



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ACNE FACIALES”

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A:

GUZMÁN TORRES LAURA VIRGINIA

ASESOR:

LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA DOMÍNGUEZ



México, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con admiración y respeto...

En memoria de mi padre, porque sé que estaría muy feliz de ver reflejado todo el apoyo, esfuerzo y sacrificios hechos para mí. ¡Gracias papá!

Agradecimientos

A mi madre, por su sabiduría, por su cariño y apoyo. Por ser mi guía en todo momento y por permitirme cumplir esta gran meta.

A mis hermanos: Adriana y Jorge, por todos sus consejos y por su apoyo de siempre.

A la Prof. Alejandra Cabrera, por su impulso, disposición, tiempo y ganas de apoyar a todos sus alumnos.

A mis profesores y sinodales, por brindarme sus conocimientos para continuar el camino de esta meta.

A la Clínica Dermatológica Acne Faciales, por todas las facilidades otorgadas para este proyecto, en especial a:

Dra. Mónica Silva, Dulce, Angélica y Sr. Miguel Ángel.

Y por supuesto...a todas aquellas personas que me impulsaron a continuar esta gran meta, en especial a:

Julio, Martha y Fernanda.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”	4
1.1 La comunicación en las organizaciones	5
1.2 Elementos de la teoría de sistemas sociales	11
1.3 Tipos de comunicación	16
1.4 Comunicación interna	22
1.5 Comunicación externa	30
CAPÍTULO 2 “EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”	36
2.1 Diagnóstico de comunicación en las organizaciones	37
2.2 Modelos de comunicación organizacional	47
2.3 Elementos del diagnóstico de comunicación en Acne Faciales	55
2.4 Técnicas de recolección de datos en los modelos organizacionales	62
CAPÍTULO 3 “EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE ACNE FACIALES”	68
3.1 Aspecto situacional de Acne Faciales	69
3.1.1 Identidad de Acne Faciales	70
3.1.1.1 Surgimiento de la empresa	70
3.1.1.2 Ubicaciones de Acne Faciales	72
3.1.1.3 Servicios	73
3.1.1.4 Productos	74
3.1.1.5 Filosofía de trabajo	74
3.1.1.5.1 Misión	75
3.1.1.5.2 Visión	75
3.1.1.5.3 Valores	75
3.1.1.5.4 Objetivos	76
3.1.1.6 Identidad visual	77
3.1.1.6.1 Logotipo	77
3.1.1.6.2 Diseño de oficinas	78
3.1.1.6.2 Uniforme	80

3.1.1.7 Reclutamiento de personal	81
3.1.1.8 Actividades grupales	82
3.1.2 Liderazgo	83
3.1.2.1 Panorama general de liderazgo	83
3.1.2.2 Asignación de trabajo	83
3.1.2.3 Grados de flexibilidad de liderazgo	84
3.1.2.4 Tipos de liderazgo	85
3.1.3 Clima	86
3.1.3.1 Redes de comunicación	86
3.1.3.2 Medios organizacionales de comunicación	91
3.1.3.3 Relación entre superior y subordinado	92
3.1.3.4 Normas y motivaciones	93
3.1.3.5 Tipos de climas en las sucursales	93
3.1.3.5.1 Clima clínica Valle	94
3.1.3.5.2 Clima clínica Coapa y Cuernavaca	95
3.1.4 Entorno	96
3.1.4.1 Sector Industrial	97
3.1.4.2 Sector de materias primas	99
3.1.4.3 Sector del mercado	100
3.1.4.4 Sector tecnológico	101
3.1.4.5 Sector de recursos financieros	101
3.2 Técnicas de información utilizadas	102
3.2.1 Cuestionario para los empleados	103
3.2.1.1 Selección de muestra y estructura por bloques	103
3.2.1.2 Cuestionario precodificado	109
3.2.1.3 Aplicación de cuestionario y análisis	114
3.2.1.3.1 Datos generales de la población	115
3.2.1.3.2 Codificación y análisis por cada pregunta	117
3.2.2 Cuestionario para los clientes	127
3.2.2.1 Selección de muestra y estructura por bloques	127
3.2.2.2 Cuestionario precodificado	129
3.2.2.3 Aplicación de cuestionario y análisis	131
3.2.2.3.1 Datos generales de la población	132
3.2.2.3.2 Codificación y análisis por cada pregunta	134
3.3 Áreas de oportunidad de Acne Faciales	139

CAPÍTULO 4 “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN”	143
4.1 Estrategia de comunicación interna y externa para Acne Faciales	144
4.2 Estrategia de comunicación interna	145
4.2.1 Reforzamiento y difusión de la comunicación de Acne Faciales	148
4.2.1.1 Manual de bienvenida “Conoce a tu empresa: Acne Faciales”	148
4.2.1.2 Manual de identidad de Acne Faciales	149
4.2.1.3 Programa “Reclutamiento e integración en Acne Faciales”	151
4.2.2 Desarrollo potencial de liderazgo	153
4.2.2.1 Programa “Confía en tu líder: reuniones de acercamiento”	153
4.2.2.2 Curso de liderazgo organizacional	154
4.2.3 Mejora de clima laboral e integración	156
4.2.3.1 Programa “Integración de equipos en Acne Faciales”	156
4.2.3.2 Programa “El empleado del mes”	158
4.2.4 Información y comunicación efectiva	159
4.2.4.1 Tablero de comunicación interna	159
4.2.4.2 Buzón de sugerencias	161
4.3 Estrategia de comunicación externa	162
4.3.1 Difusión de Acne Faciales	163
4.3.1.1 Guía de servicios y folleto para clientes	163
4.3.1.2 Página Web Acne Faciales	164
4.3.2 Acne Faciales en los medios de comunicación	166
4.3.2.1 Programa de medios “El acné y la confianza en ti mismo”	166
CONCLUSIONES	169
BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXO	179

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha estado presente desde el inicio de la humanidad, cuando existió el primer habitante en la tierra y se relacionó con otros de su misma condición para realizar procesos de negociación, intercambio de ideas, búsqueda de objetivos, etc.

Así comienza el estudio de los procesos de comunicación, cuando Aristóteles se dio a la tarea de construir un modelo a través de tres aspectos principales: emisor, mensaje y receptor, a partir de lo cuales fueron surgiendo varios modelos de comunicación, como el de Claude Shannon y Weaver, hasta el de Roman Jakobson, en el cual se apreciaba la importancia del contexto, código y contacto para la transmisión de un mensaje.

A través de estos modelos, muchos autores, construyeron sus propias hipótesis acerca del estudio de la comunicación, de hecho fueron surgiendo modelos para estudiar a los grupos y a las organizaciones. Todo ello, relacionado con la comunicación organizacional, la cual se enfoca al estudio de los mensajes tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

Pero la comunicación organizacional, no sólo se encarga de identificar estos mensajes sino visualizar a la empresa como un todo y de analizar la efectividad de sus procesos internos y externos para proponer estrategias de solución en beneficio de la empresa.

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar los procesos de comunicación de la empresa Acne Faciales para fortalecer a la organización y optimizar su funcionamiento interno y externo, a través de la identificación y análisis de los aspectos comunicativos más relevantes de la empresa.

Para realizar un diagnóstico adecuado, se necesita visualizar a la empresa como un todo, por ello esta investigación está basada en la teoría de sistemas sociales, la cual aborda al sistema como un conjunto de elementos e insumos, en donde hay transformación y producción de un resultado en el entorno, por ello, todas las partes de la organización repercuten en el sistema de comunicación.

Los aspectos a estudiar en el presente trabajo, se enfocan a los procesos internos y externos de Acne Faciales, identificados en cuatro ejes principales:

Identidad, Liderazgo, Clima y Entorno para realizar el diagnóstico de comunicación y proponer estrategias de solución.

La hipótesis de la investigación es “Si Acne Faciales contara con estrategias de comunicación interna y externa efectivas, podría contribuir a la mejora del clima organizacional, evitando la rotación de personal y aumentando su número de clientes.

Esta hipótesis está basada en una metodología de investigación deductiva, primero se definirá de manera general la comunicación en las organizaciones para conocer la perspectiva de la teoría de sistemas y de los elementos de un diagnóstico de comunicación, para posteriormente, conocer la situación de comunicación de Acne Faciales y proponer estrategias en beneficio de la empresa.

Durante el capítulo 1, se revisará un panorama de la comunicación organizacional y de los principales términos de la teoría de sistemas, que enuncia que un sistema representa a una organización y cada uno de los elementos (entradas, salidas, retroalimentación, etc.) repercute en las actividades y desempeño de los individuos.

Posteriormente, en el capítulo 2 “El diagnóstico de comunicación en las organizaciones” se definirán los elementos de un diagnóstico y los principales modelos de comunicación organizacional. Asimismo, se revisará de manera más específica los aspectos de comunicación en un diagnóstico para finalizar con las técnicas de recolección de datos, como es el caso de la observación, entrevistas y encuestas.

En el capítulo 3 “El diagnóstico de comunicación de Acne Faciales”, se procederá a estudiar a la empresa, a partir de los modelos de comunicación revisados en el capítulo 2. Por ello, después de haber identificado los elementos a estudiar en un diagnóstico de comunicación, a lo largo de este capítulo se estudiarán dichos elementos en los procesos comunicativos de Acne Faciales para posteriormente, analizar e identificar los principales síntomas o problemas de comunicación de la organización.

A lo largo de este capítulo, se revisará la aplicación de diversas técnicas de información, como las entrevistas y encuestas para empleados y clientes, todo ello,

con el propósito de conocer el clima organizacional, los niveles de liderazgo y los principales aspectos del entorno de Acne Faciales

En el capítulo 4 “Estrategias de comunicación”, se enunciarán algunas propuestas de comunicación para hacer más eficiente la comunicación en Acne Faciales, todo ello basado en un diagnóstico y análisis de la organización, de las opiniones de sus públicos: empleados y clientes. De ahí la importancia de proponer estrategias con sustento y con bases.

Ahora bien, con respecto al tiempo, este proceso de investigación tardó un año y medio, primero reuniendo todo el aspecto teórico y los elementos a estudiar en el diagnóstico, y luego un enfoque práctico, donde se analiza a Acne Faciales y se proponen estrategias de comunicación.

Es así como este trabajo de investigación espera contribuir al buen funcionamiento de la comunicación en Acne Faciales, y posteriormente poder implementar las estrategias con previa autorización de la empresa.

Esta investigación también pretende contribuir al aprendizaje de los lectores interesados en la comunicación organizacional, mediante un ejemplo de diagnóstico y esquemas prácticos para identificar los principales elementos de esta disciplina. Es así, como se invita al lector a un pasaje de la comunicación organización para finalizar en un aspecto práctico donde se ponga a prueba los conocimientos adquiridos.

