectativa de dicha dirección y de la propuesta de trabajo con un presupuesto aun incierto, se delimitará las pautas para la continuación, elaboración y aplicación de los distintos proyectos presentes y tentativos para el crecimiento y desarrollo de la ya mencionada institución museal, basado también en los panoramas globales de la situación económica esperada para la nación.

Derivado de lo anterior y al considerar como fortaleza que los servicios museísticos de esta urbe son gratuitos y abiertos a todo tipo de público, la mayor tarea es lograr la competitividad en la oferta de servicios educativos y culturales, la optimización de los recursos disponibles, así como el aprovechamiento de la afluencia de turismo generada por eventualidades o campañas alternas, para un mejor funcionamiento hacia los públicos y un mayor y permanente crecimiento como institución.

- **Entorno Socio-cultural:** las condiciones anteriormente observadas, dan mayores oportunidades al instituto de exhortar y atraer no solo mayor número de visitantes, sino a un mayor número de segmentos y

subculturas sociales, considerando sectores poblacionales marginados o restringidos por diversas circunstancias sociales, mismos que no han sido contemplados como una oportunidad de divulgación y educación, lo cual se puede lograr en alianza con asociaciones civiles y gubernamentales, con el objeto de crear una nueva perspectiva de la cultura y el arte a las generaciones presentes y futuras que por diversas razones tiene un difícil acceso a actividades culturales y educativas.

No obstante es importante continuar el esfuerzo al invitar a la comunidad oriunda a conocer e identificarse con sus raíces procurando la aculturación y educación tanto profesional, como artística y personal de cada individuo, rescatando valores, artes, costumbres, oficios artesanales, entre otros tantos aspectos, que nos han permitido distinguirnos de cualquier otra nación. Continuar en el empeño por el rescate de dicha riqueza es uno de los valores que la sociedad en conjunto con organismos gubernamentales e instituciones educativas, con o sin fin de lucro, deben luchar por rescatar y perpetuar, que sea una historia viva la cual forme parte de movimientos no solo culturales, sino también sociales y económicos.

- **Entorno Tecnológico:** Se recomienda la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, con las siguientes recomendaciones:

Internet: al utilizar este medio como canal de comunicación, se puede garantizar llegar a un mayor mercado turístico, académico o de investigación, nacional e internacional, de públicos potenciales que estén interesados en visitar o colaborar con la institución y su colección.

Así como también representa la factibilidad de obtener capacitaciones, diplomados y/o cursos en línea para los colaboradores, en apego a cada perfil y conforme a los intereses del museo, para un oportuno y mejor servicio a los

públicos.

- ***Electrónicos y medios digitales:*** a propósito de esta herramienta, el pasado 28 de Septiembre del 2011 a las 19:00 hrs., con motivo del 27° Aniversario del Museo de Arte Colonial, se realizó en presencia de la Mtra. Sofía Irene Velarde Cruz, actual directora de esta misma institución, la presentación de la Guía Iconográfica de Escultura y Pintura del Museo de Arte Colonial, así como de las tres capsulas informativas: ***El arte Virreinal*** (Guión de Gabriel Silva Mandujano), ***La Colección de Pintura del Museo de Arte Colonial de Morelia*** (Guión de Hugo Armando Felix) y ***La Colección de Escultura del Museo de Arte Colonial*** (Guión de Sofía Irene Velarde Cruz), las cuales serán transmitidas de forma permanente en la primera pantalla instalada en la recepción de sus instalaciones. Evento que habla de un avance tecnológico significativo, no solo para la institución, al ser el primero en dicha implementación en la ciudad, sino también expresa la pauta de mejora y crecimiento a otras instituciones museísticas.

El uso de dicha tecnología también es la oportunidad de ampliar el panorama de mercado al acercarse a otras formas de públicos, como: débiles visuales, auditivos, entre otros.

Lo anterior, claramente significa la inversión en otros campos, desde la investigación sobre cuáles son los medios y recursos tecnológicos, que pueden ser utilizados, para otorgar un servicio óptimo a cada tipo de público que se desee satisfacer, hasta la adquisición e implementación de dicha tecnología.

