



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA
LA SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE
PASCUAL, PLANTA SUR ENFOCADA EN LA PROMOCIÓN DE
SU IDENTIDAD.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
(ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)**

PRESENTA:

VIRGINIA EDITH SÁNCHEZ APARICIO

**ASESOR: ESPERANZA ALEJANDRA GABRIELA
MARTÍNEZ**

CIUDAD UNIVERSITARIA,

MÉXICO, 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Biblioteca Central

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM



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.

DECICATORIA

A Dios, a mis padres y a mi abuelita.

A **Dios**, por ser el símbolo de fe en quien creo firmemente y por el cual sigo de pie luchando con la frente en alto. A ti agradezco poder abrir los ojos día a día; a ti agradezco poder cerrar los ojos noche a noche y por tener una y mil formas de acercarnos o regresar a tu camino, aunque a veces no sean las más agradables; después de todo siempre tienen una razón de ser: crecer.

A mi madre, **Marina Aparicio**. Por el esfuerzo diario, los desvelos y las desmañadas que me posibilitaron llegar hasta este día, porque tener esta hija rebelde, enojona y llena de defectos ha sido un verdadero reto. Gracias por darme la vida, por la dedicación y el apoyo que sólo una madre puede dar a un hijo.

A mi padre, **Bernardo Sánchez**. Porque trato de imaginar cuán satisfactorio puede ser para un padre ver crecer y superarse a sus hijos y aún así creo que me quedo corta. Gracias por permitirme llevar a cabo este viaje y concluirlo satisfactoriamente, sin duda la mejor herencia.

Gracias por ser un padre inteligente y exigente, por hacerme saber que la vida no es fácil, que la lucha y el esfuerzo diario tiene frutos dulces y que los miedos son retos a superar para poder seguir de pie.

A mi abuelita, **Conrada**. Porque desde el cielo sé que me cuida y me da su bendición, porque las promesas y juramentos que en su nombre he realizado, han sido compromisos llenos de verdad, respeto y amor.

AGRADECIMIENTOS

A MIS HERMANOS:

A **Virma**, gracias por ser siempre mi ejemplo a seguir; por ser la guía, no sólo mía, sino de todos los que seguimos después de ti. Gracias por sanar mis múltiples enfermedades, a veces inexistentes y a pesar de todo preocuparte. Gracias por ser la mayor de mis hermanas, pues si no hubiese sido así no se cuál sería mi destino profesional.

A **Bernard**, gracias por la alegría traída a la familia al formar una nueva familia, la cual ha llenado de luz y dicha mi vida. Por compartir la felicidad de ver crecer a esos angelitos, tus hijos, y saber que dar vida es una bendición y al mismo tiempo la responsabilidad más grande de un ser humano.

A **Magdina**, gracias por ser la luz de la familia, por tener siempre un gesto alegre; por mostrarme que la madurez no es proporcional a la edad. Gracias por el apoyo diario; porque tus palabras son verdaderamente valiosas en mi vida. Gracias pequeña hermana.

TAMBIÉN GRACIAS:

A **Alberto**, por el valioso ejemplo de aferración a la vida, por el apoyo y la ayuda que desborda tu corazón.

A **Verónica**, por el interés prestado al desarrollo de este trabajo, por integrarte a la familia y brindarme día a día un momento de respiro con tus visitas matutinas en compañía de tu primer bebe, el cual creció a la par de este trabajo y me conoció sentada frente a la computadora.

A **Cesar** y a **José Luis**, por el apoyo y el interés prestado a la realización y avance de este trabajo. Porque ver felices a mis hermanas me da felicidad a mi.

A mis pequeños sobrinos, **Leonardo y Juliana**, por ser simplemente mi inspiración. Por llenar mis ojos de luz cada vez que los veo, porque me ayudan a revivir un mundo que a veces situamos como lejano: la magia y la pureza de la niñez.

MIL GRACIAS MÁS:

A **NOISULI** (Maritza, Zulma, Zaidy, Abraham, Jimena y Lilian) , la familia elegida, con quien ocurrió el maravilloso viaje universitario; sin ustedes esta llorona enojona no habría aprendido a sonreír y tomar la vida como lo que es: instantes de oportunidad, crecimiento y supervivencia; porque el grupo 7 fue mera sincronía y hoy estamos aquí, seguimos aquí. Siempre recuerden que “Sólo somos amigos” je, je, je.....

A **Zulma López**, por el incomparable ejemplo de fortaleza y resurrección, por hacer a un lado tus problemas para estar sólo ahí, brindándome tu apoyo para superar los míos. Sabes que siempre quise ser tu amiga y hoy eres más que eso, eres una hermana; con un gran corazón que tiene todo menos ser de pollo.

A **Maritza**, por mostrarme tu amistad en toda la extensión de la palabra, por rescatarme de la monotonía y el pesar; por escucharme, por ser un apoyo incomparable.

A la Señora **Clara Ruiz** y a **Angélica Rangel**, por las palabras justas, en el momento justo.
Por hablarme con el corazón, la experiencia y la razón, jamás lo voy a olvidar.

MUY ESPECIALMENTE:

Gracias a **Gerardo Rangel**, hoy por hoy y sin duda alguna el amor de mi vida, quien me reiteró que la vida no es color rosa y sin embargo conocer el amor me enseñó que no existe nada que pueda vulnerar el sentimiento que tan entrañablemente se lleva por alguien, ni siquiera ... el tiempo y la distancia.

Gracias por los proyectos y los sueños compartidos, por la complicidad, porque conocerte no fue casualidad, por ser parteaguas en la construcción y transformación de mi vida, porque aprendí que las cosas, cualquiera que estas sean, deben hacerse con amor y por amor, mil gracias... Sólo Dios sabe qué sigue en nuestro camino.

Gracias a la **Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.**, por abrirme sus puertas para realizar las múltiples entrevistas, cuestionarios y pláticas en pro de la realización de este trabajo. Gracias a cada uno de los involucrados, especialmente al C. Rubén Jiménez por los consejos, comentarios y apertura.

Gracias a la **Universidad Nacional Autónoma de México** por permitirme ser parte de su historia, por permitirme formar mi propia historia. Porque aunque dicen que a los lugares los hace su gente, este en particular tiene magia propia. Gracias porque el conocimiento, aprendizaje, experiencias, experimentación, alegrías y dolores de mi vida se han construido en torno a ti; porque haber pertenecido a esta Institución es un honor, un orgullo y una bendición.

Gracias a **Esperanza**, mi asesora, pues resultó hacerle honor a su nombre y hoy puedo volver a respirar tranquilamente, porque formó parte indispensable en el cierre de este ciclo.

Gracias a todos aquellos que han contribuido a ser quien hoy soy. Porque sea cual haya sido el motivo de su llegada a mi vida, algo de ellos se quedó para mi experiencia.

POR ULTIMO:

Gracias a mi situación y a mis circunstancias pues de ellas aprendí que nunca es tarde; que nunca hay que dejar lo más por lo menos y hoy les presento el resultado:
ESTA TESIS.

INDICE

Introducción.....	5
Capítulo 1. Comunicación y cultura organizacional.....	11
1.1. La comunicación organizacional.....	11
1.1.1 Comunicación organizacional.....	11
1.1.2 Comunicación y teoría de sistemas.....	16
1.1.3 Comunicación interna.....	19
1.1.4 Comunicación externa.....	22
1.2 Identidad organizacional.....	24
1.2.1 La identidad visual	25
1.2.1.1 Nombre comunicativo.....	25
1.2.1.2 Símbolo.....	26
1.2.1.3 Logotipo.....	26
1.2.1.4 Logosímbolo.....	26
1.2.1.5 Gama cromática.....	26
1.2.1.6 Señalética.....	27
1.2.1.7 Membrete y leyenda.....	27
1.2.2 La identidad conceptual.....	27
1.2.2.1 La cultura organizacional.....	28
1.2.2.2 Comunicación y cultura organizacional.....	29
1.2.2.2.1 Creencias.....	33
1.2.2.2.2 Valores.....	33
1.2.2.2.3 Misión.....	34
1.2.2.2.4 Visión.....	34
1.2.2.2.5 Normas y reglas.....	34
1.2.2.2.6 Actitudes.....	35
1.2.2.2.7 Costumbres y tradiciones.....	36
1.2.2.2.8 Mitos y ritos.....	36
1.2.2.2.9 Clima organizacional.....	37
1.2.2.2.10 Poder y liderazgo.....	40
1.3 Entorno organizacional.....	42
1.3.1 Entorno próximo.....	42
1.3.2 Entorno general.....	42
1.4 El diagnóstico de la comunicación organizacional y sus componentes.....	43
1.4.1 Elementos de evaluación de la Comunicación interna.....	44
1.4.2 Elementos de evaluación de la Comunicación externa.....	45
1.4.3 Elementos de evaluación de la Identidad visual y conceptual.....	45
1.4.4 Elementos de evaluación de la Cultura organizacional.....	45
1.4.5 Elementos de evaluación del Clima organizacional	46
1.4.6 Elementos de evaluación del Poder y el liderazgo.....	47
1.4.7 Elementos de evaluación de la Imagen percibida por los públicos.....	48
 Capítulo 2 La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual.....	 51
2.1 Área estructural.....	51
2.1.1 Estructura orgánica.....	51
2.1.2 Historia y antecedentes.....	54
2.1.3 Misión.....	61
2.1.4 Visión.....	61
2.1.5 Valores.....	62
2.1.6 Fines	62
2.1.7 Políticas y procedimientos.....	62
2.1.8 Recursos humanos.....	63
2.1.9 Condiciones económicas y socioculturales.....	63

2.1.10 Tecnología.....	66
2.2 Elementos de Identidad visual de la Cooperativa Pascual.....	67
2.2.1 Nombre comunicativo.....	67
2.2.2 Símbolo.....	68
2.2.3 Logotipo.....	69
2.2.4 Logosímbolo.....	70
2.2.5 Gama cromática.....	70
2.2.6 Señalética.....	71
2.2.7 Membrete y leyenda.....	71
2.2.8 Identidad visual de las marcas.....	72
2.3 Entorno organizacional.....	74
2.3.1 Entorno próximo.....	74
2.3.1.1 La industria de refrescos y el proceso de producción en la Cooperativa.....	74
2.3.1.1.1 Elaboración de la pulpa.....	75
2.3.1.1.2 Proceso de envasado.....	76
2.3.1.1.3 Empaquetado.....	77
2.3.1.2 Materias primas.....	78
2.3.1.2.1 Agua.....	78
2.3.1.2.2 Azúcar	79
2.3.1.2.3 Frutas.....	79
2.3.1.3 Mercados.....	80
2.3.1.3.1 Mercado nacional.....	80
2.3.1.3.2 Mercado extranjero.....	82
2.3.2 Entorno general.....	85
2.3.2.1 Gobierno.....	85
2.4 Actividad de imagen.....	87
2.4.1 Televisión	87
2.4.2 Radio.....	88
2.4.3 Página de Internet.....	88
2.4.4 Rotulación de bardas en lugares públicos.....	89
2.4.5 Promoción física del producto.....	90
2.4.6 Material denominado Punto de venta.....	90
2.4.7 Ferias, festivales, conciertos y exposiciones.....	92
2.4.8 Eventos culturales.....	93
2.4.9 Promociones.....	94
2.4.10 Material de apoyo a negocios.....	95
2.4.11 Visitas guiadas.....	95
2.4.12 Eventos altruistas.....	96

Capítulo 3. Definición de la comunicación y la identidad organizacional de la Cooperativa Pascual: análisis situacional

3.1 Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Cooperativa Pascual.....	97
3.1.1 Comunicación interna.....	99
3.1.2 Identidad de la Cooperativa Pascual.....	106
3.1.2.1 Evaluación de la Identidad Visual.....	106
3.1.2.1.1Nombre comunicativo.....	106
3.1.2.1.2 Logotipo	108
3.1.2.1.3 Símbolo.....	108
3.1.2.1.4 Logosímbolo.....	113
3.1.2.1.5 Gama cromática.....	113
3.1.2.2 Evaluación de la identidad conceptual.....	114
3.1.2.2.1Mision.....	115
3.1.2.2.2 Visión.....	117

3.1.2.2.3 Objetivos.....	118
3.1.2.2.4 Cultura organizacional de la Cooperativa Pascual.....	118
3.1.2.2.4.1 Clima organizacional.....	124
3.1.2.2.4.2 Poder y liderazgo.....	131
3.1.3 Comunicación externa.....	135
3.1.3.1 Imagen percibida por los públicos.....	140
3.2 Análisis FODA de la Cooperativa Pascual.....	145
3.2.1 Análisis externo (oportunidades y amenazas).....	145
3.2.1.1 Matriz de evaluación de oportunidades.(MEO).....	145
3.2.1.2 Matriz de evaluación de amenazas (MEA).....	146
3.2.2 Análisis interno (fortalezas y debilidades).....	147
3.2.2.1 Matriz de evaluación fortalezas (MEF).....	147
3.2.2.2 Matriz de evaluación de debilidades (MED).....	147
3.2.3 Análisis comparativo.....	148
3.2.4 Estrategias D.O.F.A.....	149
Capítulo 4. Propuesta de Comunicación para la Cooperativa Pascual.....	151
4.1 Definición de los problemas detectados.....	151
4.2 Delimitación del programa.....	154
4.3 Misión.....	155
4.4 Objetivo general.....	155
4.4.1 Objetivos particulares.....	155
4.5 Definición de las estrategias.....	156
4.6 Fases del programa.....	157
4.6.1 Fase de preparación.....	158
4.6.2 Fase de formación.....	158
4.6.3 Fase de comunicación.....	159
4.6.4 Fase de rectificación.....	159
4.7 Desarrollo de las estrategias.....	160
4.7.1 Primera estrategia.....	160
4.7.1.1 Tácticas.....	160
4.7.2 Segunda estrategia.....	163
4.7.3 Tercera estrategia.....	164
4.7.3.1 Tácticas.....	164
4.7.3.1.1 Proceso para la aceptación voluntaria de la tarea.....	165
4.7.3.1.2 Medios para su preparación.....	165
4.7.3.1.3 Actividades del líder de la comunicación.....	165
4.7.3.1.4 Transmisión de la información del líder al su área.....	166
4.7.4 Cuarta estrategia.....	167
4.7.4.1 Tácticas.....	167
4.7.5 Quinta estrategia.....	170
4.7.5.1 Tácticas.....	171
4.7.6 Sexta estrategia.....	173
4.7.6.1 Tácticas.....	174
4.7.7 Séptima estrategia.....	175
4.7.7.1 Tácticas.....	176
4.8 Análisis PERT.....	177
CONCLUSIONES.....	183
BIBLIOGRAFÍA.....	191
ANEXO 1.....	195
ANEXO 2.....	199
ANEXO 3.....	207
ANEXO 4.....	211

INTRODUCCIÒN

Al principio de los tiempos el hombre era el animal más vulnerable sobre la tierra; al no poseer grandes colmillos o garras para defenderse se convertía en presa fácil de sus enemigos; al no contar con un pelaje ni modo natural alguno de soportar las inclemencias del tiempo moría rápidamente. Tal situación lo obligó a buscar e idear formas de contrarrestar el peligro constante en el cual vivía.

La ventaja del hombre sobre los demás animales es su característica de “ser pensante”; para superar su vulnerabilidad, recurrió a la protección del grupo propiciando el desarrollo de una sociedad basada en la distribución de tareas y de la ayuda mutua. Una vez en grupo crearon formas de mejorar sus condiciones; desarrollaron artículos útiles a sus tareas y con el dominio del fuego comenzó su expansión al incrementarse su tiempo de vida y las posibilidades óptimas de reproducción.

Sin embargo, la vida en grupo también propició la confrontación, los desacuerdos, divisiones y actos violentos por el deseo de poseer lo del otro, por ocupar el cargo del otro, llevándose a cabo la división de grupos según los intereses de cada uno. Se crea así un sentido de pertenencia dependiendo de la empatía de intereses; hay una identidad de grupo. Todo esto fue posible gracias a la adopción de un código comunicativo necesario para el entendimiento entre los hombres. Las señales, los sonidos, los gestos, los movimientos corporales y de distintos objetos comenzaron a tener un sentido y un significado común.

Sin comunicación no hubiera podido darse la convivencia entre los seres humanos, no habría entendimiento, reglas, símbolos ni significados. Al existir la convivencia entre los seres humanos se han podido desarrollar “formas” de vivir en sociedad donde se comparten características propias de la existencia en comunidad; de identificación con símbolos, hábitos, mitos y ritos; de comunión y comunicación.

De esta forma el ser humano es denominado un ser cultural, forma parte de un estilo de vida, de una sociedad. Por lo tanto, la comunicación es en sí, el resultado de la necesidad del hombre de vivir en sociedad. Sin la comunicación no existirían las organizaciones y la

diversidad de organizaciones es resultado de los intereses diversos y comunes entre los hombres. Dichos intereses crean formas de vida, maneras de hacer las cosas, de llevar a cabo actividades. Por lo tanto, en la sociedad encontramos distintas formas de agrupamiento a las cuales llamamos Organizaciones.

Las organizaciones son sistemas humanos con intereses distintos; conforman prácticas y creencias específicas, mejor conocidas como cultura.

Tanto comunicación como cultura van ligadas cuando hablamos de grupo en primera instancia y de organizaciones o sociedades en su forma más elaborada. La comunicación surge de una necesidad evolutiva e histórica de las mismas organizaciones.

A través del tiempo las organizaciones han ido evolucionando, constituyéndose de elementos apropiados a las necesidades de la época y modificándose conforme transcurren los años.

Una organización es “un conjunto de personas que unidas por estrategias comunes y acuerdos basados en la comunicación y la convivencia, intentan buscar el cumplimiento de los objetivos para el bien común, a través de la constitución formal de un grupo socialmente reconocido e identificable de otros”¹

Con el paso del tiempo las organizaciones, en específico las lucrativas, se han convertido en organismos complejos que requieren de la implementación de planes de comunicación para dar solución a las múltiples problemáticas resultado de la convivencia entre los integrantes de ésta. Es aquí donde la comunicación organizacional hace acto de presencia a través de los comunicadores organizacionales.

Un Comunicólogo Organizacional es un especialista de la comunicación en las organizaciones, encargado de la creación de estrategias y planes de acción desde el ámbito de la comunicación, con el objetivo de eliminar los problemas que puedan surgir en la

¹ Fernando Molina, *La teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional mexicana* (Tesis de Maestría), p.18.

organización y que propicien algún descontrol; dichas propuestas, cambios y estrategias se encuentran legítimamente respaldadas por los diagnósticos de comunicación.

“Un diagnóstico de la comunicación organizacional es aquel que se lleva a cabo en las empresas para detectar fallas de carácter comunicacional en ésta y una vez detectadas diseñar las estrategias adecuadas que permitan la reparación de esas fallas para propiciar el mejoramiento de las relaciones colectivas de los habitantes de la organización y propiciar así, el logro de los objetivos de la organización”.²

Las organizaciones se desenvuelven dentro de culturas; la forma de vida de sus públicos es diversa, por lo tanto es necesario un estudio de la comunicación organizacional tomando como elemento primordial de las relaciones comunicativas a su cultura; pues con base en los resultados se pueden integrar esas formas diversas de vida y lograr así una identidad unificada dentro de la organización, en este caso en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L., nuestro objeto de estudio.

Al utilizar el término, identidad, hablamos de satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia hacia el lugar donde se trabaja, hacia un producto o hacia una persona; en el caso de las organizaciones la forma óptima de lograr la identidad es la planeación estratégica de la comunicación. Por lo tanto, el presente trabajo es el resultado del diagnóstico realizado a la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S. C. L. , donde el objetivo concreto a desarrollar es la presentación de una propuesta de comunicación con base en un diagnóstico de la Comunicación y la Cultura Organizacional.

La propuesta en específico consiste en la presentación de un programa de Comunicación Organizacional, donde las estrategias a desarrolladas pretenden contribuir a mejorar las relaciones comunicativas entre socios y no socios de la Cooperativa y se unificará la percepción de sus públicos tanto internos como externos a través del reforzamiento de la identidad.

² Idem.

Consideramos útil y propositivo hacer un estudio de este tipo en una Sociedad Cooperativa porque así podremos entender a la misma, comprender cómo dichos conceptos están ligados; cómo a través de la planeación y el diseño de estrategias de comunicación se puede lograr la identidad entre trabajadores, “la pertenencia a la organización”, cumplir con los objetivos. Un trabajador identificado con su empresa es más productivo; un cliente adquiere un producto sin pensarlo tanto cuando conoce a la empresa y esta le proyecta confianza.

Varias son las razones por las cuales se decidió llevar a cabo un Diagnóstico de la Comunicación y la cultura organizacional en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual:

1. Es una empresa 100% mexicana.
2. Está constituida como Sociedad Cooperativa, por lo tanto sus “formas” de llevar a cabo las cosas se encuentran particularmente marcadas por esta definición.
3. Cuenta con una historia rica en datos simbólicos útiles para la creación de un plan de comunicación enfocado en su identidad
4. Es sobreviviente de las trasnacionales en su ramo.

El presente estudio contempla como hipótesis, la siguiente aseveración:

La Empresa Pascual utiliza su carácter de Sociedad Cooperativa como un recurso maleable para la creación de identidad y sentido de pertenencia entre los socios, personal y públicos de la misma, pero carece de un programa integral de comunicación para una difusión más eficiente, de mayor impacto y con una dirección estratégica.

La metodología para la realización del diagnóstico se llevó a cabo tomando como referencia la propuesta de la guía de diagnóstico de comunicación organizacional de Arendi

Alcántara³ con las adaptaciones necesarias para un mejor desarrollo; así como la aplicación de un cuestionario y la elaboración de múltiples entrevistas.

En el primer capítulo presentamos el marco teórico necesario para comprender el enfoque que se dará al estudio de la Comunicación y la Cultura organizacional; ubicaremos los vínculos entre ambos conceptos para entender el porqué de este tipo de diagnóstico. Se puntualizarán conceptos como comunicación organizacional, identidad, cultura, entre otros; así como la metodología para la realización del mismo.

El segundo capítulo se enfocará a la presentación del marco referencial de la Cooperativa Pascual, esbozando lo concerniente a su historia, área estructural, su entorno o área social y la identidad visual.

En el tercer capítulo se puntualizarán los resultados del diagnóstico de la Comunicación y la Cultura organizacional de la Cooperativa y se planteará un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Para culminar se presentará la propuesta de comunicación organizacional para la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L., teniendo como referencia los resultados del diagnóstico. En específico, la estrategia consistirá en el desarrollo de un Programa de Comunicación al cual incluiremos un Análisis de Presupuesto de tiempo (PERT) con sus respectivas modificaciones.

La idea fundamental de este trabajo es proponer a la Cooperativa un programa fundamentado en bases sólidas provenientes de la investigación metodológica desde el punto de vista de la comunicación organizacional; así como poder contribuir con los estudios de caso en torno a esta materia, lo cual enriquece, proporciona y ejemplifica el modo de operar de un Comunicólogo Organizacional.

³ Alcántara Martínez, Metzli Arendi, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional (Tesis de licenciatura)* 2003.

Capítulo 1 Comunicación y Cultura Organizacional

1.1 La Comunicación Organizacional

En este capítulo haremos un bosquejo de los conceptos necesarios para comprender el enfoque referente a la Comunicación y la Cultura organizacional, ubicaremos los vínculos entre ambos conceptos para entender el por qué de este tipo de diagnóstico. Se puntualizarán conceptos como comunicación organizacional, comunicación interna, externa; cultura, identidad, clima y metodología para la realización del diagnóstico de comunicación..

1.1.1 Comunicación Organizacional

Las organizaciones se componen de recursos humanos en una estructura con reglas, normas y formas de llevar a cabo las cosas; alcanzar su fin (las empresas en específico, vender un producto o servicio).

Para llevar a cabo cualquier actividad dentro de una organización es necesaria la comunicación. Para un funcionamiento eficaz de ésta es necesaria la dirección estratégica o “administración” de la comunicación, motivo de la Comunicación organizacional.

Muchos son los conceptos a favor de la Comunicación Organizacional; para fines de este estudio hemos diseñado el siguiente:

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades designadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes ejercidos por los integrantes de toda organización; busca influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos, con el fin de cumplir mejor y más rápido los objetivos organizacionales.

Debe entenderse por comunicación organizacional “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y buscar abrir espacios para

la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.”¹

La comunicación organizacional es una disciplina capaz de mejorar las relaciones humanas con el objetivo de propiciar un avance en el quehacer de la empresa. El inicio de los estudios en comunicación organizacional se encuentra incluido en el desarrollo de las teorías de la organización desde el punto de vista administrativo; todo esto a principios del siglo XX. Las teorías establecen principios implícitos acerca de la comunicación organizacional; consideran algunos aspectos sobre el rol de la comunicación en las organizaciones.

Las teorías con contenido implícito acerca de la comunicación organizacional son:

Teoría Clásica
Teoría Humanística
Teoría de los Sistemas
Teoría Contingente

Todas las teorías se encuentran sujetas al tiempo y al espacio. En la actualidad algunas han sido desplazadas por otras mas o menos ajustables a las necesidades actuales. En este caso las teorías de las organizaciones han servido para tomar como base algunos postulados útiles al desarrollo de la comunicación organizacional, tal es el caso de la teoría de los sistemas, la cual utilizaremos para el desarrollo de este diagnóstico.

A continuación presentamos un cuadro sobre la evolución de los estudios en comunicación organizacional para después enfocarnos a la teoría de sistemas:

¹ Antonieta Rebeil y Celia Ruíz (Coordinadoras), *El Poder de la Comunicación en las organizaciones*, p. 15.

1940	1950	1960	1970	1980
- Era de la información - Movimiento de las "Relaciones Humanas" - investigación enfocada en determinar qué efectos tenía en los empleados los m.c.m. descendentes dirigidos y "si un empleado informado era un empleado productivo."	- "Redes, clima y retroalimentación". - inicio de la utilización de la teoría general de sistemas y la propuesta de los sistemas abiertos. - investigación de la relación comunicativa establecida entre los empleados a partir de su posición en el grupo (las redes de comunicación) - estudios sobre la actitud y sensibilidad de los empleados con respecto a la comunicación (estudios de clima organizacional) - estudios de los procesos de retroalimentación interpersonal dentro de las organizaciones. - estudios sobre el impedimento para la eficacia de la comunicación ascendente en las organizaciones - estudio de la relación entre el estado de ánimo, la satisfacción del empleado y la efectividad de la comunicación descendente.	- "Era de las variables aisladas" - continuación del estudio de los ambientes de comunicación y el análisis de las redes de comunicación - Estudio sobre la brecha de información o comprensión existente entre jefes y subordinados en relación con temas específicos.	- interés de especialistas por proponer modelos teóricos para el estudio de la comunicación organizacional - estudios de climas de comunicación jefe-subordinado - incremento en los estudios de redes de comunicación organizacional, liderazgo, características de las tareas, la comunicación y la toma de decisiones en pequeños grupos.	- estudio de las organizaciones vistas como sistemas. - determinación de la manera en que los miembros de las organizaciones crean y recrean significados compartidos - atención en la manera en que se establecen los procesos de comunicación y posteriormente se reforman por los climas y redes organizacionales. - estudios de cultura organizacional - estudios de cómo se relacionan los ambientes organizacionales con los diferentes procesos de organización en diversas culturas - inmersión de los estudios de calidad (japonés) en las organizaciones estadounidenses

(Edith Sánchez, Julio de 2007, con información de Carlos Fernández Collado)

En este cuadro podemos notar la evolución de los estudios en comunicación organizacional. Poco a poco se fueron implementando elementos de investigación necesarios para obtener resultados mucho más fiables tomando en cuenta la globalidad de variables; contemplando todas las posibilidades, tomando en cuenta a la organización como un conjunto de partes interconectadas y dependientes unas de otras donde la comunicación hace la diferencia entre un sistema eficaz y uno deficiente.

A pesar de los postulados y estudios con un amplio recorrido histórico, principalmente en Europa y Estados Unidos sobre comunicación organizacional es poca la importancia puesta por los empresarios; se piensa como algo intrascendente y con poca inferencia en los logros de la organización; no se dan cuenta que la comunicación es el proceso vital constructor de las organizaciones.

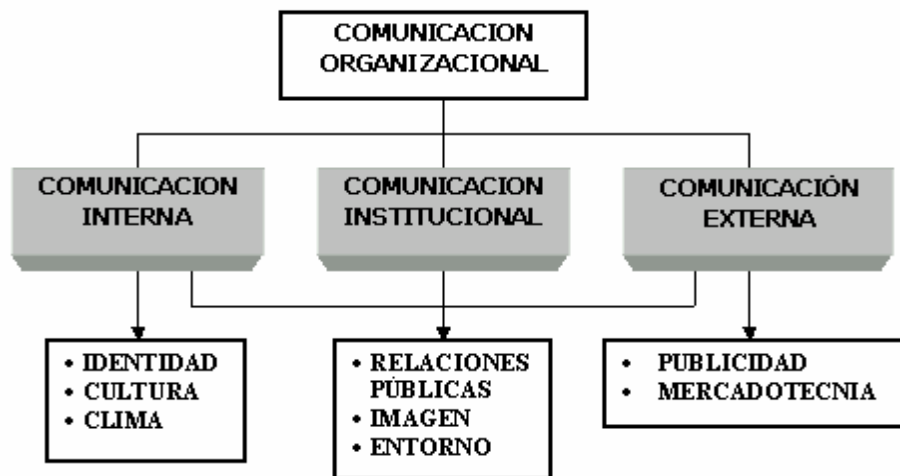
El comunicólogo organizacional, según pensamientos erróneos de dichos empresarios, se dedica a la producción de materiales operativos, a la distribución de mensajes informativos y la organización de actividades o eventos; aun como estudiantes en vísperas de optar por un área de especialización en comunicación se toma en cuenta al periodismo, la publicidad, la producción o “de todo un poco” pero la difusión y conocimiento de la actividad laboral en el campo de la comunicación organizacional es un enigma, por llamarlo de alguna manera; pues muchas veces hay confusión con las actividades realizadas en el departamento de comunicación social de las distintas instituciones.

La comunicación en las organizaciones se da en las relaciones interpersonales, cara a cara y con ayuda de diversos soportes técnicos informativos y comunicativos; desde este punto de vista es el Comunicólogo Organizacional quien se encarga de crear estrategias y planes de comunicación encaminados a intervenir en los problemas comunicacionales detectados a partir de un diagnóstico para el logro de los objetivos de la organización.

De tal forma, la comunicación pasa de ser un trabajo técnico, como las más de las veces se cree, a “un proceso de elaboración, obtención, intercambio, difusión de información y comunicación que las instituciones requieren para realizar sus funciones de regulación auto y heteroregulación (CADEC)”²

El siguiente esquema ejemplifica las dimensiones de intervención y funcionamiento de la Comunicación organizacional:

² Manuel Vazquez Arteaga, *Glosario de Términos aplicables a la Comunicación organizacional*, p.119.



(Edith Sánchez, Julio de 2007, con información de Javier Llanos Rete)

Al hablar de comunicación interna, externa e institucional estamos refiriéndonos a las relaciones dadas entre los trabajadores e integrantes de la organización así como a los clientes, proveedores y personas relacionadas con ésta al exterior (entorno); de esta forma, el área de intervención de la comunicación organizacional es total, global y sistemática. Al hacer propuestas estratégicas para la mejora en un sector de la organización se obtendrá un resultado capaz de repercutir en la generalidad organizacional.

Las organizaciones están conformadas por seres humanos y éstos necesitan en su totalidad de la comunicación en sus múltiples formas de convivencia, por lo tanto la comunicación es determinante en toda organización para su funcionamiento.

Una organización es una agrupación de dos o más personas unidas con un mismo fin, dicho fin puede ser de tipo económico, como las empresas o asistencial como las Asociaciones Civiles y las Organizaciones no Gubernamentales.

En el caso de las empresas hay una clasificación; en ella se encuentran las Sociedades Cooperativas las cuales se caracterizan porque la gran mayoría de los trabajadores son dueños de la misma, las decisiones se toman a través de una asamblea administrativa y dentro de sus intereses, además del económico, también está el asistencial, estipulado en los principios cooperativos con los cuales se rigen.

Las organizaciones se caracterizan por la división del trabajo, porque la toma de decisiones se encuentra dirigida por una o más personas con las características de los líderes y porque hay un cambio constante de personal según sea necesario.

1.1.2 Comunicación y Teoría de Sistemas

Las organizaciones son vistas como un sistema con una jerarquía de subsistemas en interacción; en ella existen fuerzas sociales proveedoras de coherencia y permanencia como sistema.

“Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí para conformar un todo”.³ Los sistemas grandes por lo general contienen subsistemas, los cuales trabajan “de manera ideal” hacia la meta final del sistema principal.

Nuestro estudio se encuentra enfocado en la cultura y la comunicación organizacional, entendiendo a esta última como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.⁴

Una organización dice Parsons es “un tipo especial de sistema social organizado alrededor de un interés principal para lograr un tipo particular de meta, de sistema” (1970, p. 76). Charles Cooley menciona: “es un grupo constituido deliberadamente en la búsqueda de objetivos específicos;”⁵ Carlos Fernández Collado dice: “son dos o más personas que comparten objetivos comunes para lograr un fin con generación o sin generación de utilidad”⁶

Por tanto, si un sistema es un conjunto de partes interconectadas entonces una organización es un sistema, el cual, al constituirse de distintos elementos como son empleados, insumos y medio ambiente en general, propician interrelaciones propensas a cambios positivos o negativos para la productividad y crecimiento de la misma.

³ Ludwig Von Bertalanffy *Administración General*, p.320.

⁴ Fernández, Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p.280.

⁵ Cooley Charles, *Las organizaciones sociales*, p.101.

⁶ Fernández, Collado Carlos, *Op. Cit.*, p. 36.

Una organización vista como sistema se inmiscuye en una gran cantidad de relaciones comunicativas necesarias para su actividad diaria, para su desarrollo y crecimiento; por tal motivo la comunicación organizacional juega un papel determinante en la planeación de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar dicho el flujo de mensajes entre los miembros de la organización. La comunicación misma es tomada como un sistema donde cada uno de sus elementos cumple una función y a continuación serán definidos.

Como ya mencionamos, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento primordial para su mantenimiento. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones; entre los miembros se establecen patrones de comportamiento comunicacional. Tal comportamiento comunicacional está dado en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Para mayor especificación del papel de la comunicación como sistema es necesario diferenciar el concepto de información con el de comunicación. La información consiste en la emisión de conocimientos estructurados (mensaje) a un receptor. La dirección de los datos se produce en un sólo sentido donde el receptor se considera un sujeto pasivo frente a dicho mensaje.

Por otra parte, la comunicación consiste en intercambios de información con el objetivo implícito de modificar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos, pues cada receptor del mensaje se transforma a su vez en producto de nuevos y variados mensajes.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización como:

- Proporcionar información de procesos internos,
- Posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

Abraham Nosnik concibe tres funciones de los sistemas de comunicación en la organización:

Funciones de los sistemas de comunicación en la organización

Función descriptiva	Función evaluadora	Función de desarrollo
Sirve para exponer el estado o la situación del objeto de diagnóstico organizacional.	A partir de la realización de un diagnóstico del objeto de estudio se determinan las necesidades y la implementación de soluciones con ayuda de soportes técnicos comunicativos e informativos.	Se refiere a la evaluación y retroalimentación de las estrategias comunicacionales diseñadas para la solución de los problemas detectados en el diagnóstico, en pro de la mejora y reorientación de las mismas.

(Edith Sánchez, Agosto, 2007, con información de Abraham Nosnik)

Cada función se identifica con un paso del desarrollo del diagnóstico: desde el planteamiento de lo conceptual, la investigación y el planteamiento de la situación real con base al resultado de las diversas formas de recolección de datos, hasta la presentación de propuestas, su evaluación y los ajustes para una mayor efectividad.

Según Nosnik, la efectividad de las funciones de la comunicación en las organizaciones deben cumplir con las siguientes características:

Características para la efectividad de las funciones de comunicación en la Organización

ABIERTA	EVOLUTIVA	FLEXIBLE	MULTIDIRECCIONAL	INSTRUMENTADA
Se refiere a la entrada y salida de mensajes en sus múltiples formas. Las organizaciones consideradas como sistemas abiertos permiten el desarrollo y crecimiento de sus relaciones productivas y la utilización y aprovechamiento de todos los recursos posibles.	Con el paso de los años la información utilizada deja de ser funcional y debe renovarse y/o adaptarse para no generar crisis y lo imprevisto sea manejado oportuna y eficazmente.	Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.	La comunicación puede ser manejada de manera ascendente, descendente, transversal, interna, externamente.	Utiliza herramientas, soportes y dispositivos de comunicación y organización.

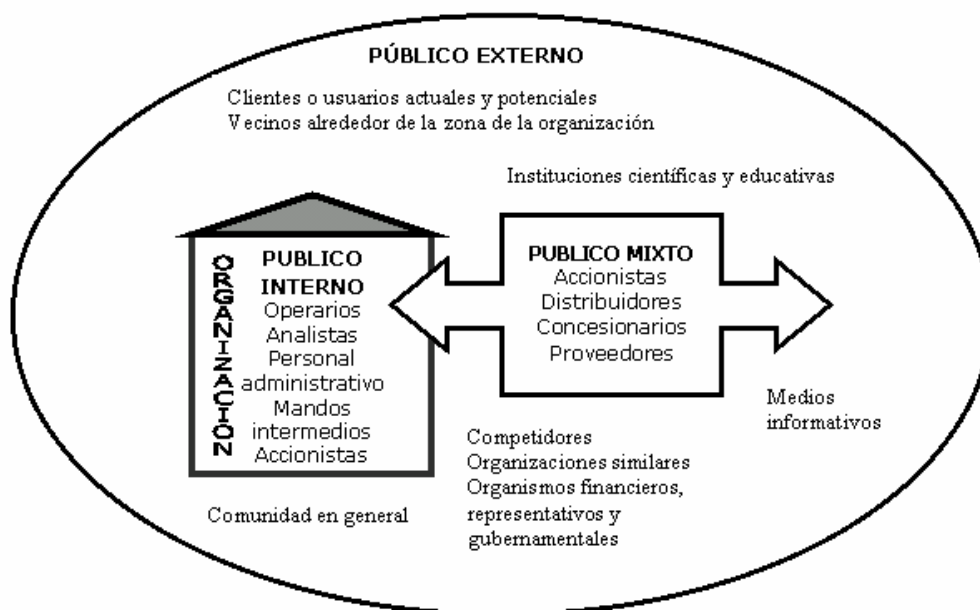
(Edith Sánchez, Agosto, 2007, con información de Abraham Nosnik)

La comunicación como sistema dentro de una organización tiene como factor primordial de su concepción a las personas en sus distintas posiciones: dueños o propietarios, empleados, proveedores, compradores, etc. Todos ellos, siempre y cuando formen parte o tengan un vínculo con la organización serán denominados como “los públicos”. Cuando se

utilice la palabra “públicos” en este estudio nos estaremos refiriendo a todos los actores tanto internos como externos de la organización.

A continuación presentamos un esquema de la clasificación de los públicos según información de Carlos Bonilla⁷:

Clasificación de los Públicos



(Edith Sánchez, Julio de 2007, con información de Carlos Bonilla)

1.1.3 Comunicación Interna

Todas las organizaciones deben considerar a sus integrantes (internos) como su primer público, el cual necesita de información para la comprensión y mantenimiento de la relación laboral entre compañeros; por tal motivo se hace necesaria la dirección estratégica de sus actividades, especialmente las de comunicación. La comunicación dirigida con ayuda de materiales y medios diversos propician mejores relaciones, menos rumores y estados de incertidumbre; dicha dirección estratégica se denomina comunicación interna.

⁷ [www.yahoo.com.mx/comunicacion organizacional](http://www.yahoo.com.mx/comunicacion%20organizacional). 12/04/2007- 19:20 Hrs.

Con mayor detalle podemos definir a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación.”⁸

Podemos definir los objetivos de la comunicación interna de la siguiente forma:

- Mantener informados, integrados y motivados a los trabajadores mediante distintos medios o soportes técnicos para lograr los objetivos de la organización.
- Dar mantenimiento y renovación a la cultura organizacional y a su identidad en general.
- Llevar a cabo un cambio de actitudes por medio de estrategias de comunicación en mejora de la organización.

Según Annie Bartoli⁹ la estrategia de comunicación interna debe definir:

- Los contenidos de información necesarios para la realización de las diversas actividades de los integrantes.
- Quién o quienes son los receptores de esos contenidos.
- A qué nivel se requieren y con qué grado de formalidad.
- Determinar a quién afecta directamente esos contenidos.
- Proponer la realización de redes de comunicación dependiendo del flujo de información, su formalidad o informalidad.
- Determinar los resultados o expectativas que se esperan de esa comunicación.
- Determinar forma y plazo par la medición de resultados.

Estos son los puntos principales a tratar y proponer en la detección del estado de la comunicación interna de toda organización.

⁸ Martín Martín, Fernando, *Comunicación en las empresas e instituciones, de la consultoría a la dirección de comunicación*, p.23.

⁹ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización*, p.87.

Para fines de este estudio y en específico de la manera de evaluar la comunicación interna se llevará a cabo una explicación más detallada en el apartado final de este capítulo, concerniente a los elementos del diagnóstico de comunicación organizacional.

Todo intento se ajuste, propuesta y cambio en la comunicación interna de las empresas estará supeditado a la política de comunicación empresarial, (incluye objetivos generales de la empresa y su identidad). Tomando en cuenta este punto se podrá entonces concebir “una estrategia de comunicación, fundada en el flujo de la información y en el asentamiento de unas metas concretas, que dará lugar a los procesos de comunicación pertinentes”¹⁰.

Las estrategias de comunicación interna se sirven de una serie de soportes técnicos clasificados por Annie Bartoli¹¹ de la siguiente forma:

DISPOSITIVOS DE INFORMACIÓN	DISPOSITIVOS DE COMUNICACIÓN
- Manual de funciones - Dossier (análisis de información que le afecte a la organización) - Encuestas (de satisfacción, de clima social, socioculturales, sociorganizacionales) - Inducción o información de recepción. - Boletines - Circulares - Revista - Tablero de avisos - Informes anuales	- Entrevistas - Grupos de trabajo - Círculos de calidad - Cursos o seminarios - Reuniones

(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Annie Bartoli)

Estos soportes de comunicación, como ya mencionamos, sirven para cumplir, primeramente, con los objetivos de la comunicación interna (la necesidad de información y comunicación eficaz) y por ende contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La comunicación interna es parte del sistema de funcionamiento integral de una organización, al hablar de la organización y de la comunicación como sistema mencionamos la repercusión de cada elemento del sistema en el logro de metas y objetivos.

Si hay una comunicación interna dirigida hacia la eficacia de la organización, se verá reflejada al exterior y se tomará como base para la dirección estratégica de dicho tipo de

¹⁰ Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones*, p.474.

¹¹ Bartoli, Annie, *Op. Cit.*, Paidós, p.87.

comunicación, otro elemento del funcionamiento sistémico organizacional, el cual se explicará a continuación.

1.1.4 Comunicación Externa

El problema primordial para las empresas consiste en salir del ruido de comunicaciones constitutivas de su entorno cotidiano. Las organizaciones, sus marcas y sus productos, deben ser identificados y reconocidos, y sus mensajes deben ser comprendidos y memorizados de forma duradera.

La comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por la organización a sus públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover la adquisición o consumo de su productos o servicios”.¹²

En este sentido la Publicidad, la Comunicación Institucional y las Relaciones Públicas se encargan de dar proyección a la imagen de la Organización; al sumarse a un plan eficiente de comunicación interna, como ya mencionamos, se refuerza con mayor grado y se descartan incongruencias en la difusión del “ser real” de la empresa y por supuesto en su imagen.

Podemos determinar tres dimensiones en la comunicación externa:

¹² Fernández, Collado Carlos, Op. Cit., p.12.

COMUNICACION EXTERNA OPERATIVA	COMUNICACION EXTERNA ESTRATÉGICA	INFORMACION DE NOTORIEDAD
- Abarca a los miembros de la organización con sus distintos interlocutores: clientes, proveedores, contratistas, subcontratistas, poderes públicos competidores, etc. Quienes se vuelven portadores de la imagen de la organización.	- Creación de redes que fomenten relaciones positivas empresariales y gubernamentales. - Formación de captadores de información estratégica (contar a tiempo con información útil para la organización)	- Información unilateral de la organización hacia el medio: publicidad, promociones, donaciones, patrocinios, intervención en manifestaciones o coloquios, publicaciones, exposiciones y presencia en escuelas y ferias, etc.

(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Carlos Collado)

Tanto comunicación interna como externa tienen el objetivo de contribuir positivamente con el logro de los objetivos de la organización, cada uno con sus distintos soportes técnicos y estrategias. La comunicación externa se dirige a los públicos externos, como ya mencionamos, sin embargo, este tipo de comunicación también debe tomar en cuenta elementos internos de la organización.

En este caso el público interno debe tener una imagen clara de la labor, participación y pertenencia hacia la empresa (identidad a través de una cultura dirigida hacia el sentido de pertenencia), pues al mantener relaciones (afectuosas, diplomáticas, etc.) con los públicos externos, formarán parte de los elementos de comunicación externa; de esta forma lo dicho al exterior de la empresa será reforzado con lo realizado al interior, descartando así incongruencias entre lo que se proyecta hacia fuera y el acontecer organizacional interno.

Mencionamos la importancia de los elementos de cultura e identidad para la creación de un plan estratégico tanto de comunicación interna como externa, y en general un plan integral de comunicación organizacional; a continuación ahondaremos un poco más al respecto de dichos elementos.

1.2 Identidad Organizacional

Al hablar de identidad hacemos referencia a elementos constitutivos de la personalidad de una organización: creencias, valores, misión, objetivos, actitudes, entre otros; definidos por muchos autores como “centro psíquico”.