CAPÍTULO 1

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Durante este primer capítulo, se abordarán definiciones de la comunicación organizacional para aterrizar en los tipos de comunicación: interna y externa, siguiendo un marco conceptual acerca de la comunicación en las organizaciones.

Todo ello, con el objetivo de conocer los aspectos más relevantes de los procesos de comunicación en las organizaciones y diagnosticar la comunicación en la empresa Acne Faciales, una clínica dermatológica, nacida en 1988. Actualmente, dicha empresa cuenta con cincuenta y ocho franquicias, sin embargo, el campo de investigación se centrará en la clínica ubicada en la Col. del Valle.

Tomando en cuenta la perspectiva de la **teoría de sistemas sociales** abordada por Nicklas Luhman y algunos otros autores, como Oscar Johansen e Idalberto Chiavenato, las organizaciones son sistemas abiertos porque están compuestos por elementos interrelacionados con su medio ambiente para poder cumplir sus objetivos, es decir, comprendemos a un sistema como una totalidad y cualquier variación o cambio en una de sus partes afecta a cada uno de los elementos restantes.

De acuerdo con la **teoría de sistemas sociales**, el todo (organización) está compuesto por subsistemas (departamentos, personal, etc), y siempre existe una interrelación entre sus componentes. Por ello, la importancia de la comunicación organizacional, la cual se encuentra presente en cualquier organización compuesta por individuos con una meta en común.

En la presente investigación se abordarán los elementos de la **teoría de sistemas sociales** para comprender las relaciones de comunicación presentadas en la empresa Acne Faciales. Ahora bien, es importante conocer la definición de Comunicación Organizacional para diagnosticar a la empresa Acne Faciales. Como indica Carlos Fernández Collado “La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de

técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes dados entre los miembros de la organización y, por tanto, entre la organización y su medio”.¹

Lo anterior tiene el propósito de influir entre las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización para cumplir con sus objetivos. La comunicación organizacional se encarga de proponer dichas estrategias, basándose en un marco teórico y una investigación detallada.

El marco teórico de la presente investigación aplica la teoría de sistemas sociales, cuyo representante es Niklas Luhman. De acuerdo con esta teoría, Acne Faciales representa un sistema de comunicación con entradas, transformaciones y salidas. **La teoría de sistemas sociales**, desde la perspectiva de los enfoques comunicacionales, nos ayuda a comprender cómo funcionan las organizaciones, y porqué existen conflictos en ellas.

En la presente investigación se conocerá las entradas, salidas, retroalimentación y entorno como conceptos de la teoría de sistemas aplicados a Acne Faciales. Todo ello para comprender el papel de la organización en la sociedad y entender su razón de ser a través de su corazón ideológico, su historia y su descripción física.

1.1 La comunicación en las organizaciones

Durante el primer capítulo se explica la importancia de la comunicación organizacional dentro de Acne Faciales y la función de un comunicador dentro de la empresa, pues toda organización necesita de él para evolucionar y contar con mayores ganancias.

El ser humano es un ente social por naturaleza y tiene la necesidad de convivir en grupo para relacionarse con otros individuos y satisfacer sus necesidades. De acuerdo con Richard Daft, cada individuo forme parte de diversos grupos, los cuales, a su vez componen las organizaciones, cuyas características principales son:

- Una entidad social y está orientada a metas
- Se componen de un sistema de actividad deliberadamente estructurado
- Tienen una frontera o límite identificable.²

¹ FERNÁNDEZ, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 34

Harry Levinson considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. En tal contexto, no cabe duda la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.³

A partir de dichas definiciones, se puede comprender a la comunicación como un factor inherente a las organizaciones, es decir, es una herramienta vital para que los individuos puedan convivir.

La comunicación es la esencia de las organizaciones. Para Katz y Kahn, la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza y el carácter de un sistema social o de una organización.

Asimismo, para Ramos Padilla la comunicación es el corazón, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. La facultad para coordinar nuestros esfuerzos con los demás elementos de un grupo humano radica en dos factores fundamentales:

- La aptitud para emplear símbolos al detallar, especificar, reseñar o explicar experiencias con el medio ambiente circundante.
- La posibilidad de desplegar un procedimiento, plan, método, regla o técnica uniforme y común (como es el caso del lenguaje).

Jorge Urrutia define a la comunicación como la transmisión de los conocimientos, de la información y de la experiencia, permitiendo la perpetuación de la comunidad.⁴ De acuerdo con ello, el proceso comunicativo va más allá de informar de manera interna y externa en una organización; consiste en recibir retroalimentación de cada uno de sus integrantes.

² DAFT, Richard y STEERS, Richard, *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, p. 31.

³ RAMOS Padilla, Carlos, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991 p. 15.

⁴ URRUTIA, Jorge, *Sistemas de comunicación*, Trillas, México, 1973, p. 24.

Carlos Fernández Collado señala: “La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. La comunicación es el proceso social más importante, sin ella el hombre se encontraría en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización”.⁵

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que cumpla mejor sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

De acuerdo con Ricardo Homs en *La comunicación en las empresas*, los objetivos de la comunicación organizacional se resumen en los siguientes puntos:

- Creación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.
- Establecimiento de canales de comunicación entre la institución y sus públicos.
- Establecimiento de una corriente de simpatía y aprecio además de un clima de comprensión, apoyo y solidaridad entre la institución y sus públicos.

Una vez, determinados los objetivos de la comunicación organizacional, es necesario comprender que, de acuerdo con la teoría de sistemas de Niklas Luhman, la comunicación es un proceso inherente a las organizaciones, las cuales pueden ser definidas como sistemas porque constan de relaciones entre interna y externas.

A su vez, Carlos Fernández Collado, menciona que “la comunicación se considera un sistema compuesto de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos”.⁶

⁵ FERNÁNDEZ, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p.30.

⁶ FERNÁNDEZ, Collado, *La comunicación humana: en el mundo contemporáneo*, McGraw Hill, México, 2001, p.93.

Por su parte, Harry Levinson considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos donde fluye constantemente la información interpersonal. Mientras que Gerald Goldhaber define a la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización.

A partir de dichas definiciones, se comprende que la comunicación organizacional representa un sistema complejo, en él fluyen mensajes y se involucran sentimientos de los integrantes de la organización.

Ahora bien, la existencia de una comunicación efectiva conlleva una transferencia y comprensión, es decir, una retroalimentación, la cual es un factor indispensable en el modelo de comunicación, proceso donde intervienen diversas funciones, entre las que destacan: control, motivación, expresión emocional e información.⁷

Una vez mencionado lo anterior, se concluye lo siguiente: en un modelo de comunicación siempre existen diferentes funciones, permitiendo a la organización cumplir sus objetivos. Ahora bien, todas las funciones anteriores están interrelacionadas en cualquier actividad de la organización; principalmente en la función informativa y de control.

Por ejemplo, cuando se realiza un comunicado interno donde se especifica el cambio de horario de una empresa, la función informativa y de control, trabajarán en conjunto para que los empleados cumplan con las nuevas reglas. En cualquier actividad van a participar diferentes funciones. Sin embargo, a continuación explicaremos cada una de ellas en una actividad específica.

La función del control se puede llevar a cabo en un proceso intervenido por el director general y un subordinado, pues el primero se muestra como una autoridad para coordinar las actividades de su equipo de trabajo.

La motivación se desarrolla para un mejoramiento, como es un sistema de incentivos. La expresión emocional es la satisfacción de necesidades y la información se

⁷ Stephen Robbins en *Comportamiento Organizacional* nos menciona que dichos factores se encuentran presente en las organizaciones.

distingue porque gracias a ella se contemplarán ciertas opciones y se tomará una decisión.

La función de expresar emociones se ejemplifica cuando en una organización hay un mecanismo donde sus miembros manifiestan sus sentimientos, ya sean de satisfacción o frustración.

A continuación se presenta un esquema en el cual aparecen las principales funciones de la comunicación: Información, Motivación, Control y Expresión Emocional, las cuales pueden estar presentes en cada proceso comunicativo.



Cada una de las funciones de la comunicación tienen como objetivo la persuasión de su receptor. Por ejemplo, cuando en una empresa, se llevan a cabo estrategias de ventas para que el cliente compre un producto o marca.

Por ello, cada mensaje llevará implícito un objetivo, si la empresa desea adquirir un mayor número de clientes, lo hará brindando un servicio con calidad para ser reconocida como única, lo cual se denomina competitividad estratégica⁸: ¿Por qué mi cliente desea seguir con mis servicios?

⁸ Este sólo es uno de los factores de la competitividad estratégica, la cual representa un marco fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas de una empresa, para ello se requiere conocer la competencia, su entorno y las relaciones internas.

El éxito organizacional es definido en términos de la habilidad de la organización para adquirir y utilizar con eficiencia los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos.⁹ Pero, ¿qué objetivo busca el estudio de la comunicación en las organizaciones? En primer lugar, saber si los mensajes dirigidos a su público externo son adecuados, efectivos y correctos; y por otro lado, utilizar medios adecuados para una comunicación adecuada.

Como segundo punto, el estudio de la comunicación organizacional, permitirá a las empresas o instituciones identificar algunos de los problemas internos, es decir, cómo se comunican los empleados, cómo es su sentido de pertenencia y cuáles son las bases de su identidad.

Y como tercer elemento de la comunicación en las organizaciones, se encuentra la competitividad estratégica, la cual se logra cuando la visión de la organización sea sistemática e involucre cada elemento para lograr sus metas.

La labor del comunicador residirá en producir mensajes efectivos tanto al interior como al exterior de la organización, la cual es un sistema abierto por tener relación con su medio ambiente.

Por ello, la importancia de realizar un diagnóstico de comunicación en las organizaciones, para identificar las problemáticas de comunicación y solucionarlas para el logro de objetivos.

La comunicación organizacional evoluciona día con día debido al cambio acelerado del mundo. Ante esto, como comunicadores organizacionales debemos estar mejor informados sobre los acontecimientos en el medio ambiente para poder implementar estrategias en las organizaciones.

⁹ Organizational Effectiveness: A Behavioral View de R.M. Steers (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1977citado en DAFT, Richard y STEERS, Richard, *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, p. 37.

1.2 Elementos de la teoría de sistemas sociales

Para estudiar a las organizaciones, existen diferentes enfoques: el mecánico, el psicológico y el sistémico. El primero centra su atención en la información y las redes formales de comunicación.

