

92  
2e



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

## UN ENFOQUE DESDE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Proyecto de Imagen Corporativa Institucional para la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A  
GABRIELA LOPEZ RODRIGUEZ

DIRECTOR

LIC. SERGIO COLMENERO DIAZ GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

263881



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ÍNDICE

	Página
Dedicatoria .....	i
Reconocimientos .....	v
Introducción .....	2
1. Organización, comunicación e imagen. Marco Conceptual .....	6
1.1 Organización .....	9
1.2 Comunicación .....	12
1.3 Comunicación Organizacional .....	18
1.4 Cultura Organizacional .....	23
1.5 El Comunicador Organizacional .....	25
1.6 Imagen Corporativa .....	28
2. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y sus instituciones ....	34
2.1 Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) .....	35
2.2 Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. (ICIC) .....	42
2.3 Instituto Tecnológico de la Construcción, A.C. (ITC) .....	45
2.4 Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad, A.C. (FIC) .....	47

<b>3. Proyecto de Imagen Corporativa Institucional .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Presentación .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Problemática .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.1 Investigación de Mercado .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 Hipótesis .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4 Tesis .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5 Planteamiento .....</b>	<b>58</b>
<b>3.6 Objetivos .....</b>	<b>60</b>
<b>3.6.1 Generales .....</b>	<b>60</b>
<b>3.6.2 Particulares .....</b>	<b>61</b>
<b>3.7 Planteamiento Estratégico .....</b>	<b>62</b>
<b>3.8 Desarrollo .....</b>	<b>63</b>
<b>3.8.1 Integración de la Identidad e imagen corporativas .....</b>	<b>63</b>
<b>3.8.2 Ventajas y desventajas de la CMIC .....</b>	<b>64</b>
<b>3.8.3 Perfil de identidad e imagen a proyectar .....</b>	<b>64</b>
<b>3.8.4 Programa de Imagen Corporativa .....</b>	<b>65</b>
<b>3.8.5 Campañas de comunicación .....</b>	<b>66</b>
<b>3.8.5.1 Campaña de relaciones con medios .....</b>	<b>66</b>
<b>3.8.5.2 Campaña de relaciones públicas .....</b>	<b>68</b>
<b>3.8.5.3 Campaña de publicidad y promoción .....</b>	<b>69</b>
<b>3.8.6 Organización y funcionamiento del Proyecto de Identidad e Imagen Corporativa .....</b>	<b>70</b>
<b>3.8.6.1 Dirección General.....</b>	<b>70</b>

3.8.6.2 Unidad Corporativa de Comunicación .....	71
3.8.6.2.1 Planeación y eventos especiales .....	73
3.8.6.2.2 Relaciones públicas y medios .....	74
3.8.6.2.3 Producción editorial y gráfica .....	77
3.8.6.2.4 Producción audiovisual .....	78
3.9 Presupuesto .....	78
3.10 Control, seguimiento y evaluación .....	79
Conclusiones .....	80
Apéndice .....	87
Bibliografía .....	107

*A mis padres, Alicia y Gabriel,  
con amor, respeto, reconocimiento y gratitud,  
por la vida, la confianza, los encuentros y desencuentros,  
por darme las oportunidades para crecer.*

*Por dejarme ser.*

*La tercera es la vencida*

*A mis Tíos, Antonio, Andrés, Concepción y Cointa,  
por el regalo que son mis padres, por ser el inicio de mi historia,  
por la magia, la racionalidad, el esfuerzo, por su ser pioneros,  
por estar siempre en los momentos importantes*

*A Edgar Mauricio, por su compañía, solidaridad, cariño,  
confianza, disciplina, complicidad, sentido del humor,  
responsabilidad.  
No hay quinto malo.*

*A Marcela, por ser de mi familia, por su cariño y respeto,  
por su amor a mi hermano.*

*A mis tíos y tías, por su compañía y cariño.*

*A mis primos y primas, porque todo es posible,  
porque debemos aventurarnos a ser.*

*A la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción  
y sus instituciones, especialmente al  
Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción  
por la experiencia de formar parte de ellas  
en diferentes momentos, áreas y condiciones.*

*Especialmente a los directivos, compañeros,  
jefes y colaboradores, a los constructores y  
a los trabajadores de la industria de la construcción,  
quienes integran y dan vida a esas organizaciones,  
por compartir su propia experiencia vital y profesional.  
Por lo que cada uno me ha enseñado, por lo que he aprendido  
y por lo que de mí he podido compartir con ellos.*

*A los que están,  
a los que ya se fueron,  
a los que nunca llegaron,  
a los que vendrán.*

## RECONOCIMIENTOS

*Con el correr de los años, se acumulan experiencias y se conocen a muchas personas. Todas se cruzan en la vida, algunas trascienden y se convierten en amistades, con intensidades diferentes y particularidades. Unas permanecen y otras se van, pero todas se graban en la historia y en los afectos. En este proceso que concluye han intervenido muchos individuos a los que quiero reconocer, sin jerarquías ni compromisos. No estoy exenta de cometer omisiones, por lo que solicito su comprensión.*

### **De la Universidad**

*A Sergio Colmenero, con profundo cariño y respeto, por tu confianza, apoyo, paciencia y guía. Por el abrazo más consolador en mi primera gran pérdida.*

*A Ricardo Magaña por tus regalos numerados, por tu inteligencia, por tu tinta roja, por ser el inicio de un ciclo laboral y el cierre de uno académico.*

*A Carmen Echeverría, porque eres un referente femenino de vital importancia en diversos órdenes de mi historia. Por la amistad que hemos construido, por compartir las buenas y las peores, por la confianza, la complicidad y el cariño, por trascender en las familias y conservar el origen, por los viajes y las manifestaciones.*

*A Adriana Segovia, por tu incondicionalidad, tu sabiduría ancestral con tintes posmodernos, por tu complementariedad, por la risa, la diversión y el baile, por tu compañía justo en el momento preciso.*

*A Ivonne Melgar, por tu poesía que extraño, porque descubrimos historias juntas, por ser una belleza y ayudar a esta gaviota a volar.*

*A Lilia Monroy, por tu fuerza, tu sensibilidad, tus manos creadoras. Por las fotografías, los perros, los gatos y el basquetball.*

*A Leticia Calderón, no la artista sino la Doctora en Sociología, por tantas historias compartidas, por la intimidad y la distancia, por tantas comidas y conversaciones, porque nos mantenemos unidas, por tu vitalidad.*

*A Cristina Gutiérrez, por tu conocimiento de mi intuición, por tu inteligencia y tus comentarios precisos, por la primera boda de la generación, tu hospitalidad y la certeza de tu permanencia con todo y distancias geográficas.*

*A César Romero, por tu plena confianza en mi propias capacidades, por la ironía, porque entre gitanos no se leen las manos.*

*A Patricia Santos, por estar siempre y en todo momento, por tu solidaridad y trabajo desinteresado, por la compañía en las tardes del turno vespertino, por tu comprensión sin juicios, por máximo.*

*A María Luisa Castro, porque siempre abres espacios para la expresión, porque has sido mi vínculo con otras culturas, otras visiones y otros conocimientos. Por tantas horas de trabajo individual y en grupo, por tu forma de ser mujer. Porque eres origen.*

*A los amigos consortes, mejor dicho con suerte, Patricia, Arnoldo, Daniel, Martín, León, José, Jorge y Antonio, porque respetan, comparten y reconstruyen nuestra amistad surgida en las aulas de la Facultad.*

*A Juan Macías y Rocío Cedeño, por el TATI que sí da frutos, lentos pero seguros.*

*A Sabrina Gómez, porque también eres una gaviota, por tu canto y tu teatralidad.*

*A Ernesto Sartorius, Ernesto Osorio, Renato Ravelo y Gonzalo Vázquez porque no olvido los momentos compartidos.*

*A Carola García, Virginia Reyes y Eugenia Soria, porque son mis primeras lectoras y el broche de oro a mi proceso de Licenciatura.*

### **De la Cámara**

*A Rómulo Munguía por el cariño y respeto que nos une, por las oportunidades que me has brindado, por la confianza y el soporte. Por tus consejos y tus oídos atentos.*

*A Sergio Morales, porque nuestro trabajo conjunto, nuestras conversaciones y tus proyectos fueron origen del que hoy presento. Porque somos amigos tratando siempre de "sufrir".*

*A Alicia Díaz, por tus libros, tu intimidad, tu ejemplo y tu impulso de ser pionera. Porque marcaste la dirección de algunos de mis caminos, porque nos conocemos en lo trascendente y porque los afectos se pueden conservar en bóvedas blindadas.*

*A José Antonio Vargas, porque me entrenaste en el trabajo, porque siempre estás ahí, porque quiero.*

*A Jorge Terrazas por tu confianza, cariño y el respeto. Por tus enseñanzas para la vida.*

*A Alvaro Torre por tantos momentos compartidos, por nuestras bromas, por la amistad y la familia.*

*A Eduardo Aguilar por nuestras coincidencias y nuestras diferencias, por la confianza y la risa del taller de Cuemavaca.*

*A Ramón Carreón, por socializar, por las muñecas decembrinas, porque seguimos siendo amigos.*

*A Tony Ávalos por los sueños que compartimos, los proyectos no realizados, porque la esencia trasciende a la forma.*

*A René Levy\*, Oscar Oropeza, Bruno Bedolla, Ana Ma. Pedroza y Alfonso Cedillo, por lo que me han enseñado y por el equipo que integramos.*

*A los ingenieros E. Lobeira, S. Jinich, L. Montelongo, R. Platt, J.A.Modad, V. Villaseñor, R. Lozano, L. Zárate, con quienes trabajé directamente, y me marcaron líneas de acción, me impulsaron a realizar proyectos, me permitieron manifestar mis opiniones y me ayudaron a crecer.*

*A mi primer Comité de Apoyo, los ingenieros Javier Mora, Pedro Strassburger, José Luis Sánchez y Carlos Argüelles, por las horas de trabajo, la confianza y las decisiones compartidas.*

*A mi primer Comité Directivo, los ingenieros S. Fernández del Castillo, R. Zárate, J. Pineda, J. Cabeza, H. Torres, J. Elizalde, A. Casillas, A. Díaz Infante, A. Déctor, E. Abaroa, M. Herce, F. Solares, F. Gómez, por permitirme ser parte del equipo.*

*Muy especialmente a Ruth Rivera, Yolanda Hernández, Luis González, Rosy Bernal y Luz Badillo porque su aportación para el presente trabajo es invaluable y la agradeceré siempre.*

*A Elena Gallardo y David Castillo por su respeto, confianza y cercanía.*

*No olvido a José Luis Morales y David Magaña.*

#### **De la vida**

*A Claudia Izquierdo y Graciela Márquez, mis hermanas por elección.*

*A Jaime Luis Padilla, por nuestra historia común.*

*A Alberto Lachica y Abraham, por ser unos de mis ángeles en la tierra.*

*A Silvia, por enfrentarme a mi olvido.*

*A Cristina Botinelli, porque eres maga, amiga, chispa de origen y llave de acceso para mundos internos y externos. Por los vagones que se sueltan y los decretos que se cumplen.*

*A los hermanos Vera, especialmente a Jesús, porque han compartido años de cambios, porque siempre están presentes, porque los considero mis amigos.*

**Las organizaciones son sistemas vivientes  
que se comunican con su entorno y entre sus partes.**

**El proceso de comunicación es el hilo conductor  
que les permite establecerse y mantenerse  
como un sistema integral y articulado.**

## INTRODUCCIÓN

Han pasado más de once años desde que inicié mi colaboración en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC). En este recorrido personal y profesional he tenido la oportunidad de conocer a un gran número de personas que, directa o indirectamente, han contribuido a mi desarrollo.

De igual forma, el ambiente externo ya no es el mismo que cuando me incorporé al equipo de trabajo de la organización. Eso mismo nos lleva a replantear ideas, reconsiderar estrategias y tratar de prepararnos para lo que vendrá más adelante.

En este sentido, el presente trabajo se ha modificado desde que fue una idea. Han pasado casi once años desde que concluí la licenciatura en Ciencias de Comunicación, casi el mismo tiempo que tengo trabajando para el ICIC y, evidentemente, mi perspectiva es diferente a la de aquel entonces.

Estoy convencida de que cada uno de nosotros, como individuos, tenemos nuestros propios tiempos y procesos, y en ese sentido, este es mi propio tiempo para presentar el trabajo que aquí se expone.

También pienso que las organizaciones son entes vivos conformado por personas; entonces, ante el reto que implicaría tratar de mencionar a todos los individuos que han intervenido en mi proceso de formación y desarrollo dentro del ICIC, he decidido agradecer genéricamente al Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, y en general a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, por las oportunidades, enseñanzas y experiencias que me han brindado y me permiten ahora estar en posición de ofrecerles una propuesta adicional a las acciones que he desarrollado en mi trabajo cotidiano.

Con el propósito de que los lectores del presente documento tengan mayor información acerca de cómo fue integrándose esta tesis, a continuación me permito compartir lo que ha sido mi trayectoria profesional dentro de la organización.

Cuando en 1987 laboraba para NOTIMEX como redactora de la mesa internacional, recibí la invitación para realizar el proceso de selección que me permitiera concursar para el puesto de Asistente de Difusión y Medios en el Departamento de Promoción del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción.

Desde entonces me he desempeñado en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, en los puestos que menciono a continuación: Asistente de Difusión y Medios, Coordinadora de Difusión de la Unidad de Comunicación, Coordinadora de la Unidad de Comunicación, Coordinadora de Gestión, Directora de Capacitación y Gerente del ICIC Delegación Distrito Federal. Este último a la fecha.

Como puede apreciarse, mi permanencia dentro del ICIC y las posiciones en las que me he desempeñado, me han permitido conocer el funcionamiento interno de la organización; he tenido la oportunidad de colaborar estrechamente con sus funcionarios y directivos; de disponer de información de primer nivel; de participar en eventos diversos relacionados con la industria; de representar a la organización en foros internacionales; también he tratado con autoridades gubernamentales y he sido testigo del arduo trabajo de gestión y de los logros obtenidos en beneficio de las empresas constructoras y de los trabajadores de la industria; se me ha apoyado para formar parte operante de proyectos especiales de importancia para la organización; he presentado propuestas parciales de manejo de medios, elaboración de mensajes y realización de campañas; todo ello como parte integral de mi quehacer profesional y de mi proceso personal de profesionalización.

Adicionalmente, como parte de mi formación académica he tomado cursos relacionados con el área de comunicación, la informática y el trabajo en equipo; en 1993 concluí un diplomado en Mercadotecnia y hasta el momento he cursado el 80% del programa de Maestría en Administración, ambos en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Por la importancia que reviste y lo que representa en mi historia personal, he dejado para el final de esta presentación, la referencia a la formación académica que recibí como estudiante de la Carrera de Ciencias de la Comunicación, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por lo que a mi toca, esa formación se caracterizó por su orientación social y humanística; por fomentar entre los alumnos la consulta de fuentes directas de información para conocer corrientes de pensamiento, visiones de mundo, técnicas e historia; por presentar en las voces de profesores de primer nivel conceptualizaciones y discusiones en ocasiones contradictorias entre sí pero siempre enriquecedoras; por impulsar la acción de comprometerse con las ideas propias plasmándolas en papel y, al mismo tiempo, desarrollar el oficio de escribir; por recordar permanentemente que los individuos somos seres sociales, políticos, transformadores, principio y fin de toda actividad productiva y con capacidad de elección.

Deseo reconocer que la educación que recibí en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales desarrolló mis capacidades analítica y de aprendizaje, dándome herramientas para adaptarme a diferentes circunstancias y contextos, para ejercer mi profesión desde cualquier área de responsabilidad. La presente tesis es síntesis de mi formación académica y de mi ejercicio profesional.

En relación con el trabajo que presento, mi objetivo es exponer el concepto de comunicación organizacional, integrado por las nociones teóricas, académicas y mi propia experiencia, y con base en él proponer una forma para realizar el manejo comunicativo de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, sin pretender ofrecer un estudio profundo acerca de la organización.

El documento se presenta en cuatro partes. El primer capítulo denominado Organización, comunicación e imagen, ofrece el marco conceptual sobre el cual se soportan los conceptos más importantes para lograr una aproximación a la elaboración de un proyecto de imagen corporativa y a la integración de una estrategia de comunicación para cualquier organización.

En el segundo capítulo se presenta un panorama general de los que son en la actualidad la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y sus instituciones, por definición y por las actividades que realiza cada una de ellas, con base en la información pública disponible.

El tercer capítulo integra el Proyecto de Imagen Corporativa Institucional para la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, entendida ésta como un todo articulado en la que intervienen sus instituciones y sus delegaciones y, por supuesto, el personal que en ella trabaja. Este capítulo está fuertemente cimentado en mi experiencia profesional dentro del ICIC.

El cuarto apartado contiene las conclusiones, las cuales pretenden perfilar la tendencia del contexto en el que se desenvuelve la organización y resaltar la importancia del quehacer del comunicador organizacional.

**CAPÍTULO UNO**  
**ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN E IMAGEN**  
**MARCO CONCEPTUAL**

El ser humano es un ser social. Por lo tanto, todas sus actividades y manifestaciones se inscriben en un contexto en el que se desarrollan las relaciones con sus congéneres y con su medio.

Es pertinente señalar que dentro de las organizaciones, el ser humano debe ser considerado el elemento más importante, porque como ser integral es capaz de transformar su entorno a través de su trabajo; de aprovechar en su beneficio todos los recursos disponibles; de crear abstracciones, simbolismos e interpretarlos, así como de tomar decisiones a partir de su innata capacidad de elección.

La compleja gama de procesos biopsicosociales que caracterizan a los seres humanos no son objeto del presente trabajo. La atención se centrará en un proceso que se encuentra en todas sus actividades, y éste es el **proceso comunicativo**.

El proceso comunicativo adopta las características y forma parte de cualquier grupo, organización o sociedad. Por esta razón, en este capítulo se establecerán los conceptos más importantes inherentes al mismo, y su relación con el entorno organizacional.

Si extrapolamos a las organizaciones el concepto de que el ser humano es un ser social y por lo tanto convive con otros individuos, crea relaciones y se involucra con su entorno, entonces las organizaciones no son entes aislados que existen sólo para sí, sino por el contrario, toda organización se inscribe en un contexto específico y responde a las necesidades particulares de sus clientes, consumidores o usuarios, internos y externos, por lo que debe establecer relaciones que permitan cumplir con las expectativas de los mismos para garantizar su sobrevivencia.

Es importante señalar que las decisiones de los consumidores pueden diferir de acuerdo a los segmentos, que es la forma en que se agrupan de acuerdo a factores demográficos, actitudes, importancia, usos, y selección. Asimismo, el mercado, que es el conjunto de individuos que ofrecen y demandan bienes y servicios, responde al resultado de los procesos de toma de decisiones individuales de los consumidores. Lo que piensan normalmente en forma individual determina el comportamiento del mercado. Por ello, el conocimiento del mercado es la conciencia que se refuerza con la publicidad, las ventas, el nivel de crecimiento y la probabilidad de compra.

“Las compañías saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado, o al menos, no a todos de la misma forma. Existen demasiados tipos diferentes de consumidores con demasiadas necesidades diferentes, y ciertas compañías están mejor preparadas para atender a determinados segmentos del mercado. Así, cada una debe dividir un mercado total, elegir a los mejores segmentos y diseñar estrategias que le permiten atenderlos mejor que sus competidores. Este proceso tiene tres etapas: segmentación del mercado, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado... El proceso de clasificar a los clientes en grupos según sus diferentes necesidades, características o comportamientos es lo que se llama segmentación del mercado... La selección del mercado meta implica la evaluación del atractivo que ofrece cada uno de los segmentos de mercado y la selección de uno o más en los cuales penetrar... El posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distinto y superior en la mente de los consumidores meta en comparación con los de sus competidores.” (Kotler, 1991, pp.43-46)

En este sentido, es posible afirmar que la dinámica globalizante y las tendencias de los mercados que prevalecen en la actualidad a nivel mundial, obligan a las organizaciones a buscar las mejores formas de mantener una relación directa con esos clientes y usuarios, con el propósito de adaptarse a las condiciones del medio, manteniendo como soporte su misión, metas y objetivos que definen su razón de ser original.

Parto de la premisa de que el proceso de comunicación es el que, por sus características y presencia en las relaciones humanas, permite a las organizaciones generar y mantener relaciones tanto al interior como al exterior de ellas.

Para lograr una aproximación al entendimiento de este proceso y cómo se inserta en la operación de las organizaciones, a continuación se expongo aquellos conceptos que considero relevantes para ese propósito, así como la relación que guardan entre ellos.

Ello me permitirá establecer el marco conceptual para definir el proyecto de imagen corporativa institucional que propongo en el Capítulo III del presente trabajo.