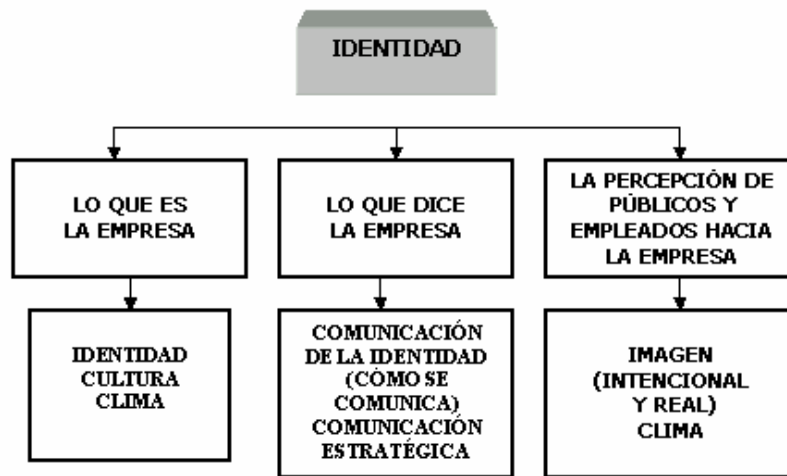
Una organización puede estar en su proceso de inicio o en una etapa más estable de madurez y experiencia. Sin importar la etapa, siempre se percibirán dichos elementos, más o menos arraigados y al conjuntarlos con el quehacer diario de la organización se formará su cultura.

La identidad de una empresa podemos deducirla a partir de su personalidad, lo que la hace ser diferente de las demás. Estos rasgos podemos encontrarlos en lo conceptual dentro de su cultura y en lo visual como los símbolos, logotipos, colores distintivos, etc.

Distinguir una empresa de otra; percibir y describir sus elementos diferenciadores con respecto a las demás; tomar elementos de la realidad e implantarles un sello característico, da como resultado la identidad y ésta a su vez la personalidad. “La identidad es indiferenciación, es ser igual así mismo. Pero también es diferenciación, es la distinción frente al otro”¹³

Toda organización se compone de una identidad particular y exclusiva, la cual se compone de tres dimensiones:

¹³ Daniel Scheison, *Comunicación Estratégica, Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*, P.53.



(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Javier Llanos Rete)

Cada una de estas dimensiones contiene elementos precisos integrantes de la identidad de en una organización.

Dichos componentes se encuentran divididos en dos partes: lo visual y lo sígnico de la identidad y lo conceptual, los cuales se exponen a continuación.

1.2.1 La identidad visual

Se refiere al diseño gráfico encargado del desarrollo de los aspectos físicos de la Organización. La imagen corporativa se encuentra en esta parte.

Los elementos que componen la imagen y la identidad visual de la organización son: nombre comunicativo, símbolo, logotipo, logosímbolo, gama cromática, señalética, membrete y leyenda, los cuales se definen a continuación.

1.2.1.1 Nombre comunicativo

Es el nombre con el cual la organización se presenta, es la forma como se designa a si misma. Es la denominación breve con que es reconocida la organización en su ámbito de influencia, bien sea que coincida con el nombre del logotipo o no; es el nombre con que una

empresa es denominada por el público, no necesariamente tiene que coincidir con el nombre jurídico o razón social de la organización.

1.2.1.2 Símbolo

Es una marca visual, la cual representa a la organización de manera gráfica, generalmente tiene un origen arbitrario, es decir, no tiene relación natural con la organización; al ser una imagen posee fuerza de memorización y es polisémico, es decir “toma el lugar de la organización, es representativo, la identifica y la diferencia de otras, expresa las cualidades que la organización desea como suyas, y con el tiempo se logra que el receptor lo identifique”¹⁴

1.2.1.3 Logotipo

Al hablar del logotipo de una empresa nos referimos a la manera visual de escribir su nombre y lo que ésta nos quiere decir.

Es el nombre de la organización, tanto en iniciales como deletreado, se trata de la forma particular que toma una palabra escrita; posee algún diseño específico el cual contribuye a identificarla.

1.2.1.4 Logosímbolo

El logosímbolo es una sola imagen formada por logotipo y símbolo. Es la unión del símbolo con el logotipo. Al fusionarse se transforman en una sola imagen.

1.2.1.5 Gama cromática

Toda organización se distingue de las demás por los colores empleados en su imagen visual, lo cual resulta como atrayente y recordable para los públicos pues propicia que éstos recuerden el logotipo, el símbolo o el logosímbolo, así como a la organización en general.

¹⁴ Tejeda Palacios, Luis, *Gestión de la imagen corporativa, creación y transmisión de la identidad de la empresa*, p.9.

1.2.1.6 Señalética

Es el sistema de señalización de una organización, comprende los señalamientos internos y externos, debe respetar la tipografía y los rasgos distintivos de la organización.

1.2.1.7 Membrete y leyenda

Estos son elementos constitutivos de la imagen visual de una organización, no todas los utilizan, sin embargo se trata de elementos que marcan un sello característico en los documentos oficiales. El membrete es una imagen, generalmente el logotipo, símbolo o logotipo de la organización. Y la leyenda es una frase utilizada por ésta como firma en los diversos documentos, como ya lo especificamos.

1.2.2 La identidad conceptual

Lo conceptual de la identidad se refiere a los rasgos propios de la organización, es decir, se trata de la personalidad cultural de la organización. Por lo tanto le corresponden los elementos constitutivos de la propia cultura organizacional como creencias, valores, misión, visión, normas y reglas, actitudes, costumbres y tradiciones así como mitos y ritos. De igual forma le corresponden elementos como el clima organizacional, el poder y el liderazgo.

Es aquí donde podemos situar la personalidad cultural de la organización. Se refiere a los rasgos de la identidad, pensamiento, ideas, creencias, normas, etc. Y actúa en su entorno.

...”la identidad es la manifestación codificada de la cultura de la empresa y la forma particular y específica de operar en los diferentes aspectos en los que se desarticula”¹⁵

¹⁵ Javier Llanos Rete, *Integración de Recursos Humanos*, p 28.

1.2.2.1 La Cultura Organizacional

Ya hemos especificado la necesidad de la comunicación para la convivencia entre los seres humanos, sin ella no hay entendimiento, reglas, símbolos ni significados.

La cultura de una organización “es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas clave compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización”¹⁶

La cultura en una organización está definida por sus valores, creencias, ritos, mitos, reglas, clima laboral y el comportamiento general en el trabajo; dichos elementos se encuentran condicionados por el entorno social.

La cultura es parte de la identidad de una organización, así como de su personalidad. Es la parte no tangible pero existente (simbolismo); permite tener una comunicación “exclusiva” entre trabajadores; todos hablan el mismo idioma.

Se trata del “conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida.”¹⁷

A continuación se exponen los motivos por los cuales consideramos necesario el estudio de la cultura organizacional como elemento intrínseco del diagnóstico de la comunicación:

- La cultura influye en la conducta de los integrantes de la organización; tal conducta será determinante para el logro de las metas y objetivos organizacionales. La

¹⁶ Richard L. Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, p.18.

¹⁷ Hector Felipe Álvarez, *Teoría de las organizaciones*, p.368.

manera de comunicar la cultura será determinante para la conducta de los integrantes y el logro de dichos objetivos.

- A través de su estudio se pueden enfrentar las demandas realizadas por las organizaciones para subsistir y cumplir con sus objetivos.

Lo anterior reafirma la necesidad de tomar en cuenta a la cultura organizacional en el desarrollo de planes de comunicación. A continuación se ampliará ésta relación comunicación-cultura.

1.2.2.2 Comunicación y cultura organizacional

La comunicación es el factor y la causa de la existencia, creación y regulación de la cultura organizacional; según Abraham Nosnik¹⁸ se pueden establecer tres relaciones primordiales entre comunicación y cultura organizacional:

- La comunicación es un proceso fundamental en la creación de la cultura organizacional.
- La cultura organizacional influye en el estilo de comunicación de los miembros de la organización.
- Una cultura organizacional desarrollada da importancia a la comunicación.

A través de los medios de comunicación masiva o en simples platicas entre personas escuchamos la siguiente aseveración: -esa persona tiene mucha cultura- refiriéndose a aquella que lee mucho, asiste al teatro, a exposiciones de pintura, viaja, conoce lugares diversos, etc. Y efectivamente es una persona con cultura, sin embargo las personas que no llevan a cabo todas estas actividades también tienen cultura.

Las características anteriores son más bien las de una persona culta y son concebidas como las “ideales” para una sociedad. Todas las personas, según sus características generales (geográficas, económicas, lúdicas, laborales, afectivas, etc.) tienen una cultura

¹⁸ Nosnik Abraham, *Comunicación organizacional práctica*, P.67 y 68.

y/o forman parte de ella; al convivir y mantener relaciones sociales se caracterizarán por decir y hacer cosas fundadas en la convención de formas y modos socialmente aceptados traducidos como cultura.

La manera de convenir y llevar a cabo todas las actividades sociales es mediante el uso de un mismo lenguaje, dicho lenguaje servirá para comunicarnos, entendernos, hacernos entender, convivir y formar parte de dicha cultura, en este caso la de las organizaciones.

La cultura siempre va a existir cuando se habla de grupos humanos o sociedades, como ya lo apuntamos en párrafos anteriores, pero es necesario regularla para considerarla como favorable, y si es el caso, como especialistas de la comunicación, debemos crearla para después dirigirla; para esto NosniK¹⁹ identifica tres pasos para la creación de la Cultura organizacional:

- Identificar la ética personal del fundador de la organización.
- Analizar los valores que el fundador ha dejado como su huella dentro de la organización; cómo se entienden y qué jerarquía se puede establecer entre ellos.
- Buscar el consenso alrededor de la ética laboral del fundador.

Para afirmar y entender esta postura como acertada fue necesario plantear la existencia de un dilema sobre la cultura en las organizaciones:

¿Por sí sola, existe cultura en las organizaciones o la cultura se crea para las organizaciones?

De entrada podemos afirmar la existencia de cultura en toda organización por la convivencia entre personas diversas (trabajadores); pero cuando se “vive por vivir” y no hay una planeación de cómo hacerlo se manifiestan rasgos de identidad proveedores de una cultura indiscutible pero poco positiva a la imagen y los intereses de la organización.

¹⁹ Maria Antonieta Rebeli Corella, op.cit. p. 285

Por lo tanto el dilema deja de serlo al complementarse: hay cultura y para un buen funcionamiento empresarial es necesario dirigirla por medio de estrategias de comunicación.

Al planear cómo conducir ciertos rasgos de la identidad podemos pasar de una cultura real pero negativa a la deseada o conveniente a los objetivos organizacionales, ésta, estratégicamente planeada por medio de la comunicación organizacional se convertirá con el paso del tiempo en la real y positiva.

Nosnik²⁰ establece cinco actividades donde se define cómo la comunicación ayuda a consolidar una cultura organizacional:

1. La comunicación en el aprendizaje de los valores.	En esta el aprendizaje se da a través de la conducta ejemplar mostrada por los líderes ante su equipo de colaboradores.
2. La comunicación en la identificación rápida de “quiénes somos”.	Un ejemplo de esto se deriva de la manera como la organización atiende la solicitud de un servicio de un cliente estará comunicando “lo que la organización es”.
3. La comunicación en la recordación de “quiénes somos”.	En esta etapa la organización desarrolla diversos instrumentos de comunicación constante y permanente con sus miembros “quiénes son y qué los caracteriza”.
4. La comunicación en el cumplimiento de los valores y la promoción cultural.	La ejemplificamos con la búsqueda de incentivos y reconocimientos para premiar públicamente el desempeño de los empleados y reconocer el logro de sus metas y objetivos; para, así, simbolizar lo benéfico y positivo de los valores de la cultura organizacional
5. La comunicación en la supervisión y sanción de la cultura organizacional	Por ejemplo, la asignación asignar a los líderes la responsabilidad de monitorear permanentemente el desempeño de sus colaboradores para saber si su actuación va de acuerdo con la cultura organizacional y en dado caso sancionar su incumplimiento

(Edith Sánchez, Junio de 2007, con información de Abraham Nosnik)

²⁰ Idem.

Los líderes de la organización (director, jefes de departamento, gerentes y personas detectadas como “carismáticas”) jugarán el papel primordial en la comunicación de los elementos estratégicos para la creación y consolidación de la cultura y de la identidad en general. Ellos serán el ejemplo de sus subordinados y demás compañeros; serán los portadores de las estrategias a seguir y una vez implementadas serán los evaluadores de ellas.

El propósito habrá sido logrado, y se estará ante una cultura fuerte si al evaluarla se cumple con los siguientes requisitos²¹:

- Es posible señalar el propósito fundamental de la organización.
- Se puede distinguir a la organización de las demás
- La creación de un sentido de pertenencia hace que los integrantes se mantengan unidos gracias a los valores comunes.
- Las normas de comportamiento son congruentes con los valores de la organización.
- Se sabe señalar importante; los integrantes saben lo que hacen y buscan en la organización y toman decisiones adecuadas.
- Se tiene conocimiento eficaz de cómo hacer las cosas en la organización

Mencionamos la existencia de cultura en las organizaciones y además la creación de ella (manipulación estratégica, por llamarla de alguna forma), a través de la comunicación organizacional. Cuando se crea un plan estratégico estaremos partiendo de un ideal y con el paso del tiempo, de manera dirigida, se convertirá, como ya mencionamos, en la real.

Para intervenir estratégicamente en la cultura de una organización es necesario tomar en cuenta cada uno de sus elementos constitutivos. Cada componente se evalúa como parte interconectada de la organización para obtener una propuesta más acertada.

Los componentes de la cultura organizacional se definen con mayor detalle a continuación:

²¹ Idem.

1.2.2.2.1 Creencias

Se refiere a las ideas creadas por la organización sobre “qué hacer” y “cómo hacer” las cosas, enfocándose a la satisfacción de las necesidades de todos sus públicos. Es el referente del actuar en la organización porque de estas se derivan los valores, misión, visión, objetivos, etc.

1.2.2.2.2 Valores

Son los elementos o principios bajo los cuales los integrantes de la organización se rigen; se trabaja tomando siempre en cuenta esa línea y no en su contra, se trata de lo aceptable y lo inaceptable (valores como: honestidad, responsabilidad, servicio al cliente, calidad, etc.)

Se presentan al responder preguntas como: ¿Cómo voy a actuar y me voy a comportar ante una situación? y ¿A qué principios seremos fieles?

“Nacen de un conjunto de creencias compartidas acerca de lo que se debe hacer para alcanzar y mantener la competitividad; son el sustento de la misión, la visión y los principios que guiarán las estrategias, las decisiones y el comportamiento de la organización y de sus integrantes”²²

Los valores son pautas de conducta para el quehacer de los integrantes de la organización. Cuando los integrantes tienen conocimiento de los valores de la organización actúan con base en ellos. Si no los conocen la generación de un ambiente hostil y con problemas en su actuar será el predominante, pues no tendrán una guía y cada quien actuará con respecto su propia consideración.

²² Ibid, p.291

1.2.2.2.3 Misión

Define a la organización con respecto a la razón de su existencia, da a conocer su actividad y la importancia de su permanencia en el mercado o en la sociedad.

Toda misión debe responder a preguntas como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Para qué existimos?
- ¿Cómo nos vemos?
- ¿Cuál es el trabajo fundamental a realizar para alcanzar nuestros objetivos?

1.2.2.2.4 Visión

Da un panorama prospectivo de la organización: la creación de un panorama futuro de dónde podría llegar a estar la empresa. Una meta ideal a alcanzar con un trazo dirigido a su cumplimiento a corto, mediano o largo plazo.

Generalmente la visión responde a ideales alcanzables como: crecimiento, productividad, expansión, vanguardia tecnológica, etc., es decir, todas aquellas formas de ser líder en el ramo al cual se pertenece.

Hemos mencionado lo prospectivo de la visión y lo ideal de la visión. Un ideal es alcanzable cuando la planeación estratégica está encaminada a su realización. La prospectiva se encarga de determinar la probabilidad de sucesión de cierto evento; para lograr éxito en el cumplimiento de la visión y de cualquier meta, se requiere de la planeación del acontecer actual así como del futuro a corto, mediano y largo plazo.

1.2.2.2.5 Normas y reglas

Constituyen el conjunto de instructivos que sirven para que el comportamiento de las personas y de la organización tenga referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente.

En esta parte cabe hacer mención de los principios a seguir en toda organización. Los cuales sirven de guía de acción para el público interno. Dichos principios, clasificados por Alejandro Berrocali Álvarez²³, son presentados a continuación:

PRINCIPIOS A SEGUIR EN TODA ORGANIZACIÓN

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPIOS DE DECISIÓN	PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN
Grandes directrices que orientan la evolución de la empresa de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes. Puede equipararse al trazo de un camino que llevará a la organización a su destino final	Enunciados de las prioridades que determinan el criterio que hay que aplicar cuando se requiere elegir entre dos o mas alternativas de acción. Son aplicables a las personas con responsabilidad de decisión en cualquier área y en todos los niveles de la organización.	Son los grandes preceptos que norman el comportamiento de todos los integrantes de la organización. Traducen los valores organizacionales a conductas específicas que los reflejan en la actuación cotidiana.

(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Alejandro Berrocali)

1.2.2.2.6 Actitudes

Las actitudes forman parte de los principios de actuación arriba mencionados; se refieren a la manera de reaccionar y cómo responder ante distintas situaciones esperadas o no esperadas por el público interno.

“Son las conductas manifestadas por la organización y su personal respecto a diversos aspectos, por ejemplo, cómo reacciona la organización ante una crisis, ante las quejas de sus clientes; cómo se comporta el personal con el cliente, etc.”²⁴

Las actitudes de los integrantes de la organización estarán determinadas por sus valores y la información apropiada para la acción y solución de todas las situaciones correspondientes a ésta.

²³ Maria Antonieta Corella, *El poder de la Comunicación*, p. 294 y 295.

²⁴ Rebeca Solís Gómez, *Diagnóstico de imagen corporativa de una empresa sin fines de lucro, caso CIMAC* (Tesis de Licenciatura), p. 12.

1.2.2.2.7 Costumbres y tradiciones

A través de los años se van gestando maneras espontáneas de hacer y actuar ante diversas situaciones, las cuales aunadas a los principios, normas y reglas dan como resultado acciones paradigmáticas.

Al hablar de acciones paradigmáticas nos referimos, por ejemplo, a todas aquellas formas de actuar o hacer ciertas cosas como caminar por un pasillo de la empresa y no por otro, o descansar el día del trabajo; donde no se sabe el por qué, “pero siempre se han hecho las cosas así”.

La cultura del país donde se asienta la empresa también es determinante en el acontecer de las costumbres y tradiciones de la organización: día de muertos, festejo a la Virgen de Guadalupe, navidad, año nuevo, etc., (en México) por ejemplo; son elementos generadores de acción y reacción para el público interno.

1.2.2.2.8 Mitos y ritos

Los mitos “son las historias existentes en la organización, por lo regular son de carácter informal, y son caracterizados por rumores o creencias que tienen como origen los imaginarios compartidos por la mayoría de las personas que habitan la organización.

Los mitos tienden a tener un peso ilógico e irracional para algunos puntos de vista, pues sólo tienen validez e importancia para los grupos que los usan su vida cotidiana o en determinado momento.

Los ritos “son los comportamientos inducidos (por los mitos), y que terminan por convertirse en ceremonias o rituales, con sus propias formas de ser revelados. Los mitos y los ritos siempre están presentes en la convivencia humana y su estudio es muy útil para comprender lo que las personas reconocen como importante de lo que no.”²⁵

²⁵ Fernando Molina López, *Metodología para el diagnóstico de la comunicación y la cultura organizacional* (Tesis de maestría) p. 123.

Estos elementos se encuentran unidos, la existencia de los mitos tiene como resultado la realización de ritos. Por ejemplo: en la empresa se comenta sobre la audacia del fundador de la empresa (quien ya murió), para sacarla adelante en un momento de crisis extrema (mito), como resultado en cada aniversario luctuoso los trabajadores deben llevar un listón en forma de moño blanco en el costado izquierdo del pecho (rito), como símbolo de reconocimiento y respeto a su memoria.

Con base en la definición de cada uno de los componentes de la identidad y con mayor detalle los de cultura organizacional, podemos reforzar el funcionamiento sistémico de la organización y la importancia de la comunicación en el quehacer efectivo de sus miembros.

A continuación explicaremos con mayor detalle la definición de clima organizacional, utilizamos un apartado específico para ello debido al grado de importancia en el desarrollo de diagnóstico.

1.2.2.2.9 Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto multidimensional, como componente de la organización es parte de la constitución de su personalidad, la manifestación de su cultura.

El clima de una organización puede determinarse a partir de la opinión del público interno con respecto al grado de aceptación, rechazo, empatía, comodidad, discrepancia, etc. , hacia los aspectos físicos y conceptuales de ésta; es decir, se enfoca a la comprensión de las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización.

El concepto de clima organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”²⁶

²⁶ Darío Rodríguez, *Diagnostico organizacional*, p.158.

El público interno es el protagonista en todo diagnóstico de clima organizacional. Dicho diagnóstico, como parte del estudio de la comunicación organizacional nos sirve como complemento en la determinación del plan de acción estratégico, nos lleva a determinar puntos importantes para el fortalecimiento de la organización.

“El clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”²⁷

La percepción del público interno sobre la organización servirá para saber “la forma” o “el modo” en como llegarles, cómo hablarles, qué soportes comunicativos utilizar una vez determinada la estrategia.

Para ello es necesario cubrir las siguientes variables:

- Análisis de las expectativas personales
- Análisis de las perspectivas grupales
- Relaciones entre niveles jerárquicos. Estilos de liderazgo
- Características de la función puesto-tarea
- Tipos de conflictos.

Estas son las variables generales a estudiar en un diagnóstico de clima organizacional según el contrato psicológico (Schein)²⁸; en el último apartado de este capítulo se profundizará en la manera de llevar a cabo el diagnóstico de clima.

Algunas de características del clima organizacional son:

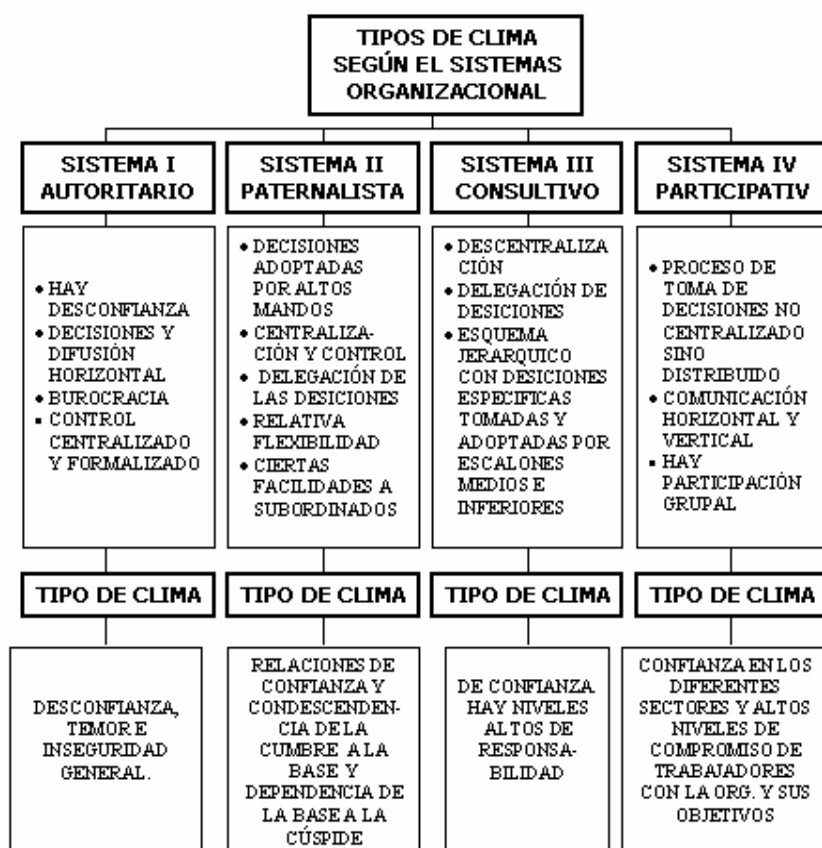
- Dependiendo el clima organizacional será el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional afecta los comportamientos de los integrantes de la organización y a su vez los integrantes afectan al clima.

²⁷ Ibid, p.159.

²⁸ Mario Krieger, op.cit, p.480.

- El clima de la organización también es afectado por el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros.
- El ausentismo y la rotación de personal son indicadores de un mal clima laboral, hay insatisfacción en la organización y falta de identidad y sentido de pertenencia.
- Para hacer cambios al clima laboral es necesario tomar en cuenta todas las variables que lo integran.

En concreto, el clima organizacional puede medirse a partir de la percepción, postura y forma de ver a la organización por parte de sus integrantes, dependiendo del grado de satisfacción, insatisfacción; comodidad o incomodidad con respecto a las condiciones físicas de la empresa (instalaciones y equipos) así como al aspecto de convivencia y simbolismos presentes. Para fines de este estudio presentaremos la clasificación propuesta por Darío Rodríguez²⁹ sobre los sistemas organizacionales y su posibles y diversos tipos de clima:



(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Darío Rodríguez)

²⁹ Darío Rodríguez, op.cit, p.162.

Como se puede apreciar en este cuadro dependiendo de las condiciones generales de cada organización (estructurales y de dirección) será el tipo de clima. Cada forma de llevar a cabo las cosas, de la apertura a la participación, de la confianza o desconfianza, del liderazgo, etc., condicionará a los integrantes de la organización a tener determinada actitud y comportamiento ante situaciones diversas.

El liderazgo es una variable importante en la conformación de un clima organizacional determinado. Las personas con el rol de líder, asignado por la estructura jerárquica o por la “simpatía” proyectada, será determinante en el ambiente de la organización y repercutirá en el clima organizacional.

1.2.2.2.10 Poder y liderazgo

En toda organización se llevan a cabo procesos comunicativos formales e informales, los cuales forman parte de la cultura organizacional y por ende de la identidad. Sean formales o informales dichos procesos, siempre va haber una persona que ejerza “el poder” o tenga el don o la designación del mando: el líder, “el ejemplo a seguir”.

Ser líder se trata de un “ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas”³⁰.

A continuación daremos a conocer los tipos de liderazgo según Mario Krieger³¹

TIPOS DE LIDERAZGO

Liderazgo carismático	Liderazgo transaccional	Liderazgo situacional	Liderazgo estratégico
Es el liderazgo donde los seguidores atribuyen dotes de heroísmo y gran capacidad a su líder creando un lazo afectuoso de estos hacia él.	También son carismáticos pero dirigen su poder hacia la motivación de sus seguidores para el cumplimiento de las metas requeridas según sus tareas, son líderes para el cambio y las transformaciones.	Se refiere al grado de dirección y conducción que ofrece el líder y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.	Este líder es capaz de desarrollar las estrategias adecuadas para llegar a hacer realidad la visión de la organización y desarrollar la misión.

(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Mario Krieger)

³⁰ Olabuénaga Ruiz, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, p.305-306.

³¹ Mario Krieger *Op. Cit.*, p.485-486.

“El estilo y la flexibilidad del liderazgo serán la clave del aprendizaje, rendimiento y participación de los miembros, la razón está en su condición de influencia, de visión y de cambio”³².

La estructura de las organizaciones presenta una serie de posiciones clave para el funcionamiento, dirección y control de la organización (definidos generalmente como departamentos). En cada posición estará una persona a la cual se le atribuirán dotes de líder, pues será el representante, responsable y encargado de propiciar el ambiente y la actuación definida por los objetivos de su departamento para contribuir con los objetivos de la organización.

Dependiendo del tipo de líder será el tipo de poder ejercido; es necesario mencionar el factor poder-liderazgo en la realización de este diagnóstico porque al implementar cualquier estrategia o plan de comunicación (y de cualquier otro tipo), los líderes de la organización serán los encargados de darlo a conocer y echarlo a andar, por lo cual es necesario conocerlos y entenderlos para luego saber “cómo llegarles”.

Toda organización necesita conducirse adecuadamente por dentro, según sus metas y objetivos, para poder manejarse con el menor grado de “incertidumbre” hacia el exterior. De tal forma que si en dado momento ocurrieran situaciones inesperadas (crisis financiera, ecológica, política, etc.) sean fáciles de superar gracias a la eficacia existente en la comunicación interna así como a las estrategias previstas hacia dicho exterior.

Las organizaciones, como todo sistema, son afectadas por cada uno de los elementos que las conforman, por tal motivo su entorno también es determinante y a continuación lo describimos.

³² Ibid, p.75.

1.3 Entorno Organizacional

El entorno es todo lo que está fuera de la organización. El entorno organizacional se define “como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte”³³

El entorno comprende varios sectores o subdivisiones del ambiente externo que contienen elementos similares.

Manejamos dos tipos de entornos con sus respectivos sectores³⁴:

1.3.1 Entorno Próximo

Incluye sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas.

1.3.2 Entorno General

“Incluye los sectores que pueden no tener un impacto directo en las operaciones diarias de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella.”

En resumen, los sectores del entorno son:

ENTORNO PRÓXIMO	ENTORNO GENERAL
- INDUSTRIA - MATERIAS PRIMAS - MERCADOS - LOS SECTORES DE RECURSOS HUMANOS - INTERNACIONAL.	- GOBIERNO - CONDICIONES ECONÓMICAS Y SOCIOCULTURALES, - TECNOLOGÍA - RECURSOS FINANCIEROS. Estos sectores terminan por afectar a todas las organizaciones

(Edith Sánchez, Junio de 2007)

La diferencia entre entorno próximo y general es el grado de influencia, penetración o cercanía con la organización, sin embargo dicha división de sectores puede ser relativa; en

³³ Daft L, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, p.82.

³⁴ Ibid, p.84.

dado momento, según las condiciones del entorno habrá sectores más involucrados con el acontecer organizacional que otros, se involucrarán algunos no especificados en este apartado según el giro u objetivos de la organización o se descartarán algunos otros.

En este estudio la situación del entorno se evaluará con base en un en el análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)³⁵ como complemento del diagnostico general para llevar a cabo una propuesta con mayor precisión.

La información asentada hasta el momento ha sido el marco teórico para comprender los elementos del diagnostico de comunicación organizacional. En otras palabras, expusimos el “qué” debe estudiarse en el diagnostico. En el siguiente apartado de este primer capítulo daremos a conocer el “cómo” llevar a cabo la investigación.

1.4 El diagnóstico de la comunicación organizacional y sus componentes

El diagnostico sirve para recabar información de diversas fuentes y mediante diferentes técnicas sobre la situación de la organización con respecto a sus flujos de comunicación, y una vez obtenidos llevar a cabo propuestas estratégicas mediante la utilización de diversos soportes técnicos en pro de sus objetivos.

El diagnostico organizacional “es una fase de una auditoria que consiste en un reconocimiento y revisión del estado actual de la comunicación de determinada empresa”³⁶

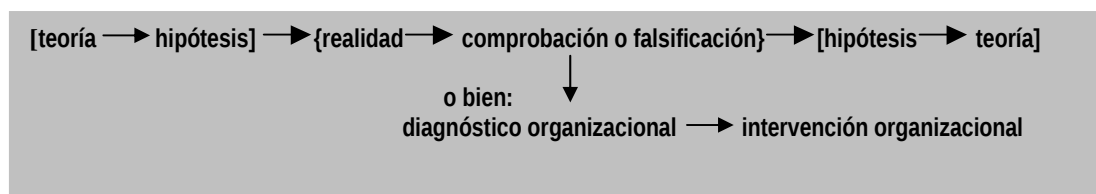
Todo diagnóstico posee las características de una investigación científica en la cual se siguen diversos pasos, se basa en una teoría, se utiliza una metodología, instrumentos y técnicas de investigación y recopilación de datos o información a través de diversas fuentes.

“La investigación-diagnóstico guía la acción de la intervención organizacional.

³⁵ Vera anexos para obtener mayor información sobre la realización de este tipo de análisis.

³⁶ Manuel Vázquez Arteaga, *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*, texto sin numeración.

La secuencia teórico-metodológica transita el siguiente camino:³⁷



La metodología para la realización de este diagnóstico se llevará a cabo tomando como referencia la propuesta de la guía de diagnóstico de comunicación organizacional de Arendi Alcántara³⁸, con las adaptaciones personales necesarias para un mejor desarrollo, así como la implementación de un cuestionario o encuesta la cual contiene todas las categorías de las que se compone el diagnóstico las cuales se describen a continuación:

1.4.1 Elementos de evaluación de la comunicación interna

Se llevará a cabo el análisis de las relaciones comunicativas entre públicos internos, sus soportes técnicos, grado de formalidad, dirección de la información y estrategias a las que obedecen.

Su evaluación requerirá cubrir las siguientes etapa³⁹s:

I. Fase previa de recolección de información	a) Análisis de los estudios existentes b) Comprobación de la estructura organizativa c) Estudio de los contenidos d) Análisis de los materiales de comunicación
II. Se llevará a cabo una cuestionario orientado a la comunicación interna y se utilizarán las tablas de evaluación correspondientes.	a) Misión, visión y objetivos de la organización. b) Objetivo de la comunicación interna c) Estudio cualitativo y cuantitativo de la actitud de los miembros de la organización ante la comunicación
III. se establecerán las oportunidades y las posibles acciones para llevar a cabo las mejoras de la comunicación en función de los objetivos.	
IV. Elaboración de un plan de comunicación interna, que comprenda el establecimiento de mensajes y de líneas de comunicación derivados de los análisis previos.	

(Edith Sánchez , Agosto de 2007, con información de Mario Krieger)

³⁷ Mario Krieger, op.cit., p.428.

³⁸ Alcantara Martínez, Metzli Arendi, op.cit .2003.

³⁹ La información expuesta y la que se expondrá sobre variables de la cultura han sido tomadas de libro *Sociología de las Organizaciones* de Mario Krieger, con algunas modificaciones.

1.4.2 Elementos de evaluación de la comunicación externa

Se llevará a cabo un análisis de la interacción de la organización con sus públicos externos, retroalimentación y definición de los medios utilizados e identificación del discurso difundido.

En esta parte los indicadores⁴⁰ a tomar en cuenta en la evaluación serán:

- Imagen proyectada e imagen pretendida
- Objetivos de la estrategia de imagen y comunicación
- Niveles de comunicación (institucional, cultural, de marketing, publicidad, política, financiera, de riesgos, ecológica y comunitaria)
- Mapa de públicos
- Fases de actuación. Calendario
- Instrumentos de comunicación.

1.4.3 Elementos de evaluación de la Identidad visual y conceptual

Para medir la identidad organizacional se tomarán en cuenta las tablas de evaluación de Arendi Alcántara.

1.4.4 Elementos de evaluación de la Cultura organizacional

En esta parte se evaluarán los valores, normas, lenguaje, símbolos, señas, modelos de comportamiento, estilo de dirección, juegos de poder, etc., definitorios de la organización y lo que la diferencia de otras, constituye su identidad e influye en la percepción de sus públicos.

Las etapas concretas para la investigación son las siguientes:

- Contacto inicial.
- Examen de artefactos culturales.

⁴⁰ Ibid, p.475.

- Entrevistas a informantes calificados.
- Entrevistas grupales.
- Reunión del equipo consultor con informantes internos.
- Aplicación del cuestionario.
- Presentación de resultados
- Propuestas

1.4.5 Elementos de evaluación de Clima organizacional

Se elaborará el diagnostico del clima a partir de un cuestionario donde se preguntará a los miembros de la organización por sus percepciones con respecto a sus variables integradoras, las cuales pertenecerán a dimensiones dadas en la relación individuo-organización.

Las dimensiones serán:

DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES HUMANAS	RECOMPENSAS	RECONOCIMIENTO	AUTONOMÍA
Reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.	Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidario o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.	Sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.	Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas. Pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores	Grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

(Edith Sánchez, Junio, 2007, con información de Mario Krieger)

Además del cuestionario se implementará la tabla de evaluación correspondiente a esta categoría con el objetivo de reforzar los datos obtenidos.

Con esta doble evaluación se conseguirá conocer tanto el estado actual de la organización así como la distancia estimada entre este estado actual y el idealmente deseado.

1.4.6 Elementos de evaluación del Poder y el liderazgo

Este diagnóstico ayudará a entender el trasfondo de muchos de los problemas entre los habitantes de la organización ya que los líderes pueden utilizar el poder a favor de los planes y programas de la organización o para oponerse al cambio.

Las variables o tipos de liderazgo a evaluar son:

TIPOS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO CARISMÁTICO	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO SITUACIONAL	LIDERAZGO ESTRATÉGICO
Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al líder por su forma de trato o por su manera de ser	Se divide en dos: Los transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas; los líderes para el cambio y las transformaciones son los proporcionantes de consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.	Son líderes en la conducción y comportamiento encaminado a la realización de tareas, comportamiento de relaciones personales y en el nivel de preparación mostrado por los seguidores para desempeñar cierta tarea, función u objetivo.	Grado en que es capaz de desarrollar y misión y visión de la organización. Capacidad de desarrollar las estrategias adecuadas para lograr metas.

(Edith Sánchez, Junio 2007, con información de Mario Krieger)

Las variables de poder a evaluar son:

VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DEL PODER EN LA ORGANIZACION

FUENTES DE PODER	Identificar los cargos, labores, funciones, puestos clave para el ejercicio de poder
ACTORES EN JUEGO EN LA RELACIÓN DE PODER	Identificar los agentes externos (propietarios, asociados, sindicatos, públicos, directores, etc.) y los agentes internos (altos directivos, operarios, administrativos, empleados especializados y personal de asistencia con influencia en la organización.
COALICIÓN DOMINANTE	De los actores en juego determinar quiénes tienen la mayor influencia, cómo y para qué lo utilizan.
BASES DE LEGITIMIDAD DEL PODER	Estructura-cargo-autoridad-consenso en la distribución de los roles de poder. Personal-liderazgo-consenso en el ocupante del rol. Legitimidad plena o parcial y fuentes de ilegitimidad.
DISTRIBUCIÓN DEL PODER	Grados de delegación de autoridad, desconcentración, poder de los equipos, grados de descentralización, poderes burocráticos.

(Edith Sánchez, Junio 2007, con información de Mario Krieger)

1.4.7 Elementos de evaluación de la imagen percibida por los públicos

En esta parte del diagnóstico se llevará a cabo una reflexión sobre la imagen percibida por los públicos y la manera como se conforma la imagen a través de la percepción de los espectadores, de esfuerzos comunicativos y de la proyección natural de la identidad cultural de la organización, así como la descripción de sus características principales.

Para medir la imagen percibida por los públicos se tomarán en cuenta las tablas de evaluación de Arendi Alcántara y las preguntas del cuestionario correspondientes, para concluir así con la fase correspondiente al diagnóstico de comunicación y comenzar con las propuestas.

Para poder emprender la formulación de estrategias tomando en cuenta los resultados del diagnóstico se llevará a cabo, como se mencionó con anterioridad, la implementación de un análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA⁴¹) para la Cooperativa, con el objetivo de reforzar su situación actual y así entrar con mayor conciencia a la parte propositiva.

La fase de propuestas será un proceso de gestión estratégica conjugada en un programa de comunicación organizacional el cual cubrirá las siguientes etapas:

La primera se referirá a la formulación estratégica en la cual se lleva a cabo la investigación y un análisis matricial con base en el diagnóstico ya realizado. Por medio de esta formulación estratégica podremos seleccionar la estrategia nodal a implementar.

Como segundo paso se llevará a cabo la asignación de tiempos y recursos disponibles. En esta parte se determinarán las tácticas de cada estrategia, los actores comunicativos, receptores, medios, instrumentos y tiempos para cada una de estas tácticas con el objetivo de poner en acción la estrategia.

⁴¹ Ver anexos para saber cómo se realiza un análisis FODA.

Una vez determinadas las estrategias y sus tácticas, se llevará a cabo un planteamiento general de actividades y tiempo para su implementación, es decir, las acciones a desarrollar de manera cronológica (qué va primero y qué va después), las cuales se describirán por medio de la esencia de un análisis PERT⁴² (Técnica de Presupuesto de Tiempo) con las modificaciones adecuadas a las necesidades del trabajo.

Concluimos este capítulo reiterando la necesidad de un planteamiento teórico para la realización del un diagnóstico en lo práctico. Los conceptos definidos servirán para poner en claro nuestra visión y postura para la posterior comprensión de su aplicación.

En el siguiente capítulo se llevará a cabo la presentación de la empresa a diagnosticar. La manera de darla a conocer será mediante los parámetros definidos en este primer capítulo

⁴² Ver anexos al final para saber cómo realizar un Análisis PERT.

Capítulo 2. La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual.

Este capítulo se encuentra dispuesto para dar a conocer a la Cooperativa con base en sus características formales, la situaremos dentro de un contexto y un entorno para una mejor ubicación y detección de necesidades, objetivo de este trabajo.

2.1 Área Estructural

En este apartado haremos referencia a la constitución formal de la cooperativa, se especificaran los elementos correspondientes a la estructura orgánica u organigrama, historia y antecedentes, misión, visión, valores, fines, políticas y procedimientos, recursos humanos, condiciones económicas y socioculturales, tecnología, así como su identidad visual.

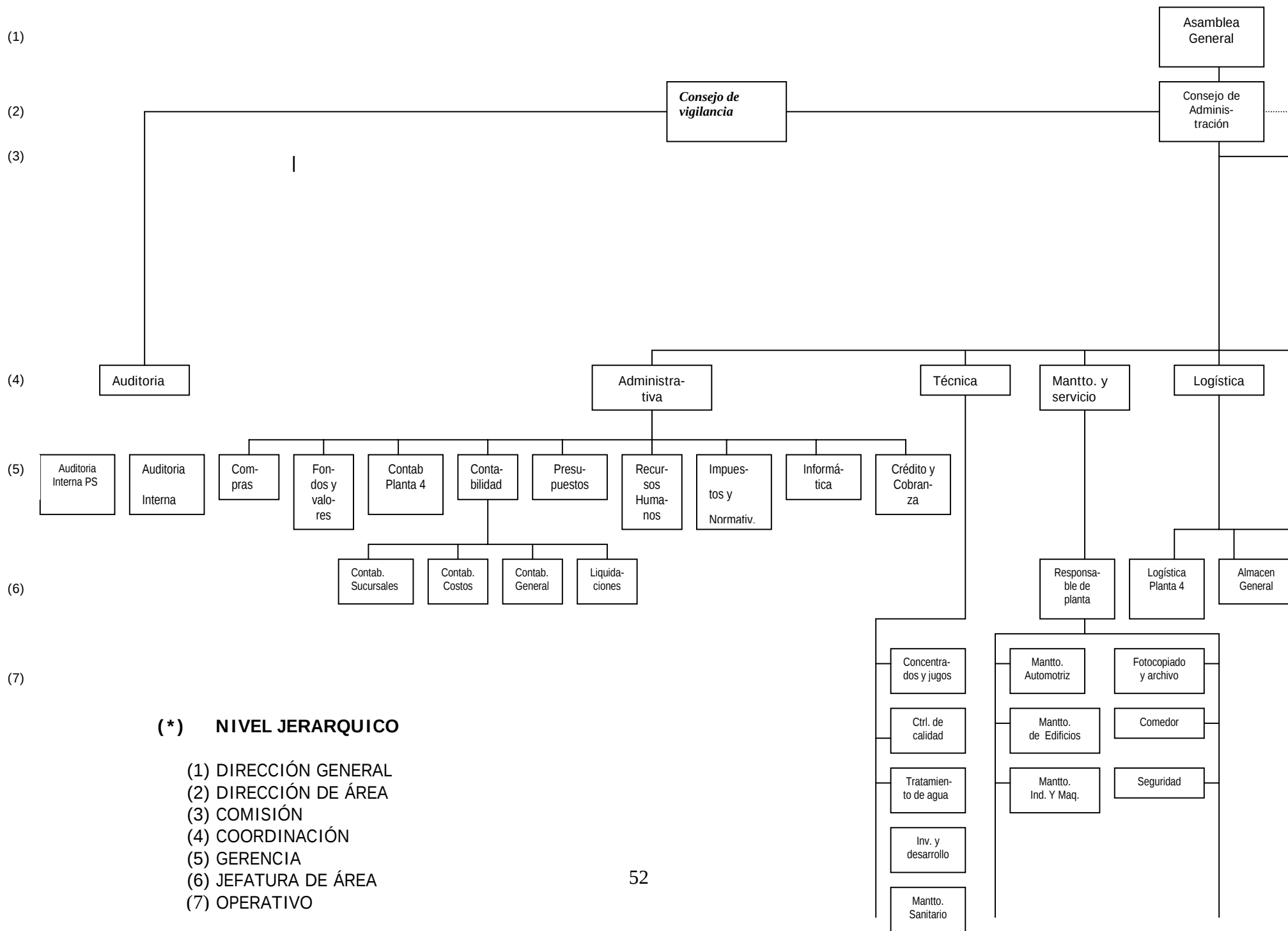
2.1.1 Estructura Orgánica

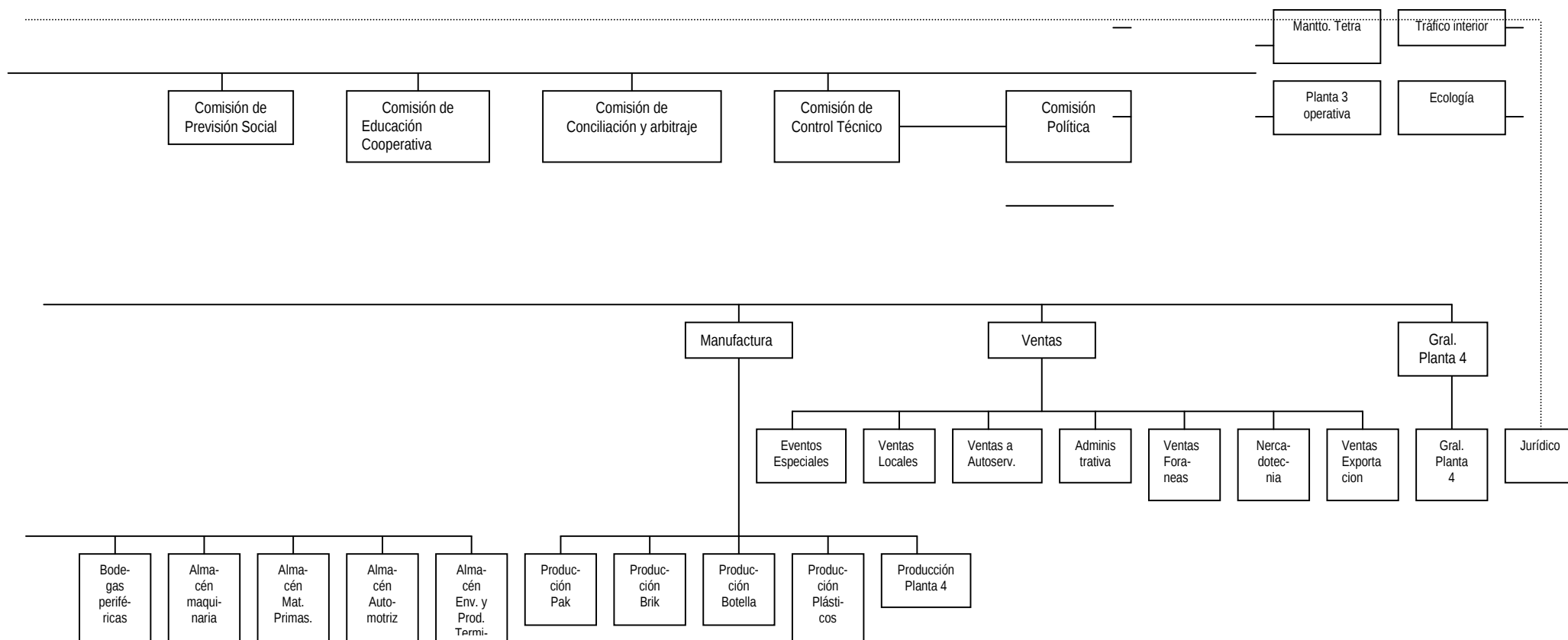
Para adentrarnos en la estructura orgánica de la cooperativa es necesario hacer mención de una de las características principales de este tipo de empresas. Los trabajadores son a su vez dueños de la misma, por lo cual beneficios, problemas y crecimiento se ve reflejado en las condiciones de todos los socios y los no socios, pues aunque estructuralmente no se tienen los mismos beneficios debe haber un trato igual para todos.