De acuerdo con este enfoque, no hay un interés marcado en las relaciones con el entorno. Las organizaciones bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, es decir, el empleado participa muy poco en la toma de decisiones.

El punto de vista psicológico, toma a la comunicación como un factor indispensable y da prioridad a los factores humanos, así como a la formación de grupos formales e informales con el objetivo de fomentar la participación, motivación y confianza de los trabajadores. Sin embargo, esta perspectiva olvida la relación organización-entorno para cumplir las metas.

Por su parte, el enfoque sistémico considera a la organización como sistema vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente¹⁰; en donde confluyen diversos subsistemas.

La **teoría de sistemas sociales** nos dice cómo estudiar el proceso de comunicación de manera más completa, es decir “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales”.¹¹

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con un fin en común, dichos componentes cumplen funciones diferentes y siguen una estructura relacionada con el entorno.¹²

Según Oscar Johansen en su libro *Introducción a la Teoría General de sistemas*, “ante la palabra sistema”, los autores concuerdan con un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.

¹⁰ El enfoque sistémico es el modelo de comunicación organizacional de Acne Faciales.

¹¹ NOSNIK, Abraham, *El desarrollo de la comunicación social*, Trillas, México, 1991, p. 180.

¹² CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw Hill, México, 1999, p. 727.

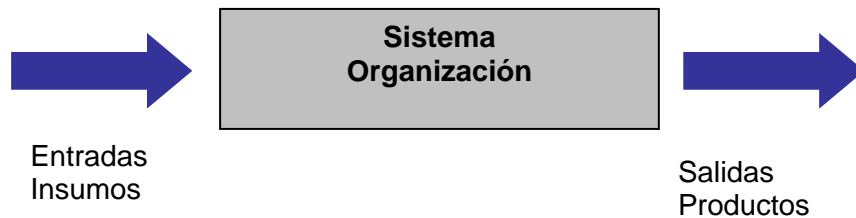
Existen diferentes tipos de sistemas:

1. *Sistemas mecánicos.* Aquellos con estructura rígida, hay pocas relaciones de interdependencia entre sus elementos y contienen poca libertad. Un ejemplo, es una bicicleta, ya que sus componentes son diferentes pero necesitan relacionarse con el medio ambiente para cumplir su función.
2. *Sistemas biológicos.* En ellos se establecen relaciones flexibles, hay mayor número de interrelaciones y de libertad. Por ejemplo, el sistema digestivo de un ser humano, el cual necesita de su entorno para sobrevivir, pero a la vez pone límites.
3. *Sistemas socioculturales.* Se distinguen por su alto grado de complejidad. Su capacidad de diferenciación es mayor porque en ellos hay mayor especialización de conocimiento. Por ejemplo, la empresa Coca Cola tiene presencia en el mundo y cuenta con una estructura diferente a las demás empresas de la industria de refrescos, lo cual la ha llevado a colocarse como líder en su ramo.

Para efectos del trabajo, se tomará el sistema sociocultural, por el hecho de estudiar una organización compuesta por seres humanos, quienes tienen un objetivo en común y por tanto, es un sistema abierto y cerrado a la vez, esto se debe a su relación con el entorno, pero también tiene ciertos límites, lo cual trae como resultado la diferenciación con los demás sistemas socioculturales.

De acuerdo con lo anterior, el sistema sociocultural complejo contiene una sobreabundancia de relaciones, posibilidades y conexiones, es decir hay una diferenciación en mayor escala respecto a los integrantes de la organización.

En la presente investigación se definirán algunos aspectos claves de **la teoría de sistemas sociales**, como: entradas, salidas, proceso, retroalimentación, código, información, comunicación y medio ambiente.



Las entradas se refieren a los insumos del sistema, es decir, son los recursos provenientes del medio ambiente (información, energía y materiales), permitiéndole al sistema sobrevivir y funcionar.

Las salidas son toda exportación del sistema, resultado del proceso con el objetivo de lograr un efecto en el medio ambiente. Esto es el resultado final de la operación de transformación.¹³

El proceso se refiere al método por el cual se almacena, guarda, copia y genera información, con el objetivo de producir algo específico en un esquema ordenado.

La retroalimentación es el método regulador del sistema, mecanismo adoptado por los sistemas abiertos como una forma de aprendizaje. Esto le va permitir al sistema corregir sus desvíos hacia camino correcto.

La retroalimentación confirma si el objetivo fue cumplido, por ello, es un aspecto positivo para la organización. Por ejemplo, cuando se les invita a una junta a los empleados de Acne Faciales y ellos exponen sus quejas con respecto al horario de comida; lo cual puede repercutir en la reglamentación de un horario establecido propuesto por el Director General.

Existen tres tipos de retroalimentación:

1. Repercusión de metas. Por ejemplo, cuando un jefe le comenta a su subordinado las áreas de oportunidad en las cuales puede mejorar para crecer a nivel profesional, así como repercutir en las ganancias de la compañía.

¹³ DAFT, Richard, *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos*, Limusa, México, 1992, p. 30

2. Aprendizaje. Por ejemplo, cuando un vendedor cometió un error con su cliente al momento de no mostrarle las características específicas del producto y, por tanto, el cliente, quedó en descontento. Esto llevará al vendedor a tomar más atención al cliente.
3. Conciencia. Por ejemplo, cuando un directivo conoce el diagnóstico de su empresa y se percató de las soluciones estratégicas a las cuales puede acudir para aumentar la productividad de su negocio.

Cada uno de los tipos de retroalimentación, tienen los siguientes propósitos: satisfacción inmaterial, autopreservación, preservación del grupo y repercusión de metas.

Otro de los elementos básicos de la **teoría de sistemas sociales** se refiere al código común, conjunto de signos constituido a través de la diferenciación con el entorno. El código debe ser entendido entre los integrantes del sistema para así cumplir con los objetivos.

La información es un conjunto de datos con un significado y reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento con respecto a algo. Los sistemas socioculturales tienen los siguientes tipos de información:

- Información interna
- Información del mundo exterior
- Información del pasado

Respecto a la variable comunicación dentro del sistema, es conocida como un proceso de acuerdos para proporcionar vida a la organización, permitiendo a los individuos cumplir con sus roles y objetivos.

La palabra comunicación proviene del latín *communis* "común". Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) significando a la vez comunicación y comunidad.¹⁴ También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad.

¹⁴ FERNÁNDEZ, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p.35.

Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

La comunicación funciona como el rasgo característico de los sistemas sociales. Luhman la definió como un proceso de selecciones. Uno de los elementos indispensables en la teoría de sistemas se refiere al medio ambiente, conjunto de factores mediatos e inmediatos integrantes del aspecto externo del sistema.

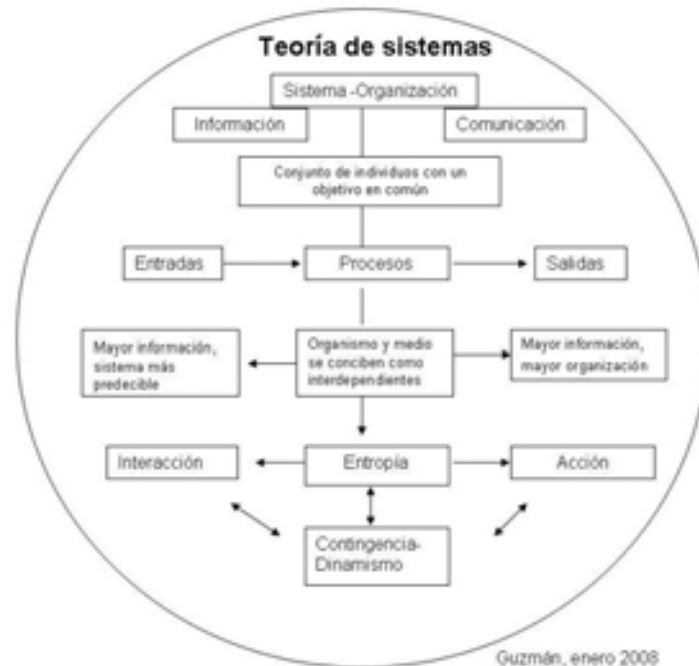
Un sistema es un conjunto de elementos y requiere insumos, para transformarlos y obtener un resultado en el entorno. La idea de sistema es importante porque tiene que interactuar con el entorno para sobrevivir y los subsistemas deben coordinarse en un todo organizacional.

Ahora bien, un sistema siempre debe tener la capacidad de crear su propia estructura para diferenciarse de los demás, como su capacidad de reproducción, lo cual lo distinguen del exterior. El sistema autorreferente tiene tres características:

- Observación. Es la capacidad de identificación, se hace a partir de la diferenciación. Por ejemplo, Acne Faciales aplica este concepto cuando se percata de su entorno: los principales competidores y las normas en materia de salud.
- Selección. Es la capacidad de dónde escoger. Este concepto califica y sitúa a los elementos, aunque para ellos puedan existir otras posibilidades de relación. Por ejemplo, Acne Faciales selecciona a sus empleados y el servicio dado a sus clientes para diferenciarse de los demás.
- Diferencia. Toda unidad es una unidad de diferencias, implicando cierta complejidad, ya que cada elemento tiene diferente función. Por ejemplo, Acne Faciales se distingue de las demás empresas por sus precios económicos.

Los elementos de la **teoría de sistemas sociales** permiten comprender que cada organización debe diseñarse para producir bienes o servicios, para dar mantenimiento y

reestructurar la organización, sin olvidar expandir la frontera con el ambiente externo para adquirir recursos y clientes.¹⁵



De acuerdo con los conceptos anteriores, se pueden comprender los elementos principales de un sistema sociocultural, así podemos identificar cómo funcionan las organizaciones, porque existen conflictos en ellas y cómo evolucionan o se extinguen.

1.3 Tipos de comunicación

Hemos abordado en los puntos anteriores que a la comunicación organizacional funciona como un intercambio de información constante, donde participan públicos internos y externos. Para estudiar dicha interrelación es necesario conocer cuáles son las clasificaciones de la comunicación.

En este apartado se definirán los tipos de comunicación en las organizaciones, para identificar los aspectos relevantes a estudiar en Acne Faciales y determinar estrategias efectivas para lograr transmitir mensajes efectivos a sus públicos.

¹⁵ DAFT, Richard, *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, p. 33.

Para Gerald Goldhaber, el estudio de la comunicación debe basarse en el conocimiento de la comunicación interna, de las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

Ahora bien, para Fernández Collado, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera). A su vez la comunicación externa comprenderá las Relaciones Públicas y la Publicidad”.¹⁶

La comunicación en las organizaciones cohesiona a los diferentes tipos de comunicación, este se refiere a la estrategia global de la organización, ya que sólo así habrá congruencia en los programas y aprovechamiento de recursos y desarrollo de la comunicación organizacional.