Esos conceptos son:

- Organización
- Comunicación
- Comunicación Organizacional
- Cultura Organizacional
- El Comunicador Organizacional
- Imagen Corporativa

## 1.1 ORGANIZACIÓN

Existen varias definiciones para el concepto organización, las cuales adoptan la perspectiva de la disciplina que aborde el concepto. Retomaré específicamente las nociones que presentan la administración y la comunicación organizacional, por ser ellas las más convenientes para la exposición del presente trabajo.

De acuerdo con E.F.L. Brech, organización es "la estructura del proceso de management, formado por la definición de: a) las responsabilidades mediante las cuales se dispersan las actividades de la empresa entre el personal con cargos de management, supervisión o especializados, empleado en su servicio. b) las interrelaciones formales que se establecen entre los cargos del personal en virtud de sus respectivas responsabilidades" ... " Management es el proceso social que comporta la responsabilidad para una planificación y regulación económica y racional de una empresa, para cumplir un objetivo o tarea determinada, comportando tal responsabilidad el juicio y decisión en la determinación de planes, y la guía, integración, motivación y supervisión del personal que compone la empresa y lleva a cabo sus operaciones" (Brech, 1967, p.26).

La comunicación organizacional entiende como organización a "el sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles" (Goldhaber, 1984, p.19).

Retomando las acepciones presentadas, para el objetivo del presente trabajo entiendo a la organización como un ser vivo, conformado por un grupo de dos o más personas, que tienen objetivos comunes, que se comunican, se integran y se coordinan para realizar las actividades que les permitan aprovechar los recursos humanos, materiales y financieros de la misma, con el fin de transformarlos en los productos o servicios que de ella esperan sus clientes y usuarios y que cumplen los objetivos para los que fue creada.

Toda organización tiene características particulares que la distinguen de otras. Sin embargo, existen categorías generales que facilitan su descripción específica, tales como tamaño, ubicación en el tiempo y en el espacio, comunicación y transformación.

El **tamaño** de una organización se determina por la magnitud de sus recursos humanos, materiales y financieros. Al tratar de establecer el tipo de comunicación interna o externa necesaria para cumplir los propósitos de la organización, es imprescindible considerar esta categoría.

La **ubicación** en el tiempo y en el espacio de las organizaciones se determina por su situación geopolítica, la rama industrial o el sector al que pertenece, la fecha de creación y los años de permanencia en su contexto. Ubicar a la organización es fundamental para conocer sus relaciones de interdependencia y entender las condiciones que le dieron origen y legitiman su razón de ser.

La **comunicación** es un proceso inherente a las organizaciones. Aun cuando no existan estrategias definidas para realizar las acciones comunicativas, es imposible que una organización no se comunique al interior ni al exterior. Con ello me refiero a que, ya que toda organización está conformada por seres humanos, y las acciones de estos manifiestan implícita o explícitamente mensajes, la organización no puede no comunicarse.

La **transformación** se entiende como el procesamiento de los insumos (recursos financieros, materiales y humanos) para convertirlos en productos o servicios, los cuales se reintegran al medio ambiente en el que opera la organización.

Por otra parte, la operación de las organizaciones involucra un orden y una estructura definidas. La caracterización de cada una de ellas responde al entorno en que se inscriban y a las necesidades que desean satisfacer.

De igual forma, "las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables (en alguna medida) de la productividad de la organización: características de la organización, del trabajo e individuales. Los efectos de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen: (1) estatutos, reglamentos y resoluciones judiciales que afectan las prácticas de las organizaciones....(2) los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales, tales como actitudes, expectativas, competencias y valores del trabajadores ... y (3) los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos de las materias primas, la energía y el capital...las condiciones ambientales quedan bastante más allá del control de las organizaciones..." (Kopelman, 1988, p.26).

Considero que todas las situaciones que se presentan en una organización pueden abordarse desde distintos enfoques. En un sentido técnico pueden evaluarse las actuaciones de los individuos; con una perspectiva administrativa se pueden conocer y proponer los elementos de la planeación, el control y la dirección; y bajo un enfoque social se pueden conocer las relaciones entre los individuos, como interactúan y cómo ello repercute en el funcionamiento de la organización de la que se trata. Bajo esta óptica es que he decidido emplear al proceso de comunicación como el hilo conductor del presente trabajo.

Es importante tomar en cuenta que la organización se desarrolla en un contexto específico, por lo que las propuestas para su funcionamiento están íntimamente relacionadas con los elementos exógenos que intervienen directa o indirectamente en su operación. Se debe tener presente que la organización se comunica tanto al interior como al exterior de sí misma, con objetivos y canales diferenciados.

## 1.2 COMUNICACIÓN

Una vez que he definido en términos generales qué es una organización, es preciso que establezca el concepto de comunicación que emplearé en el presente trabajo.

No puedo hablar de comunicación sin antes señalar qué es la información. La información es la interpretación de los datos. Los datos se procesan y a través de la elaboración de patrones que permiten sistematizarlos se transforman en información. Al respecto, Myers ha señalado que "...los datos se convierten en información cuando los procesa el receptor humano o cuando atraviesan el sistema nervioso de una persona ... la información es el material de interacción en las organizaciones y es de naturaleza exclusivamente humana" (Myers, 1983, pp.112-113).

Por su parte, Fernández Collado indica que "mediante la elaboración de patrones, los insumos de materia y energía se transforman en información", y establece la existencia de una relación entre información e incertidumbre, afirmando que "la información es el antídoto para la incertidumbre" (Fernández, 1991, p.17).

En este sentido, considero que para evitar la incertidumbre, el desconcierto o la duda de los miembros de la organización, acerca de las directrices, el rumbo trazado, las prioridades que deben atenderse, la filosofía, las metas, los objetivos y las acciones a seguir, la información debe fluir en todos los niveles con el fin de ofrecer certeza sobre los acontecimientos internos y externos de cada organización particular.

Mi formación académica en las Ciencias de la Comunicación y mi experiencia profesional me permiten afirmar que aun cuando la información es un elemento indispensable dentro de las organizaciones, es sólo un insumo del proceso de comunicación, que es dinámico, que involucra a todos los miembros de

la organización, a sus clientes y a los actores que participan en el entorno. Por ello considero importante definir el concepto de comunicación.

Existen diversas definiciones de comunicación, desde el punto de vista teórico y desde el práctico. Antes de exponer algunas de ellas debo señalar que la complejidad de las acciones humanas no puede limitarse a esquemas, sin embargo son una alternativa con fines analíticos para tratar de explicar cómo es que se realiza el proceso de comunicación.

En lo personal me parece que los estudiosos de las disciplinas sociales tenemos que seguir explorando las formas en las que pueden representarse los procesos humanos, mejorando para fines específicos los esquemas mecanicistas propuestos por otros científicos, los cuales generaron los modelos de comunicación para explicar el funcionamiento de los aparatos de comunicación eléctricos y electrónicos. Debe recordarse que la lógica de los sistemas sociales indica que las partes afectan al todo, y toda acción tiene repercusiones en la organización. En este sentido, no es aventurado afirmar que la incomunicación no existe, ya que los seres humanos siempre tenemos una conducta y toda conducta tiene valor comunicativo, la cual posteriormente puede calificarse como efectiva o no, pero sigue siendo comunicación.

Al tener como base las premisas anteriores, a continuación ofrezco algunas definiciones de comunicación.

“La comunicación es información porque nos permite reducir la incertidumbre y desarrollar expectativas. Es más específica que la información porque mientras esta última se ocupa ampliamente del reconocimiento de patrones, la primera sólo trata sobre los patrones que pueden expresarse con símbolos o palabras” (Myers, 1983, p. 15).

Para Victoria Vargas la comunicación es "un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo" (Vargas, 1988, p. 12).

Para el presente trabajo, he querido definir a la comunicación como un proceso humano dinámico e ininterrumpido, que no tiene principio ni fin, en el cual todas sus partes son interdependientes.

Al señalar que se trata de un proceso humano, se entiende que el lenguaje que se emplea tiene símbolos y códigos que se modifican de acuerdo con las particularidades del contexto, ya que para que dos personas construyan sus significados en forma similar, es preciso que compartan experiencias, ya que "compartir el mismo lenguaje no asegura la comunicación...David K. Berlo manifestó que los significados están en la gente y no en los mensajes" (Fernández, 1991, p.19).

Por lo antes expuesto y por la complejidad de los procesos de pensamiento humanos, considero que no se debe limitar el proceso de comunicación a un esquema de emisor, mensaje y receptor con algunos elementos adicionales, entre ellos la retroalimentación, ya que estas concepciones exponen a la comunicación como un proceso mecánico, propio de las máquinas y de los sistemas informáticos. Sin embargo, reitero que para propósitos de análisis, la concepción mecanicista es de gran utilidad, por lo que a continuación se expone en forma enunciativa, más no limitativa.

Fernández apunta que "en un momento determinado el proceso de puede congelar para analizar los elementos. Los cuatro componentes presentes en el acto comunicativo son: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor" (Fernández, 1991, p.20). Adicionalmente, varios autores y los académicos de la comunicación coinciden en señalar otros elementos que están presentes en el proceso de

comunicación son el ambiente o entorno y la retroalimentación, que es la respuesta del receptor al mensaje y lo que le da a la comunicación el carácter de ser bidireccional.

Tomando como base lo anterior, puede decirse que la comunicación es un proceso en el cual la *fente* o *emisor* es donde se origina el *mensaje*, que se entiende como la información, idea o pensamiento, que se transmite al *receptor*, a través de un *canal* o medio físico, en un *ambiente* o contexto determinado, lo que genera una respuesta o reacción del receptor la cual regresa al sistema y es conocida como *retroalimentación*. Este último elemento es el que permitirá conocer las modificaciones que deban realizarse en los mensajes para que aquellos que se transmitan posteriormente sean más efectivos que los primeros.

Bajo esta perspectiva, entiendo que el proceso de comunicación humana es un sistema en el cual los individuos son simultáneamente emisores y receptores. Cabe señalar que si bien es cierto que el proceso de comunicación no tiene principio ni fin, el emisor debe tener presente quien será su receptor, con el fin de que utilice el lenguaje y el medio adecuados para que su mensaje cumpla con sus objetivos, ya que la comunicación ocurre, entre otros, en dos niveles: el nivel de lo que se dice o contenido y el nivel de cómo se dice o forma.

La comunicación como concepto se aplica a todos los actos de nuestra vida. Nuevamente, extrapolando lo que se aplica al individuo al nivel de las organizaciones, se puede afirmar que el proceso comunicativo es inherente e imprescindible en todas y cada una de ellas.

Además de considerar a la comunicación como un proceso imprescindible, la comunicación en las organizaciones cumple funciones específicas que responden a propósitos particulares y dependen de las decisiones que se adopten al interior de la organización, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

De acuerdo con Myers, "la comunicación es la base del trabajo en equipo, la interacción y la influencia a través de la organización. Impulsa el desarrollo de una estructura que permite que una parte de la organización influya sobre otras. La comunicación afecta directamente la toma de decisiones en términos de: 1) tomar decisiones con base en información precisa; 2) ubicar el sitio de la toma de decisiones donde se encuentra la información necesaria o 3) desplazar la información necesaria al punto de la toma de decisiones en la organización." (Myers, 1983, p.43).

Las funciones a las que se hizo referencia involucran la realización de actividades de comunicación tendientes a cumplir los fines de la organización.

Como he señalado, cada organización tiene objetivos específicos, responde a necesidades particulares y se inserta en contextos determinados. De ahí que las funciones y las actividades de la comunicación varíen entre unas y otras. He decidido emplear las funciones que señala Fernández Collado, quien indica que existen varios sistemas de categorías funcionales, debiendo tomar en cuenta que "...la diversidad de esfuerzos demuestra que no hay una categoría mejor que otras. Lo que es apropiado en un contexto, puede no serlo en otro. Nos concentraremos solamente en tres de estas funciones: producción, innovación y mantenimiento" (Fernández, 1991, pp. 24-35).

Una vez que se ha optado por emplear la concepción mecanicista de emisor-mensaje-receptor, quiero señalar que el elemento que debe considerarse al inicio del proceso es el receptor. Esto debido a que cualquier mensaje que se emita debe ser estructurado de tal forma que el receptor lo comprenda con el sentido en el que fue enviado, por lo tanto tendrá que utilizarse el lenguaje y la forma que sea más accesible para nuestro destinatario.

En términos generales se considera que la comunicación en las organizaciones se emplea para la transmisión de instrucciones y de información que garantice el cumplimiento del ciclo de producción. También se utiliza para que la organización se relacione tanto al exterior como al interior.

Al respecto, Myers indica que "en las organizaciones la comunicación tiene tres funciones. Cuando se ocupa uno de la producción o de que se lleve a cabo el trabajo, la comunicación contribuye a que se logren los objetivos de regulación y el producto de la organización. Cuando se ocupa uno de las relaciones con el ambiente exterior, se emplea la comunicación para adaptarse al cambio o a la innovación. Cuando se ocupa uno de cómo se consideran a sí mismos los miembros de la organización y cómo ven su trabajo y su motivación, entonces utiliza la comunicación para ayudar a que las funciones sociales o de mantenimiento de las personas realicen sus propósitos" (Myers, 1983, p.23).

De lo antes citado puede considerarse que la función de producción se refiere a toda actividad relacionada directamente con el giro predominante o con el fin de la organización. La función de innovación de la comunicación se relaciona con el movimiento que pueden generar entre los miembros de la organización las circunstancias prevaletentes en el contexto, que provoquen una percepción de novedad, de actualización y de creación.

En este sentido, considero que podrían identificarse dos tipos de innovaciones: **de** y **en** la organización. **De** la organización son aquellos cambios que se generan como resultado de decisiones organizacionales de alto nivel (diversificación de actividades, alianzas, entre otras), mientras que **en** la organización se refiere a los cambios internos, que involucran desde el comportamiento de los individuos hasta la estructura de operación.

Por último, la función de mantenimiento es aquella que incide en la autoestima de los individuos, de sus relaciones interpersonales y en la conservación en operación de las funciones de producción y de innovación. Opino que en la función de mantenimiento, las actividades de comunicación se dirigen hacia la socialización de las personas, y contribuye a integrar las expectativas de los miembros del equipo sobre el trabajo a realizar y del ambiente organizacional en su conjunto.

Adicionalmente, quisiera retomar otro aspecto que señala Arrieta Erdozain, quien afirma que "agregada a sus funciones tradicionales, hemos de reasumir a la comunicación en la empresa como posibilidad de reencuentro con la propia identidad del sujeto, y también como un instrumento de profesionalización y de motivación constante para continuar haciendo lo que se hace con sentido y hacerlo cada vez mejor" (Arrieta, 1991, p.163).

Con esta perspectiva, puedo asegurar que el proceso de comunicación en las organizaciones es imprescindible y determinante para crear entre los individuos que las integran un sentido de pertenencia, que les permita transmitir información necesaria y relevante que reduzca la incertidumbre y que les proporcione elementos para que interpreten su contexto y le confieran un sentido productivo al trabajo. Además, la comunicación permitirá integrar una imagen corporativa involucrante, como se verá más adelante.

### **1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Una vez que he descrito las funciones de la comunicación en las organizaciones, puedo señalar que el concepto de comunicación organizacional involucra los objetivos de eficiencia, racionalidad y programación de actividades para cumplir el objetivo de la organización y establecer, mantener y mejorar las relaciones internas entre los miembros de la organización y con los públicos e interlocutores externos.

Como resultado del análisis documental, de resultados de estudios y por la práctica profesional que he tenido, puedo concluir que el término de comunicación organizacional se emplea en forma general con dos usos principales. El primero para definir una asignatura o una disciplina que estudia los procesos

de comunicación en las organizaciones, y otro que se refiere a las técnicas que se emplean para transmitir mensajes entre diferentes niveles jerárquicos de la organización.

En relación con el uso que considera que la comunicación organizacional es una disciplina, Goldhaber opina que "los estudiantes que entran en el campo de la comunicación demandan una educación que les proporcione en el futuro una profesión o una ocupación (y no más educación). La comunicación organizacional como profesión sería la respuesta a las demandas de estos estudiantes" (Goldhaber, 1984, p.20). Cabe señalar que en esta situación, la formación académica de los estudiantes de comunicación deberá incluir elementos más puntuales de otras disciplinas y/o áreas, como la administración, la antropología, la sociología industrial, la psicología industrial, el desarrollo organizacional y las diversas teorías gerenciales, de planeación y de mercadotecnia.

El segundo uso de la comunicación organizacional la refiere a la comunicación interna, a las técnicas y actividades propicias para que la comunicación fluya, ubicando que "la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. A esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo a él en la organización" (Vargas, 1988, p.22).

Entre las definiciones de este último uso, se encuentran las citadas por Goldhaber, quien apunta que "Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización ... Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización ... Zelko y Dance (1965) ... perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad) ... Thayer (1968) ... define a la comunicación organizacional

como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización" (Goldhaber, 1984, p. 21).

Por su parte, Goldhaber la considera como el "flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (Goldhaber, 1984, p. 23); y Horacio Andrade apunta que "es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio ... se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos" (Andrade, 1991, pp. 30-31).

Como puede observarse, el común denominador de la comunicación organizacional es el ámbito de la organización, entendida esta última como ente social.

Tomando en cuenta estos enfoques, no es extraño que en las organizaciones, en general, se considere que la comunicación es una área que es competencia exclusiva de los directivos, ya que son ellos quienes tienen en sus manos la responsabilidad de dirigir a la organización, y por lo tanto tienen la capacidad para controlar los procesos que se desarrollan en la misma.

Sin embargo, en mi opinión, la comunicación organizacional no se limita a la comunicación directiva o de mando en su función de producción, sino que cumple otras funciones en las que intervienen los individuos y grupos de la organización sin importar las jerarquías.

Es por ello que la comunicación dentro de la organización puede ser formal o informal. La comunicación *informal* es aquella que se desarrolla entre los distintos grupos, ya sea de interés, de trabajo o de amistad y que no siguen un patrón preestablecido, ni respetan las estructuras

organizativas vigentes. "La comunicación informal también puede transmitir noticias y/o comentarios no dañinos a la organización e, incluso, benéficos y normales... Una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer las bases para una relación personal... Realmente lo que estamos tratando de hacer es, usando la comunicación informal como vehículo, sentar bases para una relación futura y dejar la puerta abierta para poder usarla en caso necesario" (Martínez, 1988, pp. 60-61).

Por lo que toca a la comunicación *formal*, es aquella en las que los mensajes siguen los caminos oficiales, marcados por el organigrama. Estos son los tipos de mensajes que fluyen en forma ascendente, de los niveles inferiores de la estructura a la cúspide; descendente, de jefe a subordinado, y horizontal o lateral, es decir, los que se dirigen entre individuos que pertenecen al mismo nivel jerárquico. En la comunicación formal, lo más importante es quién elabora el mensaje y a quién se lo dirige, ya que ello permite darle una significación particular a los mismos, convirtiéndolos en instrucciones, informes, opiniones, acuerdos, o acciones de coordinación e integración, entre otros.

Aun con las clasificaciones presentadas, desde la perspectiva de este trabajo reitero que no es posible concebir a la comunicación organizacional sólo como aquella que se da al interior de la organización, ya que se limitaría gravemente el desarrollo y la visión que pudiera tenerse de la organización y de su entorno. Debe recordarse que las organizaciones no operan aisladas, sino que establecen relaciones con su medio ambiente, por lo que la comunicación organizacional se refiere a las acciones de comunicación tanto al interior y al exterior de la organización.

Por ello, considero que la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna, cuando los programas y actividades tienen como público objetivo a todos los niveles de la pirámide organizacional, y en comunicación externa cuando los mensajes se dirigen a públicos fuera de la organización que interactúan con ella, como son los clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, otras organizaciones y público en general.

A continuación presentaré algunas definiciones de conceptos que se inscriben en el ámbito de la comunicación organizacional y que serán aplicadas para la construcción del proyecto de imagen corporativa institucional, las cuales fueron retomadas del Lic. Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. Se emplearon estas definiciones porque facilitan y complementan la concepción que se tiene de cómo debe establecerse la comunicación en una organización.

El autor apunta que la **“comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas dentro de la organización para cumplir las funciones de producción, innovación y mantenimiento, a través de la utilización de medios internos, formales e informales, que procuren el cumplimiento de los objetivos y de las metas organizacionales. **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por la organización, teniendo como públicos objetivos a socios, clientes, proveedores, autoridades y público general, con el fin de proyectar una imagen sana y positiva de la organización, así como promover los productos y servicios que ofrece. **Relaciones públicas** son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por la organización para establecer, consolidar y mantener relaciones favorables a la organización con sus diferentes públicos externos, utilizando para ello los mensajes de la comunicación externa. **Publicidad** es el conjunto de mensajes que se emiten utilizando los medios de comunicación masiva. La publicidad tiene como objetivo promover los productos y servicios generando un incremento en la demanda de los mismos y, por consiguiente, en los ingresos derivados de esa acción” (Andrade, 1991, p. 32).