Cuando hablamos de estructura orgánica nos estamos refiriendo a la manera de organizar las actividades de los integrantes de la organización, generalmente se utiliza una forma gráfica para situar cada uno de los quehaceres de la misma y se realiza con base a la cantidad de personal y la manera mas efectiva (desde el punto de vista de los directivos) de trabajar, comunicarse y organizarse.

Es decir, el organigrama funciona para establecer visual y formalmente la manera de distribuir las funciones de una organización.

El organigrama de la Cooperativa es el siguiente:





RELACIÓN DE AUTORIDAD

———— DIRECTA
 - - - - - ASESORÍA

2.1.2 Historia y antecedentes¹

La empresa Pascual S.A. fue fundada, a finales de 1930 y principios de 1940 por el Sr. Rafael Víctor Jiménez Zamudio. Los primeros productos lanzados al mercado fueron paletas heladas; después agua embotellada en garrafón y por último los refrescos Pascual, (bebida carbonatada).

Las primeras instalaciones de refrescos se ubicaron en la colonia Anáhuac, posteriormente se trasladaron a la colonia San Rafael y por último a la colonia Tránsito en el Distrito Federal (Planta Sur, la primera planta de la Cooperativa). Este último establecimiento fue a principios de 1950, década en la cual los consumidores comenzaba a identificar al “Pato Pascual” y a la leyenda “Fruta en su refresco”, por lo que la empresa comenzó a gozar de una estabilidad económica.

En la misma década sale al mercado el refresco Lulú (otro refresco con gas), representado por “una coqueta e inocente mujer”². De igual forma se lanza un producto llamado *Mexi-Cola* (un refresco de cola), el cual permaneció muy poco tiempo en el mercado.

Sin embargo la *Mexi-Cola* desapareció en 1960 del público externo, como resultado de la fuerte amenaza de las empresas multinacionales y la debilidad de la empresa, en ese momento, para sostener un refresco de esta naturaleza, a pesar de ello su producción continúa siendo para consumo interno.

A comienzos de esta misma década, la empresa ya contaba con reconocimiento dentro de la industria refresquera. Adquirió instalaciones en el interior de la República, así como envasadoras en E.U. y en Japón. Por lo tanto lanza al mercado la bebida de frutas “Boing”, la cual, a diferencia del Pato y la Lulú, no contiene gas.

A mediados de esta época, Rafael Jiménez entra en contacto con la empresa sueca Tetra Pak, logrando la exclusividad del envasado para el producto Boing. Y a finales de

¹ Esta información fue obtenida de la página oficial de la cooperativa: www.pascual.com.mx, la cual ha sido redactada a las necesidades de este trabajo, pudimos notar algunas inconsistencias en la redacción así como problemas de sintaxis.

² Idem.

esta misma década se adquiere la Planta Norte, cuyas instalaciones pertenecían a la empresa refresquera *Canada Dry*, adquiriendo la franquicia para la elaboración y comercialización de los productos de ésta.

Tanto la exclusividad del envasado *Tetra Pak* como la franquicia de *Canada Dry* se perdieron en 1982 al originarse un movimiento de huelga.

En mayo de 1982, bajo el régimen del Presidente José López Portillo, la moneda se devaluó frente al dólar, decretándose un aumento de emergencia al salario del 10, 20 y 30%, sin embargo los trabajadores pedían el pago de utilidades y fue negado dicho aumento y pago. Ante esta negativa un grupo de obreros de Pascual acudió a las oficinas del Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT) en busca de asesoría para hacer valer sus derechos, siendo orientados por Dionisio Noriega y Raúl Pedraza.

Cuando el señor Jiménez se percató de dicha asesoría despidió a 150 trabajadores, con el objetivo de atemorizar a los demás inconformes. Tal situación propició malestar entre los trabajadores y, aunado a las presiones laborales, a trabajar más tiempo sin obtener un pago justo, a los accidentes y en general a las malas condiciones de trabajo, comenzaron los paros laborales.

El 18 de mayo de 1982 es declarada la huelga oficial de los trabajadores. Rafael Jiménez tomó medidas más drásticas ante la situación caótica. Con engaños, mandó traer a los trabajadores de Guadalajara, Jalapa, Cuernavaca y Poza Rica, ofreciéndoles un supuesto desayuno.

Por otro lado, granaderos, guardaespaldas y esquiroles con armas y varillas en mano se presentaron en las instalaciones de Planta Sur y en medio del conflicto, un camión conducido por Rafael Rodríguez (mano derecha del patrón) atropelló al señor Álvaro Hernández, de 38 años de edad, rematándolo con un tiro en la cabeza.

En ese momento se inicia una balacera, resultando 17 trabajadores heridos y un muerto más; Jacobo García, de 35 años de edad, quien había sido despedido un mes antes pero apoyaba al movimiento por solidaridad a sus compañeros.

Al respecto el señor Rodolfo Herverth comenta: “Cuando se rompió el movimiento el señor (Rafael Jiménez) trajo gente de Guadalajara y otros estados engañada, diciéndoles que los llevaba a planta sur para darles un desayuno y no era cierto, cuando llegaron a la planta se siguió con los carros hasta el portón para tratar de abrirlo y fue cuando atropelló a dos personas y dejó heridos”³

El enojo de los trabajadores se hizo evidente, y en espera de una respuesta justa, lucharon larga e intensamente. Algunas de las acciones implementadas fueron: La toma de las oficinas del séptimo piso de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, la formación del Comité de lucha de Mujeres, Esposas y Familiares de los Trabajadores de Pascual; la obtención de la titularidad en su Contrato Colectivo de Trabajo, quitándosela a la CMT.

Dichas acciones trajeron como consecuencia abusos de las autoridades, de policías granaderos y de algunos líderes sindicales como Armando Neyra, representante de la CTM de la Industria Refresquera así como la negativa de ser atendidos en Clínicas del Seguro Social. Esta última situación se solucionó ante la amenaza de los trabajadores de realizar un mitin por no atender a la esposa de uno de ellos.

Los hechos acontecidos hasta entonces pusieron de manifiesto, ante la opinión pública, las injusticias y los crímenes vividos por los trabajadores. En el lapso de tres años, tiempo aproximado de duración de la huelga, además de unidad y organización entre éstos, y la correcta asesoría a favor de la construcción de un sindicato equitativo; el movimiento se mantuvo gracias al apoyo y solidaridad de las organizaciones civiles, del pueblo en general y del apoyo ofrecido por parte del comité de madres y esposas de los trabajadores, las cuales apoyaron y se solidarizaron con sus respectivos familiares (esposos e hijos).

“En diciembre de 1893 se manifiestan más represalias cuando Raúl Pedraza, asesor jurídico del Sindicato a favor de los trabajadores, es secuestrado. Tal acontecimiento tuvo como consecuencia que la Junta de Conciliación y Arbitraje exigiera a la empresa

³ Entrevista realizada por la autora de este trabajo, el 25 de Julio de 2007 al señor Rodolfo Herverth Melo, Agente de ventas con más de 30 años laborando para la Cooperativa.

el pago del 50% de aumento salarial, retroactivo a enero de 1984 y de los salarios caídos completos, pero Jiménez se declaró insolvente para pagarles”⁴.

Tal situación trajo como consecuencia que en Febrero de 1984 la Empresa fuera embargada por los trabajadores, y en agosto del mismo año sus bienes son rematados. Los representantes sindicales de los trabajadores aparecen como licitadores para responsabilizarse por la deuda adquirida con cerca de mil 500 trabajadores, por lo tanto la alternativa concreta fue adjudicar dichos bienes a favor de los trabajadores comprometiéndose a trabajar como Cooperativa.

Así, la Junta Federal cede las fábricas a los obreros y junto con la empresa también se adjudican las marcas y las patentes del refresco. Una vez como dueños la necesidad inmediata fue obtener algún capital e iniciar así sus actividades. La opción fue recurrir a Nacional Financiera (NAFINSA) y obtener un crédito, el cual sería otorgado dependiendo de los resultados de un estudio de factibilidad, requisito obligatorio de ésta Institución de Crédito.

El crédito fue negado, pues el estudio de factibilidad realizado señalaba lo siguiente:

- Se necesitaban 300 mil millones de pesos para arrancar las dos plantas.
- Los trabajadores de Pascual no eran sujetos de crédito por carecer de la preparación necesaria para la administración de la empresa; y
- Se otorgarían los créditos con la condición de que la Cooperativa fuera administrada por personal calificado del mismo banco.

Fue rotunda la negativa de los trabajadores y decidieron buscar crédito y recursos por otro lado.

El Sindicato de trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM), en un gesto solidario, donó un millón cuatrocientos mil pesos a la Cooperativa, monto utilizado para tramitar los permisos de las unidades de reparto y para el mantenimiento de la maquinaria.

⁴ Alma Delia García Álvarez, *Una empresa competitiva: El caso de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L. en los mercados internacionales* (Tesis de licenciatura), p. 58.

Los trabajadores de Pascual recibieron el apoyo de la sociedad civil y algunos artistas (pintores), quienes obsequiaron cuadros, hicieron donativos económicos y en especie. De igual forma se llevaron a cabo “boteos” y brigadas de apoyo.

A pesar de la negativa de la banca a proporcionarles un crédito se suscitó una coyuntura la cual, aunada a los recursos ya obtenidos, permitió comenzar la venta del producto y así salir adelante. El licenciado Carlos Ortega había comprado una franquicia de los productos Pascual al señor Jiménez en el estado de Aguascalientes.

El licenciado “llegó a la Ciudad de México a platicar con nosotros (los trabajadores) para solicitarnos que le rentáramos la marca. Convocamos a una reunión del Comité Ejecutivo, como cualquier sindicato, y alguien propuso: Por qué no vendemos nosotros el producto; tenemos los camiones parados; contamos con personal que conoce el mercado. Y así se acordó”⁵.

Días después, todos esperaban la llegada de los camiones con el producto proveniente de Aguascalientes. El arribo de las unidades a la Planta Sur fue entre ovaciones, aplausos y lágrimas de los trabajadores, quienes organizados, salieron al mercado a vender los productos, y seis meses después, el 27 de noviembre, arrancaron su propia producción. A partir de ese momento se empiezan a integrar los demás trabajadores.

En un principio no recibieron salario alguno sólo se les proporcionó lo necesario para gastos de transporte (alrededor de \$20.00). Posteriormente, todo el personal percibió el mismo salario, independientemente del trabajo realizado; fue hasta marzo de 1986 cuando empezó a funcionar el tabulador, el cual servía para pagar según la actividad y la cantidad de trabajo realizado; y en mayo se obtuvieron los primeros rendimientos.

Para conformarse como cooperativa hubo la necesidad de sensibilizar a todos los trabajadores. Aceptar y estar dispuestos a vivir un estilo laboral y de vida, el cual les permitiera mejorar su situación económica, social y cultural. Se unieron haciendo a un

⁵ Ibid. p.49.

lado el egoísmo, viendo por el bien de todos, dando y proporcionando ayuda en un gesto de solidaridad.

Todos los trabajadores unidos y asesorados por el líder sindical Demetrio Vallejo (luchador social que encabezó el movimiento ferrocarrilero) y el Ingeniero Heberto Castillo Martínez (líder estudiantil del movimiento de 1968) lograron conformar, en 1985, la empresa denominada Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S. C. L.

En el año 2003 la cooperativa contaba con cuatro plantas, dos en el Distrito Federal, una en San Juan del Río, Querétaro; y otra en Tizayuca, Hidalgo⁶.

En ese mismo año dos de los terrenos (uno en Clavijero 75 y otro en Insurgentes Norte 1320, camino a Indios Verdes en el Distrito Federal), fueron reclamados como propios por la señora Victoria Valdez Cacho, viuda del señor Rafael Víctor Jiménez Zamudio.

Con este evento surge un nuevo conflicto debido a que las instalaciones, marcas, patentes y maquinaria, propia del señor Jiménez, fueron adjudicados a los trabajadores, más no los terrenos del Distrito Federal donde se asientan las plantas, los cuales se encuentran a nombre de la señora Victoria.

Al respecto de esta situación el entonces jefe de gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador, dio a conocer la decisión de expropiar los terrenos y entregarlos a la Cooperativa, con el argumento a favor de la misma de poseer una utilidad pública.

Sin embargo el 17 de noviembre de 2005, el pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), resolvió por mayoría devolver los predios ocupados por la Cooperativa Pascual a su dueña original y se revirtió el decreto de expropiación emitido en 2003, por lo tanto la empresa está obligada a devolverlos.

⁶ Entrevista realizada por la autora de este trabajo, el 11 de Agosto de 2007 al Sr. Venancio Mejía Ríos, Tesorero de la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual.

En la actualidad, de esas dos plantas en el Distrito Federal, sólo opera la de Clavijero; la otra ha sido entregada a su dueña y sólo una parte funciona como bodega de distribución, próxima a ser entregada.

El señor Venancio Mejía, Tesorero de la comisión de educación de la Cooperativa comenta: “ la señora nos pedía 170mil millones de pesos en renta por los terrenos, cantidad que nosotros no podemos pagar. En estos días estamos por entregar el total de la planta en vallejo y calculamos que en cuatro o cinco años ya no vamos a tener esta planta (Planta Sur)”⁷

El proceso de desalojo de la planta sur en la cooperativa será un poco más lenta pues la señora Jiménez falleció. “Ahora hay una nueva disputa entre los hijos de la señora porque murió intestada y hasta que alguno de los hijos compruebe que son los herederos de los terrenos nosotros podemos seguir aquí. Por lo pronto ya empezamos a mandar gente a trabajar a las otras plantas y la cantidad de producción aquí ya es muy poca”⁸

Al respecto de lo benéfico o perjudicial de la situación de desalojo el señor Mejía menciona: “no nos perjudica, tenemos otras plantas que están llevando a cabo casi toda la producción y de cualquier forma con el tiempo tendríamos que dejar de producir aquí, así como la Coca Cola o la Holanda, el gobierno nos va a prohibir tener aquí nuestras plantas productoras por contribuir al hundimiento de la ciudad a causa de la cantidad de agua extraída del subsuelo para la producción”

A pesar de todo en la Cooperativa laboran actualmente cerca de 5 mil 500 personas; 1800 son socios y los demás son contratados por la empresa Servicios de Diseño de Producción, S.A. (SEDIPO) “la cual fue creada por la cooperativa para regular la cantidad de socios, ya que la organización se complica cuando las dimensiones de una cooperativa son cada vez más grandes”⁹

⁷ Idem.

⁸ Idem.

⁹ Entrevista realizada por la autora de este trabajo, el 31 de Mayo de 2007 al Sr. Gerardo Montoya, encargado del área de Comunicación de la Cooperativa Pascual.

La Cooperativa es un líder tecnológico en la rama de la industria de bebidas, y goza de un reconocimiento internacional. La fábrica es un líder mundial en la sanidad y control de la calidad de sus productos.

Algunos de los premios y reconocimientos ganados son:

- Premio a la Excelencia Europea
- Premio Americano para la Calidad
- XXI Trofeo Internacional de Prestigio Comercial
- XV Trofeo Internacional de Alimentación y Bebidas
- Premio a la Mejor Imagen de Marca
- Trofeo de Oro de Calidad

Otros elementos necesarios en la conformación de la estructura de una organización son la misión, la visión y los valores, los cuales se obtuvieron de la página de Internet de la cooperativa (www.pascual.com.mx) y a continuación se presentan.

2.1.3 Misión

En Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. elaboramos y comercializamos, bebidas naturales, saludables y nutritivas en la gama de jugos, néctares, pulpas de fruta, agua purificada, refrescos y lácteos, con el compromiso de deleitar y satisfacer la sed de los consumidores de todas las edades con la responsabilidad de lograr un bienestar social.

Después de definir la misión, otro elemento con gran peso dentro de la estructura de la organización es la visión, la cual se presenta a continuación.

2.1.4 Visión

Mejorar la organización cooperativa con nuevas plantas de producción, de la mejor tecnología y con gran calidad humana, que posibilitará hacer un producto y dar un servicio al cliente de máxima calidad, bajo el estandarte de “Lucha, Cooperación y Superación” de todos sus integrantes.

Y otro de los elementos indispensables de dicha estructura son los valores con los cuales se conduce la Cooperativa, estos son:

2.1.5 Valores¹⁰

Se encuentran implícitos en lo que manejan como **filosofía**.

Promover los siguientes valores como la base fundamental:

VALOR	DEFINICIÓN
COMPROMISO	Es una obligación contraída, es el cuidado o preocupación por los demás y por la Cooperativa
COOPERACION	Es trabajar unos con otros persiguiendo un objetivo en común.
DEMOCRACIA	Intervención de los socios para gobernar, respetando las ideas de los otros haciendo valer mi derecho de voto.
DISCIPLINA	Es el ejercicio de las normas para mantener el orden de todos los miembros que conforman la Cooperativa.
EQUIDAD	Es un sentimiento de justicia, de dar a cada quien lo que le pertenece
HONESTIDAD	Es el respeto a los bienes ajenos, a demás se opone a la mentira, el engaño, el fraude, la corrupción y la falsedad.
IGUALDAD	Es el trato humanitario hacia los demás sin discriminar a nadie, sin dar preferencia, resaltando la dignidad humana.
IMPARCIALIDAD	Es no tomar partido, preferencia, o alguna inclinación, busca siempre la objetividad.
HUMILDAD	Es el comportamiento sencillo y humano que se opone al orgullo y a la soberbia.
LEALTAD	Es darle ese alto valor a lo que pertenezco y que de alguna manera también me pertenece. Es demostrar un acto fiel, resistiendo las tentaciones externas que perjudican o dañan a la Cooperativa.
RESPECTO	Es la veneración a la Cooperativa como un acto sublime, es el acatamiento que se hace cada uno y que los demás merecen.
RESPONSABILIDAD	Es la respuesta ante un deber asumido, es el compromiso ineludible de cada uno hacia los demás y hacia un deber por cumplir.
SOLIDARIDAD	Es la adhesión a la causa de los demás haciéndonos unos con ellos hasta correr la misma suerte.

2.1.6 Fines

Crear fuentes de empleo y hacer del proyecto cooperativo el proyecto de la sociedad mexicana.

2.1.7 Políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos de la Cooperativa se encuentran regidas por los Principios cooperativos¹¹, los cuales especifican el modo de operación, organización y

¹⁰ Idem.

¹¹ Ver Anexos en la parte final de este trabajo.

trabajo de los integrantes. Manuales específicos de cómo hacer las tareas no nos fueron proporcionados por fines de confidencialidad, sin embargo la encargada de capacitación¹² nos comentó el hecho de saber sobre la existencia de manuales de operación en específico pero desconocer su contenido debido a que la mayoría de los trabajadores entran y se les dice verbalmente las labores en las cuales consiste su trabajo. El único manual con el cual tuvimos un acercamiento fue el del área de ventas, pero no se nos permitió revisarlo.

2.1.8 Recursos Humanos

La contratación de recursos humanos se lleva a cabo por medio de la empresa Servicios de Diseño de Producción S.C¹³. (SEDIPO). Creada para la contratación exclusiva de personal para la cooperativa. además de que vende sus servicios de recursos humanos a otras empresas.

A pesar de su existencia, la primera forma de integrar personal en las áreas, y después del cambio de cargos de los socios, los cuales se realizan cada tres años, está la de los no socios, la cual consiste en pegar anuncios en los vidrios y puertas del interior de la empresa para que los trabajadores interesados intenten cubrir dicha vacante.

Es decir, se da preferencia a que los trabajadores cambien de puesto si sus aptitudes lo permiten. De esta forma las vacantes especializadas o no cubiertas por los propios trabajadores son las que se buscan al exterior por medio de esta empresa. La principal vacante es la de agentes de ventas debido a la rotación de personal.

2.1.9 Condiciones económicas y socioculturales

A pesar de no haber recibido ayuda gubernamental en sus 22 años de existencia, La Pascual ha logrado una solidez financiera. Salvador Torres rememora: “establecimos en

¹² Entrevista realizada por la autora de este trabajo a Claudia Palacios, encargada de capacitación en la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual. 11 de Agosto de 2007.

¹³ A pesar de la razón social S.C. esta empresa labora como una S.A.

los estatutos la obligación de invertir la mitad de las ganancias. Ese es el secreto que nos ha permitido crecer como lo hemos hecho"¹⁴.

Aunque se lanzó una campaña a través de Internet llamando a la sociedad a solidarizarse con la cooperativa comprando sus productos porque, se decía, estaba a punto de quebrar. En su página de Internet, la directiva agradeció el apoyo pero desmintió la información: "Somos una empresa sana en expansión que se encuentra lejos de una situación de quiebra"¹⁵

La cooperativa se encuentra en un estado financiero estable y con crecimiento constante. En el caso particular del canal de autoservicio (donde la compañía coloca un porcentaje muy importante de sus volúmenes de ventas) Federico Pérez aseveró que a diferencia del año pasado, en este año se esperan crecimientos de entre 9% y 10% en volúmenes de ventas en México.

La cooperativa goza de una estabilidad económica con miras a continuar con el crecimiento de sus ventas. Al respecto Federico Pérez, gerente de mercadotecnia de Pascual comenta: "El entorno es favorable porque en este año se ha frenado la guerra de precios en el segmento de bebidas, además, la cooperativa lanzó estrategias internas en materia de comercialización y distribución"¹⁶.

Tal situación permite a la cooperativa participar en eventos de tipo altruistas o a manera de patrocinio sin verlo como una pérdida, sino como una oportunidad para darse a conocer, preservar los principios del cooperativismo y hacerse de publicidad.

Al respecto, una forma indirecta y de ayuda mutua (Cooperativa-sociedad) son los programas encabezados por la Comisión de Educación de la Cooperativa, y través de su Fundación Cultural.

La Comisión de Educación lleva a cabo, en primera instancia, la difusión de "las causas y los hechos históricos que dieron origen a la Cooperativa como un proyecto

¹⁴ Internet. <http://www.terra.com.mx/usa/> Texto: María Isabel Mota. Martes 05 de agosto de 2003

¹⁵ información tomada de la página de Internet www.pascualboing.com.mx, 25 de agosto de 2006, 10:30 p.m.

¹⁶ Entrevista realizada por deltaenfoco.com, el 15 de Junio de 2007.

social que actualmente representa una fuente de trabajo para miles de trabajadores”¹⁷ y por otro, brinda apoyo en materia de educación para continuar o concluir los estudios de nivel básico o medio superior a través del sistema abierto. La posibilidad de inscripción está abierta tanto a trabajadores como público en general.

Cabe mencionar que la Comisión de Educación trabaja en conjunto con el INEA para respaldar la certificación de los estudiantes del sistema abierto quienes son asesorados por Educación Abierta de la Cooperativa.

Otra función de la Comisión de educación es la promoción de visitas guiadas para el conocimiento del proceso de elaboración de los productos de la Cooperativa. Dichas visitas son primordialmente de estudiantes de nivel básico.

Esta iniciativa le sirve a la Cooperativa como publicidad y a su vez está instruyendo o proporcionando conocimiento sobre la materia así como la degustación gratuita de su gama de productos.

Por su parte la Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte, A.C. es una organización que tiene por objetivo fundamental promover, incentivar y difundir las diversas manifestaciones culturales del pueblo mexicano mediante acciones conductoras de la valoración, preservación y desarrollo del patrimonio cultural.

Una de estas acciones es presentar exposiciones del gran acervo en distintos lugares del Distrito Federal y del interior de la República, apoyados por otras instituciones como: El Instituto de Cultura de la Ciudad de México, las Delegaciones del Distrito Federal, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Autónoma de Chapingo, el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto Guerrerense de Cultura, el Centro De Artes Tabasco, el Taller de Gráfica Popular, el IMSS y el Sistema de Transporte Colectivo (Metro). ¹⁸

¹⁷ Libro editado por la Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte, A.C , *Demetrio Vallejo Martínez y la Lucha de los Trabajadores de Refrescos Pascual*, p5.

¹⁸ Información tomada de la página de la Fundación Cultural trabajadores de Pascual y del Arte, A.C. 17 de Noviembre de 2006 6:45 p.m.

Otra forma de integrar a la Cooperativa con la sociedad es por medio del Centro Recreativo Pascual, ubicado en el Municipio de San Juan Teotihuacan en el Estado de México. Dicho Centro cuenta con albercas, canchas deportivas, área de juegos infantiles, asadores campestres, etc. Para recibir a las familias mexicanas.

Dentro del lugar se lleva a cabo Carreras atléticas donde son invitados a participar tanto trabajadores como público en general. También se cuenta con una liga de Fútbol rápido femenino y varonil.

2.1.10 Tecnología

La Cooperativa cuenta con la más alta tecnología para su proceso de producción, en particular se trata de maquinaria Italiana, Francesa y japonesa, así como la renta de la maquinaria proporcionada por la Empresa Sueca Tetra Pack para el proceso de envasado.

Con el propósito de mantenerse en el gusto y preferencia del público la Cooperativa incursiona en los procesos de certificación de calidad.

La certificación más reciente se llevó a cabo en la Planta ubicada en el Estado de Querétaro, lo cual resultó un avance para la cooperativa en materia de competitividad y reconocimiento al proceso de producción y de la empresa en general.

Para poder obtener dicho nombramiento fue necesario cumplir con las siguientes disposiciones:

Proceso de Certificación ISO 9001:2000 en la Planta 4 San Juan del Río Querétaro.
Inicio: 5 de Junio del 2006.

- Capacitación del Personal. Se implementó en el personal por medio de cursos, pláticas, trípticos y carteles
- Planes estratégicos basados en objetivos
- Toma de conciencia o sensibilizar al Personal
- Métodos de Comunicación
- Elaboración de Documentos (Procedimientos, Registros, etc. etc.)

- Se estableció la interrelación de procesos con sus respectivos índices de medición, Evaluaciones y re-evaluaciones a proveedores
- Medición de la satisfacción de los clientes.

La Fecha de certificación fue el 13, 14 y 15 de diciembre del 2006.

La entrega del certificado por la Empresa DET NORSKE VERITAS MEXICO, S.A. de C.V. se llevó a cabo el 16 de Febrero del 2007.

Para la obtención de este certificado y en general para posicionarse en el mercado de las bebidas ha sido necesaria la evolución de la maquinaria para la elaboración de los productos; “es así como de utilizar maquinaria y procesos rudimentarios para la elaboración de la pulpa, a base de congelamiento y conservadores para mantenerla de 10 a 12 meses en grandes refrigeradores con un costo de entre 500 y 600 millones de pesos”¹⁹ ; se pasó a la inversión en equipo de importación principalmente proveniente de Italia, Francia y Japón para elevar la producción de 3 mil cajas por línea a 30 mil cajas.

2.2 Elementos de identidad visual de la Cooperativa Pascual

La identidad visual se refiere a los elementos visibles de la organización, como ya comentamos en el primer capítulo. Dichos elementos se utilizarán a continuación para describir a la Cooperativa.

2.2.1 Nombre comunicativo

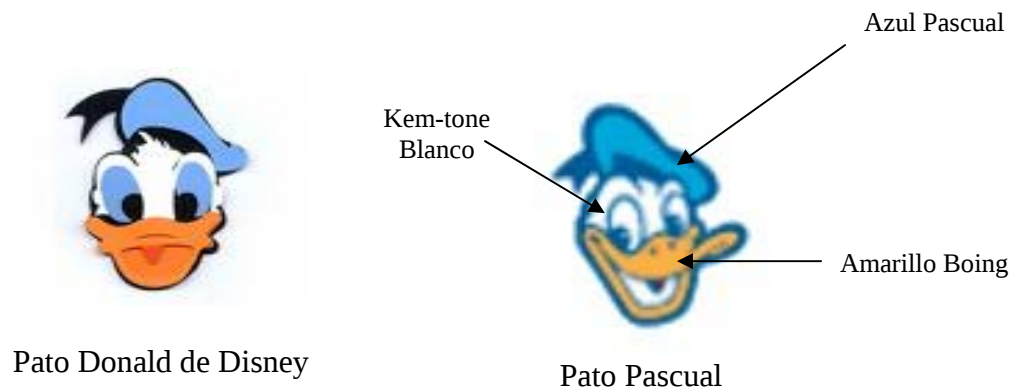
El nombre comunicativo de la empresa en evaluación es:

Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual

¹⁹ Irma Silvia Arzate Rodríguez, *Lineamientos de publicidad social para la Cooperativa de Refrescos Pascual*, (Tesina de Licenciatura), p. 53.

2.2.2 Símbolo

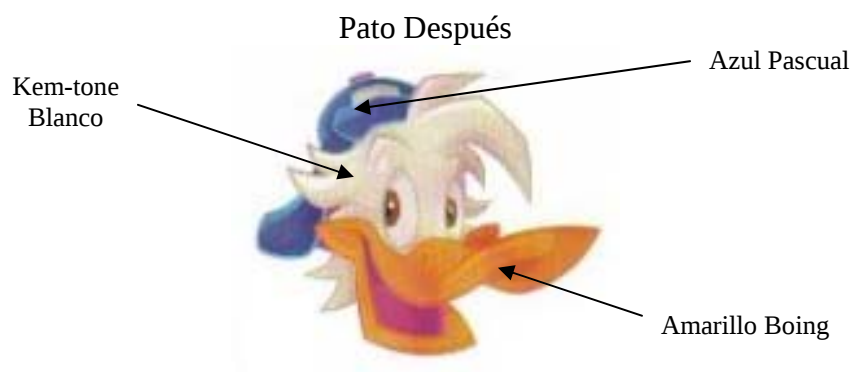
Como empresa la cooperativa maneja el símbolo del Pato, al que hacen llamar “Pato Pascual”. Originalmente se trataba de un pato con características parecidas al “Pato Donald” de la empresa Walt Disney:



Sin embargo el 12 de mayo de 2007 se dio a conocer en los medios de comunicación la noticia sobre el triunfo de Walt Disney sobre una demanda por plagio del símbolo empleado como distintivo de los refrescos Pascual.

El nuevo símbolo, según versión del señor Venancio Mejía, se trata de un pato mas moderno que no afecta en nada a la imagen de la cooperativa.

El nuevo símbolo de la cooperativa es el siguiente:



Ahora presentamos el antes y el después de los símbolos:

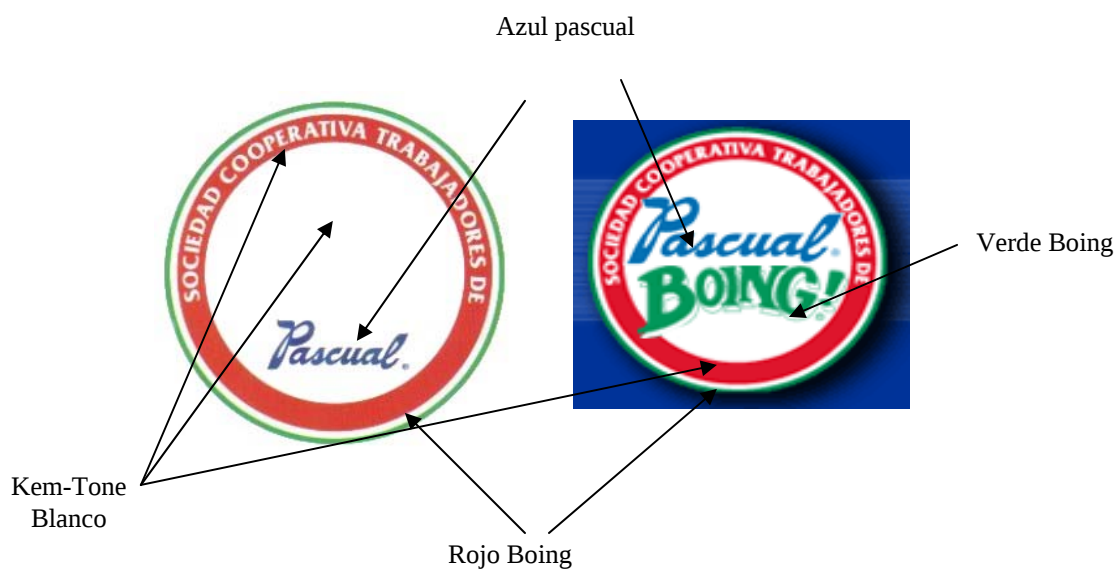


Pato Pascual antes



Pato Pascual después

2.2.3 Logotipo



2.2.4 Logosímbolo



2.2.5 Gama cromática

La empresa Pinturas Cázares S.A., distribuidora de Pinturas, tiene la exclusividad de Proveedor de pinturas con la Cooperativa, la cual fue elegida por ésta por obtener un servicio expres, es decir, la entrega de sus pedidos en un lapso de dos a tres horas el mismo día.

La exclusividad incluye la elaboración de los colores corporativos, los cuales estuvieron listos en diez días, a partir de la entrega del número de color en phantone que se le proporcionó a dicho distribuidor.

Los colores institucionales de la Cooperativa y utilizados en sus marcas son:



2.2.6 Señalética

La empresa cumple con los señalamientos requeridos por la Secretaría de Salud. Algunas de ellas son:

- No fumar,
- Máximo 40 KM por hora en dentro de las instalaciones para camiones
- No consumir alimentos de primera²⁰
- Extintores
- Baños
- Salida
- Entrada
- Baños

2.2.7 Membrete y leyenda

El membrete es el logosímbolo y la leyenda utilizada en documentos de la empresa es:

“Lucha, Cooperación y Superación”

²⁰ Se refiere a que los trabajadores no pueden consumir los productos con fecha de caducidad reciente, sólo los próximos a caducar.

En cuanto a las marcas hay un lema específico o slogan:

Producto	Leyenda
Boing	“El sabor de la familia” “Frutalmente delicioso” “Una explosión de sabor” “La mejor fruta de México”
Pato Pascual	“Fruta en tu refresco”
Lulú	“Más grande que tu sed”
Lulú Cola	“Prende tu momento”
Néctasis	“Tan natural como tú”
Pascualín	“Tú y pascualín , cuates hasta el fin”
Agua Purificada Pascual	“La fuente de la energía”
Woopy	“Llegale a Woopy y haz amigos”

2.2.8 Identidad visual de las marcas

	Justificación (Historia)
 	Las versiones son dos. Una que en los años 50 estaba de moda un avión denominado Boeing y el señor Jiménez adoptó el nombre así. También porque al explotar una bolsa o una caja como la del triangulito tradicional el sonido que hace es remite al “Boing”. Es resultado de las necesidades del mercado y la competencia con refresqueras que han lanzado su línea <i>Light</i>.
 	La muñeca es una copia modificada del personaje tan conocido y popular en el tiempo que se creó esta marca, “Bety Bop” pero con cabello más largo y lacio. El nombre de Lulú es el de la hija del señor Jiménez, dueño de Pascual cuando era Sociedad Anónima. Surge como resultado de la necesidad de hacer frente a las trasnacionales de refrescos de cola que acaparan el mercado
	Se toma del nombre del símbolo de la propia cooperativa
	Se toma del nombre del símbolo de la propia cooperativa
	Se toma del nombre del símbolo de la propia cooperativa pero en diminutivo porque es un producto enfocado a los niños.
	Fue una creación mercadológica y de imagen
	Fue una creación mercadológica y de imagen

Para la marca Boing se ha implementado una estrategia de publicidad en la cual se destacan nuevos personajes o símbolos reforzadores de ésta. Los personajes se llevaron a cabo con respecto al sabor de los productos y se les denominan “Frutas Camicase”.

A continuación presentamos los símbolos visuales que identifican a la marca Boing:



DURAZNO



FRESA



GUANABANA



GUAYABA



MANGO



MANZANA



NARANJA



TAMARINDO



UVA

2.3 Entorno organizacional

El ambiente externo o entorno organizacional, como ya mencionamos en el capítulo anterior, se define “como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte”²¹, y se encuentra dividido en entorno próximo y entorno general. A continuación presentaremos el entorno organizacional de la Cooperativa Pascual.

2.3.1 Entorno próximo

Al hablar sobre el entorno próximo de la Cooperativa nos estaremos enfocando a todos aquellos aspectos que intervienen de manera directa con el logro de metas de la organización: Industria, materias primas, mercados, recursos humanos y situación internacional.

Comenzaremos hablando sobre la Cooperativa y su posición dentro de la industria de las bebidas y refrescos. Se requiere esta explicación como parte necesaria para la comprensión del entorno próximo de la cooperativa, en específico al tocar el tema de los competidores así como el proceso de producción como elemento distintivo de la Cooperativa con respecto a las demás empresas de este tipo.

La utilización de insumos como la caña de azúcar y las frutas naturales hacen la diferencia en la elaboración de productos de la Cooperativa, por lo cual se hace fundamental mencionar todo aquello relacionado con dicho proceso de elaboración.

2.3.1.1 La Industria de refrescos y proceso de producción en la Cooperativa

La Cooperativa Pascual forma parte de una industria en la cual participan 236 compañías y cuyo producto tiene un precio liberado²². Con el paso del tiempo ha ido modernizando su planta productiva, capacitando a sus trabajadores y ocupándose de la publicidad así como de la presentación del producto ofrecido al público de una manera más especializada.

²¹ Daft L, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, p.82.

²² Su precio no se encuentra regulado o controlado gubernamentalmente.

La reorganización de la industria del refresco, a partir de la crisis de la economía, la colocó a la Cooperativa junto con otras, en una competencia feroz porque sus adversarios sí pueden sortear la reducción del volumen de ventas en México con sus inversiones en el extranjero, hablando en específico de empresas como *Coca-Cola* o *Pepsico*.

A pesar de ello la Cooperativa Pascual, empresa 100% mexicana, es considerada pionera y vanguardista en equipos para procesar sus propias pulpas y cuenta con los recursos técnicos y profesionales del más alto nivel en México y el mundo, lo cual resulta un punto a favor en un mercado tan competitivo como el de los refrescos.

Su proceso de Pulpas en envasado aséptico cumple los más altos estándares de calidad reconocidos, lo cual le permite exportar la pulpa procesada y elaborar sus propios productos.

A continuación daremos a conocer el proceso de elaboración de los productos de la Cooperativa para ubicar a los públicos involucrados, los cuales pueden ser internos y externos, o sea pertenecientes al entorno próximo como son agricultores, productores de azúcar, entre otros.

2.3.1.1.1 Elaboración de la pulpa

Para la elaboración de la pulpa se requiere de la compra de frutas, lo cual indica el contacto directo con agricultores de diferentes Estados de la República, quienes forman parte del entorno próximo de la Cooperativa.

Este proceso comienza utilizando fruta fresca traída directamente del campo a proceso, esta fruta entra al almacén y es colocada directamente en una tina de lavado por agitación, agua y aire, de ahí pasa a una banda de selección donde se separa la fruta golpeada o no apta y se tira como bagazo, así como la fruta verde, la cual es regresada al almacén en espera de su maduración y posterior procesamiento.

La fruta elegida pasa al Molino Deshuesador, un Molino de Martillos y un Molino Despulpador; en esta etapa la fruta se desprende de su cáscara y hueso, el cual es desechado como bagazo, y la pulpa pasa a una desactivación enzimática²³ para evitar su oscurecimiento, después pasa a dos molinos más, Molino Refinador y Molino Pasador, donde se extrae la fibra y queda únicamente la PULPA.

En esta parte del proceso la pulpa es sometida a un aumento de temperatura para asegurar su pasteurizado y luego se enfría a temperatura ambiente en el área de envasado ASÉPTICO. Dicho proceso se realiza en bolsas ASÉPTICAS de 200 kgs., las cuales se guardan en tambos y son almacenadas a temperatura ambiente, con lo cual se preserva sus características de PULPA NATURAL DE FRUTA, su tiempo de almacenamiento es de 12 meses lo cual garantiza la utilización de pulpa siempre fresca que durará hasta la próxima temporada de molienda.

Las frutas actualmente procesadas por la Cooperativa son: mango, guayaba, fresa, tamarindo, durazno, manzana y guanábana, y la capacidad de molienda es de 10 toneladas por hora en promedio, dependiendo de la variedad de fruta.

2.3.1.1.2 Proceso de envasado

La mención del proceso de envasado se hace determinante para explicar cómo la Cooperativa es una empresa con posibilidad de competir en el mercado de las bebidas y refrescos; la garantía en la calidad de sus productos se ve determinada por el envasado, pues constituye una posibilidad de transportar el producto sin problema de pérdidas.

En el envasado Aséptico para las marcas *Boing* y *Woopy* la bebida y el material de envase (ya esterilizado) se hacen converger en una cámara aséptica, es decir, libre de contaminantes del medio. Esto se hace manteniendo un ambiente de aire caliente a 135° centígrados con una presión mayor que la atmosférica, logrando así productos de la más alta calidad sanitaria resguardados en envases herméticos.

Todos estos elementos se conjugan para lograr un producto estéril, con una prolongada vida en anaquel, sin necesidad de refrigeración hasta ser destapado.

²³ Proceso en el cual la fruta no realiza la oxidación y por lo tanto no se hace negra.

El envasado en caliente se lleva a cabo para las marcas *Boing*, *Néctasis* y *Pascualín*. Una vez que el producto se encuentra perfectamente pasteurizado se procede al envasado, aquí se aprovecha la temperatura de la bebida para esterilizar el material que la contendrá; la zona de contacto entre el producto y el envase se protege con una corriente de aire caliente la cual es generada por un soplador.

La temperatura óptima para el envasado está establecida en el rango de los 73 a los 78 ° centígrados, dependiendo del sabor de la bebida y con ello también se logra obtener un producto comercialmente estéril con una vida de anaquel prolongada sin necesidad de refrigeración antes de ser destapado.

El envasado en frío es utilizado para las marcas Pascual (600 ml., 300 ml., lata y vidrio 14 oz.), *Lulú* (3 L., 300 ml. y vidrio 10 oz.), *Lulú Cola* (3 L., 600 ml., lata y vidrio 10 oz.).

Otra manera de conservar las bebidas, y en especial las carbonatadas, es someterlas a una temperatura por debajo de los 2 grados centígrados para atrapar la molécula de bióxido de carbono en una cámara presurizada con este gas.

El principio radica en eliminar por completo el oxígeno disuelto en la bebida, para ser sustituido por el gas, de bióxido de carbono, por lo que los microorganismos patógenos no logran desarrollarse ni realizar sus funciones vitales de supervivencia (debido a la ausencia de oxígeno), evitando así la contaminación del producto. Se recomienda mantener en refrigeración estas bebidas para impedir la pérdida de gas.

Cuando un producto es envasado bajo las más altas exigencias de calidad se hace necesario mantener este estándar protegiéndolo con un empaque o envoltura adecuado.