Así es como, la comunicación organizacional se encargará de proponer estrategias para resolver las problemáticas de comunicación en las organizaciones.

Sin embargo, algunos autores añaden otro componente a la clasificación de la comunicación en las organizaciones como Zelko y Dance, quienes se interesan por las “habilidades” de comunicación en los negocios y en las profesiones.

Estos autores definen la comunicación organizacional como “un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad)”.

¹⁶ FERNÁNDEZ, Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1991, p. 33.

Lesiker comparte con Zelko y Dance la idea de la comunicación interna y externa, pero añade la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de una organización".¹⁷

La comunicación informal funciona internamente, tal es el caso de los rumores o de los anuncios distribuidos oralmente, en donde no existe un registro documentado.

En el caso de la comunicación externa, la informalidad puede estar presente cuando hay una relación con los proveedores y se establece mediante un acuerdo sin un documento comprobable.

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización. Por ejemplo, cuando se desarrollan grupos informales para un equipo de fútbol en la organización.

En su caso, las comunicaciones con contenido formal siguen los canales y medios de comunicación establecidos, es decir, respetan la cadena de mando y, por tanto, la velocidad es menor a la manejada en la comunicación informal.

Por ello, la comunicación conlleva una serie de estímulos a los cuales, el receptor responde, a esto se le denomina retroalimentación, por ejemplo, cuando en Acne Faciales se le pregunta al cliente sobre su conformidad con los tratamientos.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación en las organizaciones es el enlace establecido entre el hombre y sus semejantes; por ello resulta un aprendizaje cotidiano y una evolución persistente. En efecto, la comunicación es un sector particular del conocimiento que tiene como característica la universalidad o la macrovisión.¹⁸

A partir de los diferentes tipos de comunicación propuestos por diferentes autores, se concluye que el proceso comunicativo se presenta en dos niveles: interno y externo; en cada uno se desarrollan redes, ya sean horizontales, verticales o transversales, indicando

¹⁷ RAMOS Padilla, Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional, Trillas, México, 1991 p. 16

¹⁸ RAMOS, Carlos, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991 p. 15.

el aspecto formal e informal está inmerso en los dos tipos de comunicación, todo depende de los integrantes de la organización.



La comunicación se logra mediante un código específico y la transmisión de símbolos, los cuales pueden ser de dos tipos:

- Verbales. Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, manuales, boletines, contratos, etc.).
- No verbales. Expresiones faciales y corporales.

Un ejemplo de expresiones verbales lo encontramos en la empresa Acne Faciales cuando el director general convoca a una junta para determinar una nueva regla de acuerdo con el uniforme. Las expresiones no verbales se pueden encontrar en la misma junta, cuando el empleado se encuentra en desacuerdo con la regla y puede mantener sus manos cruzadas, ejemplificando un desacuerdo con ello.

Lo anterior corrobora el proceso comunicativo propuesto por Aristóteles, en el que hay un emisor, receptor y un medio por el cual transmite la información. Es por eso, que

pueden existir una variedad de clasificaciones, pero la comunicación siempre se encuentra tanto a nivel interno como externo y fluye en todos los niveles de la organización.

Ahora bien, tanto la comunicación interna como externa deben seguir los siguientes postulados:

- Asumir un pensamiento comunicativo claro y concreto.
- Considerar los contextos y los entornos de la organización y su comunicación.
- Identificar si hay programas de comunicación y si son funcionales.
- Producir mensajes efectivos a todos sus públicos.

El objetivo de la función de comunicación en las organizaciones, por lo común, se refiere a desarrollar e implantar estrategias de comunicación correspondientes a la organización en el logro de objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

Lo anterior se menciona porque la visión del comunicador organizacional debe estar puesta en los tipos de comunicación antes mencionados, es decir no sólo basarse en una de ellas, sino tener una visión global, como lo menciona Ruiz Sandoval en *El poder de la comunicación en las organizaciones*.

El autor enuncia dos tipos de comunicación: lineal y dinámica. La primera se refiere a enfatizar el papel de los emisores en el proceso, la presencia de una tecnología para poder transformar el lenguaje humano en señales para transmitir el mensaje. La segunda consiste en una retroalimentación de los elementos del proceso comunicativo.

Ruiz Sandoval indica: “La comunicación cara a cara constituye un tipo de comunicación dentro de las organizaciones y funciona como la forma más efectiva para producir la retroalimentación, lo cual se sustenta en las diferentes encuestas practicadas a los integrantes de una organización”.¹⁹

¹⁹ RUIZ SANDOVAL, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Editores Plaza y Valdez, México, 1999, p. 32.

En todos los tipos de comunicación se deben abordar los siguientes objetivos: concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/ o para otras áreas de la organización.

El comunicador organizacional debe ser un experto en comunicación interpersonal y su trabajo se encaminará a facilitar las relaciones entre individuos, su trabajo es fortalecer las redes de comunicación en las organizaciones con buenos cimientos permitiéndole brindar calidad en los servicios (comunicación externa).

La comunicación organizacional es una disciplina muy joven, pero de los profesionistas depende el uso brindado.²⁰ María Rebeli nos menciona los tres campos de estudios de la comunicación organizacional son: la comunicación operativa, la comunicación táctica y la comunicación estratégica. La comunicación operativa consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización.

La comunicación táctica se presenta cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las diferentes funciones de la organización, como la vigilancia del entorno, la capacitación y la comercialización.

La comunicación estratégica necesita de modelos de comunicación para solucionar las problemáticas, para ello, es necesario conocer a fondo la organización con el fin de consolidar un grupo en el cual sus miembros adopten un sentido de pertenencia.



²⁰ REBELI, María., *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés. México, 1998. p. 93-127.

Los diferentes tipos de comunicación en las organizaciones nos permiten comprender la esencia y la razón de ser de una empresa, es decir, los procesos comunicativos a nivel interno y nivel externo.

Para conocer a fondo una organización, en este caso, Acne Faciales, es importante comprender los conceptos básicos de comunicación interna, para saber cómo se encuentra la empresa en relación con sus empleados, con la distribución jerárquica y con el tipo de liderazgo.

Así es como en el siguiente apartado conoceremos cómo se forma la comunicación interna, base de toda organización porque en ella se desarrollan redes en diferentes ámbitos, permitiéndoles a los empleados informarse sobre los acontecimientos de la organización.

1.4 Comunicación interna

Hemos abordado en las secciones anteriores, algunas definiciones de comunicación organizacional, identificándola como un proceso en donde fluyen diferentes mensajes entre sus públicos internos y externos.

La comunicación se encuentra presente en todos los actos realizados en una organización, cuando se comunica el empleado con su compañero de trabajo, cuando el líder convoca a una junta o en las reuniones de fin de año.

A lo anterior se le denomina la comunicación interna, es decir, a las redes existentes entre los miembros de la organización, cómo se comunican y a través de qué canal.

En algunas organizaciones se tiene establecido un departamento de comunicación interna, el cual puede ser ubicado, de acuerdo con Ricardo Homs en las siguientes áreas:

- En la dirección o gerencia de relaciones públicas o en la de comunicación organizacional.

- En la dirección o gerencia de relaciones industriales, de personal o de recursos humanos.²¹

Uno de los puntos importantes en la comunicación interna son las redes, las cuales se refieren al flujo informativo en la organización²². La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

La comunicación interna tiene seis funciones: investigar, orientar, informar, animar, coordinar y organizar campañas. Todas estas funciones se engloban con el poder escuchar y sensibilizar los problemas de una organización; mientras la función de animar y coordinar se refiere a construir unas redes de corresponsales con fines informativos, de conocimiento de clima social y ambiente de trabajo.

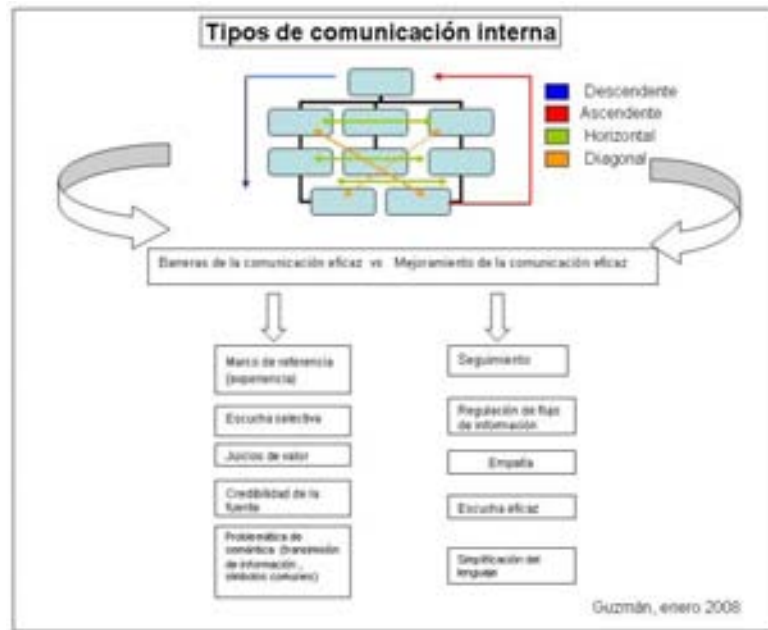
El estudio de la comunicación interna podrá elaborar una documentación con toda la información precisa para transmitir mensajes presupuestos, lo cual ayudará a cumplir con los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos de la comunicación interna corresponde a la comunicación en dirección ascendente y por ello proporciona a los directivos retroalimentación para tomar decisiones; en el caso de una comunicación ascendente, asegurará identificar y comprender los principios y fines de la organización, es decir, lograr credibilidad y confianza en todos los miembros.

En el caso de la comunicación horizontal y transversal, el objetivo de la comunicación interna es hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de la empresa.

²¹ HOMS, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 198, p. 69.

²² ARRIETA, Luis, *Un concepto de Comunicación Organizacional, la revista interna y la historieta en la empresa*. p. 136



A través del uso de los diferentes medios de comunicación, los empleados se mantendrán informados, integrados y motivados para el logro de objetivos de la organización.

El estudio de la comunicación organizacional, en varias ocasiones, se ha abordado como la producción de publicaciones internas, tableros de avisos, coordinación de eventos, encuestas de clima, manejo de imagen de funcionarios y establecer buenas relaciones con la prensa.

El reto de la comunicación organizacional consiste en convencer que la comunicación es el elemento principal para la existencia de las organizaciones y por tanto, comprender a la comunicación interna como el esqueleto de la empresa.