La definición de estos conceptos puede marcar las pautas para delimitar las actividades de comunicación que deban realizarse, de acuerdo con el propósito y al público al que se dirige el mensaje. Sin embargo, la operación aislada de esas acciones no tendría sentido, ya que en ese caso la organización estaría desmembrada. Por ello es que considero fundamental, previo a desarrollar las actividades de comunicación, diseñar la estrategia general de comunicación a seguir por la

organización, para establecer congruencia al interior y al exterior, entre todos los mensajes que se emitan y las acciones que se lleven a cabo.

Para lograr la integración y la congruencia es que propongo desarrollar un programa de imagen corporativa institucional, que sea coordinado por una entidad al interior de la organización, que tenga entre sus responsabilidades la vigilancia de que en todas las áreas y niveles, los mensajes y los medios empleados se orienten al cumplimiento de los objetivos y de los acuerdos de la organización.

Aun antes de la estrategia de comunicación, es preciso que toda organización cuente con una identidad definida y caracterizada específicamente por su filosofía, metas y objetivos, lo que permitirá crear la imagen que desea proyectar. Esto será posible utilizando las nociones que la comunicación organizacional ofrece, algunas de las cuales ya han sido mencionadas.

#### **1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como señalé con anterioridad, previo al establecimiento de una imagen es preciso contar con un perfil de identidad determinado y uno de los componentes de ese perfil es sin duda la cultura organizacional.

La cultura ha sido definida como "la forma común y aprendida de vivir que comparten los miembros de una sociedad, la cual está constituida por la totalidad de instrumentos, técnicas, actitudes, creencias, motivaciones, organización y sistemas de valores que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede ser a su vez reconocido" (Udaondo, 1992, p.122).

En este sentido, como parte de la cultura organizacional pueden incluirse los valores, la filosofía, los códigos, la historia, los mitos y los ritos, que se manifiestan en la forma en que opera la organización y en lo que proyecta al interior y al exterior de la misma.

Andrade establece que "la cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se les analiza con detenimiento. No es difícil descubrir que el comunicador organizacional tiene en este terreno una nueva e importante función: conocer la cultura de la organización en la que trabaja, utilizando para ello las técnicas apropiadas para observar la manera cómo sus miembros se comunican entre sí. Sin embargo, de poco le serviría conocer los valores y creencias organizacionales si no tuviera también el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio, a través de los programas o medios que maneja, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz" (Andrade, 1991, p.119).

Vinculando cultura organizacional con comunicación puede afirmarse que la segunda es una manifestación de la primera, y una herramienta para extender esa cultura a todos los niveles de la organización, lo que le permitirá integrar una comunidad.

Adicionalmente, "...entiéndase como fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, en un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa" (Arrieta, 1991, p.142).

Con base en lo anterior, puede observarse la importancia de que al interior de la organización exista una cultura organizacional específica y de conocimiento de todos los que en ella participan, ya que ella es la que pone en común la forma en que deben desarrollarse las acciones tendientes a lograr el éxito de la empresa. La cultura puede considerarse como un recurso que contribuye en forma significativa a establecer la estrategia corporativa, y por ende la estrategia de comunicación.

El conocimiento de la cultura organizacional permite tener la sensibilidad suficiente para identificar cómo se comunica la organización, reforzar los elementos que benefician a la organización y tratar de corregir aquellos que obstaculizan el flujo de mensajes en cualquier sentido.

## **1.5 EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL**

Anteriormente he mencionado los que considero los principales conceptos vinculados con el término de comunicación organizacional, bosquejando el planteamiento de que debe existir una unidad al interior de la organización que coordine todos los esfuerzos de comunicación que se realicen. Para ello, sugiero que sea precisamente un profesional de la comunicación el responsable de la misma, a quien habrá de identificarse como el comunicador organizacional.

Ese comunicador organizacional debe contar con los conocimientos y las habilidades para promover la integración en la organización, a través de su capacidad para comunicarse con los diferentes grupos y personas que conforman los públicos interno y externo.

Al inicio de este capítulo apunté que la información reduce la incertidumbre y, ya que es la unidad más pequeña para dar continuidad al proceso comunicativo, se recomienda que el comunicador organizacional y el área que coordine reporte a la autoridad que posea la mayor cantidad de información confiable, ya que ello facilitará la toma de decisiones de las distintas áreas administrativas que benefician a la organización en su conjunto.

En este punto cabe subrayar que mi propuesta es que el área de comunicación organizacional se ubique a nivel staff de la Presidencia o de la Dirección General de la organización. Ello lo explicaré a continuación utilizando las definiciones de la estructura en línea y staff.

“Donde haya cualquier delegación de responsabilidad que implique un nivel de separación de las responsabilidades especializadas, de servicio, asesoramiento o ayuda, se da la creación de un modelo *line and staff*. La *line* representa las distintas secciones o agrupaciones de responsabilidades de management operativo delegada a talleres, departamentos, territorios, depósitos; los cargos ejecutivos y los managers responsables de las principales actividades de la empresa: fabricación, venta, distribución o lo que sea...*Staff* es, simplemente, otro calificativo para las actividades funcionales o especializadas, que comprenden los diversos servicios de asesoramiento y auxiliares que han sido separados” (Brech, 1967, p.78).

Se entiende que quien opere a nivel *staff* “no tiene ninguna autoridad ni responsabilidad por derecho propio; no es más que la extensión de la función o de la personalidad del ejecutivo a quien sirve para asuntos particulares o generales, y en esta capacidad emana la autoridad de su jefe y satisface también sus responsabilidades... Todo cuanto hace dentro de la organización lleva la autoridad e implica las relaciones de su jefe” (Brech, 1967, pp. 76-77).

Por experiencia propia, tengo la seguridad de que en la dinámica actual, las organizaciones demandan a profesionales en las áreas de comunicación que tengan los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y la sensibilidad para realizar diversas actividades dentro de su ámbito de acción, lo que permitirá paulatinamente romper los esquemas que limitan a los profesionales de la comunicación a actividades relacionadas únicamente con los medios. El comunicador organizacional, al manejar información y diseñar las estrategias e instrumentar las actividades de comunicación tendrá la posibilidad de influir positivamente en el pensamiento de la organización y de crear la imagen que ésta desea proyectar.

“Concebir a la comunicación interna, a las relaciones públicas y a la publicidad como actividades aisladas es peligroso. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia global

comunicativa de la organización. De ahí se desprende que si las tres áreas dependen de una sola cabeza, reportando directamente a la dirección general, lograrán cabalmente sus objetivos y serán verdaderamente útiles. Sólo así habrá congruencia en los programas, uniformidad en la imagen, aprovechamiento máximo de recursos y desarrollo pleno de una auténtica comunicación organizacional" (Andrade, 1991, p.34).

Considero que los profesionales de la comunicación somos los más indicados para desarrollar las estrategias y las actividades de comunicación de cualquier organización, ya que nuestra formación académica y nuestra práctica en el ambiente laboral nos posibilitan contribuir al desarrollo de la organización en su conjunto. Esa actividad implica una gran responsabilidad porque es la forma en que podemos incidir en el pensamiento y en las decisiones de otros, sin embargo, reivindico el carácter social de las Ciencias de la comunicación, en las que el elemento más importante es el hombre y sus relaciones, su capacidad de elección que impide que realice acciones contrarias a su voluntad y su capacidad de trabajo que le permite modificar su entorno de acuerdo con sus necesidades y a sus intereses.

Coincido con Luis Arrieta Erdozain quien al hablar de los profesionales responsables de la comunicación de las organizaciones señala que "para quienes, para bien o para mal, nos hemos colocado en la inefable ruta de la comunicación humana, debemos tener muy claro que tener bajo nuestro control medios de comunicación que informan o aculturán bien, pueden ser útiles para construir un pequeño o gran entorno social para seres triviales, lo cual significa dar forma a una prisión para el hombre, ineludible e inhumana; o por el contrario, **hacer nuestro sano, intuitivo y comprometido ejercicio puede llevarnos a hacer, comunicando, más humano al hombre**" (Arrieta, 1991, p.164).

Cuando el autor se refiere a hacer más humano al hombre, entiendo que se trata de identificar a los individuos como seres biopsicosociales, por lo que considero que el quehacer del comunicador

organizacional debe tener como fundamento el concepto de integral en dos dimensiones, en la individual y en la organizacional. Me parece que sólo de esta forma se podrían emitir los mensajes adecuados para el público, la organización y el contexto de que se trate.

## **1.6 IMAGEN CORPORATIVA**

Previamente he mencionado en forma circunstancial los conceptos de identidad e imagen corporativas, por lo que me referiré a ellos de manera más concreta.

Como lo señalé, es fundamental que la unidad al interior de la organización que coordine los esfuerzos de comunicación, cuente con un perfil definido de identidad institucional que claramente le permita soportar las estrategias comunicativas a seguir, empezando por la estrategia global de imagen.

"De la gráfica hasta la indumentaria del personal; de la arquitectura y el ambiente interior, hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; de los recursos tecnológicos hasta las acciones parainstitucionales; todos los medios corporativos - materiales y humanos- devienen portavoces de la identidad del organismo, o sea canales de imagen"... "La implicación primera y más importante de este desplazamiento es que el diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un planteamiento (o replanteamiento) de la identidad institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad" (Chaves, 1988, p. 14).

Considero que en la actualidad, la dinámica de los mercados muestra una mayor oferta de bienes y servicios, lo que obliga a todos los competidores a tomar a la mercadotecnia y al manejo de la imagen corporativa como herramientas sustantivas para prevalecer. Ello implica que en el presente se busque establecer relaciones con las personas que integran los diferentes públicos, para lo cual se realiza la

creación de mensajes, de significados y de significantes que permitan acceder a los públicos objetivos e influirlos en beneficio de la organización.

“Si bien las acciones de imagen y de comunicación constituyen una actividad presente en toda etapa de desarrollo empresarial e institucional, sólo en la actualidad dicha actividad adquiere una importancia estratégica y, por ende, deviene progresivamente una actividad regular, consciente y voluntaria” (Chaves, 1988, p.14).

Por lo anterior, entiendo a la imagen institucional como un elemento creado, diseñado y elaborado para responder a las exigencias de las relaciones internas y externas de la organización, empleando para su difusión todos los canales de comunicación de que dispone la organización.

Por lo tanto, el aparato comunicacional abarca la totalidad de los canales formales e informales, medios y soportes de los mensajes, para difundir directa o indirectamente los componentes de la imagen a proyectar, entre ellos la misión, los valores, las creencias y todas las manifestaciones del sistema cultural, lo que permitirá soportar la promoción de los productos de los bienes o servicios que ofrece la organización.

Estas razones me permiten afirmar que cuando se aborda la imagen corporativa o institucional, todos los elementos que conforman a la organización deben manifestarse en forma congruente con relación a ella, ya que esa totalidad de recursos adquieren una dimensión y una dinámica de comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas y publicidad.

Adicionalmente, señalo que es importante recordar que la imagen corporativa es la representación de la identidad y de la razón de ser de la organización. “La implicación primera y más importante de este desplazamiento es que el diseño de un perfil de imagen institucional conduce necesariamente a un

planteamiento o replanteamiento de la identidad institucional, pues la imagen es el efecto público de un discurso de identidad" (Chaves, 1988, p.14).

Esto significa que todas las decisiones que provoquen directa o indirectamente efectos de imagen, como son la selección de mobiliario o indumentaria, la edición de comunicados, las normas laborales y de relaciones personales, el tipo de diálogo interno, la denominación de productos, de servicios o de marcas, son resultado de las determinaciones de identidad, de la filosofía, de los objetivos y de las acciones presentes y los planes futuros de la organización, que desee dar a conocer a sus clientes o usuarios.

Por lo tanto, reitero que tratar de establecer el sistema integral de imagen de la organización, demanda la específica caracterización del perfil de la misma que se quiere proyectar a sus públicos, es decir, requiere imperiosamente del conjunto de los atributos concretos de identidad o del sistema de signos identificadores y diferenciadores.

Para ello considero pertinente señalar nuevamente la idea expuesta con antelación en el sentido de que, dada la relevancia y la significación de todas las acciones de comunicación, es necesario que la coordinación de las mismas la realice un profesional del área, el comunicador organizacional, ya que cuenta con las bases académicas y la perspectiva profesional que posibilitaría dar un tratamiento técnico, sistemático, con creatividad a esas acciones comunicativas, posibilitando la fluidez y eficacia de los canales y de los mensajes, la actualización de códigos, la capacitación de emisores y la creación de interlocutores válidos.

Un aspecto que en forma general despierta controversias es la nomenclatura de las clasificaciones. No siendo el objetivo del presente trabajo polemizar en torno a si la imagen debe ser denominada corporativa o institucional, he decidido que en adelante, por un principio económico y por un sentido

práctico, independientemente de los orígenes de los conceptos, el uso y la aplicación de los mismos son los que les otorgarán las connotaciones que se emplearán.

Con base en lo anterior, cuando se enuncie el término de *imagen corporativa institucional*, se entenderá como tal al conjunto de elementos que permiten identificar y diferenciar a la organización en su conjunto. Este concepto se integra al definir imagen como cualquier fenómeno exterior perceptible o la representación subjetiva de la organización; corporativo, a aquello relacionado con toda organización regida por alguna ley o estatutos, así como a la agrupación de asociaciones que integre a dos o más empresas privadas, instituciones, organismos públicos y/o representativos de sectores de la sociedad; mientras que institucional indica que se trata de toda organización con personalidad moral jurídica propia que no persigue fines de lucro.

Para abundar en esta descripción del concepto de imagen corporativa institucional, es necesario precisar las definiciones de *realidad, identidad, comunicación e imagen*.

Por *realidad* institucional me refiero al proceso de la operación, de las condiciones y de las características particulares de la organización que permitan establecer su situación presente y la tendencia de su actuación. Esa realidad de la institución puede ser identificada por:

- su identidad jurídica y su funcionamiento legal concreto
- su estructura o modalidad organizativa y operativa
- el objeto y particularidad de su función
- su realidad económico financiera
- la infraestructura y sus recursos materiales disponibles
- su conformación social interna
- el sistema de relaciones y de comunicación operativa interna y externa
- sus resultados operacionales
- el contexto geopolítico en el que opera.

Retomando la definición de Chaves, la *identidad* institucional es "el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso - el discurso de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo" (Chaves, 1988, p.24), es decir, los rasgos particulares de la organización que la hacen comparable y diferenciable a otras.

La *comunicación* institucional está conformada por el conjunto de mensajes emitidos consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente. Es importante recordar que toda organización se desenvuelve en un contexto social y toda conducta es un acto comunicativo.

Subrayo que la comunicación no es una actividad opcional, adicional o sólo necesaria para algunas entidades, sino que es un proceso inherente al funcionamiento de toda forma de organización social, es decir, existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna intención comunicativa.

Al recuperar los conceptos de comunicación e identidad, puedo afirmar que la comunicación de esta última no es una forma o una acción limitada y específica, sino que es una dimensión de todo acto de comunicación.

Aun cuando existen mensajes cuya función específica y exclusiva es aludir las características de la identidad institucional, es un hecho que la identidad como sistema integral de atributos de una organización está presente en todos los actos y mensajes de la organización y de los individuos que en ella participan.

La imagen institucional "aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus

grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo" (Chaves, 1988, p.26).

Todos los conceptos expuestos en este capítulo se presentarán prácticamente aplicados en un proyecto de Imagen Corporativa Institucional para la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) que, por definición, es un organismo intermedio de representación gremial, con el que he colaborado por más de diez años, como se apuntó en la introducción.

He decidido denominar corporativo al proyecto, porque en él se incluyen, además de la CMIC propiamente dicha, sus tres instituciones conexas, el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), el Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC) y la Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad (FIC). Es institucional porque las cuatro organizaciones no persiguen fines de lucro y se pretende que el proyecto, objeto del presente trabajo, adquiera la institucionalidad suficiente para que trascienda los periodos de gestión de los órganos de gobierno y le otorgue un carácter particular, definido, sólido, congruente y permanente a la organización frente a sus públicos interno y externo, a través de las acciones de comunicación.

## **CAPÍTULO DOS**

### **LA CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y SUS INSTITUCIONES**

A continuación se abordarán los principales criterios que definen al organismo de representación que agrupa a los constructores organizados del país que integran el sector formal de la construcción. Me refiero a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), la cual se ha transformado en sus casi 45 años de existencia, para adecuarse a las circunstancias del entorno y perfilar lo que es su visión y misión de frente al futuro.

Cabe señalar que al iniciar la redacción del presente capítulo consideré la posibilidad de utilizar la diferenciación de los servicios como actualmente se tienen clasificados en la organización, es decir, abordar el quehacer de la CMIC a través de sus principales actividades: representación y gestión, información, asesoría, capacitación, servicios educativos, certificación y desarrollo tecnológico. Sin embargo, al hacerlo de esta forma, dejaba de lado la posibilidad de mencionar las tres asociaciones civiles, autónomas, con operación propia que han consolidado la presencia de la Cámara y que tienen reconocimiento en el sector: el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), el Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC) y la Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad (FIC), constituidos en los años 1978, 1983 y 1994, respectivamente.

Al conceptualizar el trabajo escrito que presento, las características de la Cámara y de su entorno eran diferentes. Sin embargo, considero que las ideas que se fueron desarrollando en torno a la organización continúan vigentes. Parto de la premisa de que la CMIC es un todo articulado, en el que se incluyen las tres instituciones antes mencionadas. He decidido abordar

las acciones que cada una de ellas lleva a cabo, mencionándolas por su nombre propio, diferenciándolas por sus objetivos y actividades. Por esta razón, y sólo para efectos de análisis, cuando en el presente capítulo mencione a la CMIC o a cualquiera de sus tres instituciones conexas (ICIC; ITC y FIC) en forma particular, sólo se abordarán las actividades que pueden inscribirse específicamente en cada una de ellas, como si se trataran de organismos aislados, independientes y no vinculados. Sin embargo, debo reiterar que las partes integran el todo articulado que le da congruencia y razón de ser a toda la organización

## **2.1 CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (CMIC)**

El 23 de marzo de 1953 se constituyó la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC), como institución pública, autónoma, con personalidad jurídica propia y jurisdicción en todo el territorio de la República Mexicana.

A partir de la Asamblea Extraordinaria de Socios celebrada el día 7 de enero de 1997, la CNIC cambió su nombre por el de Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), en respuesta a la necesidad de indicar su nacionalidad desde su razón social, ya que se trataba de la única cámara gremial de construcción en América Latina que no lo implicaba.

Este no fue sólo un cambio de nombre, sino también indica la intención de participar en nuevos mercados y buscar la internacionalización de los servicios de construcción que ofrecen los empresarios mexicanos, a través de las alianzas, convenios y relaciones que se puedan establecer entre organizaciones gremiales, académicas o empresariales de todo el mundo.

Sin embargo, la razón de ser que le dio origen no ha cambiado. Desde su constitución, la CMIC definió entre sus principales objetivos la representación y defensa de los intereses del sector de la construcción; de estudio y de gestión de todo cuanto beneficie al empresario constructor; de

promoción y organización de instituciones y servicios que apoyen al desarrollo de la industria y de sus asociados en particular; de fomento a las relaciones laborales, la capacitación y la seguridad de los trabajadores; de arbitraje de conflictos o quiebras que ocurran entre los socios y de la colaboración con las autoridades públicas y consulta del Estado.

Este organismo tiene atribuciones para propiciar o participar en la integración y el funcionamiento de entidades o instituciones conexas a la industria de la construcción; de esta manera forma parte de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), y de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC). Por esta misma atribución, en su seno y con orientación específica a la industria de la construcción, ha constituido al Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), al Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC) y a la Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad (FIC).

En la actualidad, la CMIC define como su misión: "representar, fortalecer y apoyar a las empresas afiliadas en su desarrollo, otorgándoles servicios de calidad, promoviendo oportunidades de trabajo en la industria de la construcción para su beneficio y el de nuestro país".

Según su estatuto, la CMIC tiene como objetivo explícito representar los asuntos que conciernen a la industria mexicana de la construcción en lo general, estudiar las cuestiones que se relacionen con ella y participar en la defensa de los intereses de los empresarios.

Por otro lado, busca lograr la consolidación y estabilidad del gremio, la elevación de sus niveles técnicos, el acercamiento de todos los empresarios que dedican su esfuerzo a la prestación de aquellos servicios, jurídicos, comerciales e industriales, que permiten el progreso y el fortalecimiento de la construcción.

Para ello, la CMIC puede gestionar todas las reglamentaciones legales necesarias, representar a sus socios, organizar servicios de orientación y colaborar con las autoridades federales, estatales, municipales y con organismos públicos o privados, en las actividades de beneficio social que directa o indirectamente se relacionen con la industria de la construcción.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción tiene como sede de sus Oficinas Centrales la Ciudad de México y, a diferencia de otros organismos gremiales, la CMIC adquiere un carácter nacional representado a través de sus 43 Delegaciones en todas las entidades federativas del país, las cuales cumplen las mismas funciones y ofrecen los servicios adecuados a las necesidades de la localidad en la que están establecidas, trabajando en unidad con las Oficinas Centrales.