2.3.1.1.3 Empaquetado

Las características del empaque o envoltura dependerá de las propiedades intrínsecas del producto. Por lo tanto, las bebidas se empaquetan de la siguiente manera:

TIPO DE PRESENTACION	TIPO DE EMPAQUE
Tetra Brik 1L	<i>En caja de cartón.</i> Con este empaque se pretende proteger al producto y en especial el abre fácil. Durante su almacenamiento el empaque da mayor rigidez para soportar el peso de otras cajas sin maltratar el envase.
Tetra Brik 250 y 500 ml. en charola de cartón.	Para estas presentaciones se utiliza charola de cartón la cual protege al producto en su estructura y, para darle una protección contra el polvo y la humedad, se envuelve con polietileno de baja densidad. La resistencia para su almacenaje se logra conjugando la resistencia del la charola y la del mismo envase.
Tetra Classic 250 ml y Tetra Classic A1.	Para estas presentaciones se usan cajas, pues la forma tetraédrica del producto no proporciona resistencia alguna y se puede dañar muy fácilmente en su almacenamiento. Para el TC 250 ml se usan canastas de polietileno de alta densidad retornables. Para el Tc A1 se usan cajas de cartón no retornable. El objetivo en este caso es alcanzar mercados alejados de la planta productiva y evitar el gasto del transporte por retorno de materiales.
Tetra Brik 200 ml., caja de cartón.	Este tipo de empaquetado tiene como objetivo proteger en su totalidad al envase, pues la resistencia de éste se ve disminuida por sus dimensiones.
5 Pet	La resistencia mecánica de los envases PET es muy alta no se requiere de cartón para su almacenaje y manejo. Se utiliza polietileno de baja densidad para empacarlos en grupos de 24 piezas en las presentaciones de 300 y 600 ml. y en la presentación de 3 litros se hacen paquetes de 6 piezas.
Presentaciones en envase de vidrio	El criterio utilizado- para determinar su empaque es si el producto será retornable o no. Cuando no es retornable, se usa una charola de cartón con una envoltura de plástico y para las presentaciones retornables se usan cajas de polietileno de alta densidad para procurar al máximo la integridad del envase y pueda ser re-usado.
Lata de aluminio	Dado que este material presenta una gran resistencia mecánica, para su almacenamiento se utiliza polietileno de baja densidad para su envoltura en six-pack y se embalan 4 de estos en una charola de cartón para agrupar 24 piezas

(Edith Sánchez, agosto de 2007, con información de www.pascualboing.com.mx)

2.3.1.2 Materias primas

La información proveniente de las materias primas con las cuales la Cooperativa realiza sus productos es necesaria en esta parte porque nos proporciona datos sobre el contacto con sus públicos externos.

2.3.1.2.1 Agua

Pasa por un proceso de purificación, la planta ubicada en Aguascalientes está dedicada al proceso de purificación del agua y en la planta Sur (D.F.) se cuenta con un

pozo del cual también se extrae el agua para purificarla y después darle el respectivo uso.

Las bebidas carbonatadas se elaboran con agua purificada, concentrados de sabores naturales y conservadores certificados para alimentos

2.3.1.2.2 Azúcar

Es comprada al Ingenio de Puruarán, una empresa Cooperativa como la Pascual, en el Estado de Michoacán. Según palabras del señor Venancio Mejía²⁴, la totalidad de la producción de azúcar de caña de este ingenio es comprada por la Cooperativa; sin embargo a pesar de adquirir toda su azúcar, esta no es suficiente y también deben comprar a otras empresas azucareras registradas como Sociedad Anónima.

2.3.1.2.3 Frutas

La selección de frutas es el primer paso en la elaboración de los productos de la Cooperativa Pascual. Para ello expertos en dicha selección se encargan de evaluar que la fruta ofrezca las mejores cualidades en sabor, color y aroma. Una vez seleccionada se da el tiempo suficiente para lograr el proceso de maduración requerido y luego comenzar con la elaboración de la pulpa o la extracción del jugo, según la fruta.

La adquisición de frutas se lleva a cabo con los floricultores nacionales de los diferentes estados:

FRUTA	ESTADO
Fresa y toronja	Michoacán
Guanábana	Colima
Guayaba	Zacatecas
Limón y mango	Veracruz
Mandarina	Oaxaca
Manzana	Chihuahua
Tamarindo	Guerrero
Uva	Aguascalientes

²⁴ Entrevista realizada por la autora de este trabajo el 11 de Agosto de 2007 al Sr. Venancio Mejía Ríos, Tesorero de la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual.

El trato para la compra se realiza directamente, sin intermediarios.

2.3.1.3 Mercados

La Cooperativa posee plantas en tres Estados de la República Mexicana: Querétaro, Hidalgo y Sinaloa; así como en el Distrito Federal. Tiene una flotilla de mil camiones de reparto; además sucursales y distribuidores independientes en casi todo el país. Por lo tanto su distribución a nivel nacional está cubierta satisfactoriamente.

De igual forma hay una penetración en el mercado extranjero específicamente en el Sur de Estados Unidos y en algunos países de Centroamérica. Sin embargo, su principal mercado está en la zona metropolitana y el Distrito Federal, sobre todo en escuelas, misceláneas, restaurantes y puestos semifijos. Ahí vende sus tres marcas principales: Boing, Pascual y Lulú. Los supermercados sólo representan el 20% de sus ventas. Su fuerte son las bebidas a base de frutas, pero también produce agua embotellada y refrescos con gas (agua carbonatada).

2.2.1.3.1 Mercado Nacional

El mercado nacional, como su nombre lo indica, corresponde a los Estados pertenecientes al territorio mexicano.

Federico Pérez, Gerente de mercadotecnia comentó: “en general estamos enfrentando un panorama más alentador del anticipado y nos hemos propuesto lograr aumentos generalizados de ventas en todas las líneas de productos, pero en particular para la marca Boing, que aporta el 70% de los ingresos totales”²⁵.

Comenta que el entorno es favorable porque en este año se ha frenado la guerra de precios en el segmento de bebidas, además la cooperativa lanzó estrategias internas en materia de comercialización y distribución.

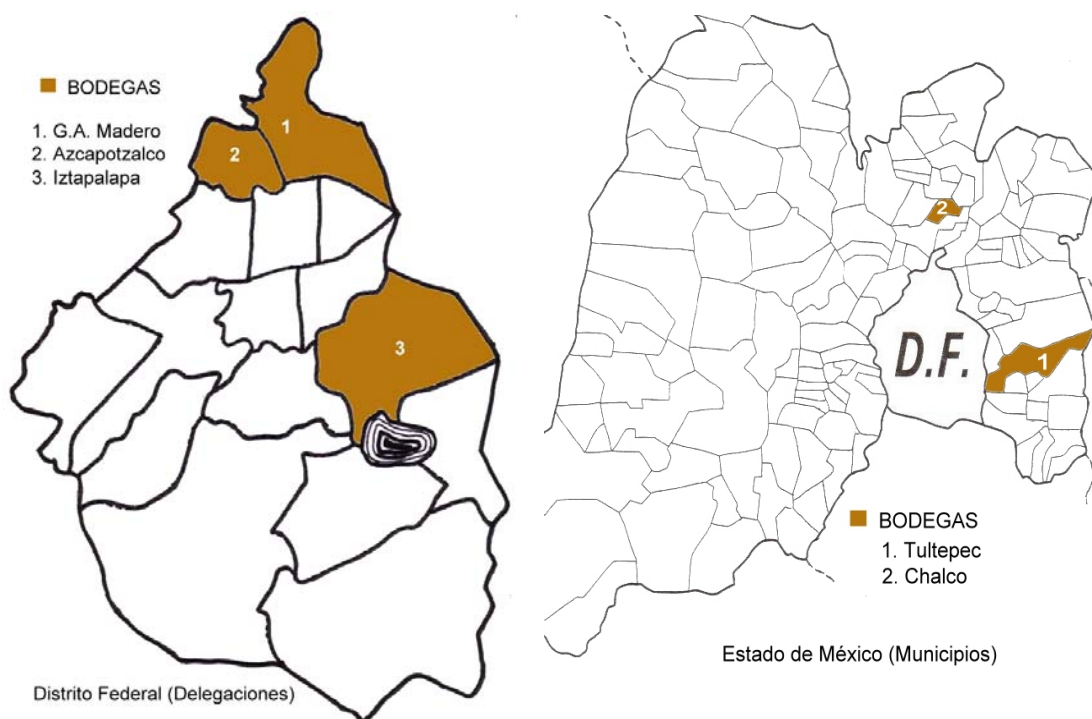
En el caso particular del canal de autoservicio (donde la compañía coloca un porcentaje muy importante de sus volúmenes de ventas) Federico Pérez aseveró que a

²⁵ Entrevista realizada por deltaenfoque.com, el 15 de Junio de 2007.

diferencia del año pasado, en este año se esperan crecimientos de entre 9% y 10% en volúmenes de ventas.

La cobertura a nivel nacional comprende:

BODEGAS



(Edith Sánchez, Septiembre de 2007, con información de www.pascualboing.com.mx)

DISTRIBUIDORES



(Edith Sánchez, agosto de 2007, con información de www.pascualboing.com.mx)

2.3.1.3.2 Mercado Extranjero

La cooperativa exporta tanto pulpa como productos terminados, en específico los de la marca *Boing*, a Estados Unidos específicamente a Texas, Illinois, Carolina del Norte, Florida y California. Y en Centroamérica a Guatemala, Belice, El Salvador, Costa Rica y el Caribe.

El producto de exportación se diferencia del nacional por la realización de un cambio de imagen acorde a las necesidades del público extranjero. El rediseño de la imagen ha permitido colocarlo de manera óptima, tomando en cuenta la cantidad de competidores a los que se enfrenta.

La ejecutiva de marca de la cooperativa, Elena Rodríguez comenta: “hay un distribuidor independiente en Estados Unidos que compra el producto y se encarga de la

venta; nosotros nos hacemos cargo de todo lo concerniente al diseño de una imagen más acorde a la cultura y los gustos del extranjero”²⁶

Para poder abrirse puertas en el extranjero, específicamente en Estados Unidos, fue necesario cumplir con un sin fin de reglas impuestas por la *Food and Drug Administration* (FDA), Institución reguladora en ese país con características similares a la PROFECO en México. También fue necesario pensar en un envase poco costoso pero atractivo, de vidrio, tomando en cuenta que éste ya no será regresado al país.

La imagen de los productos exportados se refuerzan con la imagen de un personaje llamado Tonder-boing²⁷. A continuación presentamos la imagen de los productos de exportación:



(www.pascual.com.mx)

La cooperativa se encuentra entre los cinco primeros lugares en el mercado de bebidas en México, sin embargo la situación a nivel nacional en internacional resulta difícil por la enorme competencia con la industria del refresco, en específico con la *Coca-cola* y con grupo *Pepsico*; así como con el ramo de los jugos y néctares como son *Jumex* y *Del Valle*.

Es indiscutible la creciente distribución de los productos Pascual a nivel nacional; el problema vislumbrado es lo lento de dicho crecimiento y por ende su expansión en el

²⁶ Entrevista realizada por la autora de este trabajo el 17 de Julio de 2007 a Elena Rodríguez, Ejecutiva de Marca de la Cooperativa Pascual.

²⁷ Las imágenes sobre este personaje fueron tomadas de la página de Internet www.pascual.com.mx el 18 de julio de 2007 a las 3:30 p.m.

mercado. La causa principal es la limitación impuesta por los competidores al introducir su producto por medio de estrategias poco leales.

Un ejemplo de ello lo expone Ana Balderas, guía de visitas de la cooperativa: “la Cooperativa se incorporó al mercado de los refrescos de cola dando a conocer su producto Lulú-cola a finales del 2006, se planeó en esas fechas por el alto consumo que hay de los refrescos a causa de las fiestas decembrinas. Sin embargo la empresa de la competencia en el ramo de bebidas de cola (refiriéndose específicamente de la Coca-cola) limitó la distribución en centros comerciales dando a cambio cierta cantidad de bancos²⁸ de producto, cosa que nosotros no podemos hacer, pues representa una pérdida, cosa que para esta empresa es una estrategia que sí pueden costear”²⁹

Los comentarios constantes acerca de la competencia con estas empresas en específico es sobre la manera de sacar del mercado los productos de Pascual y en general de las pequeñas empresas del ramo a cambio de obsequios y condicionamientos (si venden otros productos ya no les distribuyen el suyo).

Y esto no es nada nuevo, en 2003 “Los directivos de Pascual hicieron mención de la competencia desleal de estas empresas, pues en estados como Morelos e Hidalgo, las autoridades estatales y municipales concedieron contratos de exclusividad a la *Pepsi* y a la *Coca* a cambio de dinero y materiales para impedir que los productos de Pascual se vendieran en escuelas públicas, misceláneas y ferias regionales. Lo mismo ocurrió en Zacatecas y Guerrero.”³⁰

En cuanto a la distribución del producto en otros países la situación resulta lenta. El proceso de exportación se ve limitado a las condicionantes de los países para la introducción del producto, así como al desconocimiento del mismo a causa de la poca publicidad.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1992, la cooperativa comenzó a exportar, mediante la asesoría de un ingeniero experto en la materia. Antes de lograr la

²⁸ Un banco de producto corresponde a una cantidad de cajas de producto. En el caso de la Lulú de 300 ml. Corresponde a 94 cajas.

²⁹ Ana Balderas, Guía de Visitas a la Cooperativa Pascual, planta sur. Visita guiada realizada el 21 de julio de 2007.

³⁰ Internet. <http://www.terra.com.mx/usa/> Texto: María Isabel Mota. Martes 05 de agosto de 2003.

autorización de exportación a Estados Unidos, éste país presentó barreras de tipo fitosanitarias y de calidad de las bebidas, como medida de impedimento para la penetración en el mercado latino de California primordialmente. Aunado a estas barreras la falta de registro de las marcas en ese país dio como resultado la existencia de éstas pero con otros dueños.

Una vez resueltas las trabas comenzó la exportación no sólo a Estados Unidos, sino también a Canadá (en un principio) y a países de Centroamérica.

La importación en la actualidad continúa en crecimiento, mediante la utilización de una imagen exclusiva para los productos. Se está trabajando en su publicidad con el propósito de posicionarlo en el mercado, propiciar la atracción de la compra y la petición del producto por parte de los distribuidores.

2.3.2 Entorno general

En esta parte nos referiremos a los elementos externos de la organización con posibilidad de influencia en las metas de la cooperativa pero de manera indirecta.

2.3.2.1 Gobierno

Al respecto de la relación con los gobiernos de los Estados donde la Cooperativa tiene asentadas sus plantas, el señor Venancio Mejía comenta: “Las relaciones con el Gobierno del Distrito Federal, Querétaro, Hidalgo y Aguascalientes es muy buena, hay cooperación y trabajo conjunto ya que nosotros llevamos o damos fuentes de empleo a muchas personas”³¹

El Gobierno del Distrito Federal ha jugado un papel determinante en la vida actual de la Cooperativa pues es mediador y juez en el problema de desalojo de los terrenos donde se asienta la planta sur.

³¹ Entrevista realizada por la autora de este trabajo el 11 de Agosto de 2007 al Sr. Venancio Mejía Ríos, Tesorero de la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual.

Sobre este tema el señor Mejía comenta: “El gobierno del Distrito ha sido justo, no esta ni a favor de unos ni de otros, hace lo que debe hacer y al final, pensándolo y viéndolo mejor la pérdida de estos terrenos no va a ser perjudicial”

También puntualiza: “Tenemos tan buena relación que a donde llegamos y decimos que somos de la Cooperativa Pascual nos reciben y atienden muy bien, también porque nosotros hemos apoyado mucho los eventos de todas las delegaciones; incluso puede ir a cualquier delegación a preguntar si nos conocen y le dirán todo lo que hemos hecho para contribuir con su beneficio”³²

Una muestra de la aceptación por parte del gobierno del distrito hacia las empresas cooperativas ha sido mediante el apoyo otorgado por el Jefe de Gobierno, Marcelo Ebrard, el día 8 de Febrero de 2007, al instalar el Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo, esto con el fin de consolidar y desarrollar nuevas cooperativas mediante asesoría y financiamiento.

El Gobierno del Distrito se encargará de comprar muchos de los productos elaborados por las nuevas cooperativas a manera de apoyo.

El papel de la Cooperativa Pascual en el desarrollo de este proyecto es en materia de asesoría sobre cómo sacar adelante una empresa de este tipo, pues sus dirigentes son tomados en cuenta como ejemplo para sacar adelante este tipo de sistema.

Esto con respecto a la relación con el gobierno local. Sin embargo con respecto al Gobierno Federal la visión no es la misma. Según el señor Mejía, la relación con el gobierno del actual presidente, Felipe Calderón, y en general con los anteriores mandatarios, la situación es caótica, pues ha resultado evidente el favoritismo y la apertura a la importación desmedida de productos extranjeros y la falta de respeto a la Ley General de Sociedades Cooperativas.

La aceptación de contratos de exclusividad para la introducción de productos extranjeros del ramo de los refrescos es un punto resaltante del poco apoyo al consumo de bebidas nacionales.

³² Idem.

La falta de asesoría y apoyo a la exportación para balancear las relaciones comerciales o hacerlas más equitativas es un tema utópico, sobre todo al hablar de apoyo a empresas Cooperativas. El gobierno federal abre las puertas a las importaciones y cuando empresarios mexicanos pretenden introducirse en el mercado global, en el mercado de las exportaciones, se le ponen muchas trabas y gobierno se lava las manos.

2.3 Actividad de imagen

La actividad de imagen corresponde a la publicidad de la cooperativa a través de los diferentes medios. Dicha actividad se expone a continuación.

2.4.1 Televisión

La publicidad es principalmente en TV Azteca y Canal 34. La Ejecutiva de Marca de la Cooperativa Pascual, Elena Rodríguez mencionó al respecto de la publicidad en televisión: “principalmente nos publicitamos con TV Azteca. Con Televisa muy poco porque los costos son muy elevados”

Los comerciales presentados a través de este medio³³ tocan cuatro temáticas:

- I. La publicidad a la marca con mayor venta, *Boing*, mediante la utilización de un concepto de atracción o gancho que son las *Frutas Kamikaze*, una idea para reforzar al producto ya que este no posee ningún símbolo en su logotipo.
- II. La difusión del nuevo *Boing Light*, el cual retoma a las *Frutas Kamikaze* como imagen del producto.
- III. La difusión del nuevo *Pato Pascual* con comerciales enfocados en el argot y cultura mexicana
- IV. La promoción de los productos *Boing* con un mayor porcentaje vitamínico.

³³ De principio de año a finales de agosto de 2007.

2.3.2 Radio

La difusión es hecha a través de estaciones de Grupo Radio Centro, Radio mil, Radio Fórmula, ABC y 660 de AM.

Al respecto de la publicidad en radio, Elena Rodríguez comenta: “muchas de las veces son los titulares de los programas de radio quienes llaman para pedir algún paquete promocional y regalarlo en su emisión”³⁴. Al hacer mención de la cooperativa como patrocinador se está manejando un beneficio doble: publicidad para la cooperativa y la atención de los radioescuchas hacia la emisión mediante el gancho de dicho regalo.

2.4.3 Página de Internet.

La página ha sido renovada. Anteriormente se manejaba el dominio www.pascualboing.com.mx, y ahora es www.pascual.com.mx.

La página contiene la información general sobre productos; así como información institucional, sobre historia y diseño organizacional. Hay una sección dirigida a los niños, donde por medio de un diseño animado e interactivo se presenta a la Cooperativa. La página principal se muestra así:



(www.pascual.com.mx)

³⁴ Entrevista realizada por la autora de este trabajo el 17 de Julio de 2007 a Elena Rodríguez, Ejecutiva de Marca de la Cooperativa Pascual.

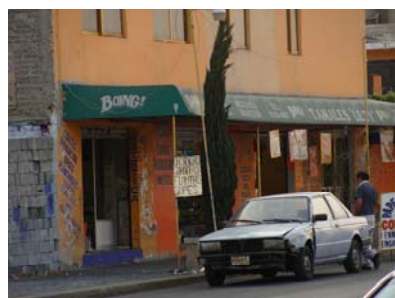
La pagina para niños es de esta forma:



(www.pascual.com.mx)

2.3.4 Rotulación de bardas en lugares públicos

Se lleva a cabo principalmente en escuelas y locales populares de venta de comida y locales semifijos como taquerías y dulcerías.



(Fotos tomadas por Cesar Ernesto García Felipe, Noviembre, 2007)

A través del departamento de ventas. Los Agentes de ventas y supervisores atienden las solicitudes de rotulación de bardas en escuelas, tiendas o puestos; también se hace

entrega de refrigeradores, hieleras y otros materiales de apoyo con base a la cantidad de producto vendido por el cliente.

Para la cooperativa es publicidad, garantiza el consumo constante del producto en ese lugar y ayuda a su cliente, da herramientas de imagen y materiales a su negocio.

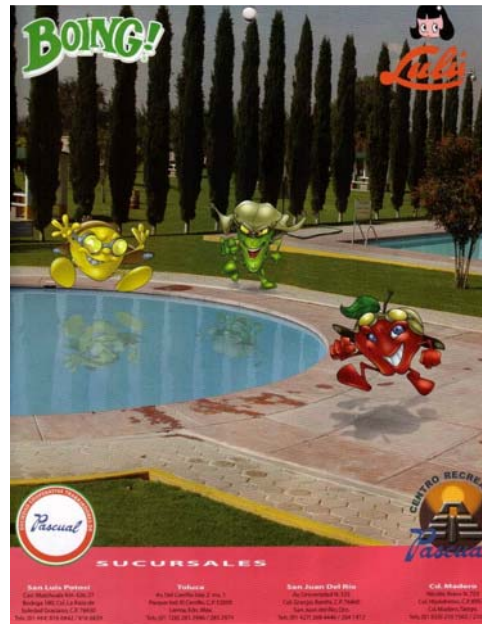
2.3.5 Promoción física del producto

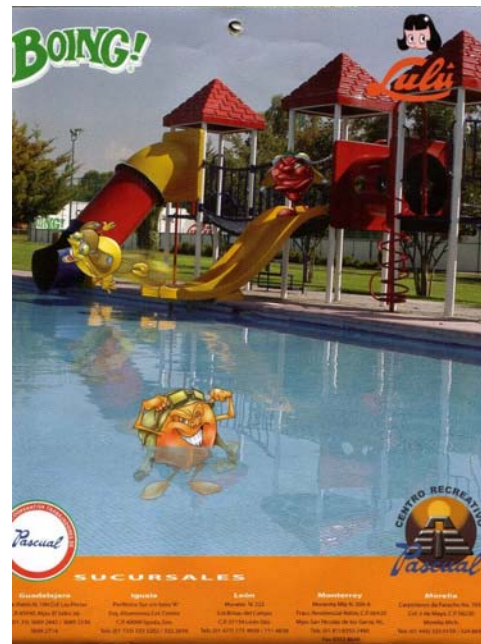
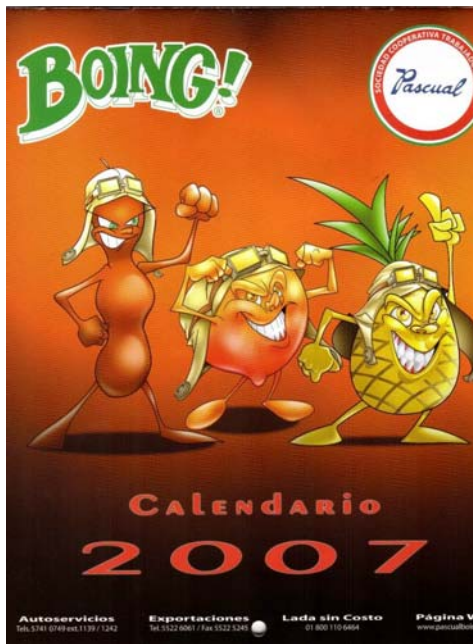
En la labor de venta realizada por Agente se promocionan los nuevos productos o aquellos que el cliente no ha vendido mostrándolos físicamente.

2.3.6 Material denominado punto de venta

Entre los materiales punto de venta utilizados por la Cooperativa destacan: Calendarios, pósteres y medios impresos en general, así como folletos o trípticos.

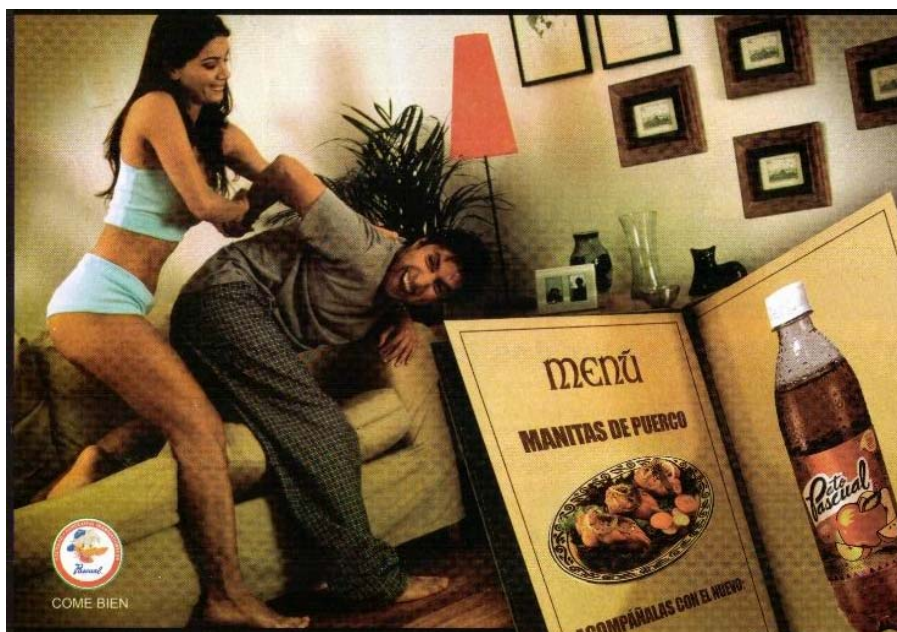
Para los calendarios en específico se ha retomado la imagen de las Frutas Kamikaze en conjunto con el Centro Recreativo Pascual :





Un ejemplo de los pósters y medios impresos que se distribuyen son :





En cuanto a la distribución de folletos un ejemplo es el siguiente:



2.3.7 Ferias, festivales, conciertos y exposiciones

Las estaciones de radio organizan eventos masivos de música donde la marca Boing generalmente hace acto de presencia.

Uno de los eventos donde mas realce ha tenido la Cooperativa fue el realizado en el Estado Azteca de la Ciudad de México el pasado 31 de marzo de 2007, denominado “El día del taco”.

La participación de la Cooperativa en este evento resultó primordial porque se trata de una empresa que tiene como uno de sus principales públicos las taquerías.

La participación de la Cooperativa en eventos masivos comerciales o promocionales es muy amplia. El simple hecho de colocar la imagen de alguna de sus marcas a manera de empresa patrocinadora o como organizador o invitado es en primera instancia publicidad.

Para ejemplificar la cantidad de eventos a los cuales acude mes con mes la Cooperativa presentamos la agenda del mes de marzo de 2007:

EVENTO	OBJETIVO DE LA PARTICIPACION
La Expo-Walmart	Posicionar las marcas de la Cooperativa entre consumidores de esta cadena de autoservicios.
Alianza Cooperativa Nacional (ALCONA)	Promocionar los productos producidos por la cooperativa.
Expo ANTAD (Asociación de Tiendas de Autoservicios y Departamentales A.C.	Captar un mayor número de clientes del sector empresarial con miras a ser distribuidores; tratando de enfocarse a los distribuidores internacionales.
Feria del Mar	Fungir como patrocinador único de la feria, proporcionando mobiliario en general (mesas, sillas, servilleteros, enfriadores, etc.) para la realización del mismo así como su amplia gama de productos en cada uno de los stands.
Campaña El mar inunda el Distrito Federal	Hacer presencia de marca mediante el acompañamiento de edecantes a los supervisores de Ventas.
Torneo de Tae Kwon Do	Principal patrocinador del torne mediante la aportación de las medallas y stands de información y publicidad.
Feria de Ocuilán, Estado de México	Venta del producto y participación en el desfile pro medio del carro alegórico de la cooperativa acondicionado específicamente para ese tipo de eventos
Primera Feria Comercial 2007	Promocionar su imagen a través de la degustación de sus productos obsequiados por edecanes.

(Edith Sánchez, Agosto, 2007, con información del periódico interno de la Cooperativa)

2.3.8 Eventos culturales.

A través de la Fundación Cultural se brinda apoyo a las personas o grupos que buscan realizar alguna expresión de tipo cultural como son: danza, cine, teatro, performance, pintura, literatura y escultura.

Para la difusión de dichas expresiones la Fundación cuenta con la ayuda del programa de radio "La Nave de los Locos"³⁵ y con el apoyo de la página de Internet www.fuga.com.mx³⁶.

También se elaborara un Boletín de Prensa para los eventos donde se exponen las obras plásticas de la Fundación Cultural Pascual.

Asimismo la Fundación cuenta con una imprenta, para el apoyo a la difusión de los eventos culturales mediante la impresión de carteles, invitaciones y postales.

Estas herramientas de difusión del quehacer de la fundación cultural provee de una imagen positiva de la Cooperativa y por lo tanto también funciona como un elemento de publicidad.

2.3.9 Promociones

Este año (2007) se implementaron dos promociones de canje.

En la primera se invitaba a los consumidores de la siguiente manera: “Canjea en nuestros camiones repartidores 2 envases de cartón (tetrabrik de 1 litro, 500ml. 250ml 200ml, triangulito 250 ml y 200 ml), taparrosas o corcholatas de nuestras marcas participantes mas 20 pesos y llévate el juego de 4 superplatos Boing”³⁷

Esta promoción se dio a conocer con motivo de la celebración del 10 de mayo o día de las madres (celebración mexicana)

³⁵ El cual es transmitido los jueves de 19:00 a 20:00 hrs. Por Radio Educación.

³⁶ En la sección de eventos se dan a conocer las fechas de las exposiciones.

³⁷ Información e imagen tomada del a página de Internet www.pascual.com.mx, julio 23 de 2007, 11:35 a.m.



(www.pascual.com.mx)

La segunda promoción fue a través de la radio donde se invitaba a la gente a canjear taparrosas, corcholatas y envases más una cantidad por un paquete de productos escolares, con motivo del inicio de clases en las escuelas públicas.

2.3.10 Material de apoyo a negocios

Según la evaluación de los Supervisores de Ventas sobre la cantidad de consumo del producto en los distintos negocios se asignan refrigeradores como un elemento de apoyo; los cuales también están sujetos a su disponibilidad.

En puestos semifijos (taquerías o dulcerías) de llegan a proporcionar hieleras o enfriadores para depositar el producto.

Otra forma de apoyo es la concesión de tiempo para cubrir el pago del producto, el cual puede ser de una semana en pequeños negocios, hasta de 60 días en tiendas de autoservicio y a grandes consumidores.

2.3.11 Visitas guiadas

La Comisión de Educación promueve visitas guiadas a la Planta Sur con el objetivo de dar a conocer el proceso de elaboración de los productos de la Cooperativa y a su vez está manejando una forma de publicidad.

2.3.12 Eventos altruistas

- Ayuda en desastres naturales.
- Apoyo a las delegaciones con letreros con el nombre de calles y avenidas (Como en la Delegación Benito Juárez del Distrito Federal)

Como conclusión podemos decir que hemos detectado cada uno de los puntos de la situación formal de la organización. Datos precisos con relación y afectación tanto positiva como negativa; lo cual nos permite entender y visualizar su posición dentro de la industria de bebidas y refrescos, así como su contexto histórico y elementos integradores de su razón de ser.

Con base en la detección de estos elementos formales (lo que la organización dice) podemos dar paso al siguiente capítulo, en el cual se precisará con mayor detalle la posición y estado de la Cooperativa, así como la determinación de elementos y situaciones con necesidad de cambio, desarrollo o implementación estratégica total.

Capítulo 3 Diagnóstico de la Comunicación y la Identidad Organizacional de la Cooperativa Pascual: Análisis Situacional

3.1. Diagnóstico de la Comunicación Organizacional de la Cooperativa Pascual

Para la elaboración de este capítulo la base principal fue la observación participante así como la realización de una encuesta¹, la cual abarca de manera directa y específica todos los elementos a desarrollar en este capítulo.

La muestra considerada para la encuesta se llevó a cabo de manera aleatoria al 30% de los trabajadores. El número de trabajadores de la Planta Sur de la Cooperativa Pascual es de 1200, por lo tanto el total de encuestados fueron 360.

CATEGORÍA	INSTRUMENTO	ELEMENTOS DE EVALUACIÓN
1. COMUNICACIÓN INTERNA	Encuesta codificada (2 preguntas) - Pregunta 1 - Pregunta 2	- Actitud de los miembros de la organización sobre la comunicación. - Comunicación y relación entre categorías jerárquicas.
2. COMUNICACIÓN EXTERNA	Encuesta codificada (3 preguntas) - Pregunta 3 - Pregunta 4 - Pregunta 5	-Imagen proyectada objetivos de la estrategia de imagen y comunicación soportes técnicos
3. IDENTIDAD VISUAL	Encuesta codificada (3 preguntas) - Pregunta 6 - Pregunta 7 - Pregunta 8	- Conocimiento de elementos visuales como logotipo
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	Encuesta codificada (6 preguntas) - Pregunta 9 - Pregunta 10 - Pregunta 11 - Pregunta 12 - Pregunta 13 - Pregunta 14	- Historia de la organización - Valores descriptivos - Conocimiento, coherencia y difusión de misión, visión, filosofía, metas, políticas, etc.
5. CLIMA ORGANIZACIONAL	Encuesta codificada (2 preguntas)	- Estructura de la cooperativa - Relaciones humanas

¹ Ver anexo 3.

	- Pregunta 15 - Pregunta 16	- Recompensas - Reconocimiento - Autonomía - Apertura al cambio - Clima ideal
6. PODER Y LIDERAZGO	Encuesta codificada (2 tablas con cinco reactivos) - Pregunta 17 - Pregunta 18	PODER: - Fuentes de poder - Actores - Coalición dominante - Bases de legitimidad - Distribución del poder. LIDERAZGO (TIPO): - Carismático - Transaccional - Situacional - Estratégico
7. PERCEPCIÓN DE LOS PÚBLICOS	Encuesta codificada (3 preguntas) - Pregunta 19 - Pregunta 20 - Pregunta 21	Cómo ve el publico interno a la organización según sus elementos de identidad.

Total de preguntas: 21.

Los resultados de esta encuesta permitirán una evaluación cuantitativa, lo cual nos dará un acercamiento a la realidad de la organización; sin embargo los simples datos cuantitativos no pueden, por sí solos, darnos un resultado total de dicha realidad.

Muchos de los registros obtenidos nos pueden decir qué esta pasando, más no por qué, si es pasajero o no.

Por tal motivo se llevaron a cabo entrevistas a personas clave (directores de área, supervisores y personal con más de treinta años laborando para la cooperativa); se escucharon pláticas entre trabajadores y mandos superiores y utilizamos las tablas de evaluación propuestas por Arendi Alcantara

Además, como refuerzo de todo lo anterior se llevará a cabo un análisis FODA como elemento de detección se situaciones positivas y negativas en la organización para modificarlas o utilizarlas en el momento de la implementación de propuestas.

La primera categoría evaluada corresponde a la Comunicación interna y a continuación se presentan los resultados.

3.1.1. Comunicación Interna

Los resultados correspondientes a esta categoría se presentan con base en las preguntas de la encuesta, así como a las tablas de evaluación.

En primer lugar obtuvimos información sobre la manifestación de las Relaciones comunicativas; es decir, sobre la percepción, postura y apreciación de los trabajadores sobre su lugar en la organización con base en la actividad de comunicación existente.

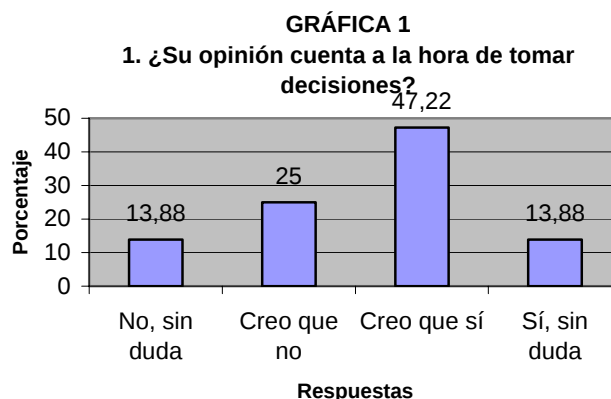
Es necesario resaltar para este punto que el 65% de los encuestados fueron no socios² y sólo el 35% lo son; al ser una encuesta de carácter aleatorio no fue posible saber quien era socio y quien no, pues no hay una jerarquía de cargos al respecto, por lo tanto este resultado fue notado al final de la implementación de la encuesta. Este resultado será necesario para entender más adelante los resultados sobre la postura, pensamiento y sentir de los integrantes.

De la encuesta dos preguntas correspondieron a la comunicación interna y se presentan a continuación.

Para la primera pregunta esta pregunta obtuvimos como respuesta, con el mayor número de opiniones a favor a la opción –Creo que sí-. Al referirnos a la opinión de los trabajadores con respecto a la toma de decisiones la respuesta marcó un porcentaje del 47.22 % correspondiente a 170 de los 360 encuestados.

En segunda posición, con un 25% (90 personas a favor) obtuvimos la respuesta: -creo que no-. Seguida en tercer lugar de un 13.88 % para las respuestas -No, sin duda- y -Sí, sin duda-, equivalente a 50 opiniones a favor de cada opción.

² En la cooperativa la jerarquía después del consejo de administración está integrada por socios de la Cooperativa y no socios, contratados por SEDIPO, el corporativo de Recursos Humanos de ésta.



Esta pregunta se llevó a cabo con el propósito de adentrarnos en el conocimiento de las Relaciones comunicativas entre los diferentes públicos internos; es decir, cuál es la percepción o postura de los trabajadores ante la actividad de comunicación.

Como puede apreciarse a través de la representación gráfica, casi la mitad de los encuestados creen ser tomados en cuenta a la hora de tomarse decisiones, y aunque no lo consideran con plena seguridad, hay una indicación de apertura en ese sentido.

Sin embargo, también hay un registro sobre la certeza de no ser tomados en cuenta. Este registro resultó menor, sin embargo nos está alertando de la incomodidad en un determinado número de trabajadores; situación a la cual debemos prestar atención y contrarrestar esa percepción.

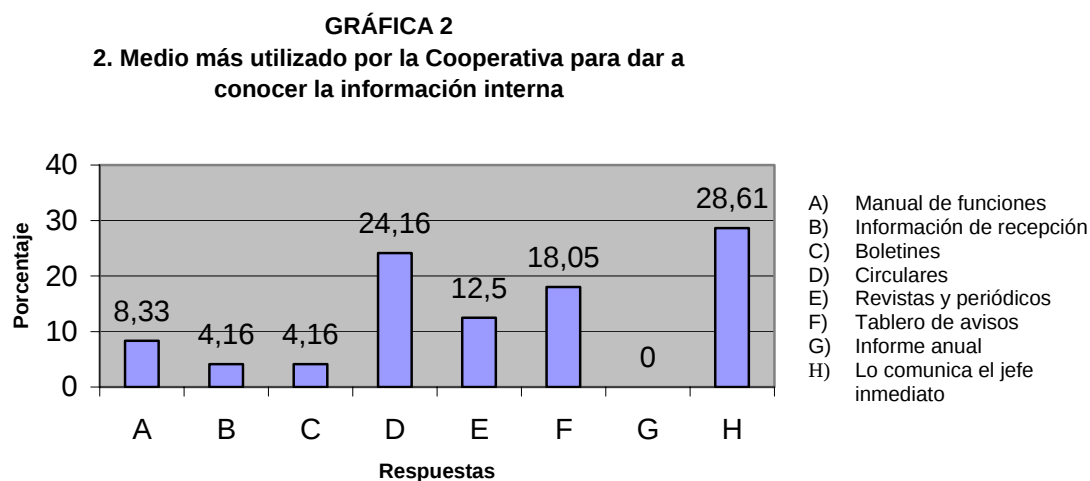
Por lo tanto es necesario poner atención en cómo fortalecer las relaciones comunicativas entre altos mandos y subordinados para mejorar el sentir y el papel desempeñado por los trabajadores en la toma de decisiones.

La segunda pregunta corresponde a los medios utilizados por la Cooperativa para dar a conocer la información interna, en la cual obtuvimos que el informe anual es un documento desconocido por los trabajadores encuestados por lo tanto quedó en último lugar sin un porcentaje registrado. En comentarios mencionan la posibilidad de su existencia pero

su desconocimiento es total; a diferencia de la comunicación directa entre trabajador y jefe inmediato; ésta resultó la forma de comunicación principal con la cual los trabajadores se entienden y dan a entender, por lo tanto se registró un 26.61%, es decir 103 personas a favor de esta opción.

En segundo lugar se colocó la respuesta correspondiente a las Circulares, con el 24.16% (87 encuestados a favor). Enseguida tenemos a los tableros de avisos con el 18.05% (65 personas), luego con el 12.05% equivalente a la opinión de 45 personas a favor, tenemos a la revista o periódico, seguido del manual de funciones con el 8.33%.

En penúltimo lugar obtuvimos un registro 4.16% para la información de recepción y los boletines, es decir, 15 encuestados eligieron cada una de estas opciones.



Esta pregunta también corresponde a las relaciones comunicativas entre los diferentes públicos internos, en específico a la existencia de soportes técnicos para la difusión de la comunicación. Se obtuvo información acerca del medio más utilizado para dar a conocer la diferente información, el objetivo es saber si los medios de difusión son viables o si es necesario fomentar la utilización de otros con mejor capacidad de penetración y respuesta positiva.

Como podemos ver el medio utilizado en mayor medida es la comunicación de los empleados (cara a cara) con su jefe directo, seguida de las circulares. El informe anual

según los datos arrojados no tiene registro alguno, sin embargo en entrevistas a personas clave dentro de la organización, nos mencionaron la existencia de éste. Esta situación no resulta una incongruencia o mentira, sino una falta de difusión de la información útil para el conocimiento de la organización misma.

Otra situación es el registro sobre el conocimiento del manual de funciones, pues se registra en último lugar con un mínimo porcentaje acerca de su utilización, y sin embargo en el área de capacitación se nos informó que al entrar a laborar a la cooperativa se les brinda la inducción al puesto y por supuesto se les proporciona un manual de capacitación, esto con respecto al personal del área de ventas principalmente.

La comunicación cara a cara es considerada por la mayoría de los trabajadores como primordial para relacionarse entre sí, lo cual nos indica un contacto estrecho entre personal. Sin embargo hay información con necesidad inmediata de transmisión la cual debe tener otros medios de difusión más eficientes.

En el caso de la Cooperativa Pascual encontramos, por su situación orgánica, una sub-área dentro de la Comisión de Educación, la cual se encarga de algunas de las labores correspondientes a la comunicación interna, pero sin una planeación estratégica .

Un periódico trimestral y la elaboración de pequeños videos son la base de la difusión de la actividad y acontecimientos importantes de la Cooperativa hacia los trabajadores.

Soportes como el manual de funciones, Boletines, Circulares, Tablero de avisos e Informe anual, tienen existencia en la organización pero sin una asignación estratégica de comunicación interna.

El tablero de avisos, en particular, tuvo una función parecida a la de los videos y el periódico, sin embargo el encargado de esta área nos comentó que por falta de tiempo ya no

se pone información, y ahora es utilizado por empresas que ofrecen servicios y para invitaciones realizadas por otros departamentos de la cooperativa.

Las circulares ocuparon el segundo sitio en la elección de estos medios, sin embargo, a través de observación participante pudimos registrar el uso de este medio para información proveniente del exterior y no con fines estratégicos de comunicación interna.

El manual de funciones debe ser conocido reglamentariamente por todos los trabajadores al entrar a laborar a la empresa, al menos los no socios. Sin embargo el registro sobre su conocimiento llega apenas al 8.33%, lo cual nos indica la poca funcionalidad de éste documento y la necesidad de su optimización.

Sobre la información de recepción y los boletines el registro fue mínimo, así como nulo para el informe anual, lo cual nos muestra que a pesar de su existencia no se le está dando importancia, especialmente porque la comunicación en general se lleva a cabo, como ya se mencionó, cara a cara.

Sobre el periódico, del cual ya mencionamos un poco, obtuvimos un conocimiento mínimo acerca de su existencia y esto se debe a que además de ser trimestral no hay una difusión planeada de su existencia; además de presentar la información de manera poco atractiva para el público interno.

La carga de trabajo por falta de personal (especializado) en esta área propicia la deficiencia en la calidad de las notas (inconsistencia en la redacción periodística) así como una falta de una elección estratégica de la información presentada.

La manera de elegir la información es por consideración propia, tomando en cuenta lo importante según la apreciación personal del encargado, situación que no tendría mayor problema siempre y cuando la presentación de dicha información se realizara pensando en el público al cual se están dirigiendo.

Otra situación detectada con respecto a la lectura del periódico, proveniente principalmente del área de distribución y ventas es con respecto su formato poco manejable, es decir grande, lo cual propicia su poco interés, pues prefieren no lidiar con el doblar y desdoblar de este.

Pasando a la evaluación de las tablas, la calificación general para la comunicación interna, según la escala del 1 al 10, donde 10 es la mejor calificación y 1 la peor, es de 6.

Tal calificación se debe principalmente a la inexistencia de un plan estratégico de comunicación interna. La intención del logro de la armonía y la difusión de “lo bueno” de la cooperativa para el logro de sentido de identidad existe, pero no se encuentra pensada como tal.

La relación positiva entre los diferentes niveles jerárquicos existe por una situación cultural y de tipo estructural, pues al integrarse (la cooperativa) por casi 1200 socios, propicia su participación en todo pues se encuentran al cuidado de sus propios intereses.

La situación negativa viene cuando los no socios sienten menos aprecio a la cooperativa por ser trabajadores con los beneficios otorgados por una Sociedad Anónima , situación donde hay que trabajar.

Por lo tanto podemos decir que no existe una plantación estratégica de la comunicación interna para el logro de objetivos de la organización y la uniformidad en la identidad de la cooperativa.

Otro punto mencionado someramente con anterioridad es del de las redes de comunicación. Ya mencionamos la existencia de descontrol a causa se una comunicación descendente y a la vez lateral; es decir, todo aquello con pretensión a realizarse en la cooperativa, lo cual presente una reestructuración, costo o inversión, debe estar aprobada por el consejo de administración.³

³ Ver organigrama en Capítulo 2.

Sin embargo la existencia de socios propicia, a partir de las comisiones, la generación de una situación desequilibrante al recibir órdenes de diversas fuentes para llevar a cabo la misma labor.

La situación de comunicación lateral se encuentra, más allá de la comunicación informal; en la posibilidad de acceder a las preguntas directas con cualquier persona de nivel jerárquico mayor sin ningún problema y mitigar así la situación de descontrol; además de la apertura existente a tomar decisiones propias con base en el beneficio hacia una situación en particular.