2.2 Entorno Específico (Microentorno)

- ***Entorno competitivo:***

La urbe Moreliana cuenta con más de cien monumentos históricos en la zona Centro, dentro de los cuales doce son propiamente centros museales:

- Museo de Arte Colonial.
- Museo Regional Michoacano.
- Museo del Estado.
- Museo Casa Natal de Morelos .
- Museo Casa de Morelos.
- Museo de Arte Contemporáneo "Alfredo Zalce" (MACAZ)
- Museo de la Máscara (en el interior del convento del Carmen).
- Museo de Historia Natural "Manuel Martínez Solórzano"
- Museo Casa de las Artesanías (exposición y venta).
- Museo del Dulce.
- Museo de la Ciudad.
- Centro Cultural Clavijero.

Por tanto, once son expresamente el entorno competitivo frente al cual el Museo de Arte Colonial se enfrenta día a día, esto sin considerar los establecimientos particulares como galerías, hoteles galerías, café galerías, foros culturales, a últimas fechas muy en auge en la ciudad, que de manera independiente, también están en la búsqueda de públicos espectadores, consumidores o críticos de una forma en particular de expresión artística.

- ***Entorno de trabajo:***

De acuerdo a la observación realizada el Museo de Arte Colonial, es un organismo que bajo la dirección actual está preocupado porque sus procesos y actividades sean realizadas, en medida de las posibilidades, bajo términos profesionales en su implementación, para ello cuenta con la colaboración de expertos y académicos externos, de instituciones prestigiadas como: INAH, Instituto Michoacano de Cultura (IMC), Centro de Documentación e Investigación de las Artes (CDIA), Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), entre otros.

2.2.1 Propuesta de mejora para el Entorno Especifico

- ***Entorno competitivo:*** empero, a pesar de compartir todos los centros museísticos anteriormente mencionados la misma actividad, la fortaleza del museo es ser el único en ofrecer al mercado el enfoque y temática colonial en el acervo que le pertenece, situación que incrementa la oportunidad de acercar no solo a visitantes del sector turístico, sino en suma la posibilidad de convocar a estudiantes, académicos e investigadores, en materias como Artes Visuales, Historiadores del Arte, Antropología, Sociología, y disciplinas afines, en contexto nacional e internacional, para el enriquecimiento cultural e histórico de la sociedad referente a dicha temática, así como generar estrategias atractivas para una mayor y fácil difusión.
- ***Entorno de trabajo:*** realizar un esfuerzo por que el personal colaborador de la institución sea continuamente calificado, manteniendo una dirección bajo un estilo de liderazgo orientado a construir equipos y coordinar el mejor uso de los recursos humanos y materiales.

Hacer mayor énfasis en mejorar las cualidades técnicas de la prestación del servicio al público, así como la continuación la investigación y difusión continua de las colecciones a fin de develar formas de transmitir contenidos y cultura a un público más habituado a ofertas alternativas para el uso de su tiempo libre.

3. Análisis de los Públicos

De forme evidente el Museo de Arte Colonial, tiene relaciones con diversos tipos de público como:

Externos:

- *Visitantes directos:* aquellos que acuden específicamente a conocer o investigar el acervo perteneciente al museo.
- *Visitantes indirectos:* aquellos que asisten con fin de participar en actividades culturales como conferencias, presentaciones de libros, conciertos, entre otros.
- Secretarías y Organismos: SECTUR, INAH, IMC, CDIA, CONACULTA.
- Guías de Turismo

Internos:

- SECUM, mediante el Depto. de Dirección de Vinculación e Integración Cultural.
- Colaboradores: Subordinados del instituto.
- Sindicatos: Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo (STASPE), Sección 18 del SNTE.