Sólo en 1997, la CMIC registró a poco más de 13 mil empresas constructoras de todo el país, mediante esas Delegaciones a las que se hace referencia y que están establecidas en igual número de ciudades:

<b>Delegación</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Entidad Federativa</b>
Aguascalientes	Aguascalientes	Aguascalientes
Baja California	Mexicali	Baja California
Baja California Sur	La Paz	Baja California Sur
Campeche	Campeche	Campeche
Ciudad Juárez	Ciudad Juárez	Chihuahua
Coahuila	Monclova	Coahuila
Coatzacoalcos	Coatzacoalcos	Veracruz
Colima	Colima	Colima
Comarca Lagunera	Torreón	Coahuila
Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas
Chihuahua	Chihuahua	Chihuahua
Distrito Federal	Ciudad de México	Distrito Federal
Durango	Durango	Durango
Estado de México	Toluca	Estado de México
Guanajuato	León	Guanajuato
Guerrero	Chilpancingo	Guerrero
Hidalgo	Pachuca	Hidalgo
Jalisco	Guadalajara	Jalisco

<b>Delegación</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Entidad Federativa</b>
Lázaro Cárdenas	Ciudad Lázaro Cárdenas	Michoacán
Mazatlán	Mazatlán	Sinaloa
Michoacán	Morelia	Michoacán
Morelos	Cuernavaca	Morelos
Nayarit	Tepic	Nayarit
Norte de Sinaloa	Los Mochis	Sinaloa
Nuevo León	Monterrey	Nuevo León
Oaxaca	Oaxaca	Oaxaca
Poza Rica	Poza Rica	Veracruz
Puebla	Puebla	Puebla
Querétaro	Querétaro	Querétaro
Quintana Roo	Chetumal	Quintana Roo
Saltillo	Saltillo	Coahuila
San Luis Potosí	San Luis Potosí	San Luis Potosí
Sinaloa	Culliacán	Sinaloa
Sonora	Hermosillo	Sonora
Tabasco	Villa Hermosa	Tabasco
Tamaulipas	Tampico	Tamaulipas
Tijuana	Tijuana	Baja California
Tlaxcala	Tlaxcala	Tlaxcala
Xalapa (Estatal)	Xalapa	Veracruz
Veracruz	Veracruz	Veracruz
Victoria	Ciudad Victoria	Tamaulipas
Yucatán	Mérida	Yucatán
Zacatecas	Guadalupe	Zacatecas

Como organización, la CMIC tiene una estructura de dirección y administración que marcan los lineamientos a seguir para cumplir con los objetivos de la organización y son, en orden jerárquico, la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Comisión Ejecutiva, la Presidencia del Consejo Directivo y la Dirección General.

El nivel operativo más alto de la estructura es la Dirección General, la cual se apoya en las direcciones ICIC, ITC, FIC; Técnica, de Sistemas, de Mercadotecnia, de Administración y Finanzas y de Relaciones Públicas, para llevar a cabo las acciones que permitan cumplir con la oferta de servicios que la Cámara presenta a sus socios.

Los servicios que ofrece la CMIC han sido diseñados específicamente para responder a las necesidades que enfrentan los industriales de la construcción, quienes son los responsables de

la ejecución de obras de infraestructura, vivienda, plantas industriales, entre otros. En la actualidad, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción ha clasificado a sus servicios de la siguiente manera: representación y gestión, información, asesoría, capacitación (ICIC), servicios educativos (ITC), y certificación y desarrollo tecnológico (FIC), los cuales se describirán en adelante para tratar de presentar el tamaño y la ubicación que este organismo tiene en el ámbito nacional.

### **Representación y gestión**

Esta función la ejerce ante autoridades gubernamentales e instituciones de los sectores privado y social, con la finalidad de lograr beneficios para el sector.

Entre las principales actividades que realiza para ello están las de mantener relación directa con las autoridades gubernamentales encargadas de la expedición y modificación de leyes relacionadas con la industria de la construcción; intervenir en los planes y programas de apoyos económicos al empresario de la construcción, y participar en la normatividad para las obras de construcción.

La representación se logra a través de la gestión que realizan las Comisiones Mixtas de la CMIC con dependencias de los gobiernos federal, estatales y municipales, así como con las autoridades de entidades paraestatales, organismos descentralizados, banca de desarrollo e instituciones de Canadá, Estados Unidos y América Latina, afines a la Cámara.

Las Comisiones Mixtas las integran empresarios de la construcción interesados en participar directamente en la solución de problemas particulares del sector, así como en la presentación de planteamientos que conlleven beneficios para el gremio constructor.

De acuerdo con la información que la CMIC presenta en su página electrónica, actualmente existen las Comisiones de: Seguridad Social, Telecomunicaciones, Pemex, Normatividad, Aspectos Fiscales, Nacional de Vivienda, Nacional de Desarrollo Urbano, de Financiamiento, de Asuntos Internacionales.

Asimismo, mantiene estrecha relación con las llamadas fuentes de trabajo, es decir, aquellas dependencias u organismos ejecutores de obra, entre otros: Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS), Caminos y Puentes Federales y Servicios Conexos (CAPUFE), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), Teléfonos de México (TELMEX), Ferrocarriles Nacionales de México (FERRONALES), Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Secretaría de Gobernación (SG), Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, (SCT), Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), Secretaría de Salud (SS), Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), Comisión Nacional del Agua (CNA), y Gobiernos Estatales y Municipales.

### **Información**

La CMIC define a la información como un recurso clave para que una empresa pueda crecer al generar negocios y fortalecerse en sus aspectos económico, tecnológico y normativo. Por ello, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción se compromete a mantener a sus socios actualizados en el conocimiento del sector.

Las empresas afiliadas a la CMIC reciben información a través de la revista Construcción, el Boletín Informativo de la Construcción, las páginas electrónicas vía Internet, el Centro de Información de la Industria de la Construcción y la señal vía satélite transmitida mediante el canal Construsat.

La información que se ofrece a través de los medios antes señalados atiende temas específicos tales como:

- *Negocios*: convocatorias y resultados de concursos de obra pública y licitaciones, fuentes financieras, costo metro cuadrado de construcción, bolsa de trabajo de la industria de la construcción y bolsa de maquinaria y equipo, directorio de empresas afiliadas.
- *Economía*: relativos de precios de insumos de la construcción publicados por SECODAM, pronóstico del comportamiento y estadísticas del sector formal de la construcción.
- *Tecnología*: materiales, herramientas y equipos, administración de procesos y sistemas de construcción.
- *Normatividad*: leyes y reglamentos de la industria, información sobre los logros de la representación y gestión, normas técnicas de construcción.

### **Asesoría**

El servicio de asesoría que brinda a sus socios la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, lo ofrece en forma personalizada a través de profesionales encaminados a

generar y apoyar oportunidades de negocios, promoción y desarrollo en beneficio de las empresas constructoras.

La asesoría que brinda se orienta a las áreas: jurídica, técnica, tecnológica, ambiental, calidad, procesos y sistemas, legal en materia de capacitación y sobre acuerdos internacionales.

También ofrece orientación contenciosa de los juicios, recursos y procedimientos legales en los que sean parte los socios constructores por las actividades que desarrollan, arbitraje entre constructores y sus clientes, supervisión y atención en las sindicaturas, juicios de quiebras y suspensiones de pagos de los socios industriales.

Los servicios de capacitación, educativos, de certificación y desarrollo tecnológico son atendidos por las instituciones creadas expresamente para ello: el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, el Instituto Tecnológico de la Construcción y la Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad, las cuales se abordarán en forma independiente, en virtud de su trayectoria, sus resultados y su proyección al futuro.

## **2.2 INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, A.C. (ICIC)**

Al tomar como premisa que el trabajo en la industria de la construcción requiere de mano de obra calificada y tecnología que incidan productivamente en la ejecución de las obras, los constructores organizados del país crearon el 19 de abril de 1978, el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. (ICIC).

Desde su creación, el ICIC tuvo como objetivo responder a las exigencias de mano de obra calificada del sector, a través de la capacitación, formación, actualización y perfeccionamiento

que de manera integral se ofrece a los trabajadores que laboran en todas las áreas y niveles del proceso constructivo, con el fin de que realicen sus actividades de manera eficaz, tengan mayores oportunidades de superación personal y contribuyan a incrementar la calidad y la productividad de las empresas.

Cabe señalar que no es sino hasta 1979 que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153, establece como obligación de los patrones proporcionar a los trabajadores capacitación y adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y la productividad de la empresa.

A través de mi experiencia, y en el contacto con instituciones afines, puedo afirmar categóricamente que el ICIC fue la primera institución privada de América Latina dedicada a capacitar a los trabajadores del sector de la construcción y, no sólo eso, sino que su estructura y metodologías instruccionales continúan siendo modelo a seguir por otros organismos.

De acuerdo con los conocimientos del mercado con que a la fecha cuenta el Instituto, los trabajadores de la industria de la construcción presentan una amplia gama de niveles académicos y culturales; de aptitudes y habilidades; de procedencia e idiosincracia, lo que plantea el reto de diseñar programas que permitan satisfacer las expectativas del sector.

Por esta razón, el ICIC ofrece cursos para toda la pirámide ocupacional: operativos, técnicos, administrativos y directivos, los cuales pueden realizarse en las instalaciones del Instituto o en las de la propia empresa, ya sean oficinas u obras.

Los cursos operativos atienden las áreas de construcción (civil, instalaciones, maquinaria y equipo, soldadura, acabados), desarrollo humano, seguridad e higiene y educación básica (alfabetización, primaria y secundaria); los de directivos y mandos medios se orientan a los renglones de administración, finanzas, técnicos, legales, fiscales, construcción (planeación,

ejecución, supervisión), informática, idiomas, desarrollo humano y seguridad. Además, ofrece cursos de formación de instructores, con técnicas especializadas de didáctica y entrenamiento para aspectos de la construcción.

Por sus características, el ICIC proporciona capacitación en el trabajo, es decir, en el lugar mismo de la obra, la que tiene como ventajas el fortalecimiento de las habilidades y destrezas técnicas de los trabajadores; el desarrollo de su capacidad de toma de decisiones y presentación de soluciones a los problemas cotidianos; personal capacitado que permita lograr eficiencia en los proyectos al obtener mayor calidad a menor costo y en menos tiempo.

Asimismo, el Instituto resalta la capacitación integral, es decir, además de los aspectos técnico se incluyen contenidos de desarrollo humano y de seguridad e higiene, lo que propicia el tener trabajadores motivados e identificados con la empresa para la que prestan sus servicios.

La duración de los cursos varía de acuerdo con el tema y a los requerimientos de la empresa. Sin embargo, la duración promedio de los cursos es de 20 horas semanales, que se realizan de conformidad con los horarios establecidos conjuntamente entre la empresa constructora y el ICIC.

Información difundida por el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, indica que desde su creación ha impartido a nivel nacional más de 161 mil cursos, en los diferentes niveles ocupacionales de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas constructoras, con los que se han atendido a más de un millón 500 mil personas, generando 44 millones de horas hombre capacitado. En la actualidad, el Instituto cuenta con una plantilla de mil 300 instructores en todo el país, los cuales han sido formados y capacitados para que desempeñen su labor bajo los criterios del ICIC. Complementariamente, ha desarrollado más de 700 títulos de material didáctico con metodología propia y específica para la industria de la construcción.

También es importante señalar que el ICIC capacita anualmente al personal de cuatro mil empresas constructoras de todas las especialidades y tamaños, y actualmente colabora activamente con el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER), para establecer los estándares de competencia laboral, así como los sistemas de certificación y capacitación de la industria de la construcción.

### **2.3 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA CONSTRUCCIÓN, A.C. (ITC)**

Los **servicios educativos** que ofrece la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción son proporcionados por el Instituto Tecnológico de la Construcción, A.C. (ITC). Éste fue constituido el 21 de septiembre de 1983 con el objetivo de formar a los ingenieros constructores que requiere la industria mexicana de la construcción, responsables de la ejecución técnica de las obras públicas y privadas, a través de la impartición de educación superior.

El ITC es una institución única en su género que ha logrado vincular a la escuela con la empresa, la educación con la industria, y la teoría y la práctica con la realidad. En la actualidad pone a disposición de los socios de la CMIC las licenciaturas en Ingeniería en Construcción y Administración de Empresas, la maestría en Administración de la Construcción y los diplomados de Computación aplicada a la construcción, Costos, Recursos Humanos, Cimentaciones Profundas y Gerencia de Proyectos.

Creado para satisfacer necesidades reales, cuenta con el apoyo y patrocinio de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) y de prominentes constructores mexicanos que aportan su trabajo, experiencia y recursos en beneficio de la educación superior en México.

La licenciatura en Ingeniería de Construcción forma profesionales reconocidos, especializados en tecnología de la construcción; ingenieros capaces de aplicar en la práctica constructiva un conjunto amplio y suficiente de conocimientos en ciencias, disciplinas y materias diversas (lógica, física, química, administración, relaciones humanas; matemáticas, computación, contabilidad, costos, finanzas, suelos, cimentaciones, estructuras, electricidad, hidráulica, acabados, pavimentos; materiales, maquinaria y equipos de construcción; planeación, programación, organización, dirección y control de obras: administración de personal; desarrollo organizacional; etcétera).

Debido a que el plan de estudios tiene un alto contenido práctico orientado a la construcción, al término de sus estudios profesionales, los ingenieros del ITC cuentan con la capacitación básica, teórica y práctica, que les permite de inmediato desempeñarse en obras de construcción.

El ingeniero constructor es un profesional apto para planear, organizar, dirigir y controlar la realización de obras de edificación, urbanización, construcción industrial, construcción pesada. Utiliza y administra, de manera eficaz y eficiente, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de que dispone.

El plan y los programas de estudio se desarrollan en nueve semestres; atendiendo fundamentalmente las áreas técnica, administrativa y humanística; a través de un total de 60 asignaturas.

Los alumnos del ITC visitan obras y empresas; asisten a congresos, exposiciones, conferencias, Además, con el apoyo y la colaboración de prestigiados empresarios y constructores asociados a la CMIC, realizan prácticas intersemestrales y finales, trabajando integrados a procesos y programas de obras en construcción.

Por lo que toca a la Maestría en Administración de la Construcción, ésta ofrece un interesante programa mediante el cual el participante puede obtener diferentes reconocimientos de posgrado que se acumulan. Durante el primer semestre se cursa el diplomado; al término de dos semestres se tiene la especialidad y al término de tres semestres, cumpliendo los requisitos establecidos para ello, se obtiene el grado de maestro.

Los diplomados que ofrece el Instituto Tecnológico de la Construcción, tienen como objetivo actualizar los conocimientos de los profesionales de la construcción en áreas específicas de su quehacer diario.

#### **2.4 FUNDACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DE LA PRODUCTIVIDAD, A.C. (FIC)**

Los servicios de certificación y de desarrollo tecnológico que proporciona la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, son responsabilidad de la más joven de las instituciones creadas en su seno hasta el momento.

El 21 de febrero de 1994 nace la Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad, A.C. (FIC), cuyos objetivos son investigar, desarrollar, conocer y documentar lo referente a tecnologías de punta, técnicas, procesos, maquinaria, herramientas, nuevos sistemas gerenciales de información y de control en construcción, para ponerlos a disposición de los empresarios del ramo, lo cual propiciará la modernización del sector.

En un panorama de cambios estructurales radicales, generados por factores sociopolíticos, económicos y de globalización de los mercados, las empresas constructoras están obligadas a

adaptarse al nuevo entorno de competencia, anticiparse a los constantes cambios, tomar la iniciativa y alcanzar, por los caminos de la productividad y la calidad, la posición óptima con una organización eficiente, transparente y flexible.

Este contexto da pie al surgimiento de la FIC, que nace bajo un ambiente de globalización en el cual las empresas mexicanas deben adaptarse a la dinámica de cambio del país y a la generación de mayor competencia en su ramo, mediante la incorporación de nuevas técnicas, conocimientos y productos que les permitan modernizarse, incrementar su productividad, obtener mayores márgenes de seguridad; y por lo tanto mejorar su posición competitiva en el libre mercado de la construcción.

Su misión es incrementar la eficiencia de las empresas mediante el uso de tecnología, para ello pretende hacer accesibles a los constructores del país nuevas tecnologías, las cuales les permitan modernizarse, incrementar su productividad y lograr la calidad que exigen los mercados globales.

Esas tecnologías a las que se hace referencia están a disposición de las empresas constructoras mediante los siguientes productos:

- Programa de Cultura para la Calidad, con la elaboración del Manual de Aseguramiento de la Calidad y de Procedimientos Técnicos Operativos.
- Banco de Tecnologías Nacionales e Internacionales
- Tardes Tecnológicas para la demostración de tecnología de vanguardia
- Serie de publicaciones técnicas y administrativas especializadas en construcción

- Diagnóstico tecnológico para identificar necesidades y facilitar el mejoramiento de procesos
- Fichas tecnológicas para documentar, describir y desarrollar el mehoramiento de procesos
- Formación de alianzas en los mercados nacional e internacional

Por lo que se refiere al servicio de certificación, la Fundación de la Industria de la Construcción ha diseñado un programa de certificación por fases, con un padrón de especialistas capacitados. Este sistema consiste en clasificar por especialidad a las empresas del sector para posteriormente comprobar sus capacidades y solidez, mediante los lineamientos de un sistema de calidad, lo que representa una ventaja competitiva para que las empresas lleguen a un mayor número de clientes.

La Fundación tiene un fondo editorial denominado Serie Tecnológica del Constructor mediante la cual pone al alcance de los constructores mexicanos una serie de libros sobre temas técnicos actualizados y sobre procedimientos gerenciales modernos, particularmente dirigido al sector de la construcción.

Los títulos publicados son seleccionados con base en la demanda tecnológica de la industria mexicana estableciéndose convenios con instituciones internacionales que mantengan los conceptos de interés para editar sus publicaciones en español. Los títulos que actualmente se tienen disponibles son resultado de convenios establecidos con el American Concrete Institute (ACI) y el Construction Industry Institute (CII).

Una actividad que la Fundación realiza anualmente es el Simposium Internacional Tecnomex, conformado por un ciclo de conferencias y una exposición enfocados a difundir tecnología de avanzada mundial para la industria de la construcción mexicana.

En la exposición se intenta reunir a compañías y expertos de los países más industrializados que producen o crean tecnología, maquinaria, herramientas y procesos constructivos innovadores aplicados a las necesidades de las empresas constructoras medianas y pequeñas. El significado de estas empresas es importante ya que representan el 95% de las empresas constructoras afiliadas a la CMIC. Se dispone de un área especial de negocios (Centro de Negocios) y servicio de agenda de negocios.

Por otro lado, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, a través de la Fundación, otorga desde 1996 el Premio Lieberman a la Mejor Obra, que tiene como fin reconocer y dar mérito a las capacidades profesionales, al esfuerzo y a la creatividad de una empresa constructora, implicando con esto: superación a problemas, organización, capacitación e integración de personal, excelente calidad, soluciones constructivas, rentabilidad, aplicación de métodos y tecnologías adecuadas para lograr una mejor obra.

Mención a parte requiere el Centro de Información de la Industria de la Construcción (CIIC), el cual se encuentra integrado a los servicios de información de la CMIC, pero depende directamente de la Fundación.

El CIIC nace para responder a la necesidad de proporcionar a las empresas constructoras un medio efectivo que les permita involucrarse en un proceso constante de actualización de tecnologías, productos, servicios e información relacionada con el sector a nivel nacional e internacional.

Es un acervo documental, bibliográfico y de multimedia, vía Internet enfocado principalmente a tecnologías, prácticas administrativas y esquemas de calidad de avanzada, nacional e internacionalmente, para el sector de la construcción. Dicha información servirá de apoyo a sus usuarios, instituciones de investigación, profesionistas y empresarios en general para reforzar su

toma de decisiones, optimizar soluciones técnicas, fortalecer y complementar la selección de sistemas de construcción, uso de materiales, empleos de herramientas y equipo de construcción, de tal forma que las empresas constructoras mexicanas puedan hacer frente a la apertura comercial y tengan posibilidades de conquistar nuevos mercados.

Como puede apreciarse, cada una de las instituciones que constituyen a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción persiguen objetivos diferenciados y claramente definidos.

Por el número de socios que agrupa en todo el país, por su carácter nacional y por las instituciones que la integran y los servicios que ofrece a las empresas constructoras, la participación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, como un todo articulado y único, tiene gran importancia y relevancia en el contexto económico, político y social del país. Por esta razón, la presencia, la imagen sana y positiva de la CMIC y de sus instituciones, y los servicios que ofrecen deben proyectarse y difundirse adecuadamente entre los distintos públicos externos que representan a sus interlocutores.