Tal situación genera por consecuencia cierto grado de rumor y poca claridad para actuar de inmediato ante la información proporcionada, lo cual genera lentitud y retraso en las actividades a realizar; por lo tanto es sobre esta situación donde se debe prestar atención.

En conclusión, la situación general de comunicación interna en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual es estratégicamente nula debido a la inexistencia de un plan de comunicación interna diseñado para integrar a los trabajadores socios y no socios.

La situación cultural⁴, propicia redes de comunicación más o menos eficientes debido a la naturaleza estructural de la misma, sin embargo es necesario eficientar los canales de comunicación a través de distintos soportes comunicativos e informativos para lograr una unificación en el sentido de pertenencia e incrementar así los niveles de productividad, sobre todo cuando hablamos de los trabajadores de distribución de los productos; pues teniendo un arraigo afectivo y empatía hacia la cooperativa lograrán sus metas, obtendrán mayores beneficios para ellos y para la Cooperativa.

Como propuesta podemos apelar a un plan de comunicación interna diseñado para integrar a los trabajadores socios y no socios además de eficientar los canales de comunicación a través de distintos soportes comunicativos e informativos para lograr una unificación en el sentido de pertenencia e incrementar así los niveles de productividad

⁴ La cual se describirá con mayor detalle más adelante.

Parte integrante del entendimiento de las relaciones comunicativas en una organización es la identidad y la cultura de la organización. A continuación se evaluarán los componentes integradores de un análisis completo de comunicación interna en este caso, correspondientes al diagnóstico organizacional de la comunicación y proponer así una plan con propuestas integradoras.

3.1.2.1 Identidad de la Cooperativa Pascual

Para comenzar con el diagnóstico de la identidad de la cooperativa Pascual es necesario presentar en primer lugar la evaluación de la identidad visual y posteriormente lo conceptual de ésta.

3.1.2.1.1 Evaluación de la identidad visual

Todas las empresas se distinguen visualmente unas de otras, lo cual es entendido como parte de su identidad. Su nombre comunicativo, colores, logotipo, símbolo, logosímbolo son pieza clave para su diferenciación.

Este apartado corresponde a la evaluación de esos elementos, aunaremos tres preguntas de la encuesta y las tablas de evaluación correspondientes para obtener datos sobre el conocimiento claro de elementos visuales por parte de los trabajadores.

3.1.2.1.1 Nombre comunicativo

Para el análisis de esta parte de la categoría utilizamos específicamente una tabla de evaluación, con la cual determinamos la correcta pronunciación y escritura del nombre de la cooperativa.

En cuestión de redacción y pronunciación la calificación resultado de la tabla fue de 10. Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. (Sociedad de Capital Limitado) es el nombre de la empresa que estamos diagnosticando. Sin embargo resulta un nombre amplio y de pronunciación larga.

En este sentido es común que sus públicos (tanto internos como externos) se refieran a ella, para acortar el nombre o porque por lo regular es así como lo escuchan, como “La Pascual”; y también mediante su marca “Boing” (La empresa Boing), o bien como “La Pascual boing”

El nombre resulta confuso cuando en ocasiones encontramos imágenes como la siguiente:



La cual nos indica que el nombre completo de la empresa es: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual Boing.

Lo más recordado del nombre es Pascual. Pero existe una confusión sobre el nombre de la Cooperativa con relación a sus marcas, se llega a confundir de manera externa o a desconocer que Lulú, Boing y Pascual, por destacar a las principales marcas, son marcas de la empresa Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual y se ven como empresas distintas e independientes.

El nombre posee al final las iniciales S.C.L. y no es muy común verlo en las empresas, lo cual sería necesario dar a conocer como una ventaja u oportunidad. Estas iniciales significan Sociedad de Capital Limitado y se refieren a la forma de constitución orgánica de la Cooperativa lo cual resultaría un fortalecimiento.

Por lo tanto es necesario poner atención en la comunicación institucional para reforzar el nombre de la Cooperativa y las marcas con las que cuenta.

3.1.2.1.2 Logotipo

Al hablar del logotipo de una empresa nos referimos a la manera visual de escribir su nombre y lo que nos quiere decir. En el caso de la Cooperativa Pascual esa manera es la siguiente:



Los colores empleados son el verde del contorno del círculo así como el blanco y el rojo, este último de una manera más marcada pues contiene parte del nombre de la empresa en letras color blanco (Sociedad Cooperativa Trabajadores de) la letra utilizada en esta parte es mayúscula y arial. En cuanto al complemento del nombre, o sea “Pascual” se diferencia de lo demás al estar escrito en la parte interna inferior del círculo y en letra manuscrita de color azul; lo cual nos da la impresión de que la empresa únicamente se llama Pascual.

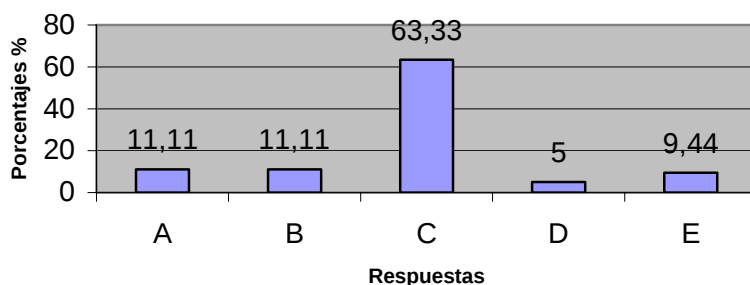
3.1.2.1.3 Símbolo

Para la evaluación del símbolo se llevaron a cabo tres preguntas:

La primera pregunta de esta categoría corresponde al conocimiento de los encuestados con respecto a la figura o imagen representativa de la Cooperativa. Obteniendo en primer lugar al –Pato Pascual- con un porcentaje de 63.33%, el equivalente a 228 de los 360 encuestados.

En segundo sitio, con un 11.11% se presenta un registro igualitario en las respuestas – Una niña con cabello negro- (representativa de su marca Lulú) y – Las frutas Kamikaze- (representativas de su marca Boing), seguida de la mención –Ninguna de las anteriores- con un 9.44%, quedando en último sitio la respuesta –Todas las anteriores- con el 5%, correspondiente 18 de las personas encuestadas.

GRÁFICA 3
6. ¿Cuál es la figura que representa a la Cooperativa Pascual?



EQUIVALENCIAS

- A) Una niña con cabello negro
- B) Las frutas Kamikaze
- C) El Pato Pascual
- D) Todas las anteriores
- E) Ninguna de las anteriores

Esta pregunta nos muestra el arraigo o impacto del símbolo o imagen representativo de la Cooperativa en sus trabajadores. Más de la mitad de los encuestados (63.33%) sabe diferenciar la imagen de la Cooperativa con respecto a la figura o símbolo representativo de sus diferentes marcas. A pesar de ser el símbolo del Pato la figura representativa de la Cooperativa, también funciona como una de las marcas de sus productos (refrescos con gas) y a pesar de ello los públicos en general deben saber diferenciar una cosa de la otra.

A pesar del registro de mayor porcentaje en la “respuesta correcta”, por así decirlo, sobre la imagen visual representativa de la Cooperativa, no deja de haber un margen (casi del 40%) de personas con una concepción distinta, la cual recae principalmente en la confusión de éste con las marcas.

Hay quien concibe a la imagen de la marca lulú, o la de Boing como el símbolo representativo de la Cooperativa.

Estas confusiones se detectaron principalmente con las personas no socias de la cooperativa y del área de ventas; lo cual nos reitera la atención que se necesita en esta parte de los trabajadores para integrarlos y unificar percepciones.

El área de ventas (agentes de ventas y ayudantes) genera empatía hacia la marca que distribuyen y no hacia la empresa como tal, situación en la cual es necesario poner atención.

El conocimiento del símbolo representativo de la Cooperativa es necesario para determinar el grado de identidad hacia la empresa, pues aquellos trabajadores con sentido de pertenencia a la organización podrá manejar los términos conceptuales y prácticos de ésta y no solo mostrarse pertenecientes a la marca como una empresa independiente.

Por lo tanto es necesario reforzar la difusión de la identidad visual de la cooperativa con el objetivo de diferenciar a ésta con respecto a la identidad visual de las marcas. Con esto se evitará el sentido de pertenencia hacia la marca como si se tratara de una empresa independiente y no formara parte de la familia de productos de la Cooperativa.

A pesar del cambio de los rasgos, el símbolo sigue siendo el mismo, es decir, un pato. Simplemente se llevó a cabo una renovación de él; lo cual pudimos evaluar como positivo, más allá de haber sido un cambio necesario a causa de un problema legal.

El renovado Pato pascual refresca la imagen de la cooperativa, denota una empresa joven y llena de energía tal como las características físicas del pato.

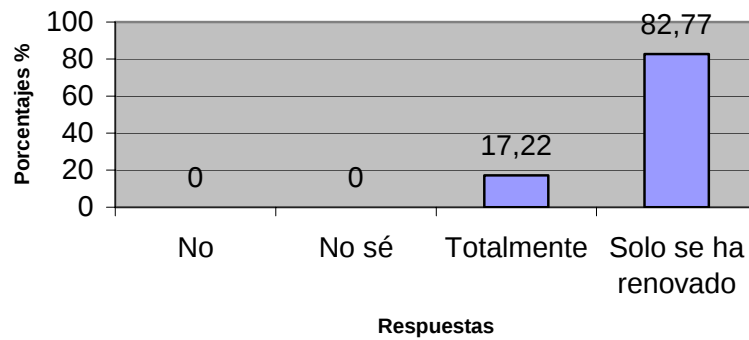
El símbolo distintivo de una empresa puede ser arbitrario o no en referencia con el nombre o el producto o servicio producido o proporcionado. El pato es arbitrario al nombre de la empresa y a sus productos pero como imagen está funcionado positivamente.

Para evaluar el conocimiento de los trabajadores sobre la renovación del Pato Pascual se llevaron a cabo las siguientes preguntas:

La primera pregunta de esta categoría corresponde al conocimiento del cambio de la figura del Pato Pascual en los últimos dos años. La respuesta elegida por los encuestados en mayor medida fue –La imagen sólo se ha renovado- correspondiente al 82.77%, lo cual equivale a la afirmación de 298 encuestados.

En segunda posición se obtuvo la respuesta –Totalmente- con el 17.22%, siendo 62 personas quienes eligieron esta respuesta. Por lo tanto las opciones –No- y –No sé- quedaron sin registro alguno; es decir, se obtuvo un 0%.

GRÁFICA 4
7.¿Ha cambiado la imagen del Pato Pascual en los últimos dos años?



Independientemente de considerarse al Pato Pascual como la figura representativa de la Cooperativa o como una marca; los datos obtenidos de esta pregunta nos permiten conocer la importancia dada por los altos mandos a la difusión de los cambios en la Cooperativa.

Este cambio fue conocido y entendido por la mayoría de los encuestados como una renovación, pues el símbolo de la empresa continúa siendo un pato a pesar de registrarse un porcentaje para la aceptación del cambio total.

Con base en los resultados obtenidos de ésta pregunta podemos observar un conocimiento acerca de los cambios a la imagen del Pato pascual, sin embargo es necesario llevar a cabo una transmisión estratégica de su difusión.

La difusión de los cambios en la organización debe estar reforzada con la difusión de la diferenciación de marcas y empresa, para propiciar un sentido de pertenencia a la empresa y no sólo a la marca.

La segunda pregunta es presentada de forma abierta e interroga por qué cambio la imagen del Pato pascual. De los 360 encuestados 20 no supieron qué contestar, por lo tanto el espacio de respuestas estuvo en blanco o con la afirmación No sé. Otras 160 personas coincidieron que se trataba de una cuestión de imagen de la empresa y 180

mencionaron la situación de problemas legales y demandas por plagio del logo a la empresa Disney. Por lo tanto los porcentajes quedaron en 5.55, 44.44 y 50% respectivamente.

La razón de plantear esta pregunta de forma abierta fue abrir la posibilidad de obtener una cantidad variada de respuestas con el objetivo de conocer cómo se gesta el rumor dentro de la Cooperativa o si definitivamente no se da importancia a este tipo de situaciones y nadie sabe sobre ellas.

En este caso obtuvimos como resultado un conocimiento más o menos fiel o verdadero de la realidad de la organización, pues la mitad de la población encuestada tuvo una respuesta a favor de la situación legal de la imagen del pato, motivo principal y consecuencia también de la renovación de éste.

El margen de 5.55% de desconocimiento del tema nos marca una pauta para actuar sobre la eliminación de éste así como el establecimiento de estrategias de difusión.

El rumor en la Cooperativa existe sin duda alguna, sin embargo en esta situación fue menor. En general los encuestados tienen un conocimiento positivo sobre la situación de cambio, sólo hay que plantear las estrategias para corregir ese porcentaje distinto y en general disminuir lo más posible las situaciones de rumor a través de la difusión efectiva de la información.

Por lo tanto la propuesta es implantar medios de difusión para dar a conocer de manera efectiva los cambios y en general la información de incumbencia para los trabajadores y evitar así lo más posible el rumor.

3.1.2.1.4 Logosímbolo

Para la evaluación del logosímbolo se utilizó una tabla de evaluación⁵, la cual sirvió para tratar los elementos estéticos e integradores del éste y posteriormente dar paso al conocimiento de los trabajadores sobre éste (su historia y evolución) a través de las preguntas realizadas y determinar con mayor precisión las propuestas necesarias.

La evaluación de sus elementos estéticos con base en la tabla de evaluación tuvo una calificación de 10, lo cual nos permite comprobar que al estar integrado por un logotipo completo en cuanto a nombre, colores y actualidad, y por un símbolo con iguales características, da como resultado un logosímbolo integral y funcional.

Connotativamente representa lo que la organización quiere ser, es decir, una empresa con energía y entusiasmo, rasgos promovidos por los colores y la renovación del pato.

Por lo tanto estamos hablando del logosímbolo de la Cooperativa Pascual como una unidad atrayente, vigente y representativa de la organización.

Donde es necesario poner atención es en la difusión de éste, para no ser confundido con las marcas.

3.1.2.1.5 Gama cromática

Con base en la tabla de evaluación empleada para la evaluación de los colores correspondientes a la identidad visual de la Cooperativa se obtuvo una calificación positiva, es decir, de 10.

⁵ La evaluación del logosímbolo se llevó a cabo con la tabla correspondiente al logotipo debido a que los datos de esta tabla corresponden, desde nuestro punto de vista, a esta parte del análisis. En cuanto a las preguntas de la encuesta, utilizamos la palabra logotipo y no logosímbolo al referirnos a éste último porque en el lenguaje común es más conocido de esta manera.

Los colores identifican visualmente a la organización por el posicionamiento que se tiene de ellos desde los inicios de la empresa como Sociedad Anónima, además de ser alusivos a los sabores de los productos elaborados.

También proyectan idea de una empresa cálida, innovadora y en constante cambio para el crecimiento, por lo tanto dan vigencia o actualidad, además de diferenciar a la organización de los competidores.

Por lo tanto podemos decir que los colores de la identidad visual de la Cooperativa proyectan la idea de una empresa innovadora y entusiasta.

Hasta aquí hemos revisado parte de los elementos teóricos integradores de la identidad de la cooperativa, como son la misión, la visión y los objetivos. Así como los elementos físicos diferenciadores de las demás empresas.

Aunado a estos elementos se encuentra la cultura de la organización, la cual provee de elementos simbólicos, los cuales recaen en las actitudes, acciones, comportamientos y manera de hacer las cosas; características específicas y únicas en cada organización.

Una vez evaluado el punto correspondiente a la cultura organizacional y dentro de ella el clima laboral, el poder y el liderazgo podremos realizar un registro más completo de la identidad de la Cooperativa, la cual servirá para complementar y entender con mayor razón el por qué de la situación organizacional de ésta, así como ubicar la facilidad o restricciones por causa de la identidad para implementar las propuestas; así como trazar el sentido estratégico de la misma.

3.1.2.2 Evaluación de la identidad conceptual

En esta parte se llevará a cabo la evaluación de la misión, visión, objetivos, cultura organizacional, y dentro de ésta última al clima organizacional y al poder y el liderazgo, como partes integradoras de lo conceptual de la imagen.

3.1.2.2.1 Misión

La misión de la Cooperativa Pascual presenta un ligero problema de redacción al no considerar información para la pregunta ¿Cómo lo hacemos? Un punto necesario para acentuar la solidez tecnológica y la garantía en los procesos de producción. De cualquier forma resulta positiva en general.

Ahora bien, cuando hablamos de misión no se trata de un elemento conceptual necesario sólo para las formalidades de la empresa; leída en conferencias y reuniones de los altos mandos con autoridades externas; o para ponerla en el manual de funciones donde los empleados se remiten a leer solo “lo importante”, sólo aquello “servible” para realizar correctamente la labor asignada.

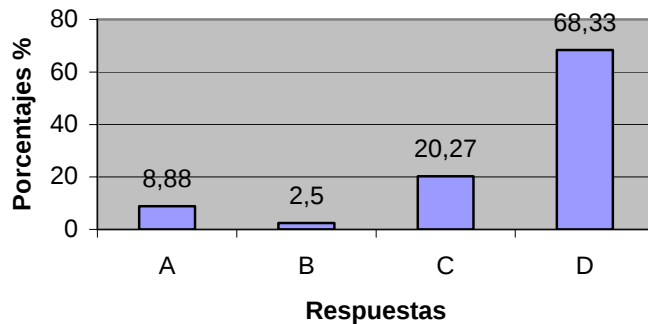
La misión va más allá, todos los miembros de la organización deben conocer y comprender la misión de su empresa, esto será garantía de identidad unificada a cualquier nivel jerárquico porque sin importar la función desempeñada todos sabrán quién es su empresa, cuál es su razón de ser y por ende tomar un lugar, reconocerse a sí mismos como parte de ella y tener empatía de la meta a seguir.

Sobre el conocimiento de la misión por parte de los trabajadores de la Cooperativa evaluamos lo siguiente:

Esta grafica corresponde al conocimiento de los encuestados sobre la misión de la cooperativa; el 68.33% aseguró –conocerla bien-, es decir, 246 de los 360 encuestados dijeron conocer la misión.

En seguida se obtuvo un 20.27% para la respuesta –La he escuchado pero no sé cuál es- (73 personas); siendo el tercer lugar, con un 8.88% para la respuesta –No la conozco- , y al final sólo 9 personas, 2.5%. eligieron la respuesta –No he oído hablar sobre ello-.

GRÁFICA 5
13. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?



EQUIVALENCIAS

- A) No la conozco
- B) No he oído hablar sobre ello
- C) La he escuchado pero no sé cuál es
- D) Sí, la conozco bien

En esta gráfica podemos observar un conocimiento mayoritario sobre la misión de la Cooperativa, un mínimo porcentaje dice no haber oído hablar sobre ella o no conocerla, por lo tanto este dato cuantitativo nos indicaría en primera instancia un resultado satisfactorio sobre el conocimiento de la misión y por lógica la existencia de una adecuada difusión de la misma.

Sin embargo quisimos reforzar, al igual que en los valores, el grado de veracidad de las respuestas, por lo cual pedimos a los encuestados (a quienes dijeron sí conocerla) la redactaran.

La siguiente pregunta fue realizada de manera abierta y corresponde a la mención de la misión, específicamente para aquellos que dijeron sí conocerla.

Interpretación

Se obtuvo una incongruencia en esta parte, pues al momento de pedir la redactaran, no se escribió la que oficialmente se encuentra en los documentos de la Cooperativa, sino lo que ellos (los encuestados) consideran, creen u opinan que es la misión, o también la confusión con el lema “lucha, cooperación y superación”...

A través de estas dos preguntas obtuvimos un resultado negativo sobre el conocimiento y por lo tanto la difusión de la misión, por lo tanto se hace necesario trabajar en este punto, el cual es determinante para entender para qué se hacen las cosas en la cooperativa y que todos lleven a cabo sus actividades con base en dicha misión.

A través de las entrevistas realizadas obtuvimos expresiones como “sí hay una misión, está en los manuales, a horita te la busco”, o “sí tenemos misión pero no me la sé, en general es hacer refrescos para el pueblo”. Con otras personas pudimos registrar la presencia de una vaga idea de su conocimiento sin embargo nadie pudo dar una respuesta que correspondiera en su totalidad, ni siquiera por parte de los altos mandos.

Sobre la misión podemos concluir diciendo: La Cooperativa Pascual posee una misión, la cual presenta algunas inconsistencias en su redacción como falta en sus componentes y en la respuesta explícita a “Quiénes somos”.

Es correcto encontrar cualquier otro elemento de manera implícita en la redacción pero no el “quiénes somos” pues es lo principal para la organización. No se hace alusión a “ser una empresa cooperativa” y esto es necesario para entenderla e identificarla de las demás.

3.1.2.2.2 Visión

Mejorar la organización cooperativa con nuevas plantas de producción, de la mejor tecnología y con gran calidad humana, que posibilitará hacer un producto y dar un servicio al cliente de máxima calidad es el futuro deseado para la organización.

Bajo el estandarte de “Lucha, Cooperación y Superación” de todos sus integrantes es la manera como lo quiere lograr.

La visión de la cooperativa cubre acertadamente las preguntas correspondientes a la visión. Hay una meta futura de la organización y es presentada de manera clara y precisa. El único punto a tomar en cuenta es la redacción pues se encuentran algunas inconsistencias en el uso de los tiempos.

En cuanto al conocimiento de ésta por parte de sus públicos internos podemos aseverar una situación similar a la del conocimiento de la misión. Se sabe de su existencia pero no se

conoce, lo cual representa un indicador de des ubicación interna de los esfuerzos del personal para alcanzarla.

3.1.2.2.3 Objetivos

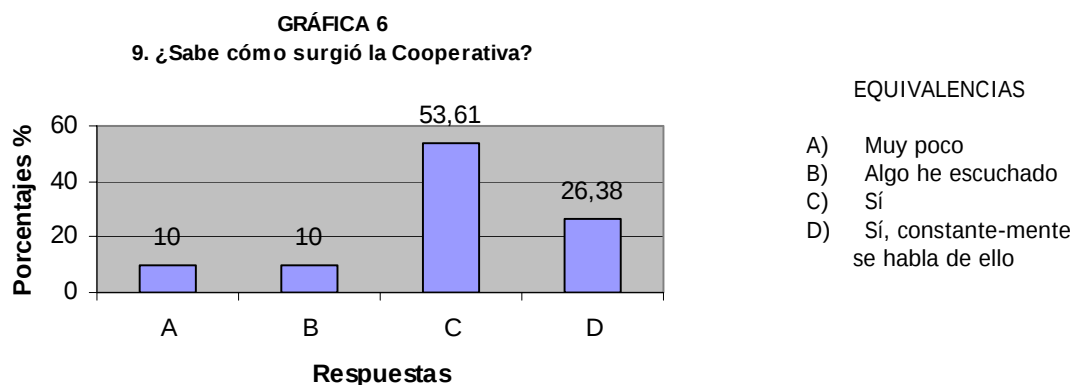
Como tales no encontramos un documento que argumente o sostenga objetivos a alcanzar. Los integrantes de la organización mencionan en general el hacer refrescos para el pueblo; sin embargo no hay objetivos formales como tal. La persona encargada de capacitación mencionó la existencia de un documento con información acerca de funciones y políticas de la organización pero en la práctica el documento no se utiliza.

3.1.2.2.4 Cultura Organizacional de la Cooperativa Pascual

Se llevaron a cabo cuatro preguntas correspondientes al conocimiento de ciertos elementos correspondientes a la cultura de la cooperativa y a su identidad en general.

Evaluamos el conocimiento de los trabajadores en aspectos como conocimiento sobre el surgimiento de la cooperativa (historia) y la razón de denominarse así.

La primera pregunta corresponde al conocimiento de los encuestados sobre cómo surgió la Cooperativa. El 10% , -conoce muy poco- o –algo han escuchado al respecto-, siendo estas dos respuestas elegidas para ocupar el último sitio, con 36 personas para cada una. En primer lugar, con el 53.6% los encuestados eligieron la opción –Sí- (193 personas), seguida de la opción –Sí, constantemente se habla de ello- con el 26.38% correspondiente a 95 personas.



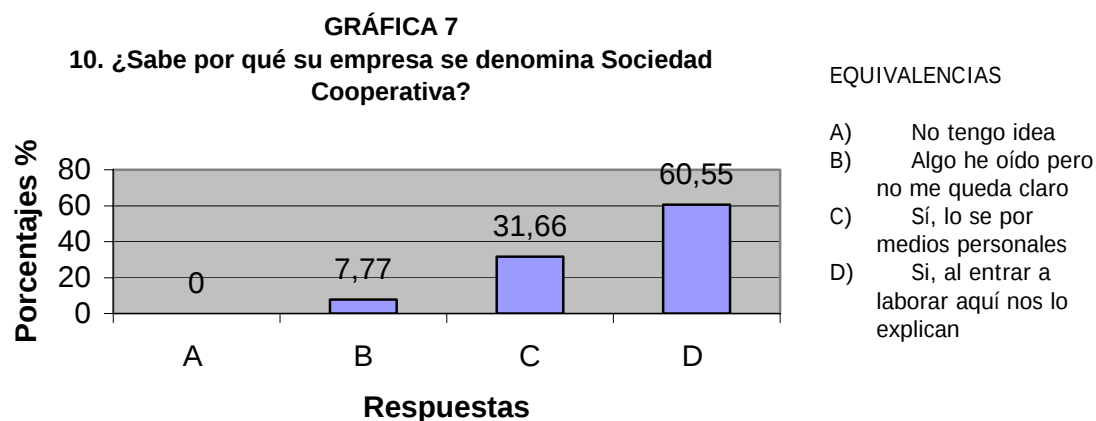
Esta pregunta nos ayuda a saber si los trabajadores conocen sobre la historia de la Cooperativa; necesario para determinar dentro de la cultura organizacional el papel de los datos históricos para crear un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, representado en la actuación y seguimiento de valores creados a raíz de dicha historia.

La estrategia a implementar debe ser con base a la utilización de la historia como un medio promotor del beneficio de ser, conceptual y prácticamente, una Sociedad Cooperativa, de esta forma se logrará la identidad hacia la empresa y al exterior servirá como una estrategia para el incremento en las ventas al contagiar el sentido de pertenencia.

La segunda pregunta se obtuvieron datos correspondientes al conocimiento de los encuestados sobre la razón por la cual la empresa se denomina Sociedad Cooperativa. Estos contestaron en su mayoría – Sí, al entrar a laborar aquí nos lo explican- con un 60.55% correspondiente a 218 de los 360 encuestados.

Posteriormente se obtuvo un 31.66% para la respuesta –Sí, lo sé por medios personales- correspondiente a 114 de los encuestados.

En tercer lugar se obtuvo un 7.77% para la respuesta –Algo he oído, pero no me queda claro-, es decir, 28 de los encuestados eligieron esta opción, dejando sin registro alguno a la opción –No tengo idea-.



El conocimiento de los encuestados sobre por qué nuestro objeto de estudio se denomina Sociedad Cooperativa es necesario para verificar la difusión e importancia dada al ser Cooperativa, pues podría ser utilizado como una estrategia para la unificación de la identidad.

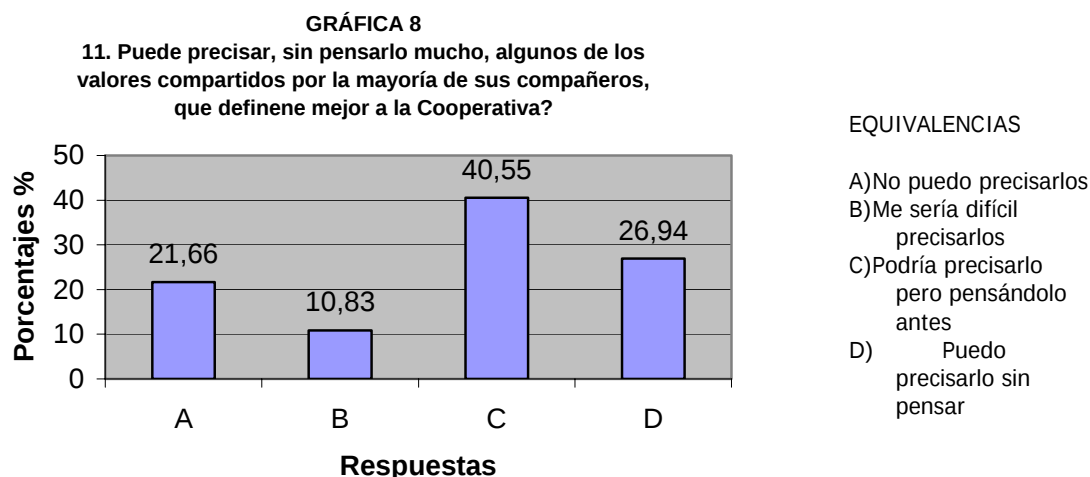
A pesar de haber obtenido un registro de menos del 40% para la respuesta –Si, lo sé por medios personales- y más del 60% para –Sí, al entrar a laborar aquí nos lo explican- debemos considerar la información más allá de éste dato cuantitativo, pues dentro de lo obtenido con base a entrevistas, la empresa se encuentra dividida por socios y no socios, por lo tanto este registro nos presenta la distinta opinión sobre el conocimiento e importancia dada por los socios y los no socios.

Por lo tanto es necesario difundir y unificar el conocimiento de la razón de la empresa de ser Cooperativa, no en las responsabilidades de un socio, sino en el aspecto simbólico del concepto para logro de una identidad encaminada al logro de objetivos.

La tercera pregunta corresponde a la precisión o aseveración de los encuestados sobre el conocimiento de valores de la organización.

La respuesta mayormente elegida fue –Podría precisarlo, pero pensándolo antes- con un 40.55% correspondiente al 146 personas; seguida de la respuesta –Puedo precisarlos sin pensar- con un 26.94% (97 personas).

El tercer lugar corresponde a la opción –No puedo precisarlos- con el 21.66% equivalente a la elección de 78 personas. Siendo el último sitio, con el 10.83% el ocupado por la respuesta –Me sería difícil precisarlos-.



Los resultados de esta pregunta nos indican un conocimiento positivo y acertado sobre los valores compartidos en la Cooperativa. Las respuestas con mayor porcentaje fueron las consideradas como esperadas para ser elegidas, y así fue, sin embargo se llevó a cabo una pregunta complementaria para reforzar a ésta y verificar el grado de veracidad de las respuestas.

La última pregunta de esta categoría corresponde a la enumeración de valores, enfocada a aquellos encuestados que dijeron poder precisar inmediatamente o pensando un poco cuáles son algunos de los valores de la Cooperativa.

El objetivo de esta pregunta fue reforzar el grado de veracidad con el cual respondieron los trabajadores ante el conocimiento de los valores de la Cooperativa y obtuvimos una incongruencia al respecto, pues nadie dio a conocer los valores estipulados por la empresa, aún los que dijeron poder hacerlo. Algunos sólo dijeron algo como “Buen trato sin excepciones” o la confusión con el lema “Lucha, cooperación y superación”.

Con esta respuesta obtuvimos un resultado negativo para el conocimiento de los valores conceptuales de la cooperativa. Si bien es probable ver el actuar de éstos en la cotidianeidad

de la empresa, no hay una difusión estratégica de ellos para su unificación y percepción igualitaria.

Con base en las tablas de evaluación se obtuvo un resultado positivo sobre la presencia de una cultura integradora derivada de su constitución orgánica y de la construcción histórica de elementos distintivos e integradores; sin embargo, al igual que en la evaluación sobre comunicación interna, (lo cual nos refuerza el planteamiento de la situación de comunicación interna) no hay una planeación estratégica para una integración dirigida.

La cultura de la Cooperativa Establece diferencias estructurales y simbólicas que la distinguen de otras organizaciones; el simple hecho de ser una Sociedad Cooperativa cambia totalmente con respecto a las demás que no lo son, pues con base en esta razón de ser están cimentadas sus políticas, normas, comunicación, organización y la cultivación de sus costumbres.

Una Sociedad Cooperativa se encuentra regida por los ocho principios del cooperativismo:

	8 PRINCIPIOS⁶
Fracción I	Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
Fracción II	Administración democrática.
Fracción III	Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios, si así se pactara
Fracción IV	Distribución de rendimientos en proporción a la participación de los socios.
Fracción V	Fomento de la educación cooperativa y de la economía solidaria.
Fracción VI	Participación en la integración cooperativa.
Fracción VII	Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
Fracción VIII	Promoción de la cultura ecológica.

⁶ El contenido general de estos principios se encuentra en el apartado final correspondiente a los anexos.

A través de estos principios la Cooperativa conforma un estilo propio al hacer las cosas, aunque la situación de existencia de socios y no socios limita la posibilidad de cumplimiento de todos los principios al pie de la letra. La situación de crecimiento de la Cooperativa volvió más difícil la organización a través de asambleas, así que la solución fue la apertura de una empresa destinada a los Recursos Humanos⁷, donde los contratados ya no son socios.

Tal situación propicia una cultura de poca identidad por parte de quienes no son socios, pues a pesar de la existencia de un curso de inducción al ser contratados, las juntas y cursos proporcionados sobre cooperativismo son exclusivos para socios.

A pesar de ello la organización reacciona y actúa de manera distintiva a causa de esos principios, el aspecto social y de contribución al medio ambiente y la educación son factores clave que caracterizan su forma de interactuar con el exterior.

La manera de enfrentar los problemas también es una forma distintiva de hacer las cosas y caracterizarse por ello. Las asambleas informativas donde toda persona tiene derecho a participar; la marchas y mítines, son acciones emprendidas por la cooperativa que la diferencian de las demás e identifican a su vez con el actuar de la cultura mexicana.

Los trabajadores, que después se convirtieron en dueños de la empresa mantienen un lenguaje positivo al proporcionar confianza y afectividad al estar en contacto entre distintos niveles jerárquicos a pesar de haber socios y no socios.

Hasta aquí podemos decir que, a pesar de todo, el estilo de conducta de los integrantes de la cooperativa es constante y estable, sin embargo los valores se encuentran consolidados sólo entre los socios, pues los no socios no sienten el apego y dedicación total a la cooperativa a causa de la falta de atención en la integración de ellos hacia la identidad cooperativa, como ya lo hemos mencionado.

⁷ Servicios de Diseño de Producción, S. A. (SEDIPO).

De tal forma que la situación detectada y que requiere de intervención es la concerniente a la integración de los no socios utilizando los elementos de cultura e identidad e incrementar así los resultados de productividad, sobre todo con el área de ventas, que al fin y al cabo son quienes sacan el producto de la cooperativa y tienen contacto directo con el público externo.

Hasta aquí hemos podido construir la situación de la identidad de la Cooperativa Pascual, sólo falta agregar los elementos correspondientes al clima y al liderazgo.

3.1.2.2.4.1 Clima Organizacional

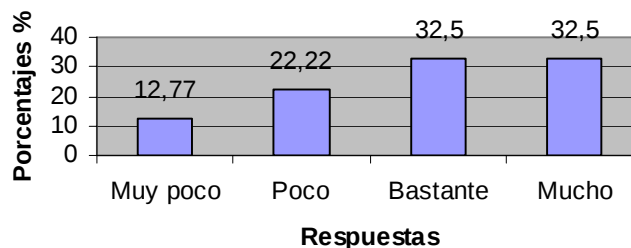
Para esta evaluación presentaremos los resultados de la encuesta y las tablas de evaluación.

La primera pregunta de esta categoría corresponde a la valoración de afirmaciones específicas según la visión del encuestado con la realidad, con el propósito de evaluar el clima organizacional. Se conforma de 9 valoraciones, las cuales se describen gráficamente cada una para después hacer una interpretación, conclusión y propuesta general.

La primera gráfica resultante corresponde a la valoración de los encuestados sobre la facilidad que tienen para moverse de un lado a otro en la Cooperativa. Los resultados arrojaron un empate para el primer lugar para la opción –Bastante- y -Mucho- obteniendo un 32.5% equivalente a 117 personas para cada opción.

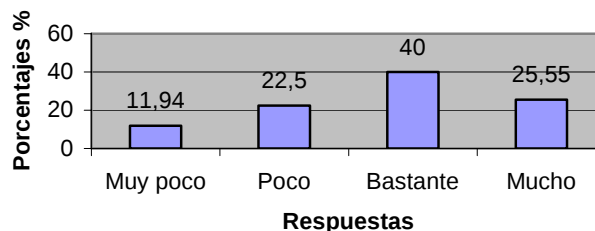
En segundo sitio se obtuvo un 22.22% para la valoración –Poco-, es decir, 80 personas, quedando en último sitio la valoración –Muy poco- con 46 personas correspondientes al 12.77%.

GRÁFICA 9
15-A. Facilidad para moverse de un lado a otro en la Cooperativa



La segunda gráfica resultante representa la valoración hecha a la afirmación sobre el conocimiento de la posición de las cosas necesitadas para desempeñar sus labores o su trabajo. Los encuestados contestaron en mayor medida -Bastante- con un 40% correspondiente a 144 personas de 360 encuestadas; seguida de la opción -Mucho- con el 25.55% (92 personas), y 22.5% para la respuesta -poco-; siendo el último lugar para la opción -Muy poco- con 11.94% correspondiente a 43 personas.

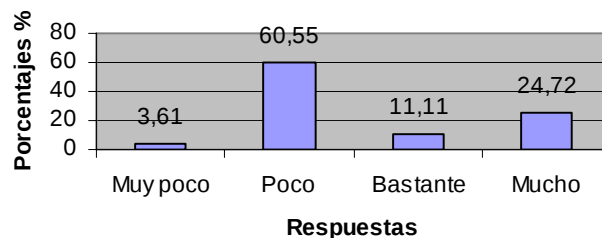
GRÁFICA 10
15-B. Conocimiento de la posición de las cosas necesitadas



La tercera grafica resultante corresponde a los resultados sobre la valoración dada por los encuestados al compañerismo y la afectividad. En primer lugar se obtuvo un 60.55% para la respuesta -Poco- (218 personas), seguida de la respuesta -Mucho- con un 24.72%, es decir 89 de las 360 personas encuestadas eligieron esta opción.

A la opción -Bastante- le correspondió un 11.11%, mientras que en último sitio se obtuvieron 13 personas que eligieron esta opción, es decir, un 3.61%.

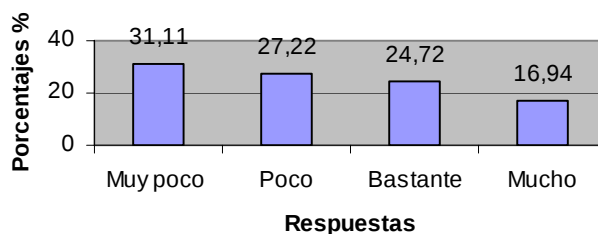
GRÁFICA 11
15-C. Compañerismo y afectividad



La cuarta gráfica resultante presenta los datos arrojados por los encuestados acerca de la valoración sobre el reconocimiento al trabajo. A la respuesta obtenida como primer lugar –Muy poco- corresponde el 31.11%, es decir 112 de 360 personas eligieron esta opción.

En segundo sitio se obtuvo un 27.22% (98 personas) para la opción –Poco-, seguida de la respuesta –Bastante- con un 24.72%. Dejando en último sitio la respuesta –Mucho- de 61 personas, correspondiente al 16.94%.

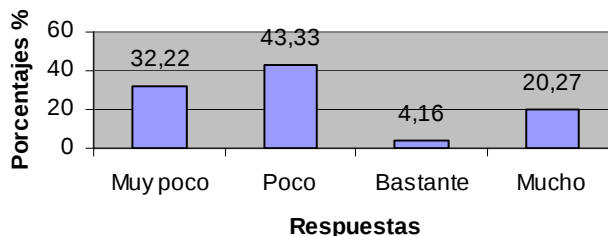
GRÁFICA 12
15-D. Reconocimiento al trabajo



En la quinta gráfica se aprecian los resultados concernientes a la valoración –Estímulos económicos-, donde los encuestados contestaron en menor medida –Bastante- con un 4.16%, correspondiente a 15 de las 360 personas encuestadas; siendo el penúltimo sitio, con un 20.27% (73 personas) para la opción –Mucho-.

En primer sitio los encuestados colocaron a la respuesta –Poco- con el 43.33%, es decir, 156 de las 360 encuestadas eligieron esta contestación. Teniendo como segundo lugar a 116 personas opinando que reciben –Muy pocos- estímulos económicos, registrados con el 32.22%.

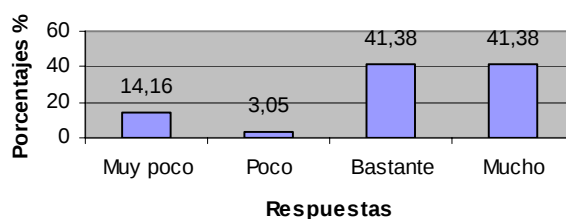
GRÁFICA 13
15-E. Estímulos económicos



En la sexta gráfica resultante podemos apreciar las respuestas con respecto a la valoración –Gusto por la labor desempeñada-. Podemos ver que los encuestados contestaron mayormente –Bastante- y –Mucho- , ambas respuestas con el 41.38%, equivalente a la elección de 149 personas en cada una de las opciones.

En el último sitio los encuestados posicionaron a la respuesta –Muy poco- con un 14.16%, dejando en penúltimo sitio a la opción –Poco- con el 3.05% correspondiente a la elección de 11 personas.

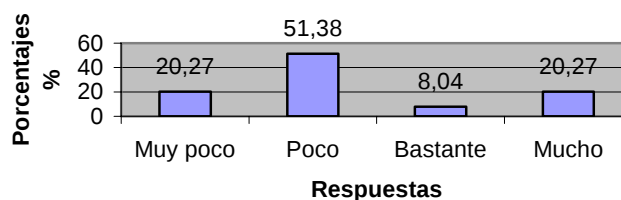
GRÁFICA 14
15-F. Gusto por la labor desempeñada



En esta séptima gráfica podemos apreciar los datos reflejados por la valoración sobre la libertad, por parte de los encuestados, para proponer mejoras a la Cooperativa.

Los encuestados contestaron mayormente –poco- siendo 185 las personas que eligieron esta opción, correspondiente al 51.38%. En segundo sitio se llevo a cabo un registro igual para las respuestas –Muy poco- y –Mucho- con el 20.27% , es decir, 73 de las 360 personas encuestadas eligieron cada una de estas opciones; dejando un 8.05% para la respuesta – Bastante-.

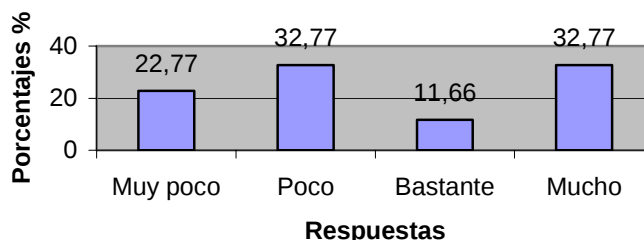
GRÁFICA 15
15-G. Libertad para proponer mejoras
a la Cooperativa



En la octava gráfica resultante de esta pregunta se observan los resultados arrojados con respecto a la valoración –Escuchan nuestras respuestas y necesidades- obteniendo en primer sitio un resultado igual para las respuestas –Poco- y –Mucho- con el 32.77% de personas que eligieron esta opción, equivalente a 118 personas por cada opción.

En seguida tenemos a la respuesta –Muy poco- la cual registró un 22.77% (82 personas), dejando al final la opinión de 42 personas sobre la opción –Bastante- correspondiente a un 11.66%.

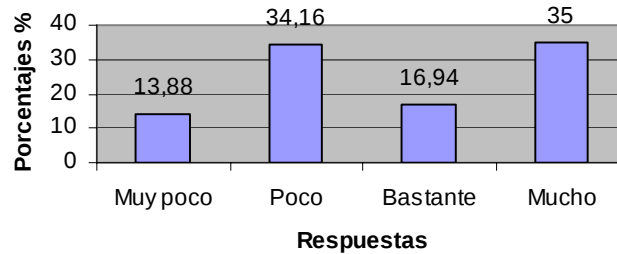
GRÁFICA 16
15-H. Escuchan nuestras propuestas
y necesidades



La novena y última gráfica corresponde a las respuestas arrojadas con base a la valoración sobre si los encuestados presentan una actitud positiva ante los cambios. Para lo cual 128 de las 360 personas encuestadas contestaron en mayor medida –Mucho-, es decir, un 36% eligió esta opción.

En seguida se registró un 34.16% para la respuesta –Poco- (123 personas), dejando en penúltimo sitio a la opción –Bastante- con un 16.94% correspondiente a 61 personas; dejando en última posición a la opción –Muy poco- con el 13.88%.

GRÁFICA 17
15-I. Actitud positiva ante los cambios



Estas afirmaciones, correspondientes al clima organizacional nos proporcionarán los datos necesarios para determinar dónde es necesario poner atención y delimitar estrategias de corrección o reforzamiento.

Las opciones con registro de mayor porcentaje para cada una de las afirmaciones fueron:

No. de opción	Opción	Porcentaje
15-A	Bastante y Mucho	32.5%
15-B	Bastante	40%
15-C	Poco	60.55%
15-D	Muy poco Poco	31.11% 27.22%
15-E	Poco Muy poco	43.33% 32.22%
15-F	Bastante y Mucho	41.32%
15-G	Poco	51.38%
15-H	Poco y Mucho	32.77%
15-I	Mucho Poco	35% 34.16%

Con base en estos registros los lugares donde es necesario poner atención son aquellos con las consideraciones –poco y muy poco- las cuales se presentan a continuación:

La afirmación correspondiente al compañerismo y afectividad es poca, lo cual nos indica que a pesar de la existencia de elementos de cultura y procuración de los elementos necesarios para realizar correctamente las diversas actividades, entre compañeros no hay una relación afectiva positiva, sobre todo entre los no socios.