Las actividades de comunicación interna se refieren a colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura de la organización.

Otra actividad corresponde a desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación, lo cual ayuda a contar con empleados motivados en un clima agradable de trabajo.

La comunicación cara a cara, constituye la forma más efectiva de comunicación interna para producir la retroalimentación²³, lo cual se sustenta en las diferentes encuestas realizadas a los integrantes de una organización.

La comunicación es un área inherente en las organizaciones, por estar compuesta de seres humanos y sus interacciones son llamadas: redes de comunicación, las cuales definen los canales por donde fluye la comunicación, estos canales son de dos tipos: formales e informales.²⁴

Los canales formales suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo. Los informales se conocen como rumores, los cuales están en la libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad y pueden satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización, y facilitar la ejecución de las actividades.

Las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes de la organización. Las funciones describen formas específicas de comportamiento asociados a determinadas tareas esperadas de la complejidad y constricciones. Originalmente las funciones se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea.

Por ejemplo, las funciones se presentan cuando un directivo designa las tareas de su equipo de trabajo para llegar cumplir los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente.

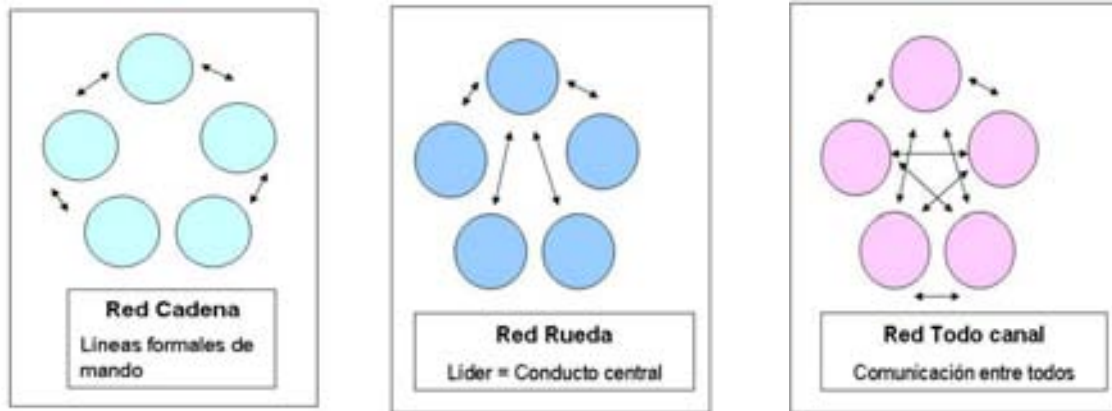
Dentro de la organización constituyen maneras estandarizadas de comportamiento, exigidas a todas las personas representadas por un rol, el cual constituirá las redes de comunicación, las cuales son el camino seguido por el flujo de mensajes entre las personas de una organización, quienes ocupan distintas posiciones o representan distintos roles.²⁵

²³ RUIZ, Rebeca, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998, p. 42.

²⁴ JIMÉNEZ, Jesús, *La comunicación interna eficiente*. Ed. Legis, México, p.170.

²⁵ GIBSON, James, *Organizaciones; conducta, estructura y proceso*, Interamericana, México, 1983, p.50.

De acuerdo con Stephen Robbins en "Comportamiento organizacional", existen tres tipos de redes:



Ahora bien, estos tipos de comunicación determinan un clima en la organización, es decir, el clima organizacional según Olabuénaga²⁶, todas las organizaciones adquieren un ritmo de trabajo propio y, por tanto, el clima se puede evaluar, modificar, pero nunca se puede cambiar.

Se habla de tres elementos constantes en el análisis del clima, el primero se refiere a la multidimensionalidad, es decir, no puede existir un sólo modelo para analizar a las organizaciones.

El segundo elemento constante es la influencia del clima organizacional en el desarrollo y funcionamiento de la empresa. El tercer elemento es la fragmentación, es decir, a mayor tamaño de la organización, mayor será el número de subclimas. Un ejemplo de esto, se presenta en las empresas grandes, en donde en el departamento de Contabilidad se presenta un clima diferente al departamento de Recursos Humanos.

El clima organizacional es la suma de los valores, normas, conductas y sentimientos de los miembros de una organización.²⁷ Toda organización implica una colectividad social, los empleados y directivos conectan un interés en común para lograr productividad en la empresa.

²⁶ RUÍZ, José, *Sociología de las Organizaciones*, U. Deusto, Bilbao, 1995, p. 303.

²⁷ PEIRÓ, José, *Psicología de las organizaciones*, PPU, Barcelona, 1990, cap. 6.

En el libro *Comportamiento organizacional*, Stephen Robbins define al clima organizacional como un ambiente compuesto por instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El clima organizacional se encuentra compuesto de diferentes aspectos, los cuales forman el todo (organización). Dentro de ellos se encuentra: la identidad, los valores, la estructura organizacional y las relaciones entre los empleados; todo ello nos demuestra al clima como la percepción del empleado sobre su empresa.

El clima se define como la percepción de los individuos acerca de la organización y la cultura es el conjunto de creencias. El clima puede mejorar con una comunicación efectiva y buenas recompensas para los empleados, a diferencia de la cultura, la cual no puede cambiarse porque representa la esencia de la organización.

Para Peiró, existen cuatro puntos para estudiar el clima organizacional: cultura material, cultura inmaterial, la subjetivación de lo material e inmaterial del ambiente y la organización como colectividad sociocognitivamente construida.

En la cultura material se estudia el aspecto físico de la organización, cómo está estructurada, si cuenta con tecnología y cómo se encuentran los espacios, en la inmaterial sobresalen las normas y valores, en el aspecto de concebir a la organización como ambiente subjetivado se encuentran las recompensas a los empleados.

La empresa es una colectividad sociocognitivamente construida porque está compuesta por individuos racionales, en este aspecto resalta la historia de la empresa y las percepciones individuales de los integrantes de la empresa.

Para diagnosticar a nivel comunicativo a Acne Faciales, también es importante identificar sus valores, los cuales son parte del clima organizacional y son definidos como las convicciones de la empresa.

Existen dos tipos de valores: terminales o instrumentales. Los primeros se refieren a las finalidades deseables de existencia, como puede ser el logro. Los valores

instrumentales son aquellos caracterizados por el comportamiento medios de lograr los valores terminales.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, pues constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen en las percepciones de los públicos dando pauta al sentido de pertenencia.

Ahora bien, en cada organización se presentan diferentes subculturas, las cuales se pueden generar en los diferentes departamentos de la organización. La principal función de a cultura se refiere a tener un papel de definición de fronteras. En el caso de Acne Faciales, se distingue por sus precios bajos y pone barreras ante la competencia.

El clima, la identidad y la cultura organizacional funcionan como mensajes proyectados a los públicos, y del comunicador organizacional depende de la percepción de la imagen de la empresa para lograr sus objetivos.



Una vez revisados los aspectos más importantes para la comunicación interna, como son las redes, clima y cultura organizacional, es necesario destacar seis puntos importantes en el momento de realizar el estudio de la comunicación en las organizaciones:

- Con quién debe comunicarse
- Con quién en realidad se comunica

- Qué debería comunicar
- Qué está realmente comunicando
- De qué forma debería comunicarse con ellos
- Cómo e realidad se comunica con ello

Al responder estas preguntas, se comprenderá a la comunicación interna como la relación entre los individuos de una organización, la emisión y recepción de mensajes. Por ello, la comunicación organizacional se encarga de producir estrategias para el buen funcionamiento de la misma.

La comunicación cara a cara constituye la forma más efectiva para producir retroalimentación, lo cual se sustenta en las diferentes encuestas realizadas a los integrantes de una organización. Si bien, la comunicación interna es indispensable para conocer a la organización, la externa también lo es, pues así se conoce el grado de diferenciación ante las demás.

Con referencia al estudio de la comunicación organizacional, la utilización de recursos externos, se refiere al uso de la estrategia “outsourcing”, en donde el comunicólogo trabaja para la organización, pero no está inmerso en ella. Tal es el caso de las agencias de Relaciones Públicas o Publicidad.

Por ejemplo, Burson-Marsteller es una agencia de Relaciones Públicas cuyo objetivo consiste en brindar asesoría en comunicación a diferentes clientes, permitiendo conocer sus áreas de oportunidad.

Por ello, algunas de las ventajas de la estrategia “outsourcing”, se refieren a: mejorar las posibilidades de concentración de la organización en asuntos de verdadera importancia, acceder a los recursos de clase mundial y tener beneficios en el ámbito financiero.

La comunicación dentro de las organizaciones funciona como una herramienta para integrar y orientar los valores, cultura, los significados y sentidos, lo cual repercutirá en la formación de un equipo de trabajo consciente de sí mismo y en proceso de aprendizaje permanente.

Así es como, la presente investigación aborda la cultura organizacional para identificar los problemas de comunicación enfrentados por la empresa Acne Faciales. Sin embargo, para realizar un diagnóstico adecuado de comunicación, también se necesita estudiar la comunicación externa, para disponer de una dimensión completa de los procesos presentes en la organización. Para ello, en el siguiente apartado se explicarán los elementos más importantes del medio ambiente.

1.5 Comunicación externa

De acuerdo con la teoría de sistemas, las organizaciones son sistemas sociales abiertos porque tiene relación con su entorno²⁸. Por ello, un sistema siempre interactúa con el entorno para sobrevivir.

Ahora bien, tomando como punto de partida la clasificación de la comunicación en las organizaciones, se aborda a la comunicación externa como un factor indispensable de conocimiento para optimizar las relaciones con el medio ambiente en el que se desenvuelven.

Para Ramos Padilla, la comunicación externa se origina entre uno o varios miembros de la organización con personas no pertenecientes a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Como ejemplos pueden citarse la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, proyecciones audiovisuales, etc.

Para Fernández Collado, la comunicación externa se encarga de dar a conocer información a los usuarios del producto o servicio, proveedores, medios de comunicación y autoridades gubernamentales; haciendo uso de la Publicidad y las Relaciones Públicas.

²⁸ DAFT, Richard y STEERS, Richard, *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, p. 33.

Así es como la comunicación con el medio exterior está compuesta por los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.

Por ejemplo, cuando se lanza al mercado un nuevo producto, la empresa necesita producir mensajes persuasivos para estimular su compra, de eso depende su crecimiento.