La oportunidad para la institución respecto a los públicos radica en la atracción, mediante alguna de las siguientes premisas:

1. Trabajar en la inclusión de nuevos públicos, lograr una atención sobre su enfoque, motivando la inversión, investigación, difusión, enriquecimiento, por medio de los públicos en los que se ha logrado la asiduidad.
2. Ofertar una propuesta más rica a los visitantes, por medio del uso de canales de distribución del perfil del museo, convocatorias a proyectos que involucren a los mismos en beneficio de la filosofía del museo.
3. Fortalecer la relación con la SECUM, SECTUR, INAH, y organismos afines, mediante la consecución proyectos en conjunto, en beneficio de la sociedad, economía y cultura, así como de las instituciones involucradas.
4. Detección clara del tipo de públicos con el que cuenta el museo, para de esa forma, trabajar en la atracción de nuevas fuentes y segmentos de stakeholders, surgidos de la comunidad, de la localidad o del grupo al cual presta sus servicios.
5. Los vínculos con cualquiera de los públicos anteriores, deberán cimentarse en la confianza sobre los valores que promulga la institución, interpretándose claramente el papel, filosofía y la forma de administración en el proceder de la misma, ya que todo esto también forma parte de la misión integral del museo.

4. Análisis de la IMC

4.1 Estudio de la Notoriedad Corporativa

Concerniente al análisis realizado, se logra conceptualizar que el Museo de Arte Colonial se maneja dentro del Nivel de Notoriedad Asistida, fluctuando con tendencia entre la No Notoriedad y la Notoriedad Básica. Puede también observarse de lo anterior que la amplitud y profundidad de la notoriedad es baja para la mayoría para los públicos potenciales que no están directamente o profesionalmente ligados a la operación del museo.

Es importante comenzar a encaminar esfuerzos en conjunto con sus públicos por mejores canales de distribución en su difusión, haciendo saber con mayor seguridad a sus clientes potenciales, cuál es su razón de ser, cuáles son sus metas, y cuales los servicios y actividades que desarrolla.

Por lo anterior se deduce la gran responsabilidad y tarea que será adquirida por la siguiente administración de esta institución museal, quedando a cargo de la continuidad en el desarrollo de los proyectos recientemente impulsados, acción que debe ser complementada por una estrategia que permita su consolidación, garantizando la viabilidad de este tipo de estrategias en el mercado museal de la ciudad.

CONCLUSIONES

Posterior al desarrollo de esta investigación podemos deducir bajo fundamento lo importante que es para una empresa desarrollarse bajo la implementación de una Gestión para la aplicación de procesos que coadyuven al alcance de su Identidad Corporativa e Imagen Corporativa. No obstante realizarlo con ayuda de un profesional externo, que visualice en forma imparcial dicho análisis de la organización, que tenga una perspectiva clara del potencial y alcance de la empresa, tanto al interior como exterior de la misma con todos sus públicos.

En esta tesis se ha logrado desarrollar y aportar a la institución una propuesta completa para una Filosofía Corporativa, resaltando características para el mejor desarrollo de su cultura organizacional y el fortalecimiento de la comunicación hacia todos los públicos. Así también al realizar el Análisis del Entorno se logra al definir la situación actual del objeto de estudio, concretizar las debilidades observadas y las fortalezas de las cuales puede tomar ventaja para una reestructuración y reforzamiento estructural de la organización, hacia todo los sentidos y niveles, obteniendo resultados contundentes y permanentes a largo plazo, que satisfagan tanto los objetivos organizacionales como a los stakeholders.

Debe entenderse así, a la Administración claramente como una disciplina humana que ha echado mano de la IC, la cual se ha convertido en una de sus raíces fuertemente complementaria, para trascender la conceptualización que podía tenerse sobre la empresa, ya que anula la fragmentación de la organización y sus elementos, sobre todo la separación del factor financiero con el humano para el logro de objetivos al asumir como el pilar más importante para cualquier organización al Recurso Humano, mismo con el cual debe existir una simbiosis nutritiva que potencialice las cualidades de cada elemento y por ende

de la empresa.

Todo este proceso maravilloso que antecede a la materialización de la imagen corporativa nos da la pauta para actuar como un todo sobre toda la organización. Dirigirnos como verdaderos miembros de un equipo, para en base a estos resultados estructurar procedimientos y acciones que satisfagan las exigencias del mercado y la sociedad.