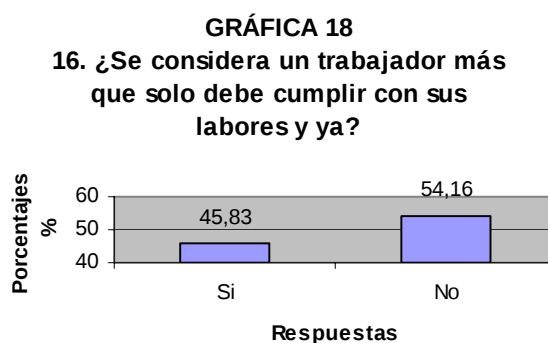
Además no sienten la existencia real de reconocimiento al trabajo, traducido principalmente por la falta de estímulos económicos (los no socios); ni sienten tener la posibilidad de realizar propuestas y proponer mejoras hacia alguna situación de la cooperativa.

Sobre la importancia percibida por los trabajadores acerca de la atención hacia sus propuestas y necesidades, la evaluación resultó positiva pero con necesidad de poner atención a ella, pues la mayoría de quienes contestaron positivamente son los socios.

Y acerca de la posición adoptada con respecto a los cambios detectamos la presencia de inclinación mínima hacia lo positivo, sin embargo el resultado negativo casi se iguala por lo cual se hace necesario implementar las estrategias pertinentes para su corrección.

La segunda pregunta de esta categoría corresponde a la pregunta sobre si los encuestados se consideran como un trabajador más que solo debe cumplir con sus labores y ya; a lo cual contestaron en su mayoría –No- registrándose un 54.16% correspondiente a la opinión de 195 de los 360 encuestados.

Por lo tanto se obtuvo un 45.83% para la opción –Sí-, es decir, 165 personas se identificaron y eligieron esta opción.



Esta pregunta con opción a sólo dos respuestas (SI y No) nos arroja un 54.16% para la respuesta –Sí- lo cual no es muestra de la satisfacción general de los encuestados, pues casi la otra mitad consideró la opción –No- como la conveniente lo cual nos muestra la necesidad de reforzar la identidad y sentido de pertenencia reflejado también en las respuestas de la pregunta anterior.

Por lo tanto es necesario tomar en cuenta que los trabajadores que no sienten ser tratados como simples trabajadores serán la clave para atraer a los demás que lo sienten.

Con base en las tablas de evaluación el clima obtuvo una calificación de 6.83 lo cual nos indica la necesidad de ajustes a través de estrategias de comunicación.

En cuanto al ambiente podemos entender a la cooperativa como una empresa preocupada por sus trabajadores; por proveerlos de las condiciones idóneas para llevar a cabo sus actividades, es decir con la preocupación por un ambiente ordenado y correcto en cuanto a los utensilios y aditamentos necesarios para las labores.

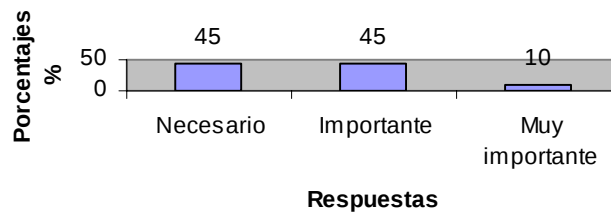
En ese sentido el ambiente de la organización se encuentra regulado positivamente; a diferencia de otros elementos integrantes del clima organizacional como el ejercicio del poder y la capacidad de liderazgo de las personas con un nivel jerárquico elevado, por lo tanto se evalúan a continuación.

3.1.2.2.4.2 Poder y liderazgo

La primera pregunta correspondiente a esta categoría se trata del planteamiento de dos afirmaciones valoradas por los encuestados con respecto al poder y el liderazgo.

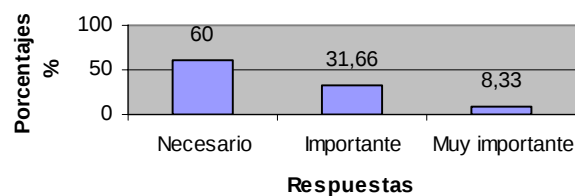
En la primera gráfica resultante percibimos las respuestas dadas por los encuestados para la valoración sobre lo necesario, importante o muy importante de las órdenes de jefe inmediato. En primer lugar observamos el registro igual para las opciones – Necesario- e – Importante- con un registro del 45% de las opiniones (162 personas para cada opción), quedando en segundo y último sitio la respuesta –Muy importante-, opción elegida por 36 de los encuestados, es decir, se registró un 10%.

GRÁFICA 19
17-A. Las órdenes de su jefe inmediato



En la segunda gráfica resultante corresponde a la asignación de respuestas sobre la valoración acerca de la necesidad, por parte de los encuestados, de un jefe para hacer bien las cosas. En mayor medida se registró la respuesta –Necesario- con un 60% o 216 personas a favor de esta opción. Seguida de la respuesta –Importante- con un 31.66% (114 personas) y dejando al final, con 30 opiniones a favor, a la respuesta -Muy importante-, es decir, registrando un 8.33%.

GRÁFICA 20
17-B. La necesidad de jefe para hacer bien las cosas



Con base a la respuesta de las dos afirmaciones propuestas para esta pregunta enfocada al poder y al liderazgo poseído por el jefe inmediato de los encuestados las opciones se propusieron en escala de importancia traducida de la siguiente manera:

Opción	Traducción
Necesario	3
Importante	2
Muy importante	1

Los encuestados consideran en su mayoría que es necesario tener un jefe para hacer bien las cosas, lo cual no nos indica que los trabajadores no sepan trabajar sin un jefe, sino el

grado de importancia que le dan a la presencia de éste. El poder que ejerce sobre ellos y el liderazgo que lo caracteriza.

La respuesta a las dos afirmaciones propuestas para la primera de las dos preguntas nos permitieron percibir un estado de reconocimiento, aceptación y empatía con el jefe inmediato, aunque también se reconoce el hecho de poder hacer bien las actividades a pesar de que éste no se encuentre.

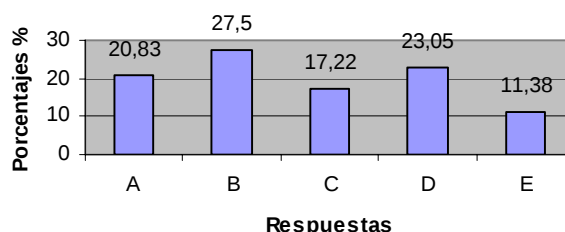
Por lo tanto encontramos la existencia de reconocimiento al liderazgo del jefe inmediato pero la necesidad de reforzar su participación en el quehacer de la organización.

La segunda pregunta para esta categoría se llevó a cabo la valoración de los encuestados sobre la forma de ser de su jefe inmediato, siendo la respuesta mayormente elegida la correspondiente a la aseveración: -Una persona interesada en el cumplimiento de metas, objetivos y trabajo en equipo- con un registro del 27.5% equivalente a la opinión a favor de 99 de las 360 personas encuestadas.

En segundo sitio se registró la opción – Es una persona que constantemente está buscando nuevas formas de hacer mejor las cosas, ama a la Cooperativa y nos lo proyecta- con un 23.05% (83 personas). Dejando en tercer sitio a la respuesta –Es una amigo por el que siento aprecio y me provoca confianza y admiración- con 75 personas a su favor, las cuales representan un 20.83%.

En último sitio se obtuvo la opinión de 41 personas a favor de la respuesta: -Ninguno de los anteriores- con el 11.38%; siendo el penúltimo lugar para la respuesta –Se limita a dirigir las actividades que le corresponden- con un 17.22% (62 Personas).

GRÁFICA 21
18. Opcion que más se acerca a la
forma de ser de su jefe inmediato



EQUIVALENCIAS

- A) Es un amigo por el que siento aprecio y me provoca confianza y admiración
- B) Una persona interesada en el cumplimiento de metas, objetivos y trabajo en equipo
- C) Se limita a dirigir las actividades que le corresponden
- D) Es una persona que constantemente está buscando nuevas formas de hacer mejor las cosas, ama a la Cooperativa y nos lo proyecta
- E) Ninguno de los anteriores

Como podemos ver el porcentaje mayormente elegido fue el - B: Una persona interesada en el cumplimiento de metas, objetivos y trabajo en equipo-, una respuesta considerada dentro de lo mecánico y frío de una organización; sin embargo la respuesta inmediata es – D: Es una persona que constantemente está buscando nuevas formas de hacer mejor las cosas, ama a la Cooperativa y nos lo proyecta- lo cual muestra un grado considerable de apreciación de apertura y aceptación.

Por tal motivo es necesario poner atención en la visión de los trabajadores sobre su aceptación de un líder y con base en ello el poder que éste ejerce gracias a esa posibilidad de liderazgo positivo.

Ahora presentamos los resultados con base a las tablas de evaluación:

En general los líderes de la Cooperativa tiene poder de influencia sobre los trabajadores porque son elegidos democráticamente para ocupar sus cargos.

A partir de los líderes se ejerce el poder sobre la información. El consejo de administración ejerce el control general sobre la aceptación o negativa sobre las diversas

situaciones, por lo tanto están abiertos a la propuesta de acciones en beneficio de la organización.

En general las relaciones de poder por parte de los líderes de la organización estarán regidas por el deseos de crecimiento y productividad, pues es la única manera de poder realizar las de más acciones de tipo social o altruista.

Todo esto nos indica que la Cooperativa cuenta con todas las fuentes de poder para realizar un trabajo eficiente, sin embargo es necesario poner atención en la opinión de sus subordinados, lo cual se registró a través de la encuesta.

Hemos llevado a cabo el desarrollo del diagnóstico sobre la identidad de la Cooperativa Pascual. Parte de nuestro tema de investigación y de la hipótesis manejada se ha cumplido.

En conclusión, la utilización del “ser cooperativa” es sin duda un elemento de la formación de la identidad, sin embargo el arraigo para el crecimiento y productividad de la empresa no es tal debido a la falta de un plan estratégico para su dirección, propiciando diferencia entre socios y no socios en la cooperativa, lo cual marca el punto clave para la falta de identidad y apego real hacia la empresa.

Con base a la revisión de la comunicación externa y la percepción de los públicos sobre la cooperativa complementaremos lo dicho con anterioridad y lograremos así una investigación integral con respecto la comunicación organizacional .

3.1.3 Comunicación externa

Para evaluar esta categoría del diagnóstico se implementaron las siguientes preguntas:

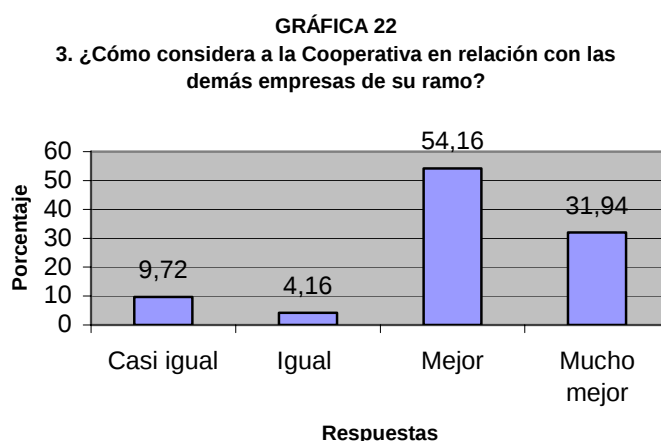
La primera de ellas corresponde a si consideran (los encuestados) a la Cooperativa como la mejor empresa de su ramo en relación con las demás.

Para esta pregunta más de la mitad de los encuestados respondió que sí; registrándose un 54.16% , porcentaje equivalente a la elección de 195 de las 360 personas encuestadas

dejando en último lugar la respuesta –igual- con un 4.16% (15 personas eligieron esta opción).

Al respecto del segundo lugar los encuestados consideran mucho mejor que las demás empresas de su ramo a la Cooperativa, por lo cual se registró un 31.94 % correspondiente a 115 personas a favor de esta respuesta. Y en tercer lugar la consideración –casi igual- con un registro del 9.72 %.

Estos datos nos indican que más del 80% de los encuestados tiene una concepción positiva la respecto de la calidad e importancia de la Cooperativa.



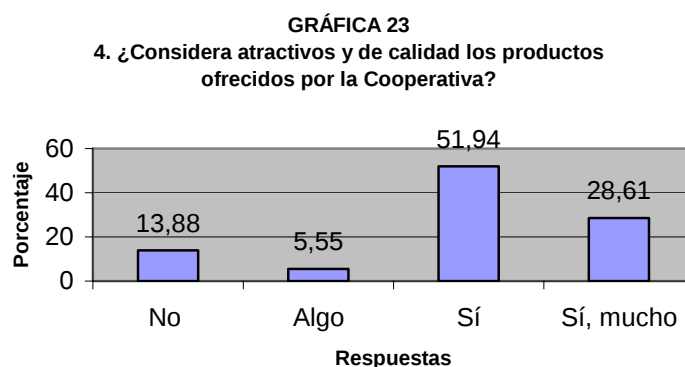
Para esta pregunta se obtuvieron datos balanceados hacia una consideración positiva; más de la mitad consideró que la cooperativa es mejor que las demás empresas en su ramo y el 31.94% la considera mucho mejor, lo cual nos muestra un margen mínimo con respecto a una opinión negativa sobre la imagen de la empresa en la cual desempeñan sus labores.

Por lo tanto, la situación acerca de la percepción de los trabajadores con respecto a la imagen proyectada por la empresa es positiva, solamente es necesario reforzarla para reducir la cifra negativa registrada, pues a pesar de ser mínima no deja de indicar la falta de unificación de percepciones, y aunque en su mayoría la consideran -mejor- sería más benéfico ubicarla ante la opinión de los trabajadores como -Mucho mejor-.

Dentro de un plan de comunicación organizacional ubicar para la parte de las estrategias de comunicación externa la difusión de comerciales donde se promueva a la cooperativa con una imagen enfocada a la producción de bebidas diferentes a las demás, es decir la creación de una nueva categoría para su producto, y así tanto públicos internos como externos la considerarán la mejor dentro de esa categoría pues será la única.

Esta pregunta se refiere a lo atractivo y de calidad de los productos ofrecidos por la Cooperativa. Para la respuesta –sí-, obtuvimos un 51.94%, o sea 187 encuestados eligiendo esta opción; posicionándose en el primer lugar. En segundo lugar se obtuvo un 28.61% para la respuesta –sí, mucho- con 103 de los 360 encuestados.

En penúltimo sitio con un 13.88% (50 personas) registramos a la respuesta –No-; y en último lugar 5.55% de los encuestados consideran como –algo- atractivos y de calidad los productos ofrecidos por la cooperativa.



Esta pregunta, como la anterior, también corresponde a la percepción del público interno hacia la imagen de los productos manejados por la cooperativa, en específico a los objetivos de la estrategia de imagen y comunicación.

Más de la mitad de los encuestados consideraron atractivos y de calidad dichos productos, sin embargo sólo un 30% admitió la opción –sí, mucho- (la opción con más

valor) lo cual nos indica la falta de una percepción aceptada y positiva de los trabajadores hacia la empresa para la cual trabajan

En cuanto a la percepción de la calidad de los productos por parte de los trabajadores con respecto a los de “la competencia” también se obtuvo un resultado positivo; la mayoría de los encuestados consideran atractivos y de calidad los productos ofrecidos por la cooperativa.

La razón de considerarlo así la encontramos, de igual manera, a través de las múltiples entrevistas y pláticas, donde todos aseveran que los productos de la cooperativa son mejores porque están hechos a base de jugo, néctar de frutas y utilizan azúcar de caña como endulzante; a diferencia de las demás empresas que utilizan los saborizantes artificiales y fructosa como endulzante.

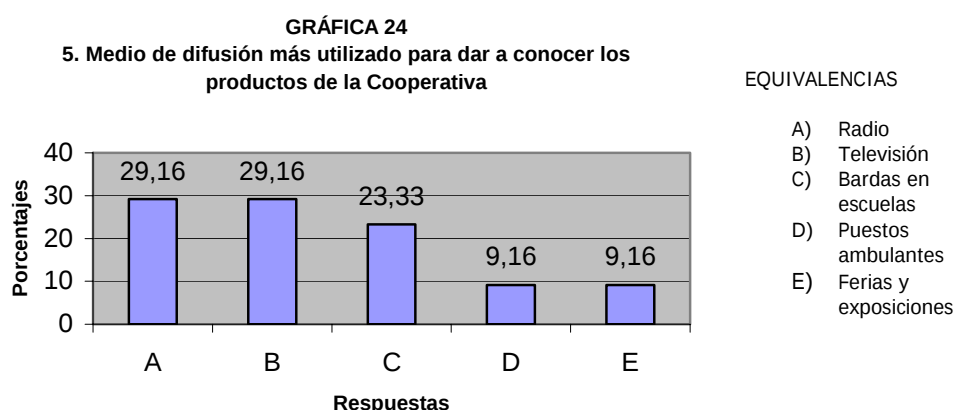
Incluso se recabaron múltiples comentarios sobre la inexistencia de competencia en ese sentido, pues sus productos son únicos en cuanto a elaboración.

La situación destacable y paradójica sobre estas opiniones es que a pesar de ser tomada como un arma publicitaria, no se explota, y por el contrario se lleva a cabo la difusión de comerciales vía televisiva, con creativos contenidos pero con un hipertexto igual al de los demás, lo cual propicia una visión externa de un producto igual o que quiere copiar a los otros de la misma categoría.

Es decir, la cooperativa presenta una imagen positiva y de aceptación sobre la concepción de elaborar productos atractivos y de calidad pero no los consideran en una escala de valor más elevado aún.

La estrategia para responder a la evaluación de esta respuesta está unida a la estrategia anterior; es decir, dentro de la nueva categoría utilizar los elementos correspondientes a una imagen de calidad dentro de esa nueva categoría y difundirlos interna y externamente.

En la siguiente pregunta los encuestados respondieron en mayor medida que los medios de difusión más utilizados para dar a conocer los productos de la Cooperativa son –Radio y televisión–, registrando una igualdad en del 29.16%, o bien 105 de los encuestados a favor de cada una de las opciones. Le siguió el 23.33% (84 personas) correspondiente a –Bardas en escuelas– y finalmente un empate del 9.16% (33 personas respectivamente) para –puestos ambulantes– y –Ferias y exposiciones–.



Esta pregunta corresponde a los soportes técnicos de comunicación externa empleados por la cooperativa para dar a conocer sus productos. La radio y la televisión se presentan en equidad como los principales; dejando en un menor grado a la rotulación de bardas en escuelas, puestos ambulantes⁸ y ferias y exposiciones, pues en la radio y la televisión es posible la presentación de una estrategia de publicidad más elaborada y enfocada a un conocimiento, más o menos profundo y dirigido estratégicamente, de la empresa y sus productos.

Por lo tanto es necesario utilizar estos medios como los soportes técnicos para la elaboración de propuestas enfocadas a la parte de la comunicación externa.

⁸ La rotulación en bardas y puestos ambulantes son un medio muy empleado por la cooperativa, pero solamente son para dar a conocer parte de la identidad visual (colores, logosímbolo y marcas con su respectiva tipografía).

Las estrategias propuestas para la comunicación externa utilizarán como base principal de su difusión en la radio y la televisión.

Utilizando esta información y los resultados de las tablas de evaluación podemos decir:

La organización se ocupa de todas las dimensiones de comunicación externa (Los miembros de la organización sirven a la transmisión de información al exterior, tiene una red de relaciones con organizaciones clave, ha formado captadores de información) estratégica y Realiza esfuerzos de publicidad u otra información unilateral.

Sin embargo la comunicación externa no tiene que ver con los objetivos de la organización. Si bien se plantearon los medios de comunicación externa, estos no se vinculan con el proyecto de dirección, el cual se encuentra trazado y dirigido por los principios del cooperativismo y no se están explotando estratégicamente para la atracción de los clientes consumidores e imagen proyectada al público en general.

Los comerciales manejados no promueven una imagen de producto diferente a los demás, o de empresa diferente a las demás por ser Sociedad Cooperativa, punto clave para el cambio y aceptación sin competencia de la empresa y sus productos.

La imagen en general demuestra un resultado positivo pero igual a la de las demás empresas en el ramo. No es vista como una empresa sobresaliente, pues la imagen promovida no difiere a la de las demás.

3.1.3.1 Imagen percibida por los públicos

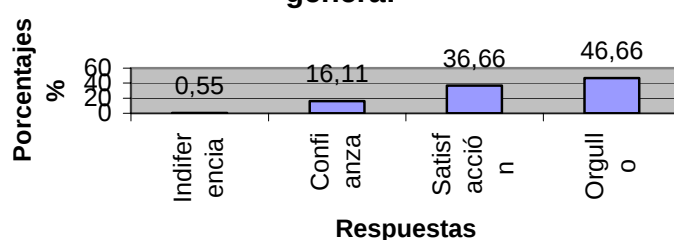
A continuación presentamos los resultados de la evaluación correspondiente a la imagen percibida por los públicos.

A la primera gráfica de esta categoría le corresponden los datos obtenidos de la pregunta acerca de qué (sentimiento o percepción) le genera trabajar para la Cooperativa. Los

encuestados contestaron en su mayoría –orgullo- con un 46.66%, es decir, 168 personas eligieron esta opción.

En segundos sitio podemos ver la elección de la respuesta –Satisfacción- la cual fue elegida por 132 encuestados, equivalente al 36.66% de las opiniones a su favor; seguido de un 16.11% para la opción –Confianza- (58 personas); dejando al final a la elección de dos personas para la respuesta –indiferencia- registrando así el 0.55%.

GRÁFICA 25
19. Trabajar para la Cooperativa le genera:



La percepción del público interno hacia la Cooperativa se muestra a través de la opción elegida por los encuestados en esta pregunta. En general dijeron sentir orgullo al trabajar para esta empresa.

Sin embargo es necesario tomar en cuenta que el dato estadístico no muestra la percepción “sentimental” del trabajo y las respuestas dadas pueden no haber sido respondidas con franqueza sino por “quedar bien”, lo cual se reafirmará con la observación participante.

Por lo tanto se sigue haciendo indispensable el reforzamiento del sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la Cooperativa.

La propuesta aquí consiste en el reforzamiento a través de la historia y el “Ser Cooperativa” de la empresa mediante distintos medios de difusión.

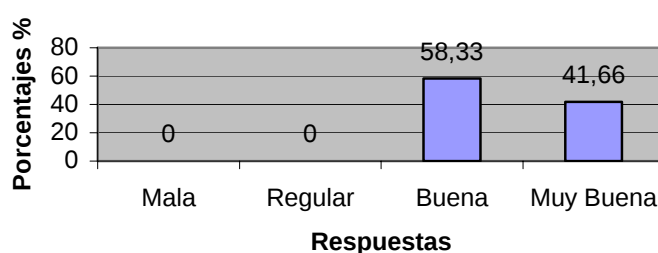
La siguiente pregunta corresponde a cómo consideran los encuestados la imagen ofrecida por la Cooperativa al exterior. Obteniendo en primer sitio la respuesta de 210

personas a favor de la opción -Buena-, equivalente a un 58.33% a favor de ésta consideración.

Seguida de la respuesta -Muy buena- con el 41.66% a su favor.

Por lo tanto para las respuestas -Mala- y -Regular- no se obtuvo respuesta o registro alguno.

GRÁFICA 26
20. ¿Cómo considera la imagen que la Cooperativa ofrece al exterior?



Los encuestados consideraron en su mayoría como -Buena- la imagen de la Cooperativa al exterior, lo cual nos indica un manejo positivo de los elementos concernientes a éste.

Sin embargo la imagen percibida sobre el exterior de manera cuantitativa no es garantía de realidad si no se complementa con observación constante y participación en la cotidianeidad de la organización.

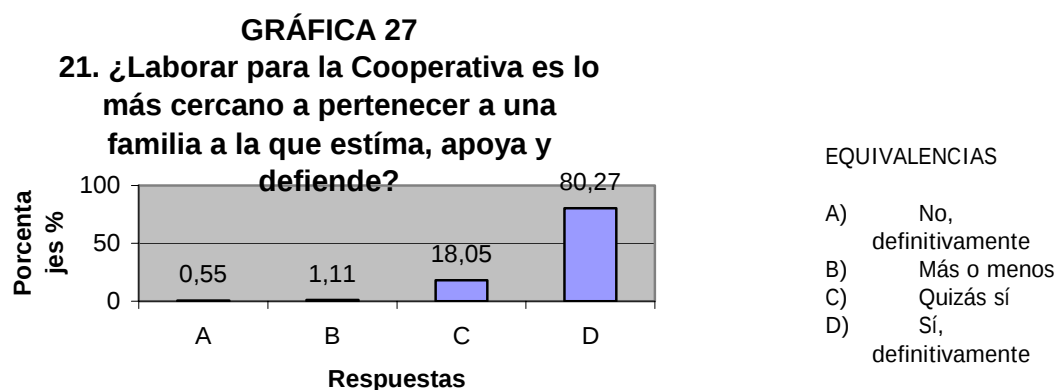
Por lo tanto la propuesta es reforzar la imagen externa e integrar la imagen interna positivamente⁹

Finalmente para esta categoría tenemos la gráfica correspondiente a la pregunta: -¿Laborar para la Cooperativa es lo más cercano a pertenecer a una familia a la que estima, apoya y defiende?

La respuesta registrada mayormente es -Sí, definitivamente- con un 80.27%, es decir, 298 de los 360 encuestados contestaron a favor de esta opción; seguida de la respuesta -

⁹ Para este tema se retomará: Ries Al, Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, México, Mc Graw Hill, 1993, 177 págs.

Quizás sí- con el 18.05% (65 personas a favor). Dejando en penúltimo sitio, con 4 personas a favor, a la respuesta -



Los datos nos muestran un grado positivo acerca del sentimiento de pertenencia a una familia, sin embargo es necesario recalcar que esta es una evaluación estadística cuantitativa donde los números nos muestran una cosa y la observación participante nos lo reafirma o refuta, por lo tanto a pesar de haber obtenido un resultado positivo es necesario el reforzamiento del sentido de pertenencia, sobre todo de los no socios.

Aquí la propuesta consiste en reforzar la cultura a través del sentido de pertenencia por medio de la difusión de valores, historia y elementos estratégicamente manejados para el logro de la productividad.

La imagen percibida por los públicos, según los resultados provenientes de las tablas de evaluación, la Cooperativa tiene el potencial para posicionarse en la memoria del público, sin embargo ésta no se encuentra dirigida en complicidad con los objetivos sociales de la empresa.

Los esfuerzos comunicativos como la publicidad en radio y televisión han servido positivamente para posicionar a los productos en la mente del público, pero similar a los demás.

Por supuesto tiene el deseo de estar retenida en la memoria del público, sin embargo, hablando específicamente de la publicidad para los productos de su marca Boing se ha

incluido la imagen de las llamadas “Frutas Kamikaze”, aunque atraen y resultan chistosas, el público familiar al cual se dirige y, en concreto los niños, no saben qué significa Kamikaze¹⁰

Pudimos detectar la falta de un trabajo estratégico para fomentar la imagen deseada, en lugar de ello encontramos opiniones encaminadas a la preferencia de invertir en mejoras al sabor de los productos o a mantener los costos, antes que invertir en publicidad, pues confían en el producto como tal para estar en la preferencia del público por encima de los competidores.

Tal percepción es parte de una visión cultural proveniente de la visión Cooperativa, y los profesionales del marketing y nosotros como comunicadores organizacionales sabemos que el producto por si solo no se llega a colocar en la percepción de los productos si no hay publicidad.

Por lo tanto es necesario poner atención a esta posición ante el mercado global.

Es así como concluimos la parte correspondiente al diagnóstico de la comunicación de la cooperativa Pascual. La evaluación general registró como punto nodal para la comprobación de nuestra hipótesis la carencia de un departamento específico para la comunicación interna. Y a pesar de la existencia de un área enfocada a la promoción de la información de la empresa, de un área de marketing, y un área de comisión política que hace las veces de relaciones públicas y comunicación institucional; ninguna de ellas se encuentra integrada a través de una estrategia integral de comunicación que promueva la razón de ser de la cooperativa en beneficio del un crecimiento, que si bien existe, podría ser mayor.

El crecimiento y el posicionamiento global en la mente de los públicos de ninguna manera se encuentra peleado con los ideales sociales, altruistas y de agradecimiento al

¹⁰ "El valor de la vida frente al cumplimiento del deber tiene el peso de una pluma", reza un antiguo proverbio japonés, que expresa la filosofía implícita en los suicidas voluntarios kamikazes. El morir bien supera al necesario vivir. <http://www.temakel.com/histkamizakes.htm> 18 de Agosto de 2007.

sector de consumo; al contrario, entre más inversión haya en la creación de estrategias de comunicación organizacional, con la visualización y promoción de los valores, objetivos e ideales de la cooperativa, más ayuda y retribución podrán ofrecer.

Con base a esta evaluación se han contemplado situaciones positivas y negativas para la Cooperativa, las cuales utilizaremos para la realización de un análisis FODA, con el cual reforzaremos la determinación de propuestas y crearemos así un plan integral de comunicación organizacional.

3.2 Análisis FODA de la Cooperativa Pascual¹¹

La regla de oro a seguir en este análisis es “Aproveche las fortalezas y oportunidades para vencer las debilidades y evitar las amenazas”¹²

3.2.1 Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Para realizar este diagnóstico es necesario dividirlo en las siguientes partes.

3.2.1.1 Matriz de evaluación de oportunidades (MEO)

Las oportunidades detectadas son:

- 1) Apoyo del gobierno del D.F. para la generación y desarrollo de empresas Cooperativas.
- 2) Minimización de trabas para la exportación
- 3) Petición de organizadores de eventos y de los medios de difusión del patrocinio de la cooperativa

¹¹ Ver anexo 2 para mayor información sobre el desarrollo y evaluación de este análisis.

¹² Jorge Elicer Prieto Herrera, *La gestión estratégica organizacional*, Ecoe Ediciones, 2003, P.32.

Efecto Potencial en la Cooperativa	Excelente	2		3	1
	Positivo				
	Moderado				
	Ligero				
		Bajo	Medio	Alto	

MAGNITUD DE IMPORTANCIA

3.2.1.2 Matriz de evaluación de amenazas (MEA)

Las amenazas identificadas en la Cooperativa son:

- 1) Competencia desleal con empresas trasnacionales como Coca-Cola
- 2) Expansión de los competidores
- 3) Aumento al precio de las materias primas
- 4) La orden de desalojo de las instalaciones de Planta sur

A continuación presentamos la matriz de evaluación.

Efecto Potencial en la Cooperativa	Catastrófico			
	Severo	4		2
	Moderado		3	1
	Ligero			
		Bajo	Medio	Alto

MAGNITUD DE IMPORTANCIA

Esta matriz permite considerar los factores desfavorables para la empresa y define el grado de atención que se les debe prestar para reducir o eliminar las amenazas

3.2.2 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

La parte de este análisis contiene los siguientes elementos:

3.2.2.1 Matriz de evaluación Fortalezas (MEF)

Las fortalezas detectadas son:

1. Existencia de una híbrida área encargada de la difusión de información de la cooperativa
2. Presencia de medios de difusión interna
3. Presencia de un departamento de marketing
4. Presencia de lugares asignados para periódicos murales
5. Existencia de una identidad visual positiva
6. Apertura a propuestas evaluadas por la Asamblea Administrativa
7. Presencia de mitos y ritos surgidos integrantes de la historia de la Cooperativa
8. Dirección regida por los Principios Cooperativos

Importancia para las propuestas	Muy Alta			1 2 5 6 7 8
	Alta		3	4
	Media			
	Baja			
		Bajo	Medio	Alto

**MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA
FORTALEZA**

3.2.2.2 Matriz de evaluación de debilidades (MED)

Las debilidades identificadas son:

- 1) Inexistencia de un departamento especializado en las estrategias de comunicación interna
- 2) Presencia de Socios y no Socios de la Cooperativa
- 3) Clima laboral deficiente
- 4) Desconocimiento de misión, visión, valores y objetivos
- 5) Confusión entre empresa y marcas

Importancia para la presentación de propuestas	Muy Alta			1 2 4
	Alta			
	Media		3 5	
	Baja			
		Bajo	Medio	Alto

Magnitud o importancia de la fortaleza

3.2.3 Análisis Comparativo

INTERNO	EXTERNO
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1) Inexistencia de un departamento especializado medios de comunicación y estrategias de comunicación interna. 2) Presencia de Socios y no Socios de la Cooperativa 3) Clima laboral deficiente 4) Desconocimiento de misión, visión, valores y objetivos 5) Confusión entre empresa y marcas	1) Apoyo del gobierno del D.F. para la generación y desarrollo de empresas Cooperativas. 2) Minimización de trabas para la exportación 3) Petición de organizadores de eventos y de los medios de difusión del patrocinio de la cooperativa
FORTALEZAS	AMENAZAS
1) Existencia de una híbrida área encargada de la difusión de información de la cooperativa 2) Presencia de medios de difusión interna 3) Presencia de un departamento de marketing 4) Presencia de lugares asignados para periódicos murales 5) Existencia de una identidad visual positiva 6) Apertura a propuestas evaluadas por la Asamblea Administrativa 7) Presencia de mitos y ritos surgidos integrantes de la historia de la Cooperativa 8) Dirección regida por los Principios Cooperativos	1) Competencia desleal con empresas trasnacionales como Coca-Cola 2) Expansión de los competidores 3) Aumento al precio de las materias primas 4) La orden de desalojo de las instalaciones de Planta sur

3.2.4 Estrategias D.O.F.A

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Existencia de una híbrida área encargada de la difusión de información de la cooperativa 2 Presencia de medios de difusión interna 3 Presencia de un departamento de marketing 4 Presencia de lugares asignados para periódicos murales 5 Existencia de una identidad visual positiva 6 Apertura a propuestas evaluadas por la Asamblea Administrativa 7 Presencia de mitos y ritos surgidos integrantes de la historia de la Cooperativa 8 Dirección regida por los Principios Cooperativos	1. Inexistencia de un departamento especializado en las estrategias de comunicación interna 2. Presencia de Socios y no Socios de la Cooperativa 3. Clima laboral deficiente 4. Desconocimiento de misión, visión, valores y objetivos Confusión entre empresa y marcas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1. Apoyo del gobierno del D.F. para la generación y desarrollo de empresas Cooperativas. 2. Minimización de trabas para la exportación 3. Petición de organizadores de eventos y de los medios de difusión del patrocinio de la cooperativa	Fortalecimiento de la Imagen institucional de la Cooperativa para unificar la percepción de los públicos tanto internos como externos.	Creación de un departamento de comunicación interna con especialistas en la materia para cumplir los objetivos de la organización a través de la productividad laboral proveniente de las estrategias del departamento.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Competencia desleal con empresas trasnacionales como Coca-Cola 2. Expansión de los competidores 3. Aumento al precio de las materias primas 4. La orden de desalojo de las instalaciones de Planta sur	Utilizar los elementos de identidad de la cooperativa para la creación de publicidad enfocada a la creación de una categoría nueva y única en el mercado de bebidas refrescantes.	Difusión de la comunicación externa con base a las características de identidad Cooperativa.

Es con base en este análisis FODA, que concluimos este capítulo correspondiente a la fase de diagnóstico. Los instrumentos de evaluación (cuestionario y tablas de evaluación) han cumplido satisfactoriamente con sus objetivos. Recabamos la información necesaria para cumplir con el objetivo de este estudio: realizar una propuesta de comunicación.

Cada uno de los resultados nos han servido para entender la situación de la Cooperativa, pudimos comprender como a través de los años ha formado su cultura y las

diversas formas de llevar a cabo las cosas, siempre tomando en cuenta los lineamientos que rigen a toda Sociedad Cooperativa.

Pudimos obtener datos relevantes para la comprensión de su situación comunicacional, sus aciertos y sus problemáticas y es con base en ello que daremos paso al siguiente capítulo.

Capítulo 4. Propuesta de Comunicación para la Cooperativa Pascual

Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico a la sociedad cooperativa trabajadores de pascual, planta sur, proponemos el siguiente programa de comunicación organizacional enfocado en la difusión de su identidad.

Por medio de la atención a las fallas en los medios de comunicación existentes y el desarrollo de nuevos medios de comunicación, se promoverá y sobre todo se establecerá una base sólida par la difusión de los conceptos rectores de identidad de la cooperativa como elementos primordiales en el programa de comunicación.

Este programa se compone de misión, objetivos, estrategias y tácticas específicas para mejorar el funcionamiento del recurso de la comunicación y direccionar la difusión de la identidad cooperativa, lo cual servirá para unificar percepciones entre sus públicos y cumplir con los objetivos.

4.1 Definición de los problemas detectados

Como primer paso para la definición del programa presentamos los problemas detectados con base en el diagnóstico, así como la propuesta de solución para cada uno, los cuales se decodificarán en estrategias por categorías y se planteará así el desarrollo de éstas.

Categoría: COMUNICACIÓN INTERNA	
PROBLEMAS DETECTADOS	PROPUESTA DE SOLUCION
No hay uniformidad en la identidad de la Cooperativa debido a la presencia de Socios y No socios.	Creación de un departamento de Comunicación Interna especializado en la elaboración de información estratégica
Periódico El periódico presenta problemas de redacción, impacto en la imagen y lectura, intención de la información, tiraje y distribución inadecuados y la salida de cada número es tardía	Redacción del periódico por personas encargadas de la comunicación. Cambio del tamaño del periódico y e imagen, así como la realización de una distribución uniforme y económica.
No hay suficientes personas en el área que hace las	Mas personal en el área para dividir las actividades y

veces de comunicación interna	eficientar los resultados del trabajo realizado.
Videos Los videos presentan una producción adecuada pero no hay una inserción estratégica de los mismos	Inserción en el programa a desarrollar de los horarios en que se presentarán los videos y la generación de éstos con respecto a los públicos internos a los cuales estarán dirigidos. la existencia de un circuito cerrado de radio, dependiendo de la actividad y el área, con transmisión (entre otras cosas) de noticias encaminadas al fortalecimiento de la identidad cooperativa.
Tablero de avisos Abandono del tablero de avisos por parte del área de comunicación dentro de la Comisión de educación por exceso de trabajo.	Reutilizar el tablero de avisos con información breve, visual y atractiva para los trabajadores, principalmente cambiar su posición a lugares donde el personal puede prestar atención.
No Socios Falta de identidad de los no socios por ser parte de la cooperativa como trabajadores provenientes de una S.A.	Integrar a los no socios a la Cooperativa para unificar el sentido de identidad con los socios
Socios Marcan la diferencia entre ser socio y no serlo al acudir a cursos específicos para ellos	Fomentar en los socios el trato equitativo hacia los no socios mediante la difusión de sus rasgos históricos.
Redes de comunicación niveles de rumor altos y asimilación tardía de la información emitida que retrasa los procesos y actividades	Es necesario eficientizar las redes a través de los medios idóneos y personas encargadas de liderar esta comunicación.

CATEGORÍA: IDENTIDAD DE LA COOPERATIVA PASCUAL	
PROBLEMAS DETECTADOS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
Misión Falta de elementos en la redacción de la misión y desconocimiento de esta por parte de los integrantes de la organización.	redactar correctamente la misión integrando los elementos que hacen falta y difundirla a través de los soportes elegidos con base en el programa
Visión Inconsistencias en la redacción de la misión y desconocimiento de ésta por parte de los integrantes de la organización	Corrección de la redacción de la visión y difusión a través de los soportes elegidos con base en el programa
Objetivos Inexistencia de objetivos con los cuales se rige la empresa a cualquier nivel	Determinar objetivos y difundirlos

Categoría IDENTIDAD VISUAL	
Nombre comunicativo En el área de distribución identidad hacia la marca que distribuyen y concepción en el exterior de las marcas como empresas independientes desconocimiento del nombre completo de la empresa	Difusión institucional donde se explique quien es la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual y cuales son sus marcas Utilizar su razón de “Ser Cooperativa” como una arma para sobresalir.
Logosímbolo Confusión del logosímbolo de la empresa con el de las marcas	Difusión institucional donde se explique cual es la imagen visual de la Cooperativa, diferenciándola de sus marcas. Utilizar un discurso integrador para la creación de sentido de pertenencia. “todos somos la Cooperativa, todos somos patos luchadores”
Categoría CULTURA	
Cultura Falta de identidad de los no socios hacia la Cooperativa al no estar difundidos los elementos de cultura como piezas clave para la generación de identidad y por lo tanto un clima armónico.	Implementar en el programa la integración de los no socios a los cursos de cooperativismo, no para darles a conocer cifras y ganancias sino planteando la importancia de una empresa cooperativa, realizar una uniformidad en el conocimiento de las características de identidad de la cooperativa, de manera dirigida, planeada y estratégica. Con base en los principios cooperativos utilizar un discurso donde se integren a los no socios y difundir las actividades tanto interna como externamente de las actividades culturales de la Fundación.
Mitos, ritos y símbolos Existencia de ellos pero sin utilizarlos estratégicamente	Difundir estratégicamente los mitos, ritos y símbolos en beneficio de la integración de los trabajadores.
Filosofía Existencia de ella pero sin conocimiento por parte de lo integrantes de la organización	Difusión de la filosofía que es desconocida
Valores Insertados como acciones conformantes de la Filosofía pero sin difusión real y estratégica	A través de la difusión de la filosofía, difundir los valores de la cooperativa estratégicamente.
Categoría CLIMA ORGANIZACIONAL	
Clima y ambiente Clima negativo a causa de la presencia de socios y no	Realización de grupos focales, encuestas periódicas sobre satisfacción hacer sentir a los trabajadores (no socios) que son tomados en cuenta en las decisiones a pesar de no ser

socios	socios, hacerlos sentir importantes, y obtener datos puntuales para la implementación continua de estrategias en pro de la cooperativa, su crecimiento y productividad
Categoría PODER Y LIDERAZGO	
Falta de reconocimiento a los líderes formales de la organización	Necesidad de reforzar su participación en el quehacer de la organización y con sus integrantes Utilización de los líderes para la difusión del programa.

Categoría COMUNICACIÓN EXTERNA	
PROBLEMAS DETECTADOS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN
No hay publicidad institucional	Llevar a cabo la difusión de mensajes institucionales donde se da a conocer cual es la diferencia entre una sociedad cooperativa y las demás. Elemento fundamental para marcar verdaderamente la diferencia.
La difusión de publicidad no marca la diferencia entre ésta y sus productos con respecto a las demás (competencia)	La difusión de comerciales donde se promueva a la cooperativa con una imagen enfocada a la producción de bebidas diferentes a las demás, es decir la creación de una nueva categoría para su producto, y así tanto públicos internos como externos la considerarán “la mejor” dentro de esa categoría pues será la única: aquellos que de manera comprobada tienen fruta y azúcar de caña
IMAGEN PERCIBIDA POR LOS PÚBLICOS	
Visión diversa de los públicos sobre quién es la empresa, o desconocimiento de ésta como una empresa distinta por el simple hecho de denominarse Sociedad Cooperativa	Difusión y unificación de la percepción de los públicos sobre quién es la cooperativa tanto al interior como al exterior creación de un plan de marketing incluyendo publicidad institucional y la campaña de promoción de los productos en una categoría única.

4.2 Delimitación del programa

Programa de comunicación organizacional enfocado en la promoción eficiente de una cultura generadora de identidad y sentido de pertenencia de los trabajadores no socios

hacia la cooperativa y una percepción positiva de los públicos en general en beneficio y garantía de competitividad empresarial.

4.3 Misión

Instaurar las bases y condiciones necesarias para la correcta administración de la comunicación interna en correspondencia con los demás esfuerzos de comunicación (Institucional y comercial) utilizando como estrategia la promoción de la identidad de la cooperativa para lograr la integración de los miembros de la organización y la construcción de una empresa más productiva y mejor posicionada.

4.4 Objetivo General

Implantar las estrategias de comunicación necesarias para eficientar el proceso de comunicación de la identidad de la cooperativa, así como del proceso informativo para unificar la percepción de los públicos sobre ésta.

4.4.1 Objetivos Particulares

1. Comunicar e informar oportunamente a los integrantes de la Cooperativa, promoviendo la participación de los mismos en el proceso.
2. Difundir entre todo el personal de la Cooperativa el documento básico de cultura a través de distintos medios y en diferentes momentos, de manera que, paulatinamente se vayan integrando al quehacer cotidiano y tengan una incidencia real en el comportamiento de sus integrantes; lo cual favorecerá el desarrollo de una visión común acerca de la empresa, del trabajo en sí, y de lo que significa ser miembro de la cooperativa.
3. Unificar los esfuerzos de comunicación interna con los de comunicación externa (institucional y comercial).

4.5 Definición de las estrategias

A continuación presentamos las estrategias del programa, resultado de los problemas planteados y las soluciones a éstos.

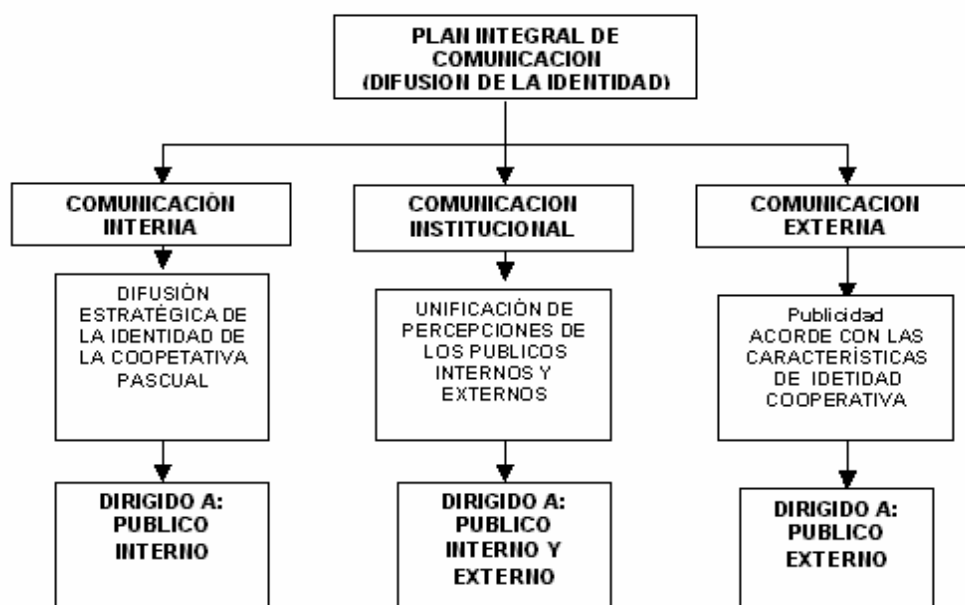
Cada una de las estrategias contendrá una serie de tácticas para su ejecución; es necesario resaltar la existencia de una constante retroalimentación entre estrategias para cubrir al tiempo todos los problemas detectados en la organización.