No será posible mostrar al exterior la identidad de la CMIC, si al interior quienes laboran en ella no están plenamente conscientes y convencidos de cómo es, qué persigue y que aporta la organización a la que pertenece. De ahí que el proyecto de imagen corporativa institucional deba abarcar tanto al interior como al exterior de la organización.

Reforzar las acciones de comunicación le permitirá a la CMIC consolidar su presencia, influir en su ámbito de competencia y trascender de su propio medio para lograr una participación más activa en el desarrollo del país y de su gente.

Para ello propongo instrumentar el Proyecto de Imagen Corporativa Institucional para la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, que se presenta en el siguiente capítulo.

**CAPITULO TRES**  
**PROYECTO DE IMAGEN CORPORATIVA INSTITUCIONAL**  
**PARA LA CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA**  
**DE LA CONSTRUCCIÓN**

**3.1 PRESENTACIÓN**

A continuación expongo el proyecto para el manejo integral de la imagen corporativa institucional de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y de sus instituciones conexas, como se ha señalado, el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, el Instituto Tecnológico de la Construcción y la Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y de la Productividad, en adelante la CMIC, el ICIC, el ITC y la FIC, respectivamente.

En mi opinión, la imagen corporativa es un recurso no siempre aprovechado en su totalidad por las empresas e instituciones, pero desempeña un papel fundamental para el desarrollo de las mismas.

Este proyecto surge como respuesta a la necesidad de utilizar al máximo el recurso de la imagen corporativa institucional, con el fin de comunicar adecuadamente, desde mi punto de vista, la identidad de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y de instituciones conexas a sus públicos receptores, tanto internos como externos, como una forma de reforzar las acciones que en otras áreas de la organización se realizan para mejorar la prestación de los servicios y alentar más la afiliación voluntaria de los constructores del país, ante la modificación de la legislación en torno a la obligatoriedad de afiliación a las cámaras de comercio y de industria en vigor a partir de 1997.

Asimismo, el proyecto persigue fincar las bases para establecer y definir la identidad e imagen de la organización y promover entre el sector organizado de la construcción, el orgullo de pertenencia al mismo y, por lo tanto, a su cámara.

### **3.2 PROBLEMÁTICA**

La CMIC, como organismo intermedio de representación, no obstante sus 45 años de existencia, requiere mayor presencia en el gremio y en la sociedad en general, dando a conocer a sus asociados los beneficios que conlleva el formar parte de una organización que tiene como objetivos principales la gestión y la representación de los constructores organizados del país ante las autoridades.

Actualmente, aun cuando la Cámara cuenta con gran prestigio entre los representantes del Gobierno y las organizaciones afines del continente americano, según señalan algunos de sus interlocutores, su posicionamiento entre sus asociados no ha alcanzado los niveles de efectividad deseados. Esta situación podría subsanarse si se elabora una estrategia de imagen corporativa institucional a proyectar, basada en su razón de ser, su identidad y que aglutine la misión, la filosofía y los objetivos de la CMIC, del ICIC, del ITC y de la FIC.

Aun cuando se ha avanzado al respecto, la difusión de su imagen presenta áreas de oportunidad para lograr incrementar el número de asociados a la CMIC, o al menos mantener la membresía actual, dados los cambios de su entorno.

Un aspecto que no puede soslayarse es que los constructores no se ven así mismos como los empresarios de la envergadura que, en mi opinión, realmente son, ello impide tener un orgullo de pertenencia al sector y a su Cámara. Considero que estos industriales son una representación ideal del empresario, porque al construir controlan muy pocos de los factores que intervienen en la

producción de sus obras, todos sus productos son diferentes y en condiciones disímiles y se ven seriamente afectados por decisiones externas a su ámbito de acción. Cada obra presenta nuevas variables y no todas están bajo el control del constructor.

### **3.2.1 Investigación de Mercado**

Por otra parte, para contar con elementos de diagnóstico que permitiera el planteamiento de hipótesis, tesis y el proyecto de imagen corporativa institucional, en sí, utilicé los resultados obtenidos de la encuesta realizada en todo el país por la Vicepresidencia de Mercadotecnia y Servicios al Socio, a través de la Gerencia de Promoción, en el año de 1996. El instrumento aplicado y los resultados a detalle se presentan como apéndice del presente documento, mientras que los aspectos generales se mencionan a continuación.

#### ***Objetivo de la investigación***

Conocer la actitud de los socios hacia los servicios, detectar los servicios potenciales que demandan los socios, y evaluar todos aquellos servicios ofrecidos por la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción y sus instituciones.

#### ***Diseño de la investigación***

Para la realización de este estudio se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, ya que a través de ella se esperaba obtener una descripción de lo que opinaba el mercado real sobre los servicios de la Cámara

#### ***Método de investigación***

El método de investigación utilizado fue cuantitativo, a través de una encuesta aplicada a 2,021 socios de todo el país que solicitaron su registro 1996 a la Cámara, durante los meses de mayo a agosto de 1996.

Se consideró que este método resultaba el más adecuado puesto que intentaba recopilar las opiniones sobre los servicios actuales y detectar los servicios potenciales demandados por los socios.

La fuente de datos que se utilizó para este estudio fue una de tipo primario, ya que no se consideraron estudios o estadísticas previamente realizados, por lo que se diseñó una encuesta específica para obtener la información necesaria.

### ***Recolección de la información***

La recolección de la información se llevó a cabo a través de un cuestionario (Módulo 4) que se entregó a las empresas interesadas en obtener su registro 1996. Los cuestionarios fueron distribuidos en los Módulos Unicos de Registro de las Delegaciones al proporcionarles a los futuros socios la documentación requerida para realizar el trámite, y el cuestionario fue devuelto en el momento de obtener el registro definitivo.

La información nacional se concentró en la Gerencia de Registros de Oficinas Centrales, mientras la captura se realizó mediante un programa diseñado por la Gerencia Corporativa de Sistemas, contando con todo el apoyo en recursos técnicos y humanos de la Dirección Corporativa de Administración y Finanzas.

Es importante destacar que la confidencialidad de estos datos ha sido absoluta. Si alguna persona requiriera información adicional sobre el proceso metodológico empleado o sobre algún tópico en especial, deberá solicitarlo a la Dirección General de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

### ***Principales resultados***

En términos generales se considera que la atención y los servicios que ofrecidos por la Cámara son buenos, sin embargo, existen porcentajes elevados de la muestra que indican que falta difusión de los servicios (34%), que reconocen que no les ha interesado conocer los servicios (35%), que perciben que falta apoyo de la Cámara para sus socios (27%) y que manifiestan que realizaron su registro y no se volvieron a acercar (12%).

Con relación al menú de servicios, se encontró que sólo el 25% lo conoce y aproximadamente el 20% ha utilizado los servicios, lo que confirma la falta de conocimiento de los socios sobre los servicios y los beneficios de su afiliación.

Acerca de instrumentar servicios adicionales, el 79% de la muestra no lo consideró necesario lo que permite suponer que no es preciso agregar nuevos servicios, sino reforzar el menú vigente e intensificar la promoción, ya que un número importante de los socios no los utiliza por desconocimiento, lo que se confirma al cruzar las respuestas del 79% que no considera necesario la instauración de servicios adicionales, y del 35% que reconoce que no se ha interesado por conocer los servicios, así como del 12% que afirma que se registró y no se volvió a acercarse a la Cámara,

De lo anterior se desprende la importancia de intensificar entre los socios y funcionarios la difusión de la imagen y los servicios que ofrece la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, con el propósito de propiciar el acercamiento e integración de esta industria a través de su organismo gremial.

### **3.3 HIPÓTESIS**

- a) No existe una imagen corporativa institucional que incluya la identidad corporativa institucional que sea del conocimiento de todos los individuos que colaboran con la organización a nivel nacional.

Si se confirma esta premisa:

- La construcción de la imagen corporativa institucional consolidaría la presencia de la CMIC y de sus instituciones conexas dentro de la rama industrial de la construcción y en la sociedad en general.
- La construcción de la imagen corporativa institucional reforzaría, mediante la difusión, todas las acciones tendientes a incrementar los beneficios de los asociados.

- b) Si se desarrolla la imagen corporativa institucional y se consolida en el exterior, se promovería entre los constructores el orgullo de pertenencia a su Cámara gremial, lo que podría derivar en que se mantuviera e, incluso, incrementara el número de socios.

### **3.4 TESIS**

La comunicación no debe ser un aspecto marginal de la organización. No es un elemento complementario en las organizaciones, ni tampoco se reduce a las actividades de los medios de difusión. Por el contrario debe ser vista como una parte inherente al ser de la propia organización y la estrategia comunicativa general permitirá influir positivamente en los públicos internos y externos.

En el caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, organismo de representación cuyo papel es servir de enlace y auxilio entre sus empresas asociadas y el sector público y prestarle a las primeras los servicios necesarios para fortalecer a las empresas afiliadas a través de sí misma y de sus instituciones de capacitación, de educación, de investigación y de desarrollo tecnológico, es necesario que consolide su imagen como una entidad corporativa unitaria, pilar de la industria de la construcción inscrita en el ámbito industrial de México.

Parte del concepto de imagen como la representación viva y eficaz de una cosa por medio del lenguaje, que es proyectada y percibida de acuerdo con el conjunto de atributos que la definen. Por lo tanto, la imagen de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción debería integrarse considerando su razón de ser, su identidad corporativa, a sus interlocutores, la calidad, la cantidad y la oportunidad de los servicios que ofrece, así como el contexto en el que opera.

### **3.5 PLANTEAMIENTO**

Cualquier estudio o programa de imagen corporativa debe pasar primero por un análisis de identidad y personalidad. La identidad no consiste únicamente en los rasgos físicos o visuales de la organización y sus instituciones, sino que hay que añadirles sus rasgos y comportamientos culturales, entendiendo que la identidad es el conjunto de atributos que se quieren proyectar para que sean identificadas de una sola manera por los públicos internos y externos, que las hagan ser únicas.

Considero que la experiencia y el prestigio alcanzado por la organización hasta el momento, no puede soslayarse. Por lo tanto, el punto de partida para poder establecer sus fuerzas y debilidades sería la evaluación de la imagen actual; además de que debería contar con una plataforma de ajuste organizacional y la pauta racional de las campañas y los medios a emplear para proyectarla.

A esto le denominaré integración de imagen corporativa institucional, ya que propongo la inclusión de todos los factores de imagen en un solo esfuerzo corporativo de la CMIC, el ICIC, el ITC y la FIC, para que a través de un conjunto de decisiones directivas se pueda lograr, con base en una identidad corporativa previamente construida, la proyección de esa imagen corporativa a través de los medios de comunicación adecuados.

En el plano externo debería considerarse la percepción que los usuarios de los servicios tienen de la organización, examinar los estudios de mercado y las encuestas para conocer cuál es su cara al exterior, cómo la ven sus socios a través de sus servicios y mensajes, cómo la perciben, que se imaginan de ella, entre otras.

En el plano interno habría que integrar la imagen recabada del exterior con lo que se piensa al interior, es decir, qué piensan de la institución sus funcionarios y empleados, cómo es su institución, qué hace, cuál es su objetivo y cómo debería ser.

Lo anterior permitiría evaluar cómo es la imagen de la organización para detectar los factores positivos a desarrollar, lo que significa diagnosticar el estado de la misma, para posteriormente proponer el tipo de imagen corporativa a manejar, definir sus características y cualidades y darla a conocer primero internamente antes de lanzarla al exterior.

Para ello se tendría que establecer una estructura de comunicación, entendiendo como tal un conjunto articulado de elementos que intervienen en el proceso comunicativo, en los ámbitos externo e interno.

Propongo sintetizar dicha estructura en una Unidad Corporativa de Comunicación, que funcionaría a nivel staff de la Presidencia de la organización, y que tendría como objetivo integrar la identidad corporativa, elaborar los mensajes que deberían transmitir todas las áreas y niveles de la organización y se aseguraría de su transmisión a los diferentes públicos objetivos, a través de los canales adecuados; también daría seguimiento y garantizaría que se cumplan los acuerdos y compromisos que se establezcan, con el fin de que los mensajes enviados al exterior de la organización tuvieran una correspondencia interna que los hiciera congruentes, y confiables, tendiendo con ello a la formación y consolidación de una imagen institucional.

Por esta razón es que propongo que la Unidad de Comunicación funcionara a nivel staff de la Presidencia, para que dispusiera de la mayor cantidad de información de calidad de toda la organización. Vale la pena señalar que no sugiero la creación de una Dirección de Comunicación, ya que no propongo su integración como un área de la estructura en línea sino a nivel staff, para que tuviera la posibilidad de vincularse con todas las áreas, de participar y de influir de acuerdo a una estrategia global de la organización, representando la opinión de la alta dirección e integrando al mismo tiempo la información, las acciones y los puntos de vista de las áreas operativas de la misma, siempre buscando el ágil y eficaz flujo de los mensajes internos y externos en todos los sentidos, y su soporte con acciones específicas, respetando la jerarquía y funcionamiento de todas las áreas.

El proyecto de imagen corporativa institucional que propongo, presenta los puntos que deberían considerarse para instrumentarlo como programa. Por ello se enuncian los objetivos, el planteamiento estratégico y el desarrollo propiamente dicho. La estructura y el personal que tendría que emplearse se determinaría en el momento en que se tomara la decisión de instrumentar el programa, ya que el esquema que aquí se presenta se refiere a las actividades genéricas que considero tendrían que realizarse.

### **3.6 OBJETIVOS**

#### **3.6.1 Generales**

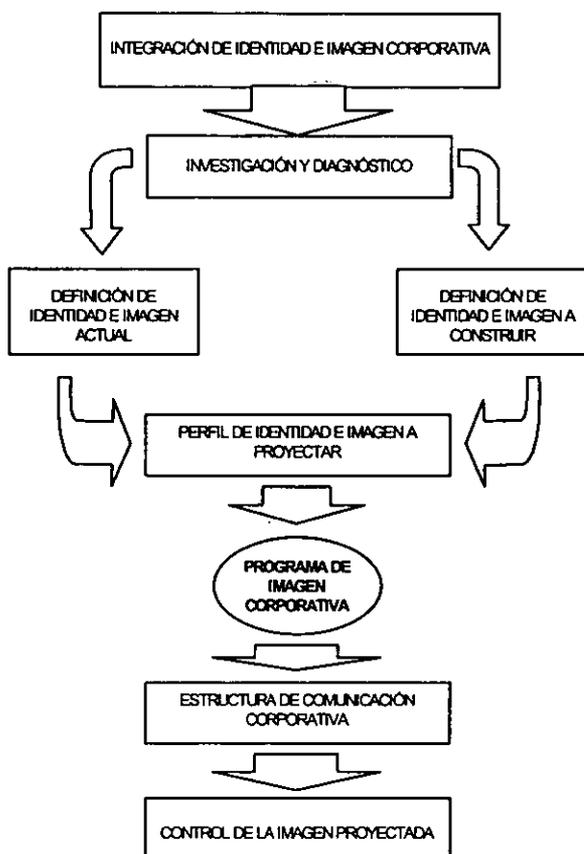
- Definir la identidad e imagen corporativa de la CMIC y de sus instituciones conexas.
  
- Desarrollar un programa de trabajo que unifique los distintos esfuerzos de comunicación interna y externa, relaciones públicas y publicidad que realizan la CMIC y sus instituciones conexas.
  
- Crear una estructura de comunicación que integre y transmita la identidad y la imagen corporativas de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.
  
- Controlar y evaluar la imagen proyectada

### **3.6.2 Particulares**

- Fortalecer la presencia de la CMIC como organismo auténticamente representativo y de gestión de los intereses de los empresarios organizados de la construcción, promoviendo el orgullo de pertenencia de los constructores al gremio y a la organización.
- Desarrollar actitudes más favorables de los constructores y de la sociedad en general hacia la CMIC y sus instituciones conexas.
- Difundir los esfuerzos de los constructores organizados del país en materia de representación, gestión, información, capacitación, educación y desarrollo tecnológico.
- Ampliar la información de los servicios que proporcionan la CMIC y sus organismos filiales.
- Detectar el impacto económico y social de la actividad constructora.
- Identificar los factores sociales, económicos y políticos del contexto que incidan positiva o negativamente en la operación de la CMIC y de sus instituciones.
- Conservar el número de socios de la CMIC, e inclusive incrementar la membresía, en un marco de afiliación voluntaria a las cámaras de comercio y de industria.

### 3.7 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se considera necesario esquematizar los objetivos generales en una estrategia de acción para contar con una forma estructurada de representación del proyecto y, permitir de esta forma, dar seguimiento a cada uno de ellos.



### **3.8 DESARROLLO**

#### **3.8.1 Integración de Identidad e Imagen Corporativas**

Para integrar la identidad y la imagen corporativas a proyectar es imprescindible efectuar una investigación y diagnóstico de la identidad e imagen actuales así como de aquellas que se espera construir.

Para delimitar la situación actual sugiero que la CMIC y sus instituciones respondan los siguientes cuestionamientos:

- a) ¿Qué somos conforme a la Ley?
- b) ¿Qué somos conforme a los Estatutos y reglamentos?
- c) ¿Qué somos conforme al comportamiento interno y externo?
- d) ¿Qué somos de acuerdo a cómo nos perciben al interior y al exterior?

Para establecer lo que desea proyectarse, deberían preguntarse y definir:

- a) ¿Qué necesitamos ser conforme a lo que deseamos y esperamos de la CMIC y sus instituciones?
- b) ¿Qué necesitamos ser conforme a lo que esperan de nosotros nuestros socios, clientes, usuarios e interlocutores en general?

- c) ¿Qué necesitamos ser conforme a la Ley, los estatutos y a lo que espera de nosotros la sociedad en general?
  
- d) ¿Qué necesitamos ser conforme a la dinámica económica actual?

Una vez determinado lo anterior, debería procederse a identificar cuáles son los elementos internos y externos que influyen tanto positiva como negativamente, qué podrían considerarse ventajas y desventajas para la organización, ya que su conocimiento, permitirá efectuar los ajustes y/o modificaciones del perfil de imagen a construir para, finalmente, establecer el perfil de la identidad e imagen corporativas a proyectar.

### **3.8.2 Ventajas y desventajas de la CMIC**

Es imprescindible, dentro de un desarrollo estratégico, establecer las fuerzas y las debilidades y las oportunidades y amenazas. Las primeras son de carácter interno y las segundas se refieren a las situaciones que se desarrollan en el ámbito exterior.

### **3.8.3 Perfil de identidad e imagen a proyectar**

Con el establecimiento de las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas diferenciadas reales, que necesariamente tendrían que obtenerse a través de un estudio de mercado elaborado por algún consultor externo especializado, se configuraría el perfil de identidad e imagen corporativas que la CMIC y sus instituciones deberán proyectar interna y externamente.

Cabe apuntar que parto del supuesto de que las políticas y procedimientos establecidos, así como los proyectos particulares de las distintas áreas de la organización, se encontrarían implícitos en el desarrollo del proyecto, ya que ello procuraría su factibilidad.

#### **3.8.4 Programa de Imagen Corporativa**

Una vez establecido el perfil de identidad e imagen corporativas, su proyección se realizaría a través de un programa de comunicación que contemplara los siguientes aspectos:

- Determinación de campañas y selección de medios y mensajes adecuados para cumplir con los objetivos del proyecto
- Creación, producción y manejo de campañas y mensajes a través de una sola área responsable.
- Definición de políticas, normas y procedimientos de comunicación interna y externa, relaciones públicas y publicidad.
- Seguimiento, control y evaluación de resultados.

Un aspecto de relevancia sustantiva es la elaboración de las diferentes campañas de comunicación. Estas campañas se entienden como los procesos que deben establecerse en el ambiente general de la organización para cumplir con los objetivos de comunicación planteados.

Las actividades que deban realizarse y la instrumentación de éstas dependerá de las necesidades y los objetivos específicos de la organización en el momento en que ello se determine.

### **3.8.5 Campañas de comunicación**

He denominado campañas de comunicación a los grandes renglones a través de los cuales se pueden integrar los conceptos que desde la teoría de la comunicación organizacional deben desarrollarse. Estos conceptos son la comunicación interna y externa, las relaciones públicas y la publicidad.

Dadas las características de la organización para la que propongo el presente proyecto, he decidido reagruparlos en tres campañas de comunicación más específicas:

- 1) Relaciones con medios
  
- 2) Relaciones Públicas
  - . externa
  - . interna
  
- 3) Publicidad y Promoción

#### **3.8.5.1 Campaña de relaciones con medios**

Si partimos del hecho de que la organización se desenvuelve en un contexto en el que intervienen diversos interlocutores, y que se trata de establecer comunicación con cada uno de ellos, es necesario buscar los canales que permitan transmitir los mensajes a los diferentes públicos a los que se desea acceder. En el caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, propongo mantener comunicación con los socios, con los profesionales y estudiantes relacionados con la construcción que no son asociados, con las autoridades gubernamentales, con organizaciones afines, con industriales de ramas vinculadas a la construcción, con organismos extranjeros, y con la sociedad en general.