Es claro que el implementar una gestión de IMC logra relaciones exitosas con los públicos, así como una cultura organizacional fuerte. Permitiendo afrontar cambios, reingenierías y estrategias corporativas como una unidad, que garanticen en mayor grado la cohesión no solo en situaciones favorables sino también en confrontaciones y dificultades con el micro y macro entorno.

Es claro que el crecimiento de un organismo será medido en la capacidad que tenga de adaptación pero sobre todo también en la búsqueda de una mejor forma de ser, existir y coexistir entre sus miembros y con el medio ambiente externo.

BIBLIOGRAFÍA

Capriotti Peri Paul; *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión Estratégica de la Identidad Corporativa.* Libros de Empresa, 2009. [Versión online en <http://www.bidireccional.net>].

Capriotti Peri Paul: *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada,* El Ateneo, Barcelona, 1992, [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>]

Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, 2002.

Ford, R.P.; The importance of image, *The Bankers Magazine*, Sep-Oct., 72-5, 1987.

Guevara Hernández Amira y Assunto Balestrazzi Patricia; Tesis Evaluación de Identidad e Imagen Corporativa de una Entidad Financiera (Caso: Banco Nacional).Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela, Septiembre 1990.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar; Metodología de la Investigación, McGraw Hill, 2006.

IBERFORMAT, OEI, UNESCO. (2005). *Formación en Gestión Cultural y Políticas Culturales Directorio Iberoamericano de Centros de Formación. América Latina Caribe España Portugal.* UNESCO [Versión online, 2005, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001386/138686s.pdf>]

Intranet Konexo Contac & Solution Center

http://172.27.4.230/notikonexo/index.php?option=com_content&task=view&id=36

[3&Itemid=1](#) 12-Octubre-2010

James A. Stoner, Administración, México, Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A., 1984.

Linarez Pérez Juan Carlos (2008). El museo, la museología y la fuente de información museística. *Nueva Museología. Revista Digital*.
http://www.nuevamuseologia.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=159:el-museo-la-museologia-y-la-fuente-de-informacion-museistica&catid=81:museologia&Itemid=458

Ponce Reyes, Administración de Empresas, Teoría y práctica, primera parte, Limusa, 2003.

Velarde Cruz Sofía Irene (2010). Proyecto: Difusión y Servicios del Museo de Arte Colonial.

Villafañe, Justo.; *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Pirámide, 2008.

Web 1: <http://www.monografias.com/trabajos75/caracteristicas-tipos-empresas/caracteristicas-tipos-empresas.shtml> 24-Enero-2010.

Web 2: <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml> 12-Febrero-2010

Web 3: http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa 24-Enero-2010

Web 4: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder> 20-Septiembre-2010.

Web 5:
http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Clasificaci.C3.B3n_de_las_empresas
04-Abril-2011.

Web 6: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_primario 04-Abril-2011.

Web 7: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_secundario 04-Abril-2011

Web 8: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_terciario 04-Abril-2011

Web 9: http://enciclopedia.us.es/index.php/Sector_terciario 11-Abril-2011.

Web 10: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/S.htm#servicios> 11-Abril-2011.

Web11:http://www2.amialbacete.com/autoempleo/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=4&Itemid=67 12-Abril-2011

Web 12: <http://www.slideshare.net/gondomar/sector-servicios-caractersticas> 12-Abril-2011

Web 13: www.&persand.com 17-Mayo-2011

Web 14: <http://www.culturacorporativa.com/> 01-Junio-2011

Web 15: <http://gabrielmariaca.files.wordpress.com/2011/05/la-gestion-profesional-de-la-imagen-justo-villafane.pdf> 26-Enero-2010

Web 16:
http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf 15- Agosto-2011

Web 17:
http://itesm.academia.edu/JuanTello/Books/467764/Perfil_del_Turista_que_visita_el_Estado_de_Michoacan_2009.PERFITUR_2009 09-Octubre-2011

Web 18:

<http://www.morelia.gob.mx/pdf/gobierno/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal.pdf> 09-Octubre-2011