Las estrategias a desarrollar son:

1. Eficientar los medios de difusión de la comunicación interna.
2. Redactar correctamente y agregar los elementos faltantes al documento que contiene los elementos de difusión de la identidad.
3. Promover la participación voluntaria de los líderes de la organización para la realización de las acciones necesarias para la correcta ejecución de las estrategias de comunicación.
4. Difundir la identidad de la cooperativa a los distintos niveles de la organización
5. Utilizar los elementos de la identidad en la difusión de la comunicación institucional
6. Utilizar los elementos de la identidad en la difusión de la comunicación comercial (publicidad)
7. Evaluación permanente del programa

Con base en esta descripción, presentamos el siguiente cuadro, el cual representa las partes donde penetrarán las estrategias del programa de comunicación para la solución de los problemas detectados y la inserción de las soluciones específicas.

PROGRAMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN



4.6 Fases del programa

El programa se encuentra dividido en cuatro fases: preparación, formación, comunicación y rectificación, las cuales desarrollan todas las estrategias, cada una en su justo momento.

FASES DEL PROGRAMA	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO
FASE 1 PREPARACION	ESTRATEGIA 1	Táctica 1, 2, 3, 4 y 5	T i e m p o
	2	Táctica 1 y 2	
FASE 2 FORMACION	ESTRATEGIA 3	Táctica 1, 2, 3, y 4	
FASE 3 COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA 4	Táctica 1, 2, 3, y 4	
	5	Táctica 1, 2, 3, y 4	
	6	Táctica 1, 2 y 3	
FASE 4 RECTIFICACIÓN	ESTRATEGIA 7	Táctica 1, 2 y 3	

4.6.1 Fase de preparación

Esta fase comprende la elaboración de todos los medios útiles para la puesta en marcha de las estrategias dirigidas a la difusión de la identidad de la cooperativa.

Se incluirá la optimización de los medios de comunicación interna de la Cooperativa para dar orden y sentido al intercambio de mensajes, así como la creación del documento que contendrá toda la información sobre identidad a difundir a través de las tácticas correspondientes a las estrategias que así lo requieren.

Una vez creados, renovados u optimizados se pondrán inmediatamente en funcionamiento para comenzar con la introducción de información sobre la identidad cooperativa como primer acercamiento de los trabajadores hacia su conocimiento.

Ya en funcionamiento se trabajará simultáneamente con la siguiente fase: formación.

4.6.2 Fase de formación

Una vez efectuados todos los preparativos y con los medios de comunicación interna en funcionamiento, la fase siguiente consistirá en ejecutar la estrategia correspondiente a la formación de una red de trabajadores que deseen contribuir con la puesta en marcha de otras de las tácticas de transmisión de la identidad.

Por lo tanto se seleccionaran a los líderes de cada área de la Cooperativa y, una vez formado el grupo, se programaran las tácticas de educación necesarias para crear en ellos el sentido de pertenencia y que puedan transmitirlo a sus compañeros de área, así como instruirlos sobre el papel específico a cumplir dentro del programa.

Una vez ejecutada esta fase, se procederá a la difusión de la identidad cooperativa entre todo el personal, así como a los públicos en general realizando las estrategias de comunicación institucional y comercial.

4.6.3 Fase de comunicación

En esta fase se incorporará al sistema de comunicación de la empresa, con mayor fuerza, los elementos que conforman el documento sobre la identidad a fin de lograr el conocimiento, comprensión, asimilación y compromiso por parte de todo el personal así como una percepción real de la cooperativa por parte de los públicos externos.

De igual forma se comenzará la comunicación de la identidad con ayuda de los líderes seleccionados apoyados por diversas tácticas como la entrega de trípticos, videos, cartas, carteles e historietas a todos los niveles jerárquicos.

En esta fase también se implementaran las estrategias de difusión de la identidad a través de la comunicación institucional y comercial para propiciar la percepción interior congruente con la exterior.

Durante todo el proceso de inserción del programa se llevará a cabo la evaluación y corrección de situaciones inesperadas o poco viables.

4.6.4 Fase de rectificación

En esta fase se desarrollará desde el momento de poner en marcha los medios de comunicación interna para corregir cualquier situación imprevista. Y conforme vayan cubriéndose las tácticas de cada estrategia se llevarán a cabo los ajustes necesarios.

Los líderes voluntarios fungirán un papel primordial en la evaluación del programa, ya que serán los observadores de la evolución, cambio de actitud y adquisición de empatía y sentido de pertenencia hacia su empresa.

Esta fase corresponde al planteamiento de nuestra última estrategia, sin embargo su ejecución se encuentra implícita dentro de todas las fases con sus respectivas estrategias, ya que todo programa necesita retroalimentarse y rectificarse sobre la marcha.

4.7 Desarrollo de las estrategias

A continuación se expondrá el contenido de las estrategias, es decir, las tácticas de comunicación para la difusión de la identidad de la Cooperativa Pascual.

4.7.1 Primera Estrategia: *Eficientar los medios de difusión de la Comunicación Interna*

La determinación de esta estrategia es resultado de la evaluación específica sobre la comunicación Interna de la Cooperativa Pascual.

La estrategia consiste en optimizar la utilización de los medios de difusión existentes en la organización con el objetivo de proporcionar a los trabajadores información precisa y de interés, además de insertar en ellos los mensajes estratégicos acerca de la promoción de la identidad cooperativa.

Los medios a optimizar son: periódico, video y el tablero de avisos; y se llevará a cabo la incorporación de un programa de radio para el área de distribución.

4.7.1.1 Tácticas

La primera táctica consiste en la optimización del periódico interno, el cual será realizado por los encargados de la comunicación interna y se repartirá entre el público interno de manera dosificada a través de la entrega personalizada por parte de los líderes.

La elaboración del periódico será en un formato de gaceta, lo cual minimizará gastos en papel e impresión. No se desperdiciarán espacios y se ubicarán secciones específicas.

Cada número contendrá secciones de base como: cultura, entretenimiento, deportes, nosotros, avisos y una sección alusiva al mes de edición. La información vertida estará enfocada al sentido de orgullo y pertenencia de los trabajadores hacia la cooperativa, para conseguir lealtad, apoyo y satisfacción en el trabajo.

La distribución será de manera mensual, tiempo suficiente para la generación de información de actualidad, así como para dar continuidad y renovación a la misma.

Acerca de la utilización de videos los objetivos son dos: inducir a los nuevos trabajadores a integrarse satisfactoriamente a la cooperativa y en segundo lugar reforzar, por medio de los mismos, a los demás trabajadores.

Tomando en cuenta la existencia de un área encargada de la producción de dicho material, serán éstos, junto con el grupo de comunicadores internos y directivos los encargados de diseñar estratégicamente los contenidos, que como punto nodal tendrán la difusión atractiva de la identidad cooperativa.

De tal forma, la proyección de los videos se llevaran a cabo en eventos importantes de para la cooperativa como festivales internos y ceremonias conmemorativas, así como en el curso de inducción al momento de contratar nuevo personal y en la presentación del programa a los lideres de los diferentes niveles.

Sobre la reutilización del tablero de avisos, estamos hablando primeramente del reacomodo de éstos en puntos estratégicos de la cooperativa. La ubicación y diseño del mismo será en primera instancia el gancho para lograr el interés de los trabajadores.

La información se encontrará regida por más imagen que texto para lograr así la efectividad de captación, de tal forma que se diseñarán a menudo carteles alusivos a las fechas y lo sucedido en la historia de la organización. Se publicarán avisos internos y externos y se dejará un espacio para sugerencias y comentarios generales.

La elaboración será de manera semanal para mantener la información actualizada.

Acerca de la introducción de un programa de radio para los trabajadores, se detectó como necesario para el área de comedores, así como para el área específica de ventas.

La radio para el área de comedores presentará un formato informativo y otro musical, para relajar y dar a conocer información sobre la misión, visión y objetivos de la empresa.

Su transmisión será a la hora de la comida, y se establecerán sólo dos días de transmisión (lunes y viernes), de esta forma se encontrará novedoso.

En cuanto a la existencia de radio en el área de distribución se estaría contemplando sólo la emisión de música, dadas las necesidad de concentración en el lugar al momento de conteo de dinero o entrega de documentos.

Los horarios de programación serán con base en la hora de más trabajadores en el lugar, tomando en cuenta que no permanecen mucho tiempo en él.

A continuación presentamos de manera esquemática la descripción de tácticas:

ESTRATEGIA 1 Eficientar los medios de difusión de la Comunicación Interna				
TÁCTICA 1 GACETA	TÁCTICA 2 video	TÁCTICA 3 video	TÁCTICA 4 Tablero de avisos	TÁCTICA 5 Programa de radio
ELABORACION MENSUAL	CADA VEZ QUE HALLA CURSO DE INDUCCIÓN PARA NUEVOS TRABAJADORES	ELABORACIÓN MESUAL	ELABORACIÓN SEMANAL	2 VECES POR SEMANA

TÁCTICA 1	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	MENSAJES	TIEMPOS
Gaceta	Encargados de la comunicación interna	Publico interno de la cooperativa	Reparto por líderes	Información sobre la identidad	Elaboración mensual

TÁCTICA 2	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	MENSAJE	TIEMPOS
Video	Encargados de la comunicación interna	Nuevos trabajadores	Televisión y pantallas en eventos de convivencia interna	Televisión, video proyector.	Cada vez que halla curso de inducción

TACTICA 3	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRU- MENTOS	TIEMPOS
Video	Encargados de la comunicación interna	Nuevos trabajadores	Televisión y pantallas en eventos de convivencia interna	Televisión, video proyector.	Elaboración mensual

TÁCTICA 4	ACTORES COMUNICATIVO S	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRU- MENTOS	TIEMPO S
Tablero de avisos	Encargados de la comunicación interna y directivos	Publico interno	Tableros existentes	Documentos y escritos diversos	Elabora- ción quincenal

TÁCTICA 5	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Radio	Encargados de la comunicación interna	área de distribución	Estaciones de radio	Programa de radio	Transmisión 2 días a la semana (lunes y viernes)

4.7.2 Segunda Estrategia: *Redactar correctamente y agregar los elementos faltantes al documento que contiene los elementos de identidad.*

Esta estrategia se encuentra enfocada en la parte del diagnóstico correspondiente a la identidad de la cooperativa, la cual consiste en la creación del documento con los contenidos base para la difusión de los elementos de identidad cooperativa.

Se establecerá la correcta denominación e integración de los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores

- Historia
- Mitos y ritos
- Logosímbolo

Sobre la base de estos elementos se llevará a cabo la promoción de la identidad cooperativa a través de los diferentes medios de comunicación interna y a través de los líderes voluntarios.

4.7.3. Tercera estrategia: *Promover la participación voluntaria de los líderes de la organización para lograr su apoyo en la ejecución de las estrategias de comunicación.*

Esta estrategia consiste en la formación del grupo de apoyo para la transmisión y la difusión de la identidad de la Cooperativa de manera directa a cada nivel.

El objetivo de tener elementos de cada área de la organización como representantes de la comunicación tiene dos intenciones: la primera es moldearlos con las características de un trabajador identificado con la Cooperativa y luego promover dichas características entre sus compañeros, además de fungir como los evaluadores, en un primer momento, del cambio generado para realizar las correcciones pertinentes a su implementación.

4.7.3.1 Tácticas

Para conformar el grupo se llevará a cabo la selección de una cantidad de líderes representantes de cada comisión, coordinación, gerencia, jefatura de área y área operativa según la cantidad de trabajadores en cada área.

La selección será conforme al cargo jerárquico y la ubicación de un perfil que contenga algunas de las siguientes características:

- Persona responsable, cumplida y confiable
- Que mantenga buenas relaciones con sus compañeros de trabajo
- Interesadas en la labor de comunicación

- Con vocación de servicio
- Con acceso a la información relevante de su área de trabajo

4.7.3.1.1 Proceso para la aceptación voluntaria de la tarea

Una vez seleccionados los posibles líderes se les hará saber a través de una reunión sobre el interés de la dirección porque se integren a la red de voluntarios y ser los encargados de la transmisión de la identidad a sus diferentes compañeros de área por medio de los diversos soportes de ayuda.

Una vez aceptado se les hará llegar una carta de agradecimiento por parte del director y llenarán un formato donde asentarán la aceptación de su participación voluntaria.

4.7.3.1.2 Medios para su preparación

Una vez formada la red de voluntarios se comenzará el proceso de educación; es decir, iniciará la inducción de los voluntarios hacia la identidad de la cooperativa y las funciones a desempeñar por medio de un taller de preparación y los soportes o instrumentos para su preparación serán un manual, un folleto de identidad Cooperativa y una carta de compromisos.

4.7.3.1.3 Actividades del líder de la comunicación

La actividad principal de los líderes será hacer llegar o corroborar que los instrumentos de difusión estén llegando adecuadamente al personal correspondiente, y dar seguimiento; es decir, se convertirán en los “ojos” del grupo encargado del programa.

A continuación presentamos de manera esquemática las tácticas descritas anteriormente.

ESTRATEGIA 3 Promover la participación voluntaria de los líderes de la organización para contar con su apoyo en la ejecución de las estrategias de comunicación.			
TÁCTICA 1 Entrega de Folleto explicativo	TÁCTICA 2 Inducción a la identidad Cooperativa	TÁCTICA 3 Inducción a la identidad Cooperativa	TÁCTICA 4 Nombramiento
1 Mes	9 Meses	9 Meses	9 Meses

TÁCTICAS

TACTICA 1	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Carta compromiso	Lideres del proyecto	Lideres de la empresa detectados como posibles voluntarios	Reunión de presentación	Pín líder de área de comunicación	1 Mes

TÁCTICA 2	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Inducción a la identidad Cooperativa	Área de comunicación interna	Lideres voluntarios	Taller de identidad cooperativa	Manual del participante	9 meses

TÁCTICA 3	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Inducción a la identidad Cooperativa	Área de comunicación interna	Lideres voluntarios	Taller de identidad cooperativa	Folleto identidad cooperativa	9 meses

TÁCTICA 4	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Nombramiento	Área de comunicación interna	Lideres voluntarios	Taller de identidad cooperativa	compromisos	9 meses

4.7.3.1.4 Transmisión de la información del líder al su área.

Además de los instrumentos de difusión utilizados como parte de la comunicación interna, en los cuales se manejará información general sobre la cooperativa y otros temas,

en el caso de la difusión específica de la identidad apoyada por los líderes voluntarios, se utilizarán medios de difusión específicos para esta tarea.

En primer lugar se utilizará una carta del presidente para incentivarlos a cooperar con el proceso de cambio en la cooperativa.

El siguiente instrumento será un folleto sobre la identidad de la cooperativa y también dos historietas que se editarán con base al avance del programa.

4.7.4. Cuarta estrategia: Difundir la identidad de la cooperativa a los distintos niveles de la organización a cargo de los líderes voluntarios.

La forma de iniciar el proceso de identidad con la participación de los líderes voluntarios será mediante la presentación de un video a los trabajadores en el área de comedores. Este video tendrá por objetivo hacerles saber la importancia de su participación, apoyo y aceptación de los cambios a favor del mejoramiento de la Cooperativa en todos sus aspectos.

1.7.4.1 Tácticas

Esta etapa contempla la transmisión del video dos veces a la semana durante un mes; esto tomando en cuenta que los demás medios oficiales de comunicación interna darán a conocer la información al respecto.

Como segunda táctica se encuentra la realización de un tríptico de identidad cooperativa, el cual contendrá información breve pero precisa sobre quién es la Cooperativa, su misión, visión, valores y objetivos.

El diseño de los trípticos se llevará a cabo en dos fases. La primera contempla dar a conocer la información y el segundo servirá como reforzamiento del primero.

La entrega de los trípticos será a través de los líderes, pues la estrategia pretende, ante todo, ahorrar costos de producción, por lo que la impresión de los mismos será tomando en cuenta la cantidad de trabajadores en cada área y con base en ellos se entregará una cantidad determinada a los líderes para llevar a cabo la entrega personalizada a grupo asignado.

El tiempo estimado para la entrega, procesamiento de la información y evaluación sobre la percepción será de tres meses. En este tiempo los líderes estarán observando y tomando nota de las actitudes adoptadas por los trabajadores a partir de la introducción del primer tríptico.

Contribuirán con la motivación a trabajador para que lea la información que se le hace llegar (además del tríptico, que se interese por la lectura de la gaceta y los tableros de avisos) y así sentar las bases para el contenido del siguiente tríptico de reforzamiento.

El segundo tríptico tendrá como intención el cuestionar al trabajador sobre el conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de su empresa. Esto causará expectativa y aquellos que no hallan puesto mucho interés en el primer tríptico, el cual contenía la respuesta a dicho cuestionamiento, propiciará que recuerden o intenten recordarlo; comenzando así con la asimilación del “Quiénes somos”.

Una vez evaluada esta parte se procederá con la introducción de la tercera táctica como continuidad a la estrategia, la cual consistirá en la elaboración de una historieta dividida en dos números.

La historieta enmarcará la historia de la Cooperativa como preámbulo para eliminar las posiciones de socios y no socios, la identidad visual se retomará en mayor medida para diferenciar las marcas de la imagen representativa de la empresa.

La entrega de las historietas seguirá la misma dinámica de entrega personalizada como en el caso de los trípticos.

La implementación de esta táctica contempla un tiempo aproximado de cuatro meses, por lo que la entrega de la segunda historieta será al cabo de dos meses de haberse distribuido la primera.

Una última táctica a desarrollar será la distribución de carteles con la misión, visión y valores de la cooperativa en zonas estratégicas de la empresa, tales como recepción, entrada y salida principal y puertas principales para que los trabajadores vayan reteniendo en la memoria la información aportada por el tríptico y la historieta.

Así como la colocación de frases relativas a la unidad e identidad sin importar si se es socio o no, para lograr así integración. Dicha colocación será en los refrigeradores con bebidas para consumo interno, pues cada vez que un trabajador tome un producto para refrescarse tendrá que leer la frase que se encuentra ahí y con el tiempo la recordará y adoptará en sus acciones y pláticas diarias.

Estas tácticas sólo se llevarán a cabo con éxito con la constante intervención de los líderes voluntarios, los cuales fungirán un papel determinante para saber qué tan efectivo está siendo el plan.

A continuación se expondrá de manera concreta las tácticas a desarrollar para el cumplimiento de esta cuarta estrategia:

Estrategia 4 Difusión de la identidad cooperativa a cargo de los líderes voluntarios.			
Táctica 1 Video del presidente	Táctica 2 Tríptico 1 y 2 de identidad Cooperativa	Táctica 3 Historieta 1 y 2	Táctica 4 Carteles y frases
1 mes	3 meses	4 meses	12 meses

TÁCTICA 1	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPOS
Video del presidente	Departamento de comunicación interna	Trabajadores del área representada por cada líder	Entrega personal del líder al trabajador	1 mes

TACTICA 2	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPOS
Tríptico identidad cooperativa	Departamento de comunicación interna	Trabajadores del área representada por cada líder	Entrega personal del líder al trabajador	3 meses

TÁCTICA 3	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPOS
Historieta 1 y 2	Departamento de comunicación interna	Los integrantes del consejo de vigilancia y consejo de administración	Entrega personal del líder al trabajador	4 meses

TÁCTICA 4	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPO
Carteles y Frases en refrigeradores	Departamento de comunicación interna	Los integrantes del consejo de vigilancia y consejo de administración	Paredes, ventanas, refrigeradores ubicados en puntos estratégicos para su apreciación y lectura.	12 meses

4.7.5. Quinta estrategia: *Utilizar los elementos de la identidad en difusión de la comunicación institucional*

En esta estrategia se pretende unificar percepciones no sólo a nivel de comunicación interna; los públicos externos también son parte de ésta, por lo que necesitan de la difusión

clara de quién es la empresa para mostrar un sentimiento de identidad hacia la empresa y como consecuencia a sus productos, a sus marcas.

4.7.5.1 Tácticas

Las tácticas a desarrollar están encaminadas a la difusión de la identidad, a través de medios de comunicación masiva, ubicándola como una empresa distinta por tratarse de una sociedad Cooperativa

La generación de publicidad institucional es un requerimiento inmediato para el asentamiento de uniformidad en la concepción de la identidad visual de la empresa, diferenciándola de sus marcas.

La primera táctica de esta estrategia tratará la elaboración de comerciales institucionales para radio, donde los receptores (público interno y externo) ubicarán a la Sociedad Cooperativa como una empresa en pro del beneficio a la sociedad gracias a sus características constitutivas y la historia con la cual iniciaron en el mercado.

Para la elaboración de comerciales en radio será necesario el trabajo conjunto entre el área de comunicación encargada del programa, el área de marketing de la Cooperativa y la contratación de una empresa productora para la elaboración de los comerciales.

La transmisión de los mismos será a través de las radiodifusoras con las que actualmente se maneja la publicidad¹ y la transmisión de los mismos estará diseñada para seis meses, tiempo indicado para difundir tres comerciales distintos, uno cada dos meses.

La siguiente táctica concierne a las menciones de locutores. De alguna forma se retomará la estrategia que actualmente sigue el área de marketing sobre la entrega de productos a las radiodifusoras para dinámicas de los locutores en sus programas, sólo se

¹ Las radiodifusoras que actualmente transmiten comerciales sobre los productos de la cooperativa se encuentran en capítulo 2.

agregará la petición de mencionar información estratégica del documento de identidad de la cooperativa para darlo a conocer al público externo con miras a unificar la percepción de éstos con la que se está trabajando al interior.

La siguiente táctica corresponde a la elaboración de trípticos de identidad para el público externo que acude a las visitas guiadas al interior de la empresa, así como para la entrega en festivales, ferias, exposiciones y eventos patrocinados por ésta.

La entrega de estos trípticos será de manera permanente.

La última táctica de esta estrategia consistirá en la difusión de un comercial institucional en televisión. Nuevamente elaborado por el área encargada del programa de comunicación, el área de marketing y la ayuda de una agencia de publicidad. Estará dirigido a todos los públicos de la cooperativa, donde el mensaje, como en las demás tácticas, estará encaminado a la sensibilización y empatía de los públicos hacia ésta.

Con la realización de estas tácticas se estará unificando la percepción de los públicos internos y externos sobre la cooperativa. Lograrán identificar quién es la Cooperativa Pascual, por que se denomina así y cuales son sus marcas.

A continuación presentamos de manera esquemática la información descrita con anterioridad.

ESTRATEGIA 5			
Difusión de la identidad a través de la comunicación institucional			
Táctica 1 Publicidad Institucional en radio	Táctica 2 Menciones de locutores en radio	Táctica 3 Trípticos informativos	Táctica 4 Comerciales televisivos Institucionales
CAMPAÑA DE 6 MESES	TIEMPO INDEFINIDO	TIEMPO INDEFINIDO	CAMPAÑA DE 12 MESES

TÁCTICAS

TÁCTICA 1	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Publicidad Institucional en radio	Área de comunicación interna, marketing y agencia de publicidad	Todos los públicos de la cooperativa	Estaciones de radio	Comercial	Campaña de 6 meses

TÁCTICA 2	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPOS
Menciones de locutores en radio	Área de comunicación interna, marketing y agencia de publicidad	Todos los públicos de la cooperativa	Estaciones de radio	Campaña de 6 meses

TÁCTICA 3	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPOS
Trípticos informativos	Área de comunicación interna	Público externo que acude a las visitas guiadas al interior de la empresa, así como para la entrega en festivales, ferias, exposiciones y eventos patrocinados por ésta	Estaciones de radio	Permanente

TÁCTICA 4	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Comerciales televisivos Institucionales	Comunicación interna, área de marketing y agencia.	Todos los públicos	Televisión	Comercial	12 meses

4.7.6. Sexta estrategia: *Utilización de los elementos de la identidad en la difusión de la comunicación comercial (publicidad)*

Con base en las oportunidades que tiene la cooperativa como empresa de este tipo destaca el ser una empresa que utiliza realmente fruta en la elaboración de sus productos así como azúcar de caña, lo cual se encuentra impregnado en su historia y es parte de su identidad.

En este sentido la realización de una campaña de publicidad comercial donde se destaquen estas características, como mensaje primordial, logrará posicionarla en una categoría distinta y real a todas las demás, lo cual propiciará el abandono de la competencia con grandes empresas trasnacionales. Esta nueva categoría necesitará de tácticas específicas para su difusión.

4.7.6.1 Tácticas

Para tal difusión la primera táctica a seguir será la elaboración de dos comerciales de televisión, los cuales se lanzarán seis meses después del lanzamiento del comercial institucional para no bombardear con tanta información a la vez, aunque sean de índole distinta.

Nuevamente los encargados del diseño y producción de los comerciales serán los encargados del programa de comunicación en conjunto con del área de marketing y una agencia externa de publicidad.

Todos los públicos serán los destinatarios de los comerciales, pues podrán verlos en la televisión durante doce meses.

Otra táctica será la realización de dos comerciales radiofónicos para el reforzamiento y la ampliación del público receptor del comercial. A través de la difusión en radio muchas personas que no puedan ver el comercial en la televisión podrán escucharlo en la radio.

Los realizadores del mismo serán los encargados del programa de comunicación, el área de marketing y la misma agencia de publicidad.

Y como última táctica para la publicidad de la “nueva categoría” se llevará a cabo el diseño de medios impresos como espectaculares para la colocación en lugares estratégicos, por su puesto siguiendo el mismo concepto de “nueva categoría”

A continuación presentaremos de manera esquemática lo descrito con anterioridad:

ESTRATEGIA 6		
Difusión de la identidad a través de la comunicación comercial		
Táctica 1 Publicidad “Nueva categoría” para televisión	Táctica 2 Publicidad “Nueva categoría” para radio	Táctica 3 Publicidad En medios impresos
12 meses	12 meses	Indefinido

TÁCTICA 1	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Publicidad “Nueva categoría” para televisión	Comunicación interna, área de marketing y agencia.	Todos los públicos	Canales de televisión	Comerciales 1 y 2	12 meses

TÁCTICA 2	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	INSTRUMENTOS	TIEMPOS
Publicidad “Nueva categoría” para radio	Comunicación interna, área de marketing y agencia.	Todos los públicos	Estaciones de radio	Comerciales 1 y 2	12 meses

TÁCTICA 3	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	Mensaje	TIEMPOS
PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS	Comunicación interna, área de marketing	TODOS LOS PÚBLICOS	Espectaculares	La cooperativa no tiene competidores por ser una “nueva Categoría”	indefinido

4.7.7. Séptima estrategia: *Reforzamiento y Evaluación permanente del programa*

Para la evaluación del programa en el aspecto interno los líderes voluntarios serán pieza clave. Sostendrán reuniones periódicas con quienes se están encargando del programa para presentar las observaciones sobre las acciones ejecutadas.

4.7.7.1 Tácticas

Para la evaluación se llevarán a cabo tres estrategias distintas. La primera consiste en la realización de pláticas motivacionales y de liderazgo a los encargados de la difusión de la comunicación, es decir los líderes voluntarios.

Dichas pláticas se llevarán a cabo una vez al mes en grupos de cinco tres a cinco personas según la cantidad de elementos voluntarios resultantes del proceso de invitación y el tiempo de implementación será constante según las evaluaciones consecuentes.

La siguiente táctica consiste en la presentación de un video motivacional sobre la identidad de la Cooperativa, el cual se utilizará cada vez que se requieran reforzar las pláticas.

Y como última táctica tenemos a las reuniones de evaluación, donde los voluntarios harán saber al equipo encargado del programa sobre las percepciones y situaciones vistas con base en la implementación de las distintas estrategias.

Estas tácticas de evaluación y retroalimentación del plan son sólo una base. Estas podrán ir cambiando con el paso del tiempo y las necesidades de evaluación conforme avance dicho programa

ESTRATEGIA 7 Reforzamiento y Evaluación permanente del programa		
Táctica 1 Pláticas motivacionales	Táctica 2 Video	Táctica 3 Reuniones
1 al mes		Indefinido

TÁCTICA 1	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	TIEMPOS
Pláticas motivacionales	Comunicación interna	Líderes	Reuniones con líderes	Constante

TÁCTICA 2	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	MENSAJE	TIEMPOS
video	Comunicación interna	Líderes y trabajadores en general	Comedor	Motivación e identidad	constante

TÁCTICA 3	ACTORES COMUNICATIVOS	RECEPTORES	MEDIOS	MENSAJE	TIEMPOS
Reuniones para evaluaciones	Departamento de comunicación interna	Los integrantes del consejo de vigilancia y consejo de administración	Comunicación Cara a cara	Percepciones con base al avance del programa	Mensual

Para la implementación de este programa se tomará como punto clave para su realización la conformación de un Departamento de Comunicación interna y, como ya mencionamos, la participación voluntaria de los líderes de la organización en la implantación las estrategias.

Ahora damos paso al último apartado de este programa, el cual consiste en la elaboración de un análisis de presupuesto de tiempo (PERT).

4.8 Análisis PERT

El desarrollo de análisis PERT será retomado en este programa como metodología general para situar los pasos a seguir y el tiempo para el desarrollo de cada paso (Táctica); así como los públicos, y la manera de distribuir la información en general de todas las estrategias; la manera de colocar la información será una modificación acorde a las necesidades de este trabajo.

La principal modificación en el planteamiento del análisis será en la forma de presentación, pues para digerir de forma más óptima los pasos a seguir en el desarrollo del programa, los acontecimientos y las actividades serán descritas en forma de cuadros explicativos; manteniendo la esencia de lo que es el análisis PERT.

Cabe destacar que nosotros denominamos estrategias a los acontecimientos y tácticas a las actividades.

A continuación presentamos dicho cuadro.

FASES	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO PARA LA TACTICA	TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATE-GIA
FASE 1 PREPARA- CION	ESTRATÉGIA 1	TÁCTICA 1 GACETA	ELABORACIÓ N MENSUAL	6 MESES
		TÁCTICA 2 VIDEO	CADA VEZ QUE HALLA CURSO DE INDUCCIÓN PARA NUEVOS TRABAJADOR ES	
		TÁCTICA 3 VIDEO	ELABORACIÓ N MESUAL	
		TÁCTICA 4 TABLERO DE AVISOS	ELABORACIÓ N SEMANAL	
		TÁCTICA 5 PROGRAMA DE RADIO	2 VECES POR SEMANA	
	ESTRATÉGIA 2	TÁCTICA 1 INCLUIR ELEMENTOS FALTANTES DE LA IDENTIDAD ORGANIZACION AL		

		TÁCTICA 2 RE ESCRIBIR LOS ELEMENTOS INCORRECTOS O INCLOMPLLETO		
FASE 2 FORMACION	ESTRATÉGIA 3	TÁCTICA 1 FOLLETO EXPLICATIVO	1 MES	12 MESES
		TÁCTICA 2 INTRODUCCIÓN A LA IDENTIDAD COOPERATIVA	9 MESES	
		TÁCTICA 3 INTRODUCCIÓN A LA IDENTIDAD COOPERATIVA	9 MESES	
		TÁCTICA 4 NOMBRAMIENTO	9 MESES	
FASE 3 COMUNICA CIÓN	ESTRATÉGIA 4	TÁCTICA 1 VIDEO DEL PRESIDENTE	1 MES	12 MESES

		TÁCTICA 2 TRIPTICO 1 Y 2 DE IDENTIDAD COOPERATIVA	TRES MESES	
		TÁCTICA 3 HISTORIETA 1 Y 2	4 MESES	
		TÁCTICA 4 CARTELES Y FRASES	12 MESES	
	ESTRATÉGIA 5	TÁCTICA 1 PUBLIDICAD INSTITUCIONAL EN RADIO	6 MESES	12 MESES
		TÁCTICA 2 MENCIONES DE LOCUTORES EN RADIO	TIEMPO INDEFINIDO	
		TÁCTICA 3 TRÍPTICOS INFORMATIVOS	TIEMPO INDEFINIDO	
		TÁCTICA 4 COMERCIALES TELEVISIVOS INSTITUCIONALE S	CAMPAÑA DE 12 MESES	
	ESTRATÉGIA 6	TÁCTICA 1 PUBLICIDAD “NUEVA CATEGORÍA” PARA TELEVISIÓN	12 MESES	12 MESES

		TÁCTICA 2 PUBLICIDAD “NUEVA CATEGORÍA” PARA RADIO	12 MESES	
		TÁCTICA 3 PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS	TIEMPO INDEFINIDO	
FASE 4 RECTIFICACIÓN	ESTRATÉGIA 7	TÁCTICA 1 PLATICAS MOTIVACIONAL ES	1 AL MES	24 MESES (A PARTIR DEL COMIENZO DE LA IMPLANTA CIÓN DEL PROGRAM A)
		TÁCTICA 2 VIDEO		
		TÁCTICA 3 REUNIONES		

Para concluir este capítulo haremos hincapié en la necesidad de toda organización, sin importar su tamaño, de tener un área de comunicación interna y de la contratación de personal especializado para su correcto funcionamiento.

La presentación de este programa es muestra de los resultados de un diagnóstico respaldado por información certera y comprobable, por lo que las propuestas son totalmente lógicas y con una intención de cambio positivo en pro de un mejor desempeño laboral.

Cada estrategia pretende dar un paso en el desarrollo del programa, cada táctica de la estrategia es una acción que requiere del esfuerzo del público interno en general.

El diagnóstico de la comunicación organizacional planteó el análisis de la organización al interior y al exterior de la cooperativa, por lo que la presentación de estrategias concernientes al público externo corresponden al planteamiento interno y son una aportación para el trabajo conjunto con el área de marketing y las agencias de publicidad que trabajan en conjunto con la Cooperativa.

CONCLUSIONES

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta y un elemento primordial para su mantenimiento. La actividad de las organizaciones es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones, estableciéndose así patrones de comportamiento comunicacional entre los miembros.

A partir de cómo se desarrollan las actividades en una organización, de cómo se comunican sus políticas, normas y construcción de paradigmas a lo largo de su historia se crea una cultura única y propia de la empresa; la cual sirve como elemento diferenciador con respecto a las demás y contribuye a la definición y comprensión de la identidad organizacional.

Las organizaciones se hacen notar, entender, diferenciar y registrar de las demás en la memoria de sus públicos tanto internos como externos. El diagnóstico de la comunicación y la cultura organizacional que llevamos a cabo en la Cooperativa Pascual tuvo como función principal capturar esos elementos diferenciadores y emplearlos estratégicamente en la dirección de una cultura y por lo tanto de una identidad que repercutiera de manera positiva en el actuar de sus públicos así como en la apreciación de su imagen.

Cualquier organización, sin importar la cantidad de integrantes, función, misión, estructura o razón de ser, posee una cultura. La necesidad del comunicólogo organizacional por detectarla es saber si resulta funcional o benéfica para el desempeño y armonía de ésta, y si no lo es, construir a partir de estrategias apoyadas de diferentes soportes e instrumentos de comunicación e información las soluciones para su paulatina transformación.

Planear estratégicamente la cultura no es algo descabellado si lo planteamos desde el terreno de la comunicación organizacional; es decir, al llevar a cabo un plan, donde los mensajes emitidos son resultado de diversas estrategias detectadas a partir del diagnóstico y apoyadas por distintos soportes de comunicación e información. De esta forma se podrá

obtener un cambio de actitud, comportamiento, forma de ser y hacer las cosas; lo cual se traducirá en una cultura diferente, encaminada a los objetivos de dicha planeación.

A partir del diagnóstico realizado determinamos la necesidad de un programa de comunicación, en el cual se contemplan diversas estrategias, las cuales tienen como punto nodal la difusión de la identidad cooperativa, tanto a los públicos internos como a los externos. Tal necesidad cubre satisfactoriamente el objetivo de esta investigación, el cual consistió en realizar una propuesta de comunicación con base en un diagnóstico de la Comunicación y la Cultura Organizacional de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, planta Sur.

En la hipótesis planteada aseveramos: La Empresa Pascual utiliza su carácter de Sociedad Cooperativa como un recurso maleable para la creación de identidad y sentido de pertenencia entre los socios, personal y públicos de la misma, pero carece de un programa integral de comunicación para una difusión más eficiente, de mayor impacto y con una dirección estratégica.

Tal hipótesis fue comprobada satisfactoriamente. Para ello, el diagnóstico nos fue dando poco a poco los elementos de comprobación y respuesta.

El primer capítulo, utilizado como la base teórica de los elementos a estudiar resultó muy útil para no perdernos en el camino y al realizar el segundo capítulo pudimos definir cada uno de los elementos teóricos acerca de la historia y lo que dice ser la Cooperativa.

Obtuvimos datos relevantes de su historia, los cuales nos han permitido realizar una propuesta derivada de ellos.

El 31 de mayo es una fecha muy importante para los trabajadores, pues es el aniversario luctuoso de las dos personas asesinadas en la huelga sostenida hace casi 25 años. Esta fecha resulta positiva para las estrategias de comunicación porque forma parte de los ritos culturales de la empresa y puede retomarse en el fomento de la identidad, sobre todo de los no socios y personal que no formó parte de aquel movimiento.

Otro rito de la cultura Cooperativa es el proveniente de la cultura mexicana. La elaboración de pequeños altares a la Virgen de Guadalupe puede verse en distintos lugares de la empresa. Este es otro punto benéfico para la integración de la identidad Cooperativa.

Sin embargo, al indagar en las labores de comunicación interna pudimos observar que el área destinada a este tipo de comunicación es mas bien una sub-área de la Comisión de Educación de la Cooperativa, la cual no se dedica estratégicamente a la difusión de este tipo de comunicación, sino a la difusión, dentro de sus posibilidades, de la información interna que desde el punto de vista de los encargados tiene relevancia.

Por lo tanto, la inexistencia de un plan estratégico de la comunicación organizacional es un hecho, se pudo comprobar. A pesar de ello necesitamos saber, con base en la comunicación, la cultura y en general con los rasgos de la identidad predominante en la Cooperativa, cómo estaban siendo estos elementos para la cooperativa.

Ya puntualizamos la existencia de cultura en cualquier tipo de sociedad, es inevitable. En el caso de la Cooperativa a pesar de no tener un plan estratégico de difusión y control, necesitábamos saber si la situación existente era benéfica y dónde era necesario trabajar para modificar lo negativo; o si definitivamente las categorías de análisis integrantes de nuestro diagnóstico debían tratar radicalmente los problemas detectados.

La situación determinada como positiva para la Cooperativa fue principalmente la historia formada a través de los años y, en específico, la manera de constituirse. Tal historia es útil en el plan propuesto para difundir el sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la organización.

A pesar de la existencia de estos rasgos pudimos identificar cuál sería uno de nuestros mayores retos a enfrentar a la hora de llevar a cabo el programa de difusión de la identidad cooperativa.

Una empresa constituida como Sociedad Cooperativa se rige por los principios cooperativos, los cuales estipulan, no sólo su constitución orgánica, sino la necesidad vital de trabajar en equipo, pues todos son dueños de todo y por lo tanto es necesario cuidar y cubrir sus propios intereses.

Sin embargo, la creación de este sistema administrativo se ve limitado cuando el número de socios se incrementa, pues al pactarse todo por medio de una asamblea general es difícil llegar a acuerdos cuando el número de socios va en crecimiento.

Para resolver tal situación, en la Cooperativa Pascual, se llevó a cabo la creación de una empresa de Recursos Humanos (SEDIPO) constituida como Sociedad Anónima. De tal forma que las personas contratadas ya no son socias, sino trabajadores con todos los derechos y obligaciones de una S.A.

A partir de esta situación se comienza con una división marcada por la existencia de socios y no socios, lo cual propicia que la identidad híbrida existente se encuentre dividida, pues los socios se sienten más identificados con la cooperativa a diferencia de los no socios.

En el caso de los no socios a pesar de ser contratados por una empresa propia de la cooperativa la identidad surgida de ésta no es proporcionada estratégicamente para disipar esta situación, y más aun, los socios marcan tal segmentación.

El público interno es el primero a considerar por toda organización preocupada por el crecimiento empresarial, el cual, al tener contacto con el exterior debe transmitir el sentido de pertenencia y crear así una imagen positiva hacia los públicos externos.

Es perjudicial para la empresa que sus propios integrantes se quejen de ella o hagan saber a sus compañeros y a los públicos externos su disgusto con las labores desempeñadas, o con alguna situación en específico.

Los socios en la cooperativa tienen un sentimiento de pertenencia muy arraigado, sobre todo quienes formaron parte de la creación de ésta. Los socios posteriores también se

sienten orgullosos, sobre todo por las retribuciones económicas obtenidas a raíz de esta posición.

Sin embargo la mayor parte de los trabajadores no son socios y son a su vez quienes menos pertenencia sienten hacia la Cooperativa. Y en general, socios y no socios, desconocen los datos teóricos como misión, visión y valores con los cuales se deben regir. Lo cual refuerza la posición de nuestra hipótesis y el cumplimiento de nuestro objetivo.

La creación de un programa de comunicación, enfocado en la promoción de la identidad de la cooperativa captura y propone las estrategias necesarias para disipar paulatinamente dicha situación; además de integrar la difusión de ésta a sus públicos externos, ya que una empresa debe ser por dentro lo que dice ser por fuera y viceversa.

La propuesta de estrategias al exterior servirán para mitigar la percepción de las marcas de la cooperativa como empresas independientes; apelamos a la publicidad institucional para proyectar a la Cooperativa Pascual como una empresa grande y fuerte, proveniente de la lucha y el esfuerzo de los trabajadores y que cuenta con productos de marcas posicionadas.

La presentación de estrategias enfocadas a la comunicación comercial o a la publicidad también trata de incluir las características mencionadas, además de destacar elementos que las demás empresas del ramo no marcan; esto con el objetivo de posicionar los productos de la cooperativa como únicos en el mercado.

Un dato destacable, resultado de las entrevistas fue la postura empresarial sobre la preferencia a mantener los precios bajos e invertir constantemente en todo aquello que produzca calidad al producto y no dar tanta importancia a la publicidad, "pues un buen producto se publicita sólo y además nosotros trabajamos en beneficio de la sociedad, no para enriquecernos."¹

¹ Entrevista realizada el 11 de Agosto de 2007 al Sr. Venancio Mejía Ríos, Tesorero de la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual.

Al respecto podemos opinar: la ayuda a la sociedad, la elaboración de productos de alta calidad y al alcance del público en general no está peleado con el crecimiento económico y empresarial, al contrario. En un mundo globalizado la contratación de servicios de publicidad para mantenerse competitivamente en el mercado es una necesidad; y en general, la contratación de asesoría en servicios de comunicación organizacional debe verse, sin duda alguna, como una inversión más que como un gasto inútil.

Hoy en día el crecimiento de las empresas se da cuando, al interior los trabajadores se sienten bien con la labor realizada y al exterior con la creación de estrategias publicitarias inteligentes, más no mentirosas, aunadas a la garantía de un producto con calidad.

Si retomamos una de las leyes del *marketing*, la cual dice: “el *marketing* es una guerra de percepciones no de productos”² entonces podemos decir que el trabajo del comunicador organizacional es determinante al exterior para proponer estrategias de comunicación interna y externa provenientes de elementos reales tomados de la identidad, en este caso de la Cooperativa, lo cual propiciará una percepción unificada, positiva y diferenciadora.

Todo programa de comunicación podrá llevarse a cabo sólo si cuenta con el apoyo total de todos los niveles de la organización. En especial, los directivos deben estar conscientes de que el beneficio se verá reflejado de manera paulatina y con base en la continua evaluación, por lo tanto no deben dudar de los resultados, de esta forma el cambio será positivo, se convertirá en un hecho.

Con el diagnóstico realizado y la propuesta del programa de comunicación a la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual esperamos contribuir con los estudios de caso sobre la comunicación en las organizaciones; situación no demeritoria cuando se adopta como el estilo de vida elegido; considerado como aportador de experiencia, como dador de experiencia.

² Ries Al, Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, México, Mc Graw Hill, 1993, P. 22.

Diagnosticar y proponer son sólo dos piezas de la ardua tarea que implica hacer un cambio real en una organización; la verdadera razón de estos pasos comienza cuando se implementan las propuestas, y una vez implementadas se da constante evaluación y ajuste; así, hasta alcanzar el proceso de transformación.

El diagnóstico y cura a las situaciones detectadas como negativas para una organización no servirán de nada si se espera que el comunicólogo organizacional las resuelva como por arte de magia, en cuestión de horas o días. La comunicación organizacional es paciencia para lograr resultados.

Estamos satisfechos con el diagnóstico realizado, así como con la determinación de propuestas, consideramos haber trabajado con total objetividad, elemento de absoluta necesidad cuando se desea obtener resultados reales y propuestas congruentes con dicha realidad.

Acerca del trabajo del comunicólogo organizacional, diremos: la única manera de ser realistas y obtener un resultado apegado a dicha realidad es ver al objeto de estudio como ajeno a nosotros. Manejarnos en una postura de conocimiento y aprendizaje como cuando vamos a otro país, o a otro Estado del propio país, y tener siempre en cuenta el dicho: “es más fácil ver los verdaderos problemas cuando estamos afuera que cuando estamos adentro”.

El contacto diario con nuestro objeto de estudio puede provocar algún afecto o sentido de pertenencia, por lo tanto no debemos desviarnos del camino pretendido a causa de la convivencia diaria con las personas pues ante todo debe existir una ética profesional, característica determinante para todo estudioso de la comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias metodológicas:

Hernández, Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, Trillas, México: 1991, 705 p.

Rodríguez, Darío, Diagnóstico organizacional, 3ª, ed. Alfaomega, México, 1999, 218 p.

Schmelkes, Corina, Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación, HARLA, México: 1988.