Por la diversidad de los públicos es preciso manejar todos los medios disponibles, así es que sugiero que además de los llamados medios de comunicación masiva o colectiva, como son el radio, la prensa y la televisión, también se exploren medios empleados por la mercadotecnia directa, como son el correo, el teléfono, el fax y el correo electrónico, entre otros.

La campaña de relaciones con medios tendría como objetivo establecer las relaciones con los canales que permitan: el flujo y la transmisión de los mensajes, conocer el funcionamiento, el alcance y las restricciones de los diversos medios para sugerir el empleo de cada uno de ellos de acuerdo con el objetivo que se persiga, medir su efectividad, sistematizar la información que sobre la Cámara aparezca en ellos, y apoyar a las campañas de relaciones públicas y de publicidad y promoción.

Entre otras actividades que podrían desarrollarse dentro de esta campaña se encuentra el integrar las bases de datos de los destinatarios, ya sea de las fuentes informativas de los medios de comunicación, o de los socios, para el caso de la comunicación directa o personalizada; emitir boletines de prensa sobre aspectos relevantes que soporten los elementos considerados dentro del perfil a proyectar y que sean de interés para los socios, el sector, la industria y el público en general; organizar ruedas de prensa; desarrollar un programa de sistematización y análisis de información de medios, es decir, monitoreo, promover la inclusión de notas, entrevistas y artículos institucionales en los medios de comunicación que se determinen; establecer un servicio de atención a periodistas de la fuente; establecer convenios y acuerdos de intercambios para la utilización de todos los medios antes señalados.

### **3.8.5.2 Campaña de relaciones públicas**

Las campañas de relaciones públicas no se limitan a lo que en la práctica cotidiana hace referencia a los eventos o aspectos de carácter social. La connotación de relaciones públicas incluye el establecimiento de relaciones de calidad a diversos niveles, la representación de la organización, la labor de gestión y de convencimiento hacia los públicos específicos a los que se dirigen, y la proyección de la buena imagen corporativa.

En su sentido más amplio, las actividades generales de las relaciones públicas implican la determinación de objetivos, los mensajes, los medios, la instrumentación del plan y la evaluación de los resultados, de las campañas internas y externas.

Considero relevante hacer una distinción de las relaciones públicas internas y las externas, en virtud de que se dirigen a públicos completamente diferentes y con una intencionalidad particular. De esta forma, la campaña de relaciones públicas interna, tendría como objetivos comunicar a todos los niveles de la pirámide ocupacional, la identidad e imagen corporativas institucionales a proyectar, es decir, dar a conocer los aspectos relevantes de la operación de la organización, con el fin de mantener suficientemente informados a los individuos y evitar la incertidumbre, y promover el involucramiento y la corresponsabilidad para el cumplimiento de los objetivos de las estrategias generales de la organización.

Por otra parte, el objetivo de la campaña de relaciones públicas externa sería difundir la identidad e imagen corporativa de la CMIC y de sus instituciones entre los socios, las autoridades gubernamentales de México y del exterior, organizaciones afines nacionales y extranjeras, organizaciones y/o empresarios de ramas complementarias de la construcción, y en general entre los sectores público, privado y social, con el fin de crear relaciones y estrechar vínculos con ellos.

Entre las actividades que sugiero como básicas para la campaña de relaciones públicas interna se encuentran la creación de un boletín de comunicación interna de circulación periódica; institucionalizar periódicos murales y pizarrones de avisos; instrumentar un programa de acercamiento con todas las delegaciones de la CMIC; promover el acercamiento entre los integrantes de los órganos de gobierno y el personal; fomentar y organizar actividades culturales, sociales y deportivas para los trabajadores; establecer buzones de sugerencias de empleados a la CMIC a nivel nacional; promover programas motivacionales para los empleados de la organización; y elaborar un manual de identidad e imagen corporativas para uso interno a nivel nacional, en el que se aborden, entre otros, el diseño de fachadas, decoración de oficinas, rotulación de unidades móviles, impresión de papelería en general, diseño de publicaciones para la CMIC, el ICIC, el ITC y la FIC.

Para la campaña de relaciones públicas externa, considero que algunas de sus actividades podrían ser la realización de campañas de imagen corporativa en medios, preparar y supervisar todos los discursos, ponencias, artículos y declaraciones de los integrantes de los órganos de gobierno a nivel central, y emitir las directrices para lo procedente en delegaciones; realizar un programa institucional de videos de servicios y de imagen y reforzamiento de la misma de carácter corporativo, así como de videos informativos y motivacionales, dirigidos a directivos, mandos medios y trabajadores en general de la industria de la construcción; instituir premios a la empresa constructora o al empresario mas desatcados, entre otras.

### **3.8.5.3 Campañas de publicidad y de promoción**

Por lo que toca a las campañas de publicidad y de promoción, éstas hacen referencia específicamente a la colocación de los servicios de la CMIC, el ICIC, el ITC y la FIC. La diferencia entre una y otra estriba en que la publicidad no se da a través de un contacto directo con el público directo, mientras que la promoción sí lo hace.

Bajo esta premisa, la promoción se realizaría a través de visitas personalizadas, cartas, telefonemas, presencia en ferias y exposiciones, módulos de información en las oficinas, entre otros; mientras que la publicidad aprovecharía cualquiera de los otros medios disponibles siempre teniendo como objetivo específico estimular el uso y colocar los servicios que ofrecen la organización en su conjunto.

En ambos casos los mensajes siempre deben ser en el sentido de mostrar los beneficios del servicio específico que se publicita o que se promociona, las ventajas y desventajas de no obtenerlo e invitar a su uso o adquisición en ese momento.

### **3.8.6 Organización y Funcionamiento del Proyecto de Imagen Corporativa Institucional**

Para poder llevar a cabo el Proyecto de Imagen Corporativa Institucional, es preciso contar con una estructura organizacional que favorezca el cumplimiento de los objetivos planteados. Por esta razón, se reitera la proposición de crear una Unidad Corporativa de Comunicación que opere a nivel staff de la Presidencia de la CMIC. En su oportunidad se describirán las funciones específicas que deben realizarse a través de esta Unidad.

En virtud de que el Proyecto de Imagen Corporativa Institucional plantea la participación activa de todas las áreas y niveles de la organización, la Presidencia establecería las directrices para la integración y manejo de la identidad y la imagen corporativas, considerando las recomendaciones y apoyándose en la Comisión Ejecutiva y en la Dirección General, para verificar que efectivamente se realice un programa corporativo, en igualdad de circunstancias para las instituciones que integran a la organización.

#### **3.8.6.1 Dirección General**

Siendo el nivel operativo más alto y de acuerdo con las funciones especificadas en los estatutos y reglamentos de las instituciones, la Dirección General de la CMIC tendría la responsabilidad de

ejecutar las disposiciones dictadas por el Consejo Directivo, la Presidencia, y la Comisión Ejecutiva, con respecto a las acciones de comunicación y al manejo de la identidad y de la imagen corporativas.

Siendo que la Unidad Corporativa de Comunicación funcionará a nivel staff de la Presidencia, esta entidad acordará con la Dirección General la forma que se instrumentarán las acciones de comunicación en toda la organización, estableciendo un flujo de comunicación eficiente para que la Unidad de Comunicación cuente con todos los elementos informativos que le permitan desarrollar los apoyos necesarios para el mejor cumplimiento de los objetivos, programas, metas y campañas para la operación.

La Dirección General controlaría el presupuesto que se destine para el Proyecto de Imagen Corporativa Institucional, y evaluaría los resultados del mismo.

### **3.8.6.2 Unidad Corporativa de Comunicación**

A continuación se presentan la estructura, objetivos y actividades que propongo debería realizar la Unidad Corporativa de Comunicación.

Como se ha mencionado con antelación, la Unidad Corporativa de Comunicación operaría a nivel staff de la Presidencia de la CMIC. Su objetivo sería coordinar la elaboración y realización de todas las estrategias corporativas de comunicación y, consecuentemente, planearla y controlaría las acciones de comunicación de la CMIC y de sus instituciones. Asimismo, sería el vínculo informativo de la Presidencia con el resto de la organización.

Dentro de las actividades que tendría que realizar se encuentran el diagnóstico del estado de la imagen de la CMIC, del ICIC, del FTC y de la FIC, y presentar los informes correspondientes a la Dirección General. Para ello tendría que concentrar la información existente en toda la organización.

Considero que este primer paso sería el que permitiría delinear las estrategias y orientar el rumbo a seguir con base en la realidad. La decisión de la estrategia a instrumentar sería responsabilidad de la Presidencia, la Dirección General y de la Unidad Corporativa de Comunicación.

La Unidad Corporativa de Comunicación debería suministrar y difundir a todo el personal y a los integrantes de los órganos de gobierno que laboran en Oficinas Centrales y en las delegaciones, las políticas establecidas para el manejo de la imagen corporativa. Tomando en cuenta de que esta Unidad operaría a nivel staff, esta actividad la realizaría a través de los responsables de las distintas áreas operativas.

Para cumplir con los objetivos de comunicación, esta Unidad desarrollaría las campañas de comunicación necesarias y realizaría las acciones de contratación, negociación y supervisión de los medios de comunicación adecuados para la realización de las mismas.

Un aspecto importante en todas las actividades a realizar es la llamada retroalimentación, o respuesta, la cual permite tomar las decisiones pertinentes para mejorar los procesos, por ello, la Unidad Corporativa de Comunicación evaluaría las acciones realizadas, con el fin de conocer su impacto y contar con información suficiente que permitiera modificarlas y/o actualizarlas.

Para cumplir con los objetivos de comunicación de la organización, y sus propios objetivos, la Unidad Corporativa de Comunicación tendría que contar con cuatro áreas de apoyo para la realización de actividades. Es a través de ellas que podrían efectuarse las campañas de relaciones con medios, relaciones públicas y publicidad y promoción, por lo que a continuación expongo las principales funciones que cada una de ellas tendría a su cargo.

### **3.9.6.2.1 Planeación y Eventos especiales**

Tendría funciones como área creativa y técnica en el Proyecto de Imagen Corporativa, con el propósito de que efectivamente la elaboración de los mensajes y el desarrollo de los contenidos de las estrategias fueran congruentes, independientemente de que los medios que se empleen para ello sean diferentes.

En este orden de ideas, se encargaría de planear y diseñar las campañas de relaciones con medios, relaciones públicas, publicidad y promoción, teniendo que efectuar tareas de investigación y evaluación del Proyecto de Imagen Corporativa.

Con base en lo anterior, el área de planeación sería la responsable de contratar y coordinar los estudios de mercado y de opinión, que realizarían consultores externos, para contar con información sobre el perfil de imagen proyectada y compararlo con las necesidades particulares de acuerdo con el contexto. También establecería los controles y estudio de eficiencia e impacto de las diferentes campañas del proyecto.

Asimismo, para uniformar los mensajes a todos los niveles de la organización, debería crear el discurso institucional sobre el cual se sustentaría todo el programa de imagen corporativa y, por ende, determinaría las ideas y propuestas de textos y contenido de los mensajes que emitan las diversas áreas de la organización.

También crearía los mensajes, los slogans, los temas promocionales, entre otros, que se difundirían a través de las campañas específicas, teniendo a su cargo la redacción de los textos de comunicación interna y externa (boletines, folletos, discursos, misivas a autoridades gubernamentales, etc.) para garantizar la congruencia de los mensajes que emitiera la organización.

También apoyaría y estudiaría las necesidades de comunicación entre la CMIC y sus instituciones, las Oficinas Centrales y las delegaciones, los órganos de gobierno y el personal, la organización y sus públicos externos.

De igual forma, tendría a su cargo organizar eventos periódicos como el Congreso Bianual, las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, las Juntas de Consejo y las de Comisión Ejecutiva, así como también las de Comisiones Mixtas de Fuentes de Trabajo. En su caso, comercializar los eventos que así proceda, incluyendo ferias y/o exposiciones.

#### **3.8.6.2.2 Relaciones Públicas y Medios**

Como se mencionó anteriormente, las campañas de relaciones públicas implican el establecimiento de relaciones de calidad a todos los niveles, la representación de la organización, la labor de gestión y de convencimiento hacia los públicos específicos, internos y externos, a los que se dirigen y la proyección de la buena imagen corporativa.

Con base en esta premisa, los objetivos de esta área serían establecer, mantener y coordinar las relaciones corporativas con los medios de comunicación, estudiar e incidir en la opinión pública en favor de los propósitos corporativos, ejecutar los programas y campañas de relaciones públicas internas para involucrar al personal en objetivos corporativos, y externas para proyectar una imagen corporativa, manejando las relaciones públicas de todos los órganos de gobierno de la CMIC y de sus instituciones a nivel nacional.

Las actividades que debería realizar para ello sería producir campañas publicitarias internas y externas que apoyen los objetivos de imagen corporativa emanados del área de planeación.

Para involucrar a todo el personal, y como un medio para crear un clima de trabajo favorable tendría a su cargo informar al personal de toda la organización acerca de la identidad e imagen corporativas a

proyectar, promoviendo la participación de todos los niveles de la estructura organización en el cumplimiento de los objetivos corporativos de comunicación. En este sentido, sería importante enriquecer el programa de imagen corporativa con las observaciones y sugerencias que realice el personal, confrontándolas con las necesidades y el comportamiento del público externo.

Un aspecto que considero importante para establecer las relaciones al interior es la producción de un boletín de comunicación interna y periódicos murales, habilitación de tableros de avisos al personal, la instrumentación de un buzón de sugerencias, así como también la preparación de mensajes internos, escritos u orales, dirigidos por la Presidencia y la Dirección General, así como por los Directores de Área, como elementos motivacionales.

El área de relaciones públicas y medios, también establecería un servicio de síntesis informativa diaria incluyendo prensa, radio y televisión y efectuará análisis de contenido para la Presidencia, la Dirección General y el área que así lo solicite, a efecto de mantener identificada la información que permita conocer el ambiente en el que se desenvuelve la organización.

Una actividad singular que estaría a cargo de esta área, sería la organización de actividades culturales, sociales y deportivas que sirvan para lograr el acercamiento y la integración del personal. Esto partiendo de la concepción de que los individuos son seres biopsicosociales, por lo que las actividades que se realicen con el fin de lograr la integración de los aspectos personales, profesionales y sociales del personal de la organización redundarían en un mayor compromiso y respuesta favorable a la misma.

Hacia el exterior, se integrarían acciones para dar a conocer la imagen corporativa ante los sectores público, privado y social, proyectando una imagen sana y positiva para influir en los públicos externos directos e indirectos.

Lo anterior, tomando en cuenta que el aspecto sustantivo al exterior es el de provocar crear el orgullo de pertenencia a la CMIC y sus instituciones, por parte de los asociados. Es por ello que debería haber una presencia permanente, con mensajes que les muestren los beneficios de su participación en el organismo gremial.

Para responder a ello, a través de esta área se enviarían mensajes aprovechando los diversos medios de comunicación masiva o personalizada disponibles, se realizarían actividades periódicas como ferias y exposiciones, reuniones con Comisiones Mixtas de Fuentes de Trabajo e, inclusive, se distribuirían todo tipo de artículos promocionales.

Para llegar directamente a los públicos que se desea, esta área integraría bases de datos, determinando la información que se pueda compartir entre las instituciones y aquellas que sean de carácter único. Elementos que deberían considerarse dentro de esa base son los directorios de medios, de organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, de autoridades y, principalmente, de socios, que constituyen los públicos externos de la organización.

También realizaría ruedas de prensa, emitiría boletines y efectuaría análisis de contenido de notas, artículos, editoriales y de todos los mensajes emitidos por los medios de comunicación, que se relacionen o incidan directa o indirectamente en el quehacer de la CMIC y de sus instituciones, y del sector de la construcción en general.

Retomando el concepto más amplio de relaciones públicas, esta área coordinaría las apariciones en público y en los medios de los altos funcionarios de la organización, así como la logística de congresos, asambleas, reuniones de Consejo, de la Comisión Ejecutiva, entre otras.

En los puntos anteriores he descrito los aspectos de fondo que considero deben ser tomados en cuenta para instrumentar el proyecto de imagen corporativa institucional. Los siguientes dos apartados hacen referencia a la forma y los medios a través de los cuales se transmitirían los mensajes.

#### **3.8.6.2.3 Producción Editorial y Gráfica**

El objetivo de esta área sería el brindar apoyo y producir todos los elementos impresos, gráficos y editoriales que se requirieran para el programa Imagen Corporativa Institucional.

Esto incluiría la contratación de proveedores externos que ofrecieran la mejor alternativa en arte e impresión, ya que si bien la el mensaje es superior a la forma, esta última tiene un papel decisivo en la efectividad del primero.

Todas las publicaciones y mensajes impresos deberían seguir los lineamientos de imagen que dictados por la Unidad Corporativa de Comunicación, pero sería el área de Producción Gráfica y Editorial, donde se desarrollarían los aspectos relativos a estas actividades, el manejo de colores, de papeles y de diseño.

Erigiéndose como un área creativa de la forma, diseñaría e imprimiría carteles, folletos, volantes y papelería en general para cumplir los objetivos de las campañas de relaciones públicas, de publicidad y de promoción.

Esta área tendría a su cargo la producción de gráficas, láminas, simbología y señalización para toda las instalaciones y los eventos corporativos, y coordinaría el montaje de stands y exhibiciones corporativas en ferias y exposiciones.

#### **3.8.6.2.4 Producción Audiovisual**

Al igual que el área de Producción Gráfica y Editorial, la de Producción Audiovisual también se refiere a la forma en la que se presenten los mensajes. Por esta razón, su objetivo sería brindar apoyos y producir todos los elementos audiovisuales para cumplir el programa de Imagen Corporativa Institucional.

- Para ello elaboraría y/o determinaría los contenidos audiovisuales, guiones, presentaciones, tomas de cámara, entre otros, y coordinaría la producción de los videos y audiovisuales publicitarios, promocionales, de relaciones públicas y de imagen que requiera la organización, con base en las campañas elaboradas por las áreas de planeación y de relaciones públicas.

Esta actividad adquiere singular importancia si se considera que en la actualidad las sociedades están cada vez más expuestas y sensibles a los mensajes que se transmitan por medios audiovisuales, en las que las imágenes y el movimiento logran captar la atención que los emisores desean.

Adicionalmente, esta área podría dar servicio de banco de video y fotografía, para uso de la organización.

### **3.9 PRESUPUESTO**

El presupuesto se establecería con base en la operación parcial o total del presente proyecto que determinarían los órganos de gobierno, debiendo considerarse para su integración los recursos etiquetados para realizar acciones de comunicación.

La elaboración de ese presupuesto tendría que considerar las necesidades básicas para instrumentar el proyecto en los aspectos de recursos humanos e infraestructura. Para integrar esas necesidades sería preciso establecer la estructura, definir las funciones y los perfiles de puesto.

Para ello, en su oportunidad, sería necesario determinar las modificaciones generales en la estructura, a efecto de conjuntar todos los esfuerzos que posibiliten la efectividad del compromiso y seguimiento de las diversas áreas de operación, atendiendo funciones y proyectos específicos.

### **3.10 CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Aún cuando en cada una de las áreas existan elementos de control, seguimiento y evaluación, se tendrá que aplicar una metodología específica para aplicar estas acciones al programa en su conjunto, de tal forma que pudieran realizarse las modificaciones y adecuaciones pertinentes con oportunidad.

## CONCLUSIONES

Llegar a este punto del presente trabajo, representa la posibilidad de externar las conclusiones que he podido obtener a partir del mismo, y manifestar algunas reflexiones de carácter general. En ambas se sintetizan mi formación académica, mi experiencia profesional y mi ser social.

A partir del marco conceptual propuesto, ratifico que las acciones de comunicación no deben ser un aspecto marginal de ninguna organización. Lamentablemente, siempre se han considerado estas actividades como colaterales que deben ser atendidas por áreas de apoyo, no por áreas sustantivas de la organización.

Considero que debe ser desterrada la idea de que el área de comunicación es de apoyo a la administración y que sólo se refiere a lo relacionado con medios. No podemos olvidar que el proceso comunicativo es inherente al ser humano e involucra el uso de varios lenguajes, de símbolos, de percepciones, interpretaciones y que, inclusive, tiene que ver con la historia personal de los individuos.

En ese sentido, confirmo que el área de comunicación debe ser la responsable de definir una estrategia global comunicativa, integradora de la identidad, los valores, las creencias, en general, la cultura organizacional, y debe transmitirla a los públicos internos y externos a través de los medios que haya determinado como más adecuados para el cumplimiento de sus objetivos.

En mi opinión si una organización, sin importar su giro, desea proyectar una imagen corporativa adecuada para consolidarse en su medio de influencia, deberá establecer su identidad corporativa y aplicar una estrategia global de comunicación que dé congruencia a todos los mensajes emitidos al interior y al exterior de la misma.