De acuerdo con lo anterior, José Ruiz Olabúenaga²⁹ nos menciona dos aspectos de la comunicación organizacional: nivel micro y nivel macro, los cuales permiten identificar los elementos a estudiar en el entorno

En la perspectiva micro se estudia *la textura organizacional*, es decir, las relaciones con otras organizaciones y sus competidores. Mientras que en la perspectiva macro se concentra usualmente en unidades de análisis de mayor tamaño, en especial en la organización misma, los aspectos económicos, culturales, la tecnología de producción y los efectos del tamaño de la organización.

Ahora bien, la comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.



²⁹ RUÍZ, José, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1995, p. 306.

En el esquema anterior, los elementos de la comunicación externa son diversos y de ellos depende el éxito de nuestra organización. Es por eso, que en ocasiones, la comunicación externa está vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. Sin embargo, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. La imagen transmitida por la organización, condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

La percepción de los clientes es una parte de la comunicación externa, Olabuénaga lo denomina "Mundo de la Imagen"³⁰, un ejemplo de este concepto lo encontramos cuando Acne Faciales invierte en publicidad (postales o modelos) para transmitir sus servicios. El mundo de la publicidad, marketing comercial son un ejemplo del mundo de la imagen para atraer a los públicos.

Uno de los fines de la comunicación externa consiste en rediseñar a las organizaciones para ser más flexibles y capaces de responder y propiciar el cambio a una velocidad cada vez mayor, lo cual implica comunicar internamente para involucrar al personal en el proceso de transformación.

Por consiguiente, la comunicación interna y externa son interdependientes. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes de la interna³¹.

³⁰ *Ibíd*em, p. 307.

³¹ LUCAS, Marín, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

En cuanto al tipo de documentos utilizados en la comunicación externa, se encuentran las publicaciones dirigidas a los clientes, como los informes anuales de actividad y los folletos de servicios.

La información puede prevalecer con destino externo, descrito en los indicadores de control, cuyos objetivos son:

- Recoger información sobre el medio externo.
- Agregar datos internos y servir como instrumento de conducción y comparación para distintos niveles de responsabilidad.
- Transmitir informaciones estructuradas a interlocutores internos o externos.³²

La comunicación externa es un nivel de conocimiento, representa el medio por el cual se transmite información a los integrantes de una organización que se está transformando día con día, un ejemplo, lo observamos con Internet, donde el empleado puede consultar información sobre asuntos relevantes de la empresa.

La comunicación externa no sólo debe ser entendida como la publicidad de una organización, en ella se engloba: el marketing, las relaciones públicas y toda relación con su entorno.



³² BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización*. Paidós, México, 1991, p. 95.

Las relaciones públicas se encargan de establecer vínculos efectivos con los públicos externos (como es el caso de los medios de comunicación, clientes y proveedores), entendidas como conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y para proyectar ante ellos una imagen favorable.³³

En cambio, la publicidad es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, cuyo objetivo consiste en promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Las estrategias de comunicación externa dependen de la función de la empresa y sus ventajas. Sin embargo, la comunicación externa siempre debe de nombrar en sus mensajes la ventaja competitiva, permitiéndole diferenciarse de las demás organizaciones. Los públicos, al conocer la ventaja competitiva pueden establecer una imagen positiva, así la comunicación externa cumple con su objetivo.

En cuanto al conocimiento de la comunicación externa, las empresas lo tienen cuando adquieren información acerca de sus competidores, clientes y de otras partes interesadas y, con ella, crean su propia base de conocimientos y capacidades.

Las empresas utilizan esta base para imitar las capacidades de sus competidores más aptos, así como para crear conocimientos y capacidades nuevas para alcanzar una ventaja competitiva.³⁴

Una vez comprendida la importancia de la comunicación externa, la organización seguirá un mantenimiento de la misma para producir mensajes efectivos, permitiendo a sus públicos disponer de una buena imagen. Lo anterior se logra cuando el conocimiento se engloba, es decir, cuando la empresa comprende al entorno como una parte importante para sobrevivir.

³³ Definición retomada de BONILLA, Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, Trillas. 2ª. ed., México, p. 39.

³⁴ HITT, Michael. *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, México, 2004 p. 41.

Michael Hitt en *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*, menciona: “las organizaciones deben analizar el entorno para crear sus conocimientos y capacidades, así como para construir puentes comunicativos”.

Es así como, toda organización necesita de estrategias a largo plazo, permitiendo permanecer y posicionarse en el entorno. Para ello, debe disponer de una comunicación interna efectiva, en donde sus empleados se sientan altamente comprometidos con la organización y brinden servicios de calidad a los clientes.

Ahora bien, en cualquier organización siempre van a existir problemas de comunicación por el hecho de estar compuestas por seres humanos. Por ello, es recomendable establecer un programa de comunicación para beneficiar a la empresa lo cual traerá resultados materiales e inmateriales, como es el caso de la productividad y el sentido de pertenencia.

En el siguiente capítulo se estudiarán los principales modelos de comunicación para estructurar uno de acuerdo a las necesidades de Acne Faciales, y así conocer los problemas de comunicación internos y externos para dar solución y mejorar los servicios a su principal fuente de inversión: el cliente.

De acuerdo con lo estudiado a lo largo de este capítulo, se comprende a la comunicación como un proceso en donde se intercambia información entre diferentes públicos para llegar a una meta en común.

De ahí, la importancia de implementar un programa de comunicación para Acne Faciales, el cual le ayude a mejorar las percepciones de sus públicos internos y externos. Todo ello, a partir de un diagnóstico de comunicación, para identificar sus áreas de oportunidad y fortalezas tanto a nivel interno como externo.

CAPÍTULO 2

“EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”

En el primer capítulo se conoció la perspectiva de la comunicación en las organizaciones y los elementos que conforman la **teoría de sistemas sociales** para realizar un diagnóstico a Acne Faciales.

Ahora bien, a lo largo del segundo capítulo se conocerá cómo cada elemento integrador de la comunicación será un punto clave para determinar cómo se genera la interacción entre los integrantes de Acne Faciales y su entorno para, posteriormente, identificar las perspectivas de sus públicos a través de una estrategia de comunicación.

Con lo anterior se procederá a enunciar los principales elementos del diagnóstico de la comunicación en las organizaciones, siguiendo como punto clave diversos modelos. Al final del capítulo construiremos un modelo propuesta para estudiar a nivel comunicativo a Acne Faciales.

¿Cuántas veces no hemos querido saber o interpretar las enfermedades de los demás a partir de una serie de síntomas? *“Quizá lo que tengas es gripe...o necesitas unas vacaciones”*. Constantemente, el ser humano se encuentra realizando diagnósticos y siempre llega a una solución, con el fin de mejorar la situación actual.

Para garantizar un buen diagnóstico de comunicación, es necesario recurrir a un profesional, ya sea interno o externo de la empresa, porque él va conocer todos los elementos de comunicación y tiene los conocimientos necesarios para comprender las fortalezas y debilidades de la organización, siempre y cuando se comprometa con mejorar u optimizar las actividades actuales de la organización.

Así sucede en las organizaciones, generalmente se presenta un problema en determinado departamento y el gerente trata de brindar la solución más conveniente. La problemática se presenta cuando se manejan por inercia las problemáticas y se toman en cuenta sólo unos cuantos elementos, repercutiendo en la organización a corto o largo plazo.

Para cualquier organización siempre es sano conocer cómo es percibida tanto a nivel interno como externo, así se conocerán las principales fortalezas y debilidades de la organización para mejorar en materia de producción, eficiencia y calidad.

De ahí la importancia de los modelos de comunicación, pues muestran cómo cada elemento de comunicación repercute en la dinámica de toda organización. Por lo que, para brindar un diagnóstico adecuado, es necesario, conocer los puntos clave a nivel interno y externo percibidos por los integrantes de la organización.

En el segundo capítulo se identifican los diferentes modelos de autores enfocados al clima organizacional y otros al entorno. Al final se construirá un modelo para abordar los elementos necesarios y pertinentes para diagnosticar a nivel interno y externo a Acne Faciales.

2.1 Diagnóstico de comunicación en las organizaciones

Rubén Darío define al diagnóstico de comunicación como: *“un esfuerzo de conocimiento, el cual a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, se busca encontrar criterios que permitan conocer los síntomas de la organización”*.³⁵

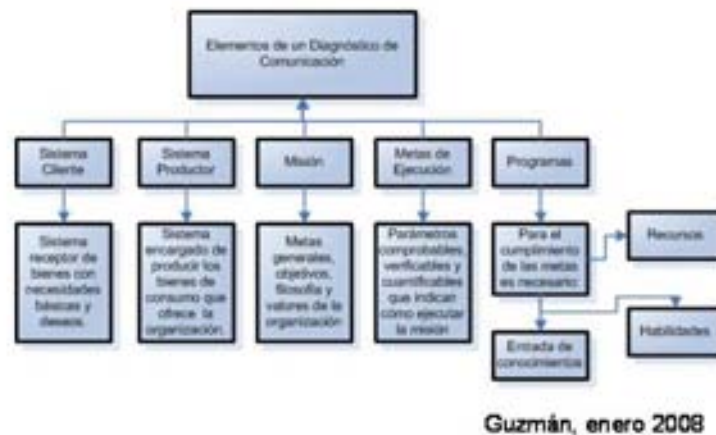
Por ello, cuando se cuenta con información adecuada, se puede llegar a elaborar un modelo de comunicación para una organización, con el objetivo de brindar una solución a sus problemáticas de comunicación.

Por su parte, Carlos Audirac en su libro *ABC del Desarrollo Organizacional*, menciona cinco sistemas para estudiar a la organización:

1. Sistema cliente. Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos; es decir, se refiere al público beneficiado con nuestra venta de usos y servicios dentro de la organización.

³⁵RODRÌGUEZ, Darío, *Diagnóstico de las organizaciones*, Alfa-Omega, Chile, 1995, p. 23.