Bibliografía General

Agenda Mercantil 2007, Ediciones fiscales ISEF, Ley General de Sociedades Cooperativas, Cap.12.

Aguilar Camarena, Carlos Augusto, Et.al., El ABC del desarrollo organizacional, Trillas, México, 1994, 110 p.

Álvarez, Hector Felipe, Teoría de las organizaciones, México, Ediciones Eudecor, 1997, 230 p.

Arzate Rodríguez, Irma Silvia, Lineamientos de publicidad social para la Cooperativa de refrescos Pascual, Tesina de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, FCPyS, UNAM, México, 1998, 321p.

Daft, Richard L., Teoría y diseño organizacional, sexta ed. Thomson editores, México, 2004, 699p.

Dale, Ernest, Organización, Editora Técnica, S.A., México, 1970, 363 p.

Dávila, Anabella. Cultura en organizaciones latinas. México, Siglo veintiuno editores, ITESM, 1999, 225p.

Demetrio Vallejo Martínez y la lucha de los trabajadores de Refrescos Pascual, Libro editado por la Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte, A.C. 32 p.

Díaz, José Eduardo, Relaciones Cooperativas de producción , El caso de la Cooperativa Trabajadores de Pascual, 1989, Tesis de Licenciatura en Sociología, FCPyS, UNAM, México, 1990, 345 p.

Etkin, Jorge, Identidad en las organizaciones, Paidós, México, 1992, 316 p.

Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, trillas, México, 2da. Ed., 2002, 273 p.

Ferrer, Eulalio, Información y Comunicación, Fondo de Cultura Económica, 1985, 225 p.

García Álvarez, Alma Delia, Una empresa competitiva: el caso de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L. En los mercados internacionales, Tesis de licenciatura en Relaciones Internacionales, FCPyS, UNAM, México, 1999, 365 p.

González, Martín, Socorro Olivares, Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano, CECSA, México, 1999, 344 p.

Grunig, E, James, Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona, 2000, 757 págs.

Hernández Rosalío, ¡Refrescos Pascual!, Para no olvidar el costo del presente y el futuro, México, Publicación del Centro de Asesoría Sindical Valentín Campa, A.C.

Hernández, Beltrán Rosalío, Los Patos y otras batallas, Emes editores, México, 1999, 164 p.

Krieger, Mario, Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional, Prentice Hall, 563 p.

Leyes y códigos de México, Sociedades mercantiles y cooperativas, 51ª, ed., México, Porrúa, 1996. 675 p.

Llanos, Rete Javier, Integración de Recursos Humanos, Trillas, México, 2005, 376 págs.

Martínez de Velazco, Abraham Nosnik, Comunicación organizacional práctica, Trillas. 437 p.

Miége, Bernard, El pensamiento comunicacional, Universidad Iberoamericana, México, 1ª. Ed. en español, 1996, 125 p.

Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, Alfaomega, México, 1998, 401 p.

Nosnik, Abraham, Comunicación Organizacional práctica, Trillas, México, 1988, 111p.
Olins Wally, Identidad Corporativa, Celeste Ediciones, Madrid, 1991, 224 p.

Rebeil, Corella Maria Antonieta, Celia Ruíz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones, (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, Universidad Iberoamericana, Universidad Latinoamericana), Editores Universidad Iberoamericana / Plaza y Valdés, México, 2000, 386 págs.

Ries Al, Jack Trout, Las 22 leyes inmutables del marketing, México, Mc Graw Hill, 1993, 177 págs.

Rodríguez, Darío, Diagnóstico organizacional, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, Centro de extensión, 1992, 543 p.

Scheinsohn, Daniel, Comunicación Estratégica, Management y fundamentos de la imagen corporativa, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999, 173 págs.

Schramm, Wilbur, La Ciencia de la Comunicación Humana, Editorial Roble, México, 1966, 159 p.

Taibo, Paco Ignacio, Pascual, Décimo Round, Cuadernos el Militante, México, 1986, 60 p.

Vazquez Arteaga, Manuel, Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional, México, 1997, 132 p.

CIBERGRAFÍA

www.pascualboing.com.mx (monitoreo continuo)

www.pascual.com.mx (monitoreo continuo)

<http://www.cronica.com.mx/nota.php?idc=209047> 25/junio/2006/18:50

<http://www.jornada.unam.mx/2006/02/24/056n1soc.php> 9:53

<http://la.indymedia.org/news/2006/03/150122.php> 11:38

<http://www.pascualboing.com/historia.html> 20/Nov./2006/22:30

<http://www.temakel.com/histkamizakes.htm> 18 de Agosto de 2007

ENTREVISTAS

- Entrevista realizada por la autora de este trabajo a Claudia Palacios, encargada de capacitación en la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual. 11 de Agosto de 2007
- Entrevista realizada por la autora de este trabajo el 25 de Julio de 2007 al señor Rodolfo Herverth Melo, Agente de ventas con más de 30 años laborando para la Cooperativa.
- Entrevista realizada el 11 de Agosto de 2007 al Sr. Venancio Mejía Ríos, Tesorero de la Comisión de Educación de la Cooperativa Pascual.

- Entrevista realizada el 31 de Mayo de 2007 al Sr. Gerardo Montoya, encargado del área de Comunicación de la Cooperativa Pascual.
- Entrevista realizada por deltaenfoco.com, el 15 de Junio de 2007.
- Entrevista realizada por Irma Silvia Arzate Rodríguez, en la tesina titulada Limeamientos de publicidad social para la Cooperativa de Refrescos Pascual, FCPyS, UNAM, 1998, p. 53
- Entrevista realizada el 17 de Julio de 2007 a Elena Rodríguez, Ejecutiva de Marca de la Cooperativa Pascual.
- Ana Balderas, Guía de Visitas a la Cooperativa Pascual, planta sur. Entrevista de la Visita guiada realizada el 21 de julio de 2007.

ANEXO 1

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Fracción I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.

- Decisión voluntaria de los individuos para ingresar a una cooperativa.
- Esta decisión debe, también, mostrarse día a día; mediante el compromiso con la productividad, la buena conducta y la educación continua.
- Apertura de la cooperativa para la aceptación de nuevos socios de acuerdo con sus necesidades, pero sin distingo por raza, género, filiación política, creencias religiosas o actividades sociales.

Fracción II. Administración democrática.

- La asamblea General de Socios es el órgano supremo de la cooperativa.
- Todos los socios son iguales, con los mismos derechos y obligaciones. Poseen una voz y un voto, sin importar el monto de su aportación.
- Participación igualitaria con base en la lealtad a la cooperativa, la responsabilidad individual y colectiva, la solvencia ética y moral, la madurez y responsabilidad personal, para asegurar el desarrollo sustentable.
- Libre y responsable elección de representantes y dirigentes.

Fracción III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios, si así se pactara.

- El capital de trabajo de la cooperativa se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acude que se destine a incrementarlo.
- Dado que el capital de una cooperativa es resultado del trabajo de los asociados, no debe prestarse a la especulación.
- Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derechos o trabajo.
- Las aportaciones estarán representadas por certificados: nominativos, indivisibles y de igual valor.

- Cada socio deberá aportar cuando menos el valor de un certificado.
- Se podrá pactar la suscripción de certificados excedentes o voluntarios, para ayudar al desarrollo económico y social de la cooperativa, por los cuales se percibirá un rendimiento de acuerdo con las tasas bancarias de renta a plazo fijo; sin que dicho pago afecte al capital de trabajo o al patrimonio social.

Fracción IV. Distribución de rendimientos en proporción a la participación de los socios.

- Se busca lograr un equilibrio entre los intereses de la cooperativa y los intereses de los socios.
- Primero se tiene que producir, cubrir costos y gastos, pasivos, etc., y después, distribuir los rendimientos.
- Hay que dar para poder recibir, ningún socio debe costarle a la cooperativa; hay que empezar por producir para poder percibir beneficios.
- Los rendimientos anuales se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio.
- El trabajo debe evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad de desempeño, tiempo, nivel técnico, preparación y escolaridad comprobada.
- En las sociedades cooperativas de productores, la prestación del trabajo personal de los socios podrá ser físico, intelectual o ambos.
- Procurar generar un superávit que se repartirá equitativamente.

Fracción V. Fomento de la educación cooperativa y de la economía solidaria.

- Las cooperativas están obligadas a preparar a sus asociados en ambos temas, a partir de capacitación específica, tanto técnica como humanística, que se oriente hacia la responsabilidad social, la preocupación ecológica, el desarrollo cultural y la procuración de oportunidades solidarias.
- La difusión de los modernos principios cooperativistas constituye un factor esencial para el éxito de la organización frente a la economía de mercado imperante.

- Pretender formar buenos y capaces cooperativistas, pues se requiere de la capacitación consciente, activa y responsable de todos los socios para alcanzar el logro de los objetivos comunes.

Fracción VI. Participación en la integración cooperativa.

- Las cooperativas se deben brindar ayuda mutua, siempre dentro del marco de la confianza, la solidaridad y la alianza fraternal, no de la subordinación ni del paternalismo.
- Se reconoce la existencia del Movimiento Cooperativo Nacional, cuyo máximo representante será el Consejo Superior del Cooperativismo.
- Los cooperativistas se podrán agrupar libremente en federaciones, uniones o cualquier otra figura asociativa con reconocimiento legal, que garantice el respeto a todos los asociados en su integridad y su patrimonio.
- Estos organismos de agrupación de las cooperativas, entre otras funciones, tendrán la de coordinar y defender los intereses de sus afiliados y la de procurar la solidaridad de sus miembros, así como la de fortalecer la economía solidaria.
- La implementación de los planes sociales conjuntos y de los planes educativos y culturales comunes, son necesarios para el proceso de integración cooperativa.

Fracción VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.

- Este es uno de los nuevos principios que la Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas mexicana adiciona a los seis Principios Rectores del Movimiento Cooperativo Mundial.
- En este principio se reconoce dos derechos o garantías individuales de todos los mexicanos, asentados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: la libertad política de todos los ciudadanos sin distingo alguno y la libertad de creencias.
- El ejercicio de estos derechos tiene carácter personal, por ello, deben llevarse a cabo con una actitud respetuosa de la institucionalidad y la operatividad normal de las

cooperativas, las cuales, en tanto que organizaciones de trabajo, son apolíticas y laicas.

- Es importante recalcar que toda libertad propia termina donde principia la ajena. No se justifica el atentar contra la unidad y la estabilidad de una cooperativa, aduciendo estos derechos de naturaleza absolutamente personal.

Fracción VIII. Promoción de la cultura ecológica.

- Este es el segundo de los dos nuevos principios que la Ley mexicana adiciona.
- La Asamblea General de Socios tiene la facultad de conocer y resolver sobre las medidas de carácter ecológico que se propongan.
- La promoción de la cultura ecológica debe formar parte de la educación cooperativa, recordemos que el respeto a la naturaleza es la base del desarrollo sustentable.
- La obligación de implementar cursos de capacitación en materia ecológica, para todos los cooperativistas es, pues, un imperativo legal, moral y ético.

El objetivo de este principio es lograr que las cooperativas, al mismo tiempo que realizan sus actividades productivas, tomen en cuenta la importancia de proteger al medio ambiente.

ANEXO 2

ANÁLISIS FODA Y ANÁLISIS PERT

Análisis FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es un análisis de la situación de la organización. Se lleva a cabo definiendo las oportunidades y amenazas que forman parte del ambiente externo y las fortalezas y debilidades que son parte del ambiente interno.

Una vez detectadas y propuestas se lleva a cabo un proceso de ponderación para llevar a cabo la propuesta estratégica más viable.

La regla de oro a seguir en este análisis es “Aproveche las fortalezas y oportunidades para vencer las debilidades y evitar las amenazas”¹

Análisis externo (oportunidades y amenazas)

Pasos a seguir:

- *Escoger variables del entorno:* económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, etc.
- *Seleccionar fuentes clave de información:* Entrevistas, informes, encuestas, directorios, manuales, etc.
- *Pronóstico de variables.* Proyección de tendencia, juicio de ejecutivos, etc..

En la metodología del análisis es necesario cumplir con estos pasos, nosotros ya los desarrollamos, por lo que podemos pasar al vaseado de datos en la matriz correspondiente a cada evento detectado

¹ Jorge Elicer Prieto Herrera, La gestión estratégica organizacional, Ecoe Ediciones, 2003, P.32.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES (MEO)

Es un instrumento de análisis del entorno que identifica las oportunidades de la empresa incluyendo aspectos económicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, ambientales, etc.

Procedimiento:

- 1 identificar las oportunidades de la empresa
- 2 diseñar un plano cartesiano normal
- 3 clasificar las oportunidades según su magnitud o importancia así: nivel bajo, medio o alto.
- 4 Ponderar el efecto potencial de las oportunidades en el negocio así: nivel ligero, moderado, positivo o excelente.

Criterios de decisión:

La Matriz de Evaluación de Oportunidades (MEO) permite considerar los factores favorables para la empresa y define el grado de atención que se les debe prestar para aprovecharlos en el corto plazo.

A continuación presentamos el formato de la matriz de evaluación de oportunidades

Efecto Potencial en el negocio	Excelente			
	Positivo			
	Moderado			
	Ligero			
		Bajo	Medio	Alto

MAGNITUD DE IMPORTANCIA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AMENAZAS (MEA)

Para esta matriz seguiremos los mismos pasos que en la anterior; tan solo reemplazaremos en el paso cuatro nivel ligero, positivo o excelente por nivel ligero, moderado, severo o catastrófico.

A continuación el formato de la matriz

Efecto Potencial en el negocio	Catastrófico			
	Severo			
	Moderado			
	Ligero			
		Bajo	Medio	Alto

MAGNITUD DE IMPORTANCIA

Esta matriz permitirá considerar los factores desfavorables para la empresa y define el grado de atención que se les debe restar para reducir o eliminar las amenazas

Análisis interno (fortalezas y debilidades)

PASOS A SEGUIR:

- Identificación de áreas funcionales y desarrollo, etc.
- Seleccionar fuentes claves de información
- Pronósticos de variables

Nuevamente mencionamos que la elaboración de esta parte ha sido realizada al apartado concerniente al diagnostico de comunicación por lo que procederemos a presentar las matrices que nos servirán para el vaciado y ponderación de los resultados.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FORTALEZAS (MEF)

Este instrumento de análisis interno nos permite identificar las fortalezas de una empresa incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, de desarrollo tecnológico, producción, servicio al cliente, etc.

Esta matriz consta de tres pasos:

1. identificar las fortalezas de la empresa
2. diseñar un plano cartesiano
3. clasificar las fortalezas de acuerdo a su magnitud así: nivel bajo, medio, alto y muy alto.

Importancia para la empresa	Muy Alta			
	Alta			
	Media			
	Baja			
		Bajo	Medio	Alto

Magnitud o importancia de la fortaleza

El resultado de la matriz definirá prioridades para la organización y permitirá establecer planes de acción con estrategias alternativas

El análisis de las fortalezas deberá ser complementado con la gestión de mercadeo, ventas y servicios apoyado en su fortaleza financiera de los últimos años.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DEBILIDADES (MED)

El procedimiento a seguir será igual que la matriz de fortalezas

Una vez con los resultados de las matrices se llevará a cabo un análisis comparativo y para encontrar las estrategias D.O.F.A.

A continuación los presentamos:

Análisis Comparativo

INTERNO	EXTERNO
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos organizacionales	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa
FORTALEZAS	AMENAZAS
Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de objetivos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben , limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer

ESTRATEGIAS D.O.F.A

Esta matriz permite generar estrategias alternativas viables.

- Preparar lista de fortalezas claves
- Preparar lista de debilidades claves
- Preparar lista de oportunidades claves
- Preparar lista de amenazas claves
- Comparar las fortalezas (internas) con las oportunidades (externas) y registrar las estrategias F.O en la casilla correspondiente.
- Comparar debilidades (internas) con oportunidades (externas) y registrar las estrategias D.O. resultantes en la casilla correspondiente
- Comparar fortalezas (internas) con amenazas (externas) y registrar las estrategias D.A. resultantes
- Establecer factores claves de la organización a nivel interno y externo para formular las estrategias alternativas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
Elaborar lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Vencer debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
Elaborar lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar las amenazas	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Análisis PERT

Este análisis es considerado una técnica de dirección y gestión útil para sopesar los costes y beneficios de las propuestas o estrategias resultado del diagnóstico, antes de echarlas a andar.

Estimación del tiempo necesario para llevar a cabo la estrategia, programando la secuencia de acontecimientos que conducirán a su conclusión.

Se utiliza para planificar y monitorizar la secuencia temporal de un programa. Es llamado también método de análisis de red porque define la red de acontecimientos interrelacionados que deben ser completados secuencialmente antes de que pueda terminarse el proyecto total.

Podemos definir a la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) como una técnica de presupuesto de tiempo de [base cero] para todos los programas, a fin de ayudar a

determinar si los directores están utilizando su tiempo eficientemente en los programas actuales²

El diagrama en red.

El núcleo del proceso PERT es un diagrama en red o de mallas que ilustra las relaciones entre dos conceptos: ACTIVIDADES Y ACONTECIMIENTOS fundamentales.

- ACONTECIMIENTO (ESTRATEGIAS) marca el inicio o la terminación de una tarea. No consume tiempo, personal o recursos.
- ACTIVIDAD (TÁCTICAS): presenta el esfuerzo necesario para llevar a término una tarea. Los acontecimientos consumen tiempo, personal o recursos
- Un círculo presenta un acontecimiento
- Una flecha representa una actividad

El diagrama muestra qué actividades y acontecimientos deben preceder a otras actividades y acontecimientos para completar un proyecto

Estimaciones temporales:

Se debe determinar primero los acontecimientos necesarios para completar un programa y sus interrelaciones.

Se puede trabajar hacia delante determinando qué acontecimientos deben ir primero, cuáles deben ir segundos y así sucesivamente; o al revés, determinando qué acontecimientos deben preceder a la terminación del programa, cuáles deben preceder a éstos y así sucesivamente.

Posteriormente se debe hacer una estimación del tiempo necesario para completar cada actividad. Puede ser estimado en horas, días o meses, dependiendo del tiempo total necesario para el programa.

Las estimaciones temporales deben colocarse sobre las flechas que representan a las actividades

² James E. Grunig, Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona, p265.

ANEXO 3

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES. Lea cuidadosamente y posteriormente marque con una X la opción elegida

1. ¿Su opinión cuenta a la hora de tomar decisiones?

No, sin duda	Creo que no	Creo que si	Sí, sin duda
--------------	-------------	-------------	--------------

2. Marque con una x los medios utilizados por la cooperativa para darle a conocer la diferente información

Manual de funciones	
Información de recepción	
Boletines	
Circulares	
Revista	
Tablero de avisos	
Informes anuales	

Lo comunica el jefe inmediato	
-------------------------------	--

Otro ¿cuál?

3. ¿Cómo considera a la cooperativa en relación con las demás empresas de su ramo?

Casi igual	Igual	Mejor	Mucho mejor
------------	-------	-------	-------------

4. ¿Considera atractivos y de calidad los productos ofrecidos por la cooperativa?

No	Algo	Si	Sí, mucho
----	------	----	-----------

5. Marque con una x el medio más utilizado para dar a conocer los productos de la cooperativa

Radio	
Televisión	
Bardas en escuelas	
Puestos ambulantes	
Ferias y exposiciones	

6. Marque con una X la descripción de la figura que representa a la Cooperativa pascual

Una niña con cabello negro	
Las frutas camicase	

El pato Pascual	
Todas las anteriores	
Ninguna de las anteriores	

7. ¿Ha cambiado la figura del Pato Pascual en los últimos dos años?

No	No sé	Totalmente	Solo se ha renovado
----	-------	------------	---------------------

8. ¿Por qué? _____

9. Sabe cómo surgió la Cooperativa Pascual

Muy poco	Algo he escuchado	Si	Sí, constantemente se habla de ello
----------	-------------------	----	-------------------------------------

10. ¿Sabe por qué su empresa se denomina Sociedad Cooperativa?

No tengo idea	Algo he oído pero no me queda claro	Si , lo sé por medios personales	Sí, al entrar a laborar aquí nos lo explican
---------------	-------------------------------------	----------------------------------	--

11. Puede usted precisar algunos de los valores compartidos por usted y la mayoría de sus compañeros.

No puedo precisarlos	Me sería difícil precisarlos	Podría precisarlos pero pensándolo antes	Puedo precisarlos sin pensar
----------------------	------------------------------	--	------------------------------

12. Enumere algunos de esos valores, atributos, rasgos característicos:

13. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

No la conozco	No he oído hablar sobre ello	La he escuchado pero no se cuál es	Sí, la conozco bien
---------------	------------------------------	------------------------------------	---------------------

14. Menciónela:

15. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la Cooperativa.

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Facilidad para moverse de un lado a otro en la cooperativa				
Conocimiento de la posición de las cosas necesitadas				
Compañerismo y afectividad				
Reconocimiento al trabajo				
Estímulos económicos				
Gusto por la labor desempeñada				
Libertad para proponer mejoras a la cooperativa.				
Escuchan nuestras propuestas y necesidades				
Actitud positiva ante los cambios				

16. ¿Se considera un trabajador más, que sólo debe cumplir con sus labores y ya?

Si	No
----	----

17. Evalúe cómo considera las siguientes afirmaciones

	Necesario	Importante	Muy importante
Ordenes de su jefe inmediato			
Necesidad de un jefe para hacer las cosas			

18. Marque con una X la opción que más se acerque a la forma de ser de su jefe inmediato

Es un amigo por el que siento aprecio y me provoca confianza y admiración	
Una persona interesada en el cumplimiento de metas, objetivos y trabajo en equipo	
Se limita a dirigir las actividades que le corresponden	
Es una persona que constantemente está buscando Nuevas formas de hacer mejor las cosas, ama a la cooperativa y nos lo proyecta	
Ninguno de los anteriores	
Describalo:	

19. Trabajar para la Cooperativa Pascual le genera:

Indiferencia	Confianza	Satisfacción	Orgullo
--------------	-----------	--------------	---------

20. Considera que la imagen ofrecida por la Cooperativa al exterior es:

Mala	Regular	Buena	Muy buena
------	---------	-------	-----------

21. ¿Laborar para la cooperativa es lo mas cercano a pertenecer a una familia a la que estima, apoya y defiende?

No, definitivamente	Mas o menos	Quizás sí	Sí, definitivamente
---------------------	-------------	-----------	---------------------

ANEXO 4

4.1.1.2 TABLAS DE EVALUACIÓN³

El objetivo general de estas tablas es tener un elemento cuantitativo más para el reforzamiento de los datos cualitativos. Antes de presentar cada tabla se especificará su función y posteriormente su evaluación e interpretación general.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO. Identificar la dimensión a la que pertenece la Cooperativa.

TABLA AII-1 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

Grado de Formalidad	
Organización Formal	X
Organización informal	

La Empresa de refrescos Pascual es una empresa formal, constituida como sociedad cooperativa. Una sociedad cooperativa “es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”⁴.

Se encuentra regida por los ocho principios cooperativos:⁵

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
- II. Administración democrática.

³ Para obtener mayor detalle sobre el llenado de las tablas consultar la tesis de Alcantara Martínez, Metzli Arendi, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, FCPyS, UNAM, México, 2003

⁴ Agenda Mercantil 2007, Ediciones fiscales ISEF, *Ley General de Sociedades Cooperativas*, Cap.12. p.1

⁵ Definidos en el apartado correspondiente a *objetivos*.

- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios, si así se pactara.
- IV. Distribución de rendimientos en proporción a la participación de los socios.
- V. Fomento de la educación cooperativa y de la economía solidaria.
- VI. Participación en la integración cooperativa.
- VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
- VIII. Promoción de la cultura ecológica.

TABLA AII-2 Perfil de la organización

Producto o servicio al que se dedica	Público al que se dirige
El giro de la empresa es el de las bebidas refrescantes hechas a base de frutas naturales, en específico bebidas gaseosas y no gaseosas, así como agua embotellada	El público al cual se dirige es a la familia en general. Pato Pascual, lulú, boing, pascualín, néctasis, agua pascual y woopy son las marcas manejadas. De ellas el triangulito Boing, Woopy y pascualín están dirigidos al público infantil.

A continuación se presenta cada uno de los productos:

	<i>Pato Pascual</i> Bebida carbonatada elaborada con 7% de jugo de fruta, bajo las más estrictas normas de calidad e higiene. Sabores: toronja, manzana, limón, uva, frambuesa, piña y naranja. Presentaciones: familiar 2,000 ml, caja con 6 piezas mediano 600 ml, caja con 24 piezas Pascual 14, 414 ml, caja con 24 piezas Lata 333 ml, caja con 24 piezas
	<i>Lulú</i> Bebida carbonatada elaborada con 7% de jugo de fruta, bajo las más estrictas normas de calidad e higiene. Sabores: manzana, uva, limón, toronja, frambuesa, naranja y piña Presentaciones: 295 ml retornable, caja con 24 piezas

	Boing Bebida refrescante, elaborada a base de jugo o pulpa de fruta, vitaminada y pasteurizada. Sabores: mango, uva, fresa, guayaba, piña, manzana, tamarindo, naranja y guanábana. Presentaciones: Tetra Brik 250 ml, caja con 27 piezas Tetra Pak 250 ml, caja con 18 piezas Tetra Brik 500 ml, caja con 24 piezas Tetra Brik 1,000 ml, caja con 12 piezas Lata 333 ml, caja con 24 piezas Vidrio 355 ml N.R., caja con 24 piezas B 12 354 ml Ret., caja con 24 piezas Boing Light.
	Pascualin Bebida sin gas con delicioso sabor de frutas y con vitaminas: A, B1 y C. Sabores: mango, naranja, piña, uva y manzana Presentaciones: 250 ml, N.R., caja con 24 piezas
	Néctasis Néctar de frutas 100% natural, elaborado con fruta fresca de la más alta calidad. Sabores: mango, durazno, guayaba y manzana Presentaciones: 300 ml N.R., caja con 24 piezas
	Agua Pascual Agua purificada baja en sales, fresca y cristalina Presentaciones: 500 ml N.R., caja con 24 piezas 1,500 ml N.R., caja con 12 piezas
	Woopy Bebida refrescante de fruta, elaborada bajo las más estrictas normas de calidad e higiene. Sabores: naranja, mango, uva y guaya-fresa Presentaciones: 200 ml N.R., caja con 24 piezas

TABLA AII-3 Perfil de la organización

Tamaño	
Micro	
Pequeña	
Mediana	
Grande	X

Tomando en cuenta que las empresas con un número mayor a 251 trabajadores con posesión de medios tecnológicos y administrativos de tipo profesional para llevar a cabo sus labores son consideradas como grandes, entonces la Cooperativa Pascual es una empresa grande.

TABLA AII-4 Perfil de la organización

origen	
Nacional	X
Extranjero	
Mixto	
Multinacional	

TABLA AII-5 Perfil de la organización

Elegir la opción que define más a la organización

Forma de financiamiento	
Pública	
Privada	X
No lucrativa	

TABLA AII-6 Perfil de la organización

Elección del tipo de situación de la organización respecto al cambio	
Organización = medio del cambio	
Organización = objetivo del cambio	
Esfuerzos combinados	X

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES E HISTORIA

OBJETIVO. Determinar los elementos formales con los que cuenta la organización y evaluar su contenido e interpretar la razón de su funcionalidad.

A partir de aquí solo mostraremos la evaluación cuantitativa. La interpretación general de estas tablas se encuentra en el capítulo 3.

TABLA BII-1 Misión, visión y valores

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5 NO = 0	¿La misión contesta la pregunta de quién es la organización?	0	¿Es completo el planteamiento de la misión?	7.5	¿La misión, visión y valores son una herramienta completa para que la organización haga conciencia de su existir y de su futuro, así como una guía para su actuar?	6.66
	¿El quehacer de la organización está contemplado en la misión?	2.5				
	¿Incluye información de los públicos a los que se debe?	2.5				
	¿Explica las razones de la existencia de la organización?	2.5				
SI = 2.5 NO = 0	¿Se menciona un futuro deseado por la organización?	2.5	¿La visión está constituida concretamente?	2.5		
	¿La dirección realizó una reflexión prospectiva para construir la visión?	0				
	¿Se establece el plazo en el que se conseguirá el ideal?	0				
	¿Sirve de referencia de acción para los miembros	0				
SI = 2.5 NO = 0	¿Los valores buscan la satisfacción de necesidades?	2.5	¿Los valores son positivos y útiles para la organización?	10		
	¿Los valores son motivacionales?	2.5				
	¿Se cumplen sin excepción?	2.5				
	¿Sirven como preceptos para la solución de conflictos?	2.5				

CALIFICACIÓN BII. Misión, visión y valores	6.66
--	------

TABLA DII-1 Historia de la organización

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
	¿La organización cuenta con los siguientes registros?			
	Fecha de fundación de la organización	1	¿Es completa la conformación de la memoria histórica de la organización?	10
	Fundadores	1		
	Misión original	1		
	Cronología	1		
	Fusiones, adquisiciones	1		
	Cambios de director	1		
	Cambios en la estructura orgánica	1		
	Cambios de imagen	1		
	Momentos de crisis	1		

SI =1	Estados financieros	1		
NO =0				

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO.

- Evaluar la conformación de la memoria histórica, especificando sobre qué asuntos se almacena información.
- Conocer el estado de conciencia histórica de la organización.

TABLA DII-1 Historia de la organización

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5 NO = 0	¿Se ha corregido algún error en la respuesta a una amenaza, reto u oportunidad?	2.5	¿La organización aprende del pasado?	10	¿Se aprende de la historia de la organización para fomentar su desarrollo?	10
	¿Alguna vez se ha retomado alguna situación pasada para aclarar alguna presente?	2.5				
	¿Se buscan circunstancias parecidas a las actuales en el pasado?	2.5				
	¿Hay lecciones históricas muy valiosas para la organización?	2.5				
SI = 5 NO = 0	¿Existe alguna acción ejemplar en el pasado que se retome para cuestiones actuales?	5	¿Se hace una reflexión del pasado para recuperar el conocimiento?	10		
	¿Se ha considerado una acción pasada como una opción para repetirse en el futuro?	5				
SI = 5 NO = 0	¿Existen archivos en computadoras que alberguen datos históricos?	5	¿Se cuenta con un sistema de archivo de información histórica?	10		
	¿Existe precedente del registro de las memorias de individuos que lleven más de diez años en la organización?	5				

CALIFICACIÓN DII. Historia de la organización	10
---	----

ESTRUCTURA ORGÁNICA

OBJETIVO

- Definir el tipo de organigrama de la organización
- Considerar sus características y evaluar su conformación.

TABLA EII-1 Estructura orgánica

Elección del tipo de estructura orgánica (organigrama)	
Estructura elemental	
Estructura funcional ⁶	X
Estructura divisional	
Estructura divisional mixta	
Estructura matricial	
Estructura holding	

TABLA EII-2 Estructura orgánica

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5 NO = 0	¿La estructura orgánica establece las jerarquías?	2.5	¿La estructura orgánica es una guía de comportamiento útil para la organización?	10
	¿Hace referencia a la distribución de recursos materiales y humanos?	2.5		
	¿Establece la división del trabajo?	2.5		
	¿Sirve de patrón para la comunicación?	2.5		

CALIFICACIÓN EII. Estructura orgánica	10
---------------------------------------	----

LA ORGANIZACIÓN VISTA POR LOS ALTOS MANDOS

OBJETIVO.

- Interpretar los datos y opiniones de los entrevistados sobre cómo ven a la organización y su postura ante los cambios.

TABLA GII-1 La organización vista por los altos mandos

⁶ Ver Organigrama en capítulo 2.

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 5 NO = 0	¿La dirección tiene clara la misión de la organización?	0	¿La misión y visión de la organización está posicionada en la dirección?	0	¿La organización tiene conciencia de las razones de existencia de la organización y de las posibilidades de cambio real en ella?	5
	¿La organización está consciente de la visión de la organización?	0				
SI = 2.5 NO = 0	¿La dirección tiene disposición al cambio?	2.5	¿La dirección de la organización tiene la concepción de un cambio realista?	10		
	¿La dirección tiene identificado el objeto o situación de cambio?	2.5				
	¿Las proporciones del cambio y sus implicaciones son identificables por la dirección?	2.5				
	¿Las expectativas del cambio son claras para la dirección?	2.5				

CALIFICACIÓN GII. La organización vista por los altos mandos	5
--	---

IDENTIDAD VISUAL

OBJETIVO.

- Determinar las características de la identidad visual
- Identificar plenamente los factores que involucran esta dimensión

TABLA HII-1 Identidad Visual

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5 NO = 0	¿La identidad es reconocible a simple vista?	2.5	¿La identidad visual identifica y diferencia a la organización?	10	¿La identidad visual de la organiza-ción es una unidad completa?	8.33
	¿La identidad visual tiene colores propios?	2.5				
	¿Tiene tipografía específica?	2.5				
	¿La identidad visual cuenta con formas que no se confunden?	2.5				
SI = 2.5 NO = 0	¿La identidad visual es parte de estrategias?	2.5	¿La identidad visual responde la esencia de la organización?	5		
	¿La identidad visual tiene un significado concreto?	0				
	¿Ha cambiado desde su origen?	2.5				
	¿Se hizo una investigación para su establecimiento?	0				
	¿La identidad visual se identifica por sus colores?	2.5	¿La identidad visual es una			

0	¿La identidad visual se identifica por su tipografía?	2.5	unidad?	10		
	¿La identidad visual se identifica por su logotipo?	2.5				
	¿La identidad visual se distingue por la suma de sus elementos?	2.5				

NOMBRE COMUNICATIVO

OBJETIVO

- Determinar cómo la organización se designa a sí misma y ante sus diferentes públicos .
- Identificar las condiciones del nombre con respecto a su carácter fonético y escrito.

TABLA HII-2 Identidad visual / nombre comunicativo

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 5 NO = 0	¿Se respetan las condiciones fonéticas del nombre?	5	¿El nombre es gramática y fonéticamente correcto?	10
	¿Se respeta la gramática ¿(la forma en que se escribe)	5		

LOGOTIPO

OBJETIVO.

- Identificar es discurso gráfico que la organización dirige a sus públicos.
- Determinar si el logotipo otorga singularidad, personalidad y distinción a la organización.

TABLA HII-3 Identidad visual / logotipo

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5 NO = 0	¿El logotipo es actual?	2.5	¿El logotipo es una unidad atrayente y vigente, representativa de la organización?	10
	¿Los colores son llamativos?	2.5		
	¿Representa lo que la organización quiere ser?	2.5		
	¿Es integral?	2.5		

LOS COLORES

OBJETIVO.

- Evaluar si el color tiene fuerza visual y logra su función identificadora de la imagen.

TABLA HII-4 Identidad visual / colores

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5	¿Los colores identifican visualmente a la organización?	2.5	¿Los colores de la identidad visual proyectan la idea de la organización?	10
	¿Los colores dan la idea de lo que se quiere proyectar?	2.5		
	¿Los colores son vigentes?	2.5		
NO = 0	¿Los colores diferencian a la organización de los competidores?	2.5		

En estas tablas se evalúan los elementos formales de la organización enfocándonos a cómo es cada uno de ellos en redacción y contenido, y determinara través de una calificación su grado de funcionalidad. La interpretación amplia de estos resultados se encuentran en el capítulo anterior.

Estas tablas nos sirven como apoyo para asignar un valor cuantitativo a todo lo observado y registrado a lo largo de la investigación.

COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO.

- Definir las características del plan estratégico de comunicación interna y su efectividad.
- Diagnosticar el sentido o dirección del flujo de las redes de comunicación
- Determinar la utilidad de la información, capacidad y claridad; la propensión a rumores y efectividad en la transmisión de los mensajes.
- Realizar un registro de los dispositivos de información y comunicación manejados por la organización.

TABLA AIII-1 Comunicación interna

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
	¿La comunicación interna fomenta la integración?	2	¿La comunicación			

	¿Hace llegar a la dirección la opinión del resto de los integrantes de la organización?	2	interna mantiene las buenas relaciones entre las diferentes categorías jerárquicas?	6	¿La comunicación interna gestiona flujos comunicativos en beneficio de la organización?	7
	¿Motiva a los miembros de la organización?	2				
	¿Propicia un buen clima de trabajo?	0				
	¿Posibilita la expresión emocional?	0				
	¿La estrategia de comunicación interna está en pro del logro de objetivos de la organización?	0				
	¿Establece los contenidos que se deben informar?	2	¿Es íntegro el planteamiento de la estrategia de comunicación interna?	8		
	¿Estipula quién requiere los contenidos?	2				
	¿Sabe las características de la información requerida?	2				
	¿Explota las posibilidades técnicas?	2				
SI = 2 NO = 0						

TABLA AIII-2 Comunicación interna
Elegir la opción que más defina a la organización

Elección del sentido de las redes	
Descendente	
Ascendente	
Lateral	X

TABLA AIII-3 Comunicación interna

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 5 NO = 0	¿Las redes internas de comunicación transmiten información con códigos unificados?	5	¿Se logra la comprensión del mensaje?	5	¿Las redes tienen la característica de transmisión adecuadas para fomentar el desarrollo de la comunicación en la organización?	5
	¿La información transmitida posibilita la toma de decisiones?	0				
SI = 2.5 NO = 0	¿Hay capacidad de transmisión de los datos necesarios?	2.5	¿Existe capacidad técnica para que las redes puedan transmitir los mensajes adecuada-mente?	5		
	¿Las redes dejan lugar a rumores?	2.5				
	¿Los mensajes emitidos son claros?	0				
	¿Los mensajes siempre llegan a sus destinatarios?	0				

TABLA AIII-4 Comunicación interna
Elegir aquellos dispositivos con los que cuente la organización

Elección de los dispositivos de:			
Información		Comunicación	
Manual de funciones	X	Entrevistas	X
Dossier		Grupos de trabajo	X
Encuestas		Círculos de calidad	
Inducción o información de recepción	X	Cursos o seminarios	X
Boletines	X	Reuniones	X
Circulares	X		
Revista	X		
Tablero de avisos	X		
Informes anuales	X		

CALIFICACIÓN AIII. Comunicación interna	6
---	---

No basta con saber sobre su existencia sino la importancia y funcionalidad que tienen, y eso se determina no cuantitativamente sino a través de la observación participante. Todo esto descrito en capítulo 3.

COMUNICACIÓN EXTERNA

OBJETIVOS.

- Ordenar según el grado de importancia a los públicos externos de la organización.
- Verificar el cumplimiento de las expectativas de la dirección de la organización respecto al posicionamiento positivo de su imagen.

TABLA BIII-2 Comunicación externa

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
	¿Los miembros de la organización sirven a la transmisión de información al exterior?	2.5	¿La organización se ocupa de todas las dimensiones de comunicación	10		
	¿La organización tiene una red de relaciones con organizaciones clave?	2.5				
	¿Ha formado captadores de información estratégica?	2.5				

SI = 2.5 NO = 0	¿Realiza esfuerzos de publicidad u otra información unilateral?	2.5	externa?		¿Cuenta con la planeación integral de la comunicación externa?	6.33
SI = 5 NO = 0	¿Se vincula con el proyecto de dirección?	0	¿La comunicación externa tiene que ver con los objetivos de la organización?	5		
	¿Se plantearon los medios de comunicación externa?	5				
SI = 2 NO = 0	¿La comunicación externa se preocupa por la retroalimentación?	2	¿Le concierne la imagen que está fomentando de la organización?	4		
	¿Apela a los valores de la organización?	0				
	¿Describe la forma de operar de la organización?	0				
	¿La situación externa de la organización es congruente con la comunicación interna?	0				
	¿Se preocupa por informar acerca de innovaciones?	2				

CALIFICACIÓN BIII. Comunicación externa	6.33
---	------

AMBIENTE, CLIMA Y ENTORNO⁷.

OBJETIVOS.

- Establecer el grado de preocupación por el elemento humano e identificar los indicadores de clima laboral.
- Estipular la importancia del entorno macro para la organización.
- Evaluar el potencial de las relaciones con la dimensión micro del entorno de la organización.

TABLA CIII-1. Ambiente y clima organizacional

PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
----	------------	-----	------------	-----	------------

⁷ la autora de las tablas usa los términos micro y macro a lo que nosotros denominamos entorno próximo y entorno general.

SI = 2.5 NO = 0	¿A la organización le incumben las emociones y sentimientos de sus miembros?	2.5	¿A la organización le concierne el elemento humano de sus miembros?	7.5	¿Se gestiona el elemento humano como parte del ambiente y clima organizacional?	6.83
	¿Se valora la experiencia de cada individuo?	2.5				
	¿Se procuran las condiciones físicas para el trabajo cotidiano?	0				
	¿Se mantiene control y estabilidad sobre las actitudes?	2.5				
SI = 2.5 NO = 0	¿Se detecta una actitud colectiva?	2.5	¿El ambiente de la organización se encuentra regulado?	5		
	¿La infraestructura es la adecuada?	2.5				
	¿Los espacios son los suficientes?	0				
	¿Se ejercen los valores de la organización cotidianamente?	0				
SI = 2 NO = 0	¿Existen relaciones que fomenten la unidad?	2	¿El clima organizacional está observado por la dirección?	8		
	¿Se detectan grupos informales?	2				
	¿Las aspiraciones y demandas de los miembros son satisfechas?	0				
	¿Hay esfuerzos de motivación de los miembros?	2				
	¿La dirección tiene actitud de acercamiento de los miembros?	2				

TABLA CIII-3. entorno

	PC	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2 NO = 0	¿La organización tiene contacto con organizaciones-individuos-grupos del mismo sector?	2	¿La relación directa con el entorno micro es posible de capitalizar por la organización?	10
	¿Se realizan esfuerzos por superar la competencia?	2		
	¿Obtiene información de las organizaciones-individuos-grupos que le rodean?	2		
	¿Es bien conocida por los que se dedican al sector?	2		
	¿Coopera con las organizaciones – individuos-grupos del sector?	2		

PODER Y LIDERAZGO

OBJETIVOS.

- Determinar la red, canales, estilo y flexibilidad del liderazgo en la cooperativa.
- Definir el grado en que se ejerce mayormente el liderazgo en la Cooperativa.

TABLA DIII-1 Liderazgo

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
No importando si el liderazgo es asignado o asumido:						
SI = 5 NO = 0	¿El liderazgo ejercido cuenta con acceso a la información?	5	¿El liderazgo tiene poder sobre la información?	10	¿El liderazgo tiene poder de influencia?	9.16
	¿Establece ciertas restricciones en la información?	5				
SI = 5	¿Tiene visión de cambio?	5	¿Ve pro los deseos de la organización?	10		
NO= 0	¿Lucha por alcanzar los objetivos y metas?	5				
SI = 2.5 NO= 0	¿Cuenta con carisma?	0	¿Cuenta con todas las fuentes de poder?	7.5		
	¿Tiene experiencia?	2.5				
	¿Tiene autoridad para gratificar?	2.5				
	¿Cuenta con relaciones en el medio?	2.5				

TABLA DIII-2 Liderazgo

<i>Elección de la clase de estilo de liderazgo</i>	
Mandar	X
Persuadir	X
Participar	X
Delegar	X

CALIFICACIÓN DIII. Liderazgo	9.16
------------------------------	------

CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS.

- Hacer mención de los términos de la jerga de la Cooperativa, correspondientes a su lenguaje específico.
- Verificar si hay un autoconocimiento y deseo de identificación positiva.

TABLA EIII-2 Identidad cultural en la organización

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
	¿Establece diferencias culturales que la distinguen de otras organizaciones?	2.5	¿La organización se diferencia a si misma de otras?	10	¿La organización se conoce a si	
	¿Conforma un estilo propio con su conducta?	2.5				
	¿La organización procede o reacciona de manera distintiva?	2.5				

SI = 2.5 NO = 0	¿Cuenta con un lenguaje simbólico distintivo?	2.5			misma e intenta proyectarse positivamente?	10
SI = 5 NO = 0	¿El comportamiento de los miembros es estable?	5	¿Su estilo de conducta es constante?	10		
	¿Los valores y normas están consolidadas?	5				
SI = 5 NO = 0	¿Se fomenta la actitud positiva en los miembros?	5	¿Aspira a ser percibida con aprecio?	10		
	¿Tiene la intención de proyectar algo bueno?	5				

CALIFICACIÓN EIII. Identidad cultural en la organización	10
--	----

IMAGEN PERCIBIDA POR LOS PÚBLICOS

OBJETIVO.

- Verificar la construcción de la imagen construida por la Cooperativa a través de las percepciones de los receptores de los mensajes.

TABLA FIII-1 Imagen percibida por los públicos

	PC	Evaluación	PNM	Evaluación	PCO	Evaluación
SI = 2.5 NO = 0	¿La organización tiene muy clara la idea de sus productos o servicios?	2.5	¿La organización trabaja estratégicamente para fomentar la imagen deseada?	5	¿La imagen tiene el potencial para posicionarse en la memoria del público?	8.33
	¿Se hizo un trabajo de interpretación de los elementos significativos?	0				
	¿Cuenta con un perfil determinado que quiere transmitir?	2.5				
	¿Ofrece información de soporte?	0				
SI = 2.5 NO = 0	¿Cuenta con esfuerzos comunicativos de difusión?	2.5	¿Cuenta con esfuerzos comunicativos para posicionarse en la mente del público?	10		
	¿La organización se retroalimenta de las respuestas del público?	2.5				
	¿Ofrece más soluciones y beneficios que otras organizaciones del mismo sector?	2.5				
	¿Tiene el deseo de estar retenida en la memoria del público?	2.5				
	¿Su discurso es creíble?	2.5	¿La imagen está diseñada para ser retenida en la memoria del público?	10		
	¿La imagen que desea posicionar es atractiva?	2.5				
	¿La imagen rescata lo bueno y omite lo malo?	2.5				

SI = 2.5 NO = 0	¿La organización cree que es considerada como un lugar deseable para trabajar?	2.5				
----------------------------------	--	-----	--	--	--	--

CALIFICACIÓN FIII. Imagen percibida por los públicos	8.33
--	------