Pienso que en la medida en que los públicos objetivos conozcan de la organización quién es, qué hace, por qué lo hace, qué ha logrado, qué pretende y hacia dónde se dirige, podrán crear una identificación y cercanía que los incorpore como parte activa de ella.

Por lo tanto, si se consigue comunicar la información necesaria y suficiente al interior, se logrará una mayor cohesión e identidad; al exterior, un buen posicionamiento de los productos y servicios.

En el caso particular de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y de sus instituciones conexas, considero que es imperativo realizar un Programa de Imagen Corporativa Institucional e instrumentar una estrategia de comunicación corporativa global, ya que si bien es cierto que las acciones de comunicación no siempre representan resultados inmediatos tangibles, sí puede plantearse que ese programa y estrategia ampliarán las posibilidades de mantener e incrementar la membresía del organismo, al lograr un buen posicionamiento de sus servicios, con el consecuente incremento en los ingresos y el mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles.

No puede soslayarse la realidad en la que la CMIC opera. El país se ubica en un contexto de cambio en el que día a día se presenta mayor interacción con otras economías, en las que prevalecen los conceptos de competencia, competitividad, calidad y productividad. Por lo tanto, los industriales del sector, y la organización misma, deben incorporar esos conceptos a su terminología, e instrumentar los procesos que permitan aplicarlos en la realización de todas las actividades productivas.

También al interior del país se gestan grandes cambios. Siempre se ha dicho que México es rico por sus recursos humanos. Es por ello que las organizaciones cúpula deben preocuparse por la reactivación de la planta productiva, para reducir el desempleo, al tiempo que deberán procurar la creación de una cultura empresarial en la que la capacitación, la productividad, la tecnología y la modernización se integren como parte de su cotidianeidad.

De todo ello se desprende el papel fundamental de la CMIC y de sus instituciones, que deben buscar los mecanismos que les permitan mantener informados al sector, dar a conocer sus posiciones y proposiciones y recibir respuesta de todos sus interlocutores.

La dimensión, el tamaño y la ubicación que este organismo gremial y sus instituciones adquieren en el contexto actual se establece si se considera que la construcción siempre ha sido calificada como termómetro de la economía por su significativa participación en el Producto Interno Bruto y sus efectos multiplicadores, al incidir directa e indirectamente en la reactivación económica de otras industrias; al ser el medio por el cual se crea la infraestructura necesaria para el óptimo flujo de bienes y servicios, además de ser un puente entre una sociedad con actividad primaria y otra más industrializada u orientada a servicios.

Sin embargo, las condiciones actuales no son sencillas. De acuerdo con algunos empresarios, funcionarios públicos y analistas, la problemática que la CMIC, y todas las cámaras empresariales deben enfrentar, en su carácter de organismos de representación y gestión, se encuentran:

- Cambio en la legislación que eliminó la obligatoriedad de pertenecer a las Cámaras de Industria y Comercio.
- Descapitalización de las empresas, principalmente medianas y pequeñas.
- Incertidumbre en la inversión pública y privada y nuevos esquemas de financiamiento.
- Poco convencimiento sobre los beneficios de la capacitación, la formación, la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector.

- Insuficientes recursos destinados a las actividades de capacitación, formación, investigación y desarrollo tecnológico.
  
- Carencias en la formación de cuadros gerenciales, técnicos y obreros especializados.
  
- La certificación formal de conocimientos no es un requisito para la contratación y promoción de los trabajadores.
  
- Competencia dentro del país de empresas extranjeras que cuentan con mayores recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

Ante esta realidad, considero que todas las organizaciones gremiales, en general, deben asumir el papel que su sector particular y la sociedad demandan de ellas, fungiendo realmente como interlocutores ante las autoridades y generar los vínculos que les permitan mantener estrecho contacto con los industriales del ramo y con las instituciones afines, buscando el cumplimiento cabal de las funciones del sector público y promoviendo y aceptando el apoyo de los organismos intermedios, las entidades capacitadoras, las educativas y las científicas, con el fin de superar las visiones generales y convertirlas en oportunidades concretas que permitan sumar esfuerzos para elevar niveles de eficiencia y lograr la justicia y beneficio sociales.

Es cierto que la modernización y la adecuación de la estructura de la organización dependerán de las decisiones políticas y administrativas que se adopten, para lograr el mejor desempeño de sus funciones, y responder con calidad y oportunidad a las demandas de sus clientes.

Independientemente de ello, deberá tomarse la decisión de instrumentar una estrategia global de comunicación. Esto es un imperativo para dar a conocer los cambios cuando estos se realicen, mantener informados a los públicos internos y externos, y establecer canales de comunicación

multidireccionales, con el fin de lograr la consolidación de la presencia, imagen e influencia de la organización.

Aun cuando este proyecto presentado no fuera adoptado parcial o totalmente, considero que la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, podría realizar una investigación y diagnóstico sobre el estado actual de su identidad e imagen corporativas; configurar el nuevo perfil de identidad e imagen que quiere proyectar; establecer un programa de comunicación corporativa, e instrumentar sus campañas a través de una estructura lógica, rentable y funcional de comunicación.

En general, las ventajas para cualquier organización de adoptar un Programa de Imagen Corporativa Institucional serían:

- Manejar en forma dirigida, orientada y articulada, su imagen
- Dar congruencia a lo que la organización piensa que es y hace, con aquello que sus agremiados, los otros sectores, el Gobierno y el público en general perciben de la organización y necesitan de la misma.
- Aprovechar íntegramente todos los esfuerzos de comunicación que se realicen, eliminando la realización de esfuerzos aislados y la duplicidad de objetivos y de actividades.
- Aprovechar más racionalmente los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.
- Mantener e incluso incrementar el número de su membresía y la demanda de los servicios que ofrece.
- Permanecer, consolidarse y trascender en el contexto económico, político y social.

- Incrementar y mejorar la relación entre los órganos de gobierno y los empleados de la organización.
- Motivar el trabajo en equipo y lograr la integración del personal.

Existe una última reflexión que deseo apuntar. El perfil del personal que integre la unidad administrativa responsable de cualquier área de comunicación, deberá responder a las características del comunicador social, es decir, deberán ser egresados de las carreras de ciencias de la comunicación o afines, ya que por su formación tienen la posibilidad de ser generar mensajes, procesar información, ver a la organización en su conjunto y adecuarse a diversas condiciones, sin perder de vista que su objetivo principal es la comunicación y su objeto de atención es el ser humano.

Además, en mi opinión, son estos profesionales los que cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos que le facilitan la utilización de diversos medios y lenguajes. El comunicador social adquiere el carácter de intérprete entre los distintos emisores y receptores de la organización, con el fin de lograr la claridad en la recepción y en la interpretación, así como la congruencia de los mensajes transmitidos.

Esta forma de concebir al comunicador social ha adquirido mayor fuerza en los últimos tiempos, cuando la modernización de los sistemas de comunicación demandan nuevamente poner énfasis en el ser humano y emplear la ética en la comunicación de los mensajes.

Marcar el rumbo de una nueva concepción del papel del comunicador social, podría ser satisfactorio para cualquier organización, por los resultados que podrían obtenerse. Para los científicos sociales, entre los que me incluyo personalmente, será una magnífica oportunidad para ofrecer aportaciones a distintas ramas y actividades, además de que podremos explorar nuevas formas de profesionalización.

Los comunicadores tenemos ante nosotros una amplia gama de posibilidades para ejercer la profesión a través de la cual hemos decidido servir al ser humano, por lo que deberemos buscar nuevas opciones, aprovechar las oportunidades y continuar el camino de la superación académica, profesional y personal.

# APÉNDICE

AYÚDENOS A PROPORCIONARLE UN MEJOR SERVICIO, SUS COMENTARIOS SON IMPORTANTES PARA MEJORAR E INCREMENTAR NUESTROS SERVICIOS

LA COMISION NACIONAL DE SERVICIOS AL SOCIO, CUYO OBJETIVO ES BRINDAR DIA A DIA MEJORES SERVICIOS Y ATENCION A LAS EMPRESAS ASOCIADAS, HA DISEÑADO LA PRESENTE ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA ACTUALMENTE LA CNIC A SUS SOCIOS, ASI COMO IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE NUEVOS SERVICIOS PARA CON ELLO INSTRUMENTAR ACCIONES ORIENTADAS A LA OPTIMIZACIÓN DE LOS MISMOS, POR LO QUE LE AGRADECEREMOS SU COLABORACIÓN EN LA PRESENTE ENCUESTA.

NOMBRE COMPLETO O RAZON SOCIAL		CLAVE CNIC
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)		COLONIA
CIUDAD	CODIGO POSTAL	ESTADO
MUNICIPIO	TELEFONOS	FAX
NOMBRE DIRECTOR O GERENTE GENERAL:		

1. Recibe usted: la Revista Mexicana de la Construcción SI  NO
2. El Boletín Informativo de la Construcción SI  NO

## REVISTA

- La leo siempre
- La leo ocasionalmente
- Sólo la hojeo
- No la leo

## BOLETIN

- Lo leo siempre
- Lo leo ocasionalmente
- Solo lo hojeo
- No lo leo

¿Qué sección le interesa en particular de:

Boletín: \_\_\_\_\_

Revista: \_\_\_\_\_

Considera que

- Buena  Regular

La revista es:

- Mala

El boletín es:

- Bueno  Regular  Malo

2. De acuerdo a su experiencia indique el principal problema que en su opinión obstaculiza la eficiente prestación de los servicios:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de difusión de los servicios en CNIC   | <input type="checkbox"/> No tengo tiempo de participar   |
| <input type="checkbox"/> Poco conocimiento del personal operativo de oficinas centrales y delegaciones sobre los servicios e información. | <input type="checkbox"/> Realicé mi registro y no volví a acercarme a la CNIC  |
| <input type="checkbox"/> Falta apoyo a los socios   | <input type="checkbox"/> No me interesa participar, solo el registro para concursar.   |
| <input type="checkbox"/> Poca disposición del personal institucional para prestar los servicios y/o asesorías                             | <input type="checkbox"/> Reconozco que no me he interesado por conocer todos los servicios y beneficios que tengo como asociado. |
| <input type="checkbox"/> No tengo apoyo por ser un empresario "pequeño"   |  |

Indique en la columna 1 con una "X" si conoce los servicios, y con una "Y" si los ha utilizado (si no es así, dejar en blanco), en la columna 2 indique el grado de satisfacción obtenido al hacer uso de los servicios B (bueno), R (regular) y M (malo)

1	SERVICIOS	2		
		B	R	M
	TECNICO			
	RESULTADO DE LAS GESTIONES DE COMISIONES MIXTAS			
	COMO INTEGRANTE DE UN GRUPO DE TRABAJO			
	ESTUDIOS ELABORADOS POR GPOS. DE TRABAJO Y GPOS. POR ESPECIALIZACION			
	INFORMACION SOBRE CONVOCATORIAS DE CONCURSO DE OBRA PUBLICA			
	INFORMACION SOBRE INDICES DE PRECIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO			
	INFORMACION SOBRE INDICES DE COSTO DE DIFERENTES TIPOS DE OBRA			
	INFORMACION SOBRES RESULTADOS DE CONCURSOS DE OBRA PUBLICA			
	INFORMACION SOBRE TABULADCPRES DE PRECIOS DE DEP. Y ENTIDADES			
	INFORMACION SOBRE RELATIVOS DE PRECIOS DE INSUMOS			
	ESTADISTICAS DEL SECTOR FORMAL DE LA CONSTRUCCION			
	INFORMACION SOBRE PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS			
	JURIDICO			
	ASESORIA EN:			
	MATERIA CIVIL			
	MATERIA LABORAL			
	MATERIA PENAL			
	MATERIA MERCANTIL			
	MATERIA ADMINISTRATIVA			
	MATERIA FISCAL			
	MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL			
	SISTEMA DE EVENTUALES DE LA CONSTRUCCION			
	SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO (SAR)			
	FORMATOS DE CONTRATOS			
	ASESORIAS EN SINDICATURAS, JUICIOS DE QUIEBRA, SUSPENSION DE PAGOS			
	ORIENTACION CONTENCIOSA			
	PROMOCIÓN VIVIENDA (PARA LOS TRABAJADORES DE SU EMPRESA			
	ASESORIA EN LA LEY DE OBRAS PUBLICAS Y ADQUISICIONES			
	ASESORIA PARA LA ELABORACION DE RECURSOS DE INCONFORMIDAD			
	INFORMACION DE DISPOSICIONES OFICIALES RELACIONADAS CON LA CONSTRUC.			
	DIFUSIÓN Y EVENTOS			
	REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION			
	BOLETIN INFORMATIVO DE LA CONSTRUCCION			
	CONFERENCIAS, SEMINARIOS Y TELECONFERENCIAS			
	DESARROLLO EMPRESARIAL			
	ACTUALIZACIÓN			
	TECNICOS			
	COMERCIALIZACIÓN, PRMOCION E INFORMACIÓN			
	ADQUISICIÓN DE PUBLICACIONES, MEMORIAS, ESTUDIOS, DIRECTORIOS, ETC.			
	EXPOCONSTRUCCION			
	CONGRESO MEXICANO DE LA CONSTRUCCION			
	SERVICIO (CONVENIOS COMERCIALES)			
	TARJETA DE SERVICIOS			
	CONFERENCIAS CON CENTROS DE INTEGRACIÓN JUVENIL EN OBRA			
	CONVENIOS COMERCIALES DE DESCUENTO			
	EQUIPOS DE COMPUTO			
	CADENAS DE HOTELES (HYATT REGENCY, CALINDA, PARAISO RADISSON)			
	FIANZAS PROBURSA			

	PAQUETES PRECIOS UNITARIOS			
	CONSTRULINK (BIMSA-CLIC)			
	PLANES DE SEGUROS PROINCO (PROBURSA-CNIC)			
	CATALOGO NACIONAL DE SERVICIOS CNIC			
	SISTEMA DE CONSULTA EN LINEA "CLIC"			
	DISKETTE DE SERVICIOS			
	PROGRAMAS CULTURALES			
	TABLERO DE AVISOS EN DELEGACIONES Y OFICINAS CENTRALES			
	PAQUETE SI			
	BOLSA DE TRABAJO CNIC			
	PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL			
	PROMOCIÓN DE PROYECTOS			
	ASESORIA FINANCIERA			
	LICITACIONES INTERNACIONALES			
	ASESORIAS SOBRE TRATADOS INTERNACIONALES Y DE LIBRE COMERCIO			
	INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (ICIC)			
	CAPACITACIÓN EN Y PARA EL TRABAJO			
	CURSOS ABIERTOS			
	CURSOS SUPERACION PROF. PARA ACTUALIZACIÓN TECNICA Y ADMINISTRATIVA			
	ASESORIA PARA LA FORMACION DE COMISIONES MIXTAS ANTE LA STPS			
	PLAN COMUN DE CAPACITACIÓN			
	BIBLIOTECA I.C.I.C.			
	VIDEOTECA I.C.I.C.			
	FUNDACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN (F.I.C.)			
	ASESORIAS EN TECNOLOGIAS CONSTRUCTIVAS Y SISTEMAS GERENCIALES			
	CURSOS, SEMINARIOS Y COLOQUIOS SOBRE DESARROLLO TECNOLOGICO			
	INFORMACION SOBRE NUEVAS TECNOLOGIAS			
	PUBLICACIONES F.I.C.			
	INSTITUTO TECNOLOGICO DE LA CONSTRUCCIÓN (I.T.C.)			
	LICENCIATURA EN INGENIERIA EN CONSTRUCCION			
	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	LICENCIATURA DE CONTADOR PUBLICO			
	DIPLOMADO EN COMPUTACIÓN			
	DIPLOMADO EN COSTOS			
	DIPLOMADO EN CIMENTACIONES PROFUNDAS			
	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN			
	BIBLIOTECA I.T.C.			
	BOLSA DE TRABAJO I.T.C.			
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL			

FAVOR DE INDICARNOS ASIMISMO SOBRE CUAL DE DICHS SERVICIOS LE GUSTARÍA TENER INFORMACIÓN ADICIONAL Y/O DETALLADA; FAVOR DE SUBRAYARLOS EN EL MENU DE SERVICIOS ANTERIOR.

AGRADECEMOS SU IMPORTANTE Y VALIOSA PARTICIPACIÓN EN LA PRESENTE ENCUESTA, SUS COMENTARIOS SERAN DE GRAN VALOR.

3. En términos generales considera que la atención y trato por parte de CNIC es:  Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala

4. Considera que los servicios que ofrece CNIC en general son:  Excelentes  
 Buenos  
 Regulares  
 Malos

5. Sugiere la instauración de servicios adicionales? SI  NO   
¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Ha realizado obras en el extranjero? SI  NO   
¿En qué países? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta su empresa con:  
¿Asesor financiero? SI  NO   
¿Asesor Jurídico? SI  NO   
¿Asesor Fiscal? SI  NO

8. Indique tres temas de interés para próximos eventos, conferencias, seminarios o foros (en orden de importancia)  
1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

9. Indique el porcentaje aproximado que su empresa realiza en:  
Obra Pública \_\_\_\_\_ %    Obra Privada \_\_\_\_\_ %

10. ¿Le interesa un Directorio de Proveedores? SI  NO

11. ¿Qué medios de consulta utiliza para convocatorias de Obra Pública? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Qué paquete de cómputo utiliza para índices de costos y precios unitarios? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comentarios adicionales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Estadísticas a sep. de 1996

### Número de Cuestionarios 2021

1.- Recibe usted:		REVISTA		BOLETIN	
SI	1,434	71%	1392	69%	
No	532	26%	568	28%	
S/R	55	3%	55	3%	
<b>REVISTA</b>				<b>BOLETIN</b>	
Leo siempre	750	37%	Leo siempre	734	36%
Leo ocasionalmente	671	33%	Leo ocasionalmente	622	31%
Solo a hojeo	124	6%	Solo la hojeo	137	7%
No la leo	354	18%	No la leo	400	20%
S/R	122	6%		128	6%

### ¿ Que sección le interesa en particular ?... HOJA ANEXA

Considera que la Revista es:		Considera que el Boletín es:			
Buena	1,140	56%	Buena	990	49%
Regular	413	20%	Regular	469	23%
Mala	28	1%	Mala	22	1%
S/R	440	22%	S/R	540	27%

### 2.- De acuerdo a su experiencia indique el principal problema que en su opinión obstaculiza la eficiente prestación de los servicios.