2. Sistema productor. Se refiere al sistema productor de bienes, servicios o bienes de consumo. En el caso de Acne Faciales, se debe tomar en cuenta las necesidades de sus clientes para disponer de un sistema productor eficiente.
3. Misión. Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema del cliente. Cuando se tiene la misión de la empresa se conocen los objetivos de la misma.
4. Metas de ejecución. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables, los cuales conllevan al funcionamiento y manejo del personal humano y técnico de la empresa.
5. Programas. Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
 - a. Entrada de conocimientos (porqué lo hago, cómo lo hago).
 - b. Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
 - c. Recursos (financieros, humanos, materiales).³⁶

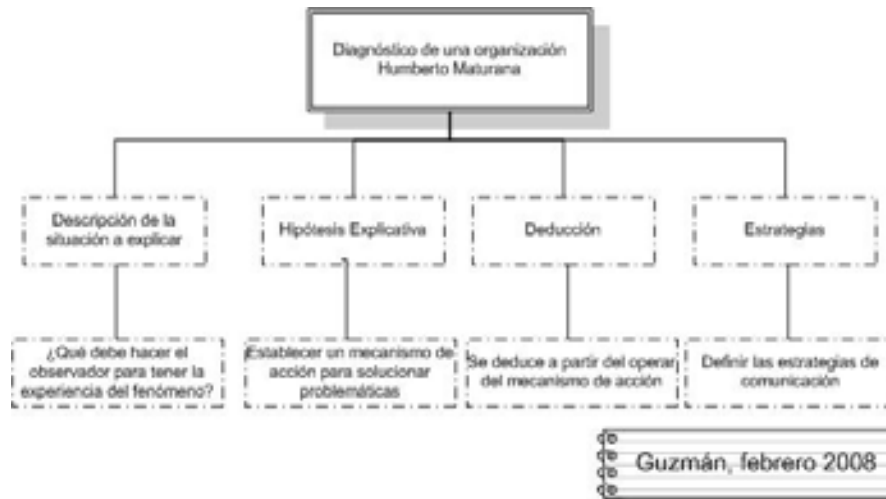


La **teoría de sistemas sociales** indica que cada elemento forma parte del todo de la organización. Por ello, es necesario estudiar en Acne Faciales, sus principales elementos comunicativos para determinar sus fortalezas y debilidades.

Para diagnosticar a la organización, se necesita seguir una cierta metodología propuesta con objetividad. Humberto Maturama destaca la existencia de cuatro operaciones básicas para evaluar la organización:

³⁶ AUDIRAC, Calos, *El ABC del Desarrollo organizacional*, Trillas, México, 1994, p. 41.

1. Descripción de la situación a explicar en términos de lo observado y de la experiencia del fenómeno
2. Hipótesis explicativa, la cual consiste en la proposición de un mecanismo de acción para solucionar problemáticas
3. Deducción, a partir del operar del mecanismo de acción
4. Definir las estrategias de comunicación³⁷

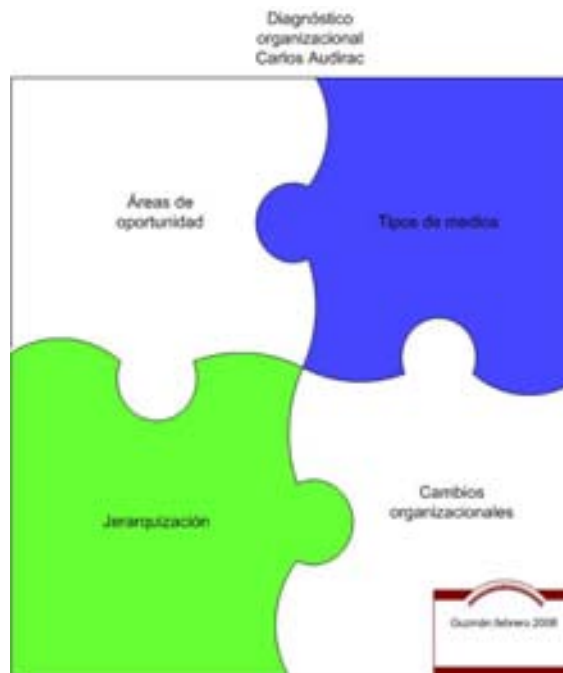


Por su parte, Carlos Audirac menciona cuatro puntos detectados en cualquier diagnóstico organizacional:

1. Áreas de oportunidad, es decir, los aspectos en los cuales debe mejorar la organización para obtener un fin deseado. Por ejemplo, en Acne Faciales se analizarán las debilidades y las problemáticas en comunicación, tanto a nivel interno como externo.
2. Tipos de medios en los cuales se intervendrán en dichas áreas de oportunidad. En el caso de Acne Faciales, se identificarán y analizarán los medios de comunicación utilizados (teléfono, fax, correo) para saber qué tan eficientes son y saber si son los adecuados.
3. Delimitación y jerarquización de los aspectos encontrados. Para realizar el diagnóstico de Acne Faciales se analizarán 5 aspectos importantes: identidad, liderazgo, clima y entorno.

³⁷ RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico de las organizaciones*, Alfa-Omega, Chile, 1995, p. 30.

4. Cambios en la organización para lograr efectividad y modernización en sus procesos internos y externos.³⁸ En el diagnóstico de Acne Faciales se identificarán los cambios y transformaciones por los que ha pasado la organización.



A partir de estas definiciones, se concluye al diagnóstico como un proceso de investigación y observación para explicar las fortalezas y debilidades de Acne Faciales, tanto a nivel interno como externo. Para lograr un buen diagnóstico, se requiere de una metodología específica, la cual profundizará en cada uno de dichos aspectos.

Por ello, es importante tener presente a la organización como un sistema social y como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, las explicaciones de los empleados y su actuar con la organización forman parte del objeto de estudio.

El diagnóstico de comunicación puede realizarse con apoyo de un consultor externo e interno, para así, determinar los problemas y generar las mejores alternativas de la organización.

³⁸ PÉREZ, Juan. *Control de la gestión empresarial: textos y casos*, Esic, 5ª. ed, España, 2002, p. 42.

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación para actuar de la manera más adecuada ante un entorno cambiante, involucrando a la competencia, gustos de los clientes, normas y políticas públicas.

Darío Rodríguez concibe a las organizaciones como sistemas cambiantes, resultado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno. Es así como, el análisis para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado: diagnóstico organizacional.

Por lo tanto, un diagnóstico consiste en el análisis situacional de la organización a través de la descripción de la información manejada, el conocimiento de su historia, identidad, procesos de socialización, sus públicos objetivos, sus metas, el clima y el entorno.

“El término diagnóstico tiene un sentido similar a la medicina: averiguación del estado de salud de la persona, y en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto referido a un caso de organización en su conjunto o a un sector administrativo”.³⁹

Eduardo Bueno en su libro *Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos*, señala al diagnóstico como el arte de descubrir e interpretar los signos o las causas del estado en el cual se encuentra la organización.

Así es como, el diagnóstico organizacional es una herramienta importante para la detección de las fortalezas y debilidades de una organización, como es el caso de: frecuente rotación de personal, mala percepción de sus públicos externos, etc.

Richard Daft menciona “para estudiar a la organización se deberán conocer los cambios socrionormativos, los cuales incluyen ética laboral, niveles de aspiración, actitudes frente a la autoridad, funciones de acuerdo con la confianza en las

³⁹ MARTÍNEZ, Víctor, *Diagnóstico Administrativo*, Trillas, México, 2002, p. 24.

organizaciones e instituciones.”⁴⁰ Estos cambios pueden influir en el ambiente de trabajo cuando menos en tres formas:

1. A través del proceso de socialización encontrado por los empleados. Por ejemplo, cuando los procesos de reclutamiento de personal se vuelven más estrictos con el fin de contratar empleados con mayores cualidades aptas para la empresa.
2. Mediante las creencias normativas de los empleados. Por ejemplo, cualquier cambio puede generar una serie de reglas nuevas para el personal.
3. Mediante el conocimiento general del individuo respecto a la situación de la sociedad, basado en los medios de comunicación masivos. Por ejemplo, para realizar un diagnóstico adecuado de comunicación, es necesario identificar a sus clientes, conocer sus gustos y los medios por los cuales se informa.

El diagnóstico de comunicación con los integrantes de Acne Faciales, puede realizarse en forma aislada o como parte de una auditoría general de comunicación con todos los factores relacionados como la prensa, el público, la clientela y el gobierno.

Para Acne Faciales, es importante conocer cómo es percibida a nivel interno y externo, porque así se verificará si su sistema de comunicaciones está realizando su labor adecuadamente o si su sistema comunicativo tiene prioridad.

Este análisis se realizará a partir de diversas técnicas, como encuestas, entrevistas con los empleados, clientes y comunicación directa con los integrantes de Acne Faciales.

A partir de lo mencionado, para realizar un diagnóstico adecuado en Acne Faciales se responderá a cuatro preguntas básicas:

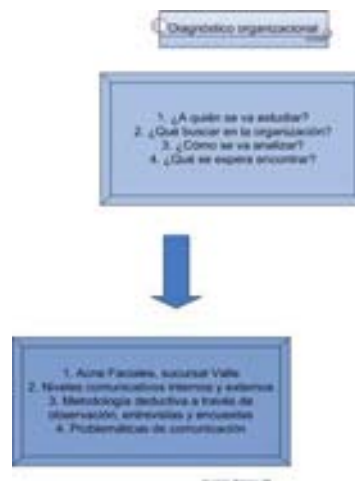
1. ¿A quién se va estudiar?
 - Límites. Se refiere a las franquicias estudiadas o al espacio determinado para el diagnóstico.
 - Profundidad. Se refiere a los aspectos de comunicación estudiados, en este caso: identidad, liderazgo, clima y entorno.

⁴⁰ DAFT, Richard, *Organizaciones, el comportamiento del individuo de los grupos*, Limusa, México, 1992, p. 47-48.

2. ¿Qué buscar en la organización?
 - Asuntos críticos. Se refiere a las áreas de oportunidad y los temas clave en torno al giro de la organización.
3. ¿Cómo se va analizar?
 - Metodología. Se refiere a la forma en la cual se presentará la información, es decir si es de manera deductiva o inductiva.
 - Técnicas de información. Se refiere a las herramientas de comunicación para obtener los resultados, como encuestas, entrevistas u observación directa.
4. ¿Qué se espera encontrar?
 - Hipótesis. Se refiere a un diagnóstico o solución provisional a los problemas de comunicación.
 - Soluciones estratégicas. Se refiere a las propuestas de comunicación para la mejora de la organización.

Este esquema se puede resumir en lo siguiente de acuerdo con Acne Faciales:

1. Se estudiará las clínicas del Dr. Jorge Guzmán (Valle, Coapa y Cuernavaca) en cuatro aspectos principales: identidad, liderazgo, clima y entorno.
2. Se conocerán los niveles comunicativos de la organización a nivel interno y externo (cómo se comunican sus públicos).
3. La metodología será deductiva, abordando la teoría de sistemas a partir de entrevistas, encuestas y pláticas con los integrantes de Acne Faciales.
4. A partir de definir las problemáticas principales de comunicación se generarán estrategias y soluciones para una mejor productividad de la empresa.



Cada elemento es importante para conocer a la organización de una manera más profunda. Luhman indica que “la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación compleja para actuar selectivamente con su entorno”.

Así es como, el diagnóstico de comunicación para Acne Faciales, se realizará porque la organización requiere conocer su propia cultura organizacional, mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros.