683 Falta de difusión de los servicios	34%
228 Poco conocimiento del personal	11%
540 Falta apoyo a los socios	27%
123 Poca disposición del personal institucional	6%
289 No hay apoyo a empresarios pequeños	14%
170 No tengo tiempo de participar	8%
238 Realicé registro y no me volví a acercar	12%
104 No me interesa participar	5%
716 Reconozco que no me ha interesado conocer los servicios	35%

NOTA: En esta pregunta había la posibilidad de seleccionar varias respuestas por lo que la suma de los porcentajes no es 100%

### 3.- En términos generales considera que la atención y trato de parte de CMIC es:

Excelente	300	15%
Buena	1,292	64%
Regular	297	15%
Mala	52	3%
S/R	80	4%

### 4.- Considera que los servicios que ofrece CMIC en general son:

Excelente	190	9%
Buena	1,329	66%
Regular	359	18%
Mala	47	2%
S/R	96	5%

NOTA: S/R=Sin respuesta

**ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS**  
Estadísticas a sep. de 1996

Número de Cuestionarios 2021

**5.- Sugiere la instauración de servicios adicionales**

Sí	281	14%
No	1,604	79%
S/R	136	7%

¿ Cuales ?... HOJA ANEXA

**6.- Ha realizado obras en el extranjero :**

Sí	29	1%
No	1,897	94%
S/R	95	5%

En que países... HOJA ANEXA

**7.- Cuenta en su empresa con:**

	Sí		No		S/R	
Asesor Financiero	650	32%	1,263	62%	108	5%
Asesor Jurídico	834	41%	1,088	54%		834
Asesor Fiscal	1,259	62%	676	33%	86	4%

**8.- Indique 3 temas... HOJA ANEXA**

**9.- Indique el porcentaje que su empresa realiza en:**

Rangos	Obra Pública*		Obra Privada*		Empresas**	
S/R		208	10%		208	10%
<=0	348	348	17%	534	534	26%
<=20	522	174	9%	1,038	504	25%
<=40	647	125	6%	1,223	185	9%
<=60	807	160	8%	1,357	134	7%
<=80	1,133	326	16%	1,501	144	7%
<=100	1,813	680	34%	1,813	312	15%

\* empresas que contienen el rango anterior

\*\* empresas entre el rango anterior y el actual

**10.- Le interesa el directorio de proveedores**

Sí	1,745	86%
No	171	8%
S/R	105	5%

**11.- Que medio de consulta... HOJA ANEXA**

**12.- Que paquete de cómputo... HOJA ANEXA**

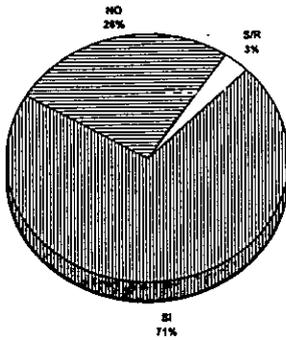
**13.- Comentarios adicionales... HOJA ANEXA**

Nota: S/R=Sin respuestas

# ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

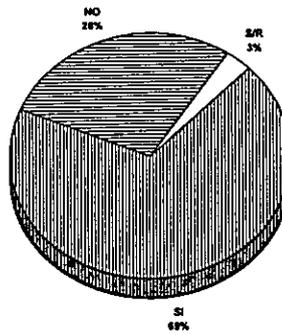
Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

1.- Recibe usted: Revista

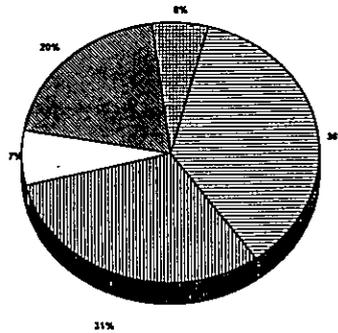
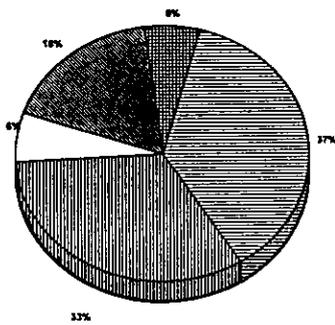


REVISTA

Boletin



BOLETIN



Leo Siempre



Leo ocasionalmente



Solo la hojeo



No la leo

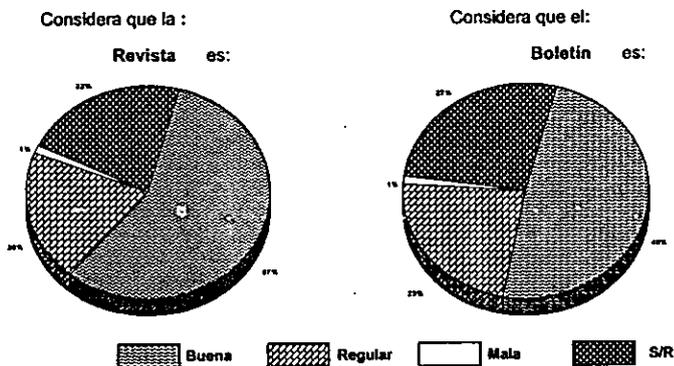


S/R

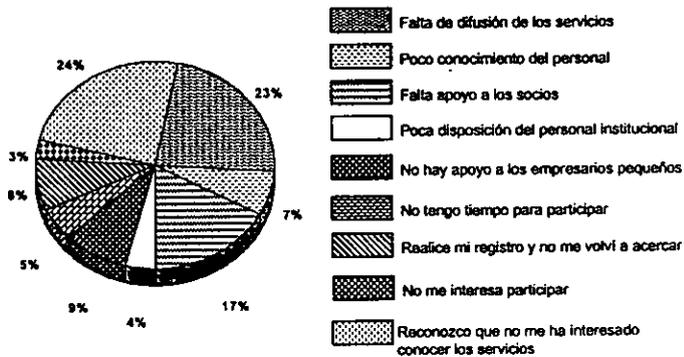


## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996



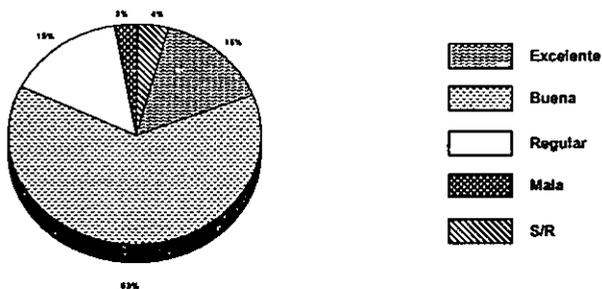
**2.-De acuerdo con su experiencia indique el principal problema que en su opinión obstaculiza la eficiente prestación de los servicios**



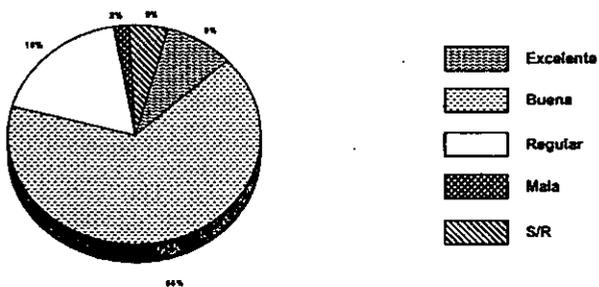
## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

3.- En términos generales considera que la atención y trato por parte de CNIC es:



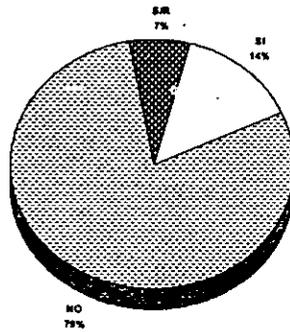
4.- Considera que los servicios que ofrece CNIC en general son:



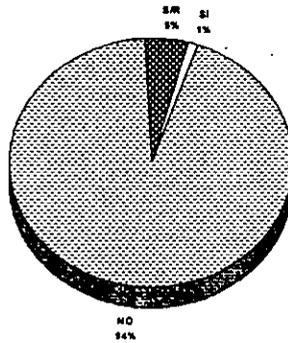
# ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

## 5.- Sugiere la Instauración de servicios adicionales



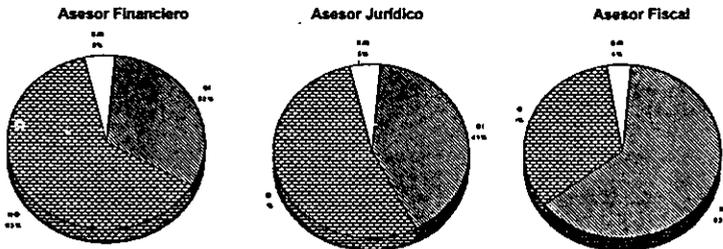
## 6.- Ha realizado obras en el extranjero



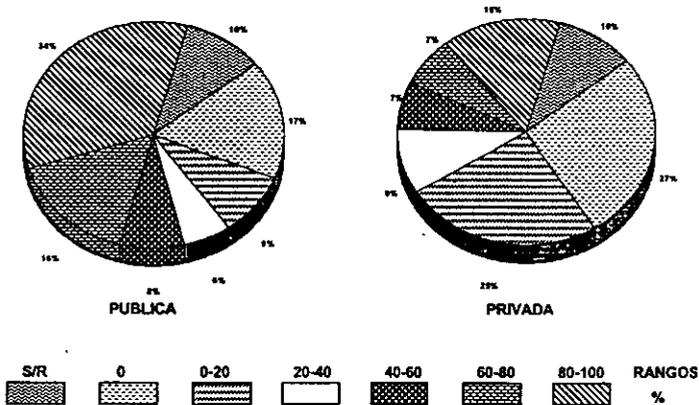
## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 996

7.- Cuenta su empresa con :



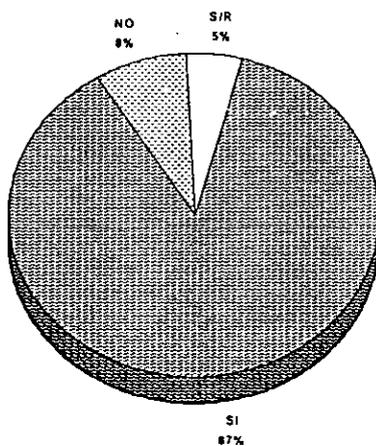
9.- Indique el porcentaje que su empresa realiza en obra:



## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

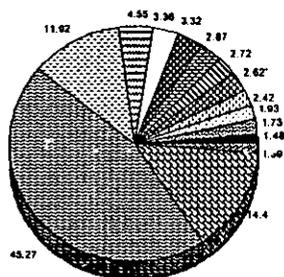
10.- Le interesa el directorio de proveedores



## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

### QUE SECCIÓN DEL BOLETIN LE INTERESA EN PARTICULAR



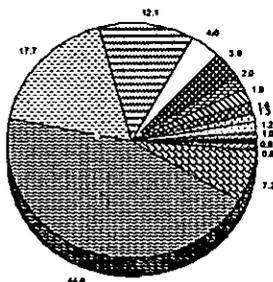
#### RESPUESTAS CON % MAYOR O IGUAL QUE 1.3



#### RESPUESTAS CON % MENOR QUE 1.3

PUBLICIDAD	EDITORIAL	INFORMES DE LA COMISION EJECUTIVA
INNOVACIONES	ACTIVIDADES DE LA CHC	ANUARIOS ESTADISTICOS
OBRAS DEL MES	EVENTOS	INFORME DEL PRESIDENTE
ACTUALIZACION EN MATERIALES	FINANZAS	FINANCIAMIENTO
ESTADISTICAS	INFORMACION FISCAL	ENCARGES CON INFORMACION ESPECIAL
ARTICULOS ESPECIALES	INFORMACION JURIDICA	CONGRESOS
VARIAS	ACUERDOS DE LAS COMISIONES MIXTAS	INFORMACION SOBRE DESARROLLO URBANO
ACTUALIDADES DE LA CONSTRUCCION	BOLSA DE TRABAJO	FOROS
MAQUINARIA Y EQUIPO	PROCEDIMIENTOS CONSTRUCTIVOS	
NUEVOS PROYECTOS	ACUERDOS CON LAS DEPENDENCIAS	
PROBLEMAS DE LA CONSTRUCCION	SEMINARIOS Y CONFERENCIAS	

**ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS**  
 Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996  
**QUE SECCION DEL REVISTA LE INTERESA EN PARTICULAR**



**RESPUESTAS CON % MAYOR O IGUAL QUE 9.7**

- SIN RESPUESTA
- CONCURSOS
- TODAS
- NOTICIAS DE LA CONSTRUCCION
- INDICES DE PRECIOS E INSUMOS
- CURSOS DE CAPACITACION
- ARTICULOS TECNICOS
- CIFRAS DE LA CONSTRUCCION
- NINGUNA
- MAQUINARIA Y ESTADISTICAS
- ECONOMIA Y ESTADISTICAS
- ADELANTOS TECNOLOGICOS
- ASPECTOS FISCALES
- RESPS. CON % MENOR QUE 9.7

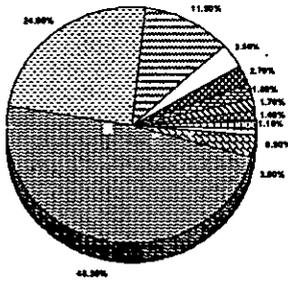
**RESPUESTAS CON % MENOR QUE 9.7**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| BOLSA DE TRABAJO<br>EVENTOS ESPECIALES<br>INFORMACION JURIDICA<br>ACTIVIDADES DE LA CHIC<br>PUBLICIDAD<br>SERVICIOS AL SOCIO<br>ACUERDOS DE LA COMISION EJECUTIVA<br>ACUERDOS CON DEPENDENCIAS<br>INFORMACION FINANCIERA<br>SUPLEMENTOS ESPECIALES<br>CONFERENCIAS Y SEMINARIOS | REPORTAJES ESPECIALES<br>VARIAS<br>EMPRESARIAL<br>NORMATIVIDAD<br>OBRAS DEL MES<br>CONGRESOS Y EXPOS<br>OBRA DEL MES<br>ACTIVIDADES DE LA COMISION EJECUTIVA<br>DELEGACIONES<br>NO ME LLEGA<br>OPORTUNIDADES INTERNACIONALES | VENTA DE PUBLICACIONES<br>ACTIVIDADES ICIC<br>ACTIVIDADES ITC<br>NO TENGO REFERENCIA |
|---|--|--|

## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

QUE MEDIO UTILIZA PARA CONVOCATORIAS DE OBRA PUBLICA



RESPUESAS CON % MAYOR O IGUAL QUE 0.9

- DIARIO OFICIAL
- PERIODICOS
- SIN RESPUESTA
- VISITA A LAS DEPENDENCIAS
- BOLETIN CNIC
- CNIC
- INVITACION DIRECTA
- MINGUNO
- BIMSA
- CONCURSOS Y LICITACIONES PIZAMAR
- RESPS CON % MENOR QUE 0.9

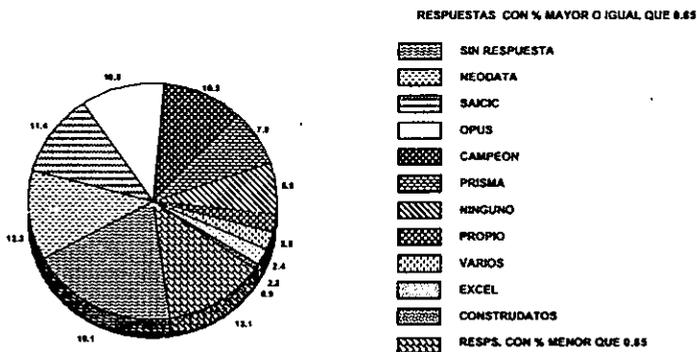
RESPUESAS CON % MENOR QUE 0.9

- REVISTA CNIC
- AMSTADES
- CLIC (RUSANET)
- CONSTRUCLINK
- CAMPEDON
- PROVIVAN
- NO PARTICIPA EN OBRA PUBLICA

## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

### QUE PAQUETE DE COMPUTO UTILIZA PARA INDICES DE COSTOS Y PRECIOS UNITARIOS



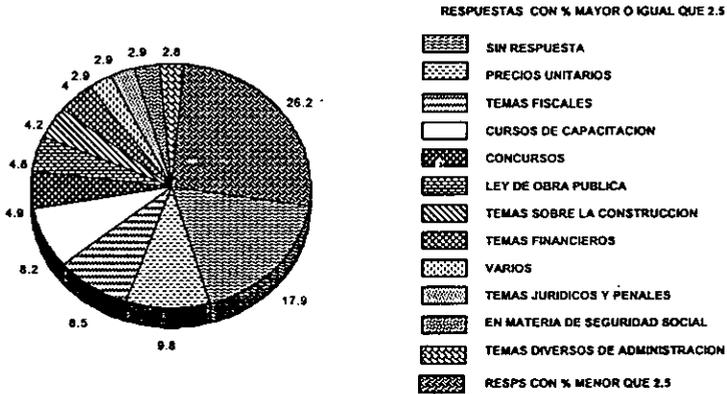
RESPUESTAS CON % MENOR QUE 0.85

LECTOR	MASTER	PRESCON	EDIFICA	CYP	COSTOS Y MATERIALES	LASAMOD-2	PREVIO UIPR
	CALMECAC	PREUNIT	PRIMAVERA	CYE	CREADO POR EL DIRECTOR	LIDER	PUB USE PU
ESS	P.U.	APP	PSICO	CAPCE	DOLMEN	LOGOS COMPUTACION	PUGG
	WINDOWS	D.C.	QUATRO PRO	CIC	DROS C.	MICROSOFT	SAE
	CONSTRUPLAN	WORD	SYS	CIPRES	ERGOS	NEWMALL	SEIC
DO	MAX	CATAC	SICOMPU	CLIPPER	FRAMEWORD	OBRAS	SIASA
	OBRAIN	CDI	APROCO	COMCOEL	GUIA DE CONCURSOS Y LICITACIONES	P.G.U.	SISSUM
	PUNIT	COSTOS UNITARIOS	ASESORIA EXTERNA	CONSTRULINK	H2	PC MERCONSULT	SPA
S	WORKS	DATA CAD	AUTOCAD	CONTRATAMOS EL SERVICIO	INFEPRE	PEINTBERT	UNICE
M	MATRIX	DINA PLUS	BYAIN	CONSORTE DATA	INFOPRO	POWER CONSTRUC	UNICO

## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

### TEMAS DE INTERES PARA PROXIMOS EVENTOS, CONFERENCIAS, SEMINARIOS O FOROS



#### RESPUESTAS CON % MENOR QUE 2.5

S.H.C.P. Y S.T.P.S

TECNOLOGIA

CRISIS DE LA CONSTRUCCION

AREA LABORAL

CNIC

DISEÑO SOBRE ESTRUCTURAS

INFORMATICA

ESTRATEGIAS

ECONOMIA

LICITACIONES INTERNACIONALES

DIVERSOS TIPOS DE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

CREDITOS

ESCASEZ DE TRABAJO

AREA CONTABLE

CALIDAD

TEMAS TECNICOS

DIVERSOS TIPOS DE APOYO QUE SOLICITAN

FIANZAS

BOLSA DE TRABAJO

ADE

BASE DE DATOS

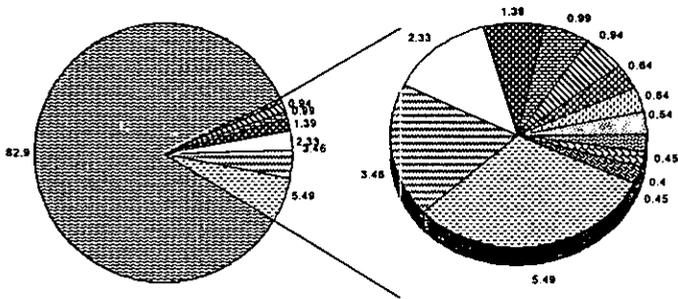
CONGRESOS Y EXPOS

## ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS

Número de Cuestionarios 2021 a sept. de 1996

### SERVICIOS ADICIONALES QUE SUGIERE

RESPUESTAS CON % MAYOR O IGUAL QUE 0.3



RESPUESTAS CON % MENOR QUE 0.3

SERVICIOS TECNICOS  
COMISIONES MIXTAS  
INTERNACIONAL

RESPUESTAS CON % MAYOR O IGUAL QUE 0.3

-  SIN RESPUESTA
-  SERVICIOS
-  CONCURSOS
-  ASESORIA JURIDICA
-  CAPACITACION
-  COMUNICACION
-  FISCAL
-  FINANCIAMIENTO
-  INFORMATICA
-  COSTOS
-  REGISTROS
-  CONFERENCIAS
-  RESPS CON % MENOR QUE 0.3

**ENCUESTA NACIONAL DE SERVICIOS**  
a sep. de 1996

<b>¿Ha realizado obras en el extranjero?</b>
ARUBA, VENEZUELA, U.S.A., CANADA, KUWAIT, CHILE, C.
BRASIL, PERU, ECUADOR, COLOMBIA, VENEZUELA, CHILE, PANAMA
CENTROAMERICA
COLOMBIA Y PERU
COMO EMPRESA NO, LOS MANDOS SUPERIORES SI EN CENTROAMERICA
COSTA RICA
CUBA USA NIGERIA
E.U. EN EL PASO TEXAS Y NUEVO MEXICO
E.U. Y PUERTO RICO
GUATEMALA
HONDURAS
HONDURAS
NICARAGUA
PANAMA
PANAMA Y PUERTO RICO
REPUBLICA DE CHILE
SAN JOSE, COSTA RICA
TANZANIA, HONDURAS
U.S.A.
U.S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, Derek F. Planeación estratégica de mercado. México: C.E.C.S.A., 1997
- ANDRADE, Horacio. "Hacia una definición de la comunicación organizacional". La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.
- ARRIETA, Luis. "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna". La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.
- BRAVO, M. Federico. La excelencia de la Comunicación. México: Limusa, 1988.
- BRECH, E.F.L. Management, su naturaleza y significado. Barcelona, España: Orbis, 1967.
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 1994.
- CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona: Gustavo Gili, 1988.
- FARÍA, Fernando. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Limusa, 1992.
- FERNÁNDEZ, Carlos. "Organización, información y comunicación". La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1991.
- GARBETT, Thomas. Imagen Corporativa: cómo crearla y proyectarla. Bogotá, Colombia: Legis, 1991.
- GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. México: Diana, 1984.

HOMS, Ricardo. La comunicación en la empresa. México: Iberoamérica, 1990.

KOPELMAN, Richard E. Administración de la productividad en las organizaciones. México: McGraw Hill, 1988.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. México: Prentice Hall, 1997.

MARTÍNEZ, Alberto. "Comunicación horizontal, informal y rumor". Comunicación organizacional práctica. México: Trillas, 1988.

MORRIS, Daniel. Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 1994.

MYERS, Michel. Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional. México: Mc Graw Hill, 1983.

RIES, Al. Instituciones ganadoras: la clave del éxito es encontrar el caballo que nos lleve al triunfo. México: McGraw Hill, 1992.

RODRÍGUEZ, Roberto. El individuo entre las masas. México: Grad, 1994.

UDAONDO, Miguel. Gestión de Calidad. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1992.

VARGAS, Victoria. "El proceso de comunicación". Comunicación organizacional práctica. México: Trillas, 1988.

#### **OTRAS FUENTES**

#### **CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

Estatutos CMIC

Estatutos ICIC

Estatutos ITC

Estatutos FIC

Folleto varios

Internet: <http://www.cmic.org>