Para esto, es necesario conocer las aspiraciones y los problemas de los trabajadores, para buscar una forma de superación de dificultades y así con esas iniciativas humanas crear un ambiente laboral próspero, el cual repercutirá en un equilibrio comunicativo interno de la empresa.

Luchessa y Podestá indicaron “para conocer la esencia de la organización se requiere examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente”.⁴¹

De ahí la importancia de contar con profesionales de la comunicación para desarrollar diagnósticos eficientes, así lo menciona Edgar Shein “Los directivos de una organización deben detectar correctamente sus necesidades, deben poner a consideración las capacidades del consultor para brindar alternativas y considerar los cambios recomendados.”⁴²

Para determinar estrategias de comunicación, es necesario conocer las perspectivas del diagnóstico organizacional de Acne Faciales. Darío Rodríguez habla de cinco perspectivas: societal, de los ejecutivos, subsistemas de la organización, relación con grupos informales y la individual.

⁴¹ RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico de las organizaciones*, Alfa-Omega, Chile, 1995, p. 40.

⁴² SHEIN, Edgar, *Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*, Fondo Educativo interamericano, S.A. y Centro regional de Ayuda Técnica, México, 1973, p. 5.

La perspectiva societal se refiere a la evaluación de las funciones y procesos organizacionales desde el punto de vida del sistema mayor (Acne Faciales). Por ejemplo, conocer cuál es la relación con la competencia.

La perspectiva de los ejecutivos en Acne Faciales se estudiará a partir del conocimiento de los socios, propietarios, proveedores y de los mismos clientes. La perspectiva de subsistemas se refiere a la relación entre los empleados.

Por su parte, la perspectiva de los grupos informales se enfoca a conocer las dinámicas de los grupos formados en Acne Faciales para determinar la cultura organizacional.

La perspectiva individual se refiere a los empleados y clientes de Acne Faciales, es decir, si es percibida o no como una empresa con un buen clima laboral, precios accesibles y productos de calidad, etc.

En el diagnóstico de Acne Faciales se estudiarán los modos de relación entre Acne Faciales y su medio. Lawler, Nadler y Camman mencionan: "La búsqueda de la investigación en las organizaciones requiere de tres tipos de herramientas:

- Herramientas conceptuales: conceptos y teorías sobre cómo funcionan las organizaciones, cómo la del comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes
- Técnicas y procesos de medición: instrumentos utilizados para la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional, el desempeño y el impacto sobre los empleados.
- Tecnología de cambio: saber qué tanto está cambiando la organización en materia de tecnología para determinar las pautas de comportamiento de sus miembros"⁴³

⁴³ Ibídem, p. 44.



Por su parte Olabuénaga menciona: “la organización puede ser analizada en dos niveles, uno macro con referencia a los influjos provenientes del entorno institucional, legal, económico, cultural, político y educativo; y otro micro, en el cual se analiza a los individuos, grupos y organizaciones concretas relacionados con la organización”.⁴⁴

En este caso, el siguiente diagnóstico de comunicación se referirá a un nivel micro para después incluir el macro. En el siguiente capítulo se abordarán estos dos niveles para determinar cuáles son los principales elementos comunicativos a estudiar en la organización.

De acuerdo con lo presentado durante esta primera parte del segundo capítulo, el diagnóstico de comunicación representa una perturbación y transformación en la organización, debido a que puede generar cambios de estado en la estructura organizacional y redes de comunicación.

Por ello, una perspectiva externa siempre generará una percepción diferente a la de los integrantes de la organización. Para brindar soluciones estratégicas eficientes en materia de comunicación, una perspectiva externa funciona de manera muy conveniente si se llega a estudiar los principales niveles de comunicación.

⁴⁴ RUÍZ, José Luis. *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 1995, p. 303.

2.2 Modelos de comunicación organizacional

Durante la primera parte del segundo capítulo se refirió al concepto de diagnóstico de comunicación en las organizaciones. Ahora bien, durante este apartado se estudiarán cuáles son los principales elementos bajo los cuales se realizará la evaluación correcta de una empresa, en este caso Acne Faciales.

Para ello, se estudiarán diversos modelos de comunicación, en los cuales se engloban los aspectos comunicativos más importantes de la organización, como es el caso de la estructura organizacional, identidad organizacional, cultura organizacional, proceso de socialización y liderazgo, así como las redes de comunicación y el ambiente/entorno de la organización.

Para estudiar la comunicación de la empresa Acne Faciales, primero es necesario conocer su comunicación interna, la cual se definió en el primer capítulo, dando pauta a estudiar algunos modelos para comprender su entorno. La teoría usada para explicar esta situación es la **teoría de sistemas sociales**, pues cualquier organización es un sistema con relación con su ambiente.

Ahora bien, un modelo de comunicación es un instrumento de gran utilidad en el diagnóstico organizacional y puede ser tomado de los propuestos de diversos autores o también confeccionado por el propio consultor.⁴⁵

Por su parte, Ruiz Olabuénaga indica: “un modelo es una restricción simplificada de cómo funciona algo, sea esto una persona, un grupo, una organización, una máquina o un artefacto”.⁴⁶

En la elaboración del modelo, se debe cuidar hacer explícitas las variables relevantes y las relaciones entre éstas. En el diagnóstico de la empresa Acne Faciales se relacionará la **teoría de sistemas sociales** con un modelo de comunicación, expresando los conceptos de la empresa.

⁴⁵ RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico de las organizaciones*, Alfa-Omega, Chile, 1994, p. 61

⁴⁶ RUÍZ, José. *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 1995, p. 79.

De acuerdo a diversos autores, los modelos de comunicación se pueden definir en cinco aspectos:

1. Son modelos del funcionamiento de la organización, es decir representan un sistema social.
2. Sirven como criterios orientadores de análisis, es decir, para cada organización, se aplica o se adapta un modelo de acuerdo a sus necesidades.
3. Explican el funcionamiento de la comunicación en las organizaciones, a través de ellos se identifican las áreas de oportunidad.
4. Permiten hacer explícitas las necesidades de la organización, lo cual hace proponer diversas estrategias para mejorar la comunicación.
5. Constituye un parámetro del funcionamiento de la comunicación en la organización.

Los modelos son patrones, parámetros o paradigmas presentados a lo largo del trabajo científico en dos planos o dimensiones; hay modelos interpretativos (también llamados teóricos, conceptuales, formales o ideales, por distintos autores), y los analógicos (sustantivos, materiales, operativos).⁴⁷

Algunos autores, como Etzin y Schavarstein, explican que la organización se compone de tres sistemas para estudiar a nivel comunicativo:

- Las unidades operativas, se refieren a las estructuras de acción, es decir cómo funciona la empresa.
- Mecanismos de regulación, se enfocan a las estructuras de relación, como es el caso de las redes de comunicación.
- Metasistema, del cual se desprende el marco ético y normativo, es decir las reglas de empresa, la comunicación formal e informal.

Los modelos de comunicación organizacional se convierten en una interpretación de significados de los integrantes de la empresa. De ahí la importancia de estudiar a los públicos antes de implementar cualquier estrategia de comunicación, ya sea a través de técnicas cualitativas o cuantitativas.

⁴⁷ GALLARDO, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, Cromocolor, 1998, p. 115.

La comunicación dentro de las organizaciones funciona como una herramienta para integrar y orientar los valores, cultura, significados y sentidos, lo cual repercutirá en la formación de un equipo de trabajo consciente de sí mismo y en proceso de aprendizaje permanente.

Para conocer estos significados se han elaborado diversos modelos, explicando la relación entre los miembros de una organización y su ambiente. Algunos de ellos se basan en la **teoría de sistemas sociales**, como es el caso del Modelo de Contingencias.

Antes de definir los modelos de comunicación más cercanos a definir la propuesta para la empresa Acne Faciales, es necesario identificar dos sistemas/ modelos para definir a la organización:

- Modelo mecanicista. Organización caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, red de información limitada y centralización.
- Modelo orgánico. Organización con estructura plana, la cual utiliza equipos interfuncionales y transjerárquicos, tiene formalización baja, posee una red amplia de información y se apoya en la forma de decisiones participativa.⁴⁸

En el caso de Acne Faciales, el modelo es orgánico pues es una organización pequeña con baja formalización, es decir, cuenta con normas no establecidas en documentos registrados.

Y siguiendo con la división de modelos utilizados por los investigadores para comprender cómo funciona la organización, Ruiz Olabúenaga menciona a cinco principales:

- Modelos sistemáticos. Conciben el funcionamiento de una organización como sistema, y utilizan para su elaboración los procesos de interrelación entre las diversas partes dentro de la organización y de éstas con el entorno.

⁴⁸ RUÍZ, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 1995, p. 497.

- Modelos estructurales. Los hay de dos clases, burocráticos y no burocráticos, los cuales recurren a las variables estructurales para explicar el buen funcionamiento de la organización y son basados en la dirección.
- Modelos tecnológicos. Recurren a la materia prima, el conocimiento, las tecnologías que se utilizan en las organizaciones para explicar su estructura y funcionamiento.
- Modelos de objetivos. Concentrados en las dimensiones de eficacia y eficiencia de las organizaciones.
- Modelo de relaciones humanas. Destacan las características psicológicas y personales de los individuos para explicar el fenómeno organizacional.



Es importante mencionar que para estudiar a cualquier organización, se puede basar en una combinación de los modelos anteriores. Por ejemplo, para el caso de Acne Faciales, estos modelos servirán para comprender seis objetivos principales:

- Visualizar a Acne Faciales como un sistema abierto, con relación a su entorno: competencia, clientes, proveedores, sistema de salud.
- Identificar su estructura organizacional, es decir su organigrama y división de poderes.
- Evaluar sus objetivos para obtener los resultados buscados.

- Conocer la tecnología utilizada para el funcionamiento de la organización.
- Analizar la toma de decisiones en sus procesos comunicativos.
- Estudiar las relaciones comunicativas entre sus públicos internos y externos.



Una vez señalados los dos modelos principales para comprender la estructura de Acne Faciales, se enunciará un resumen principal de los modelos acercados más a la organización de dicha empresa, como es el caso del modelo de contingencias, el cual representa una de las variantes de aplicación organizacional, hechas a fines de la década de los sesenta.

El modelo contingente propone: el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros, si es que pretende ser eficiente.⁴⁹

En esencia, la teoría contingente habla acerca de las variables entre una organización y otra, por ejemplo, cuando existe un aspecto eficiente en uno, puede no serlo en otra, pues la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización en otra. Por ello, el objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para

⁴⁹ FERNÁNDEZ, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, McGraw Hill, México, 1995, p. 102.

organizarse de acuerdo con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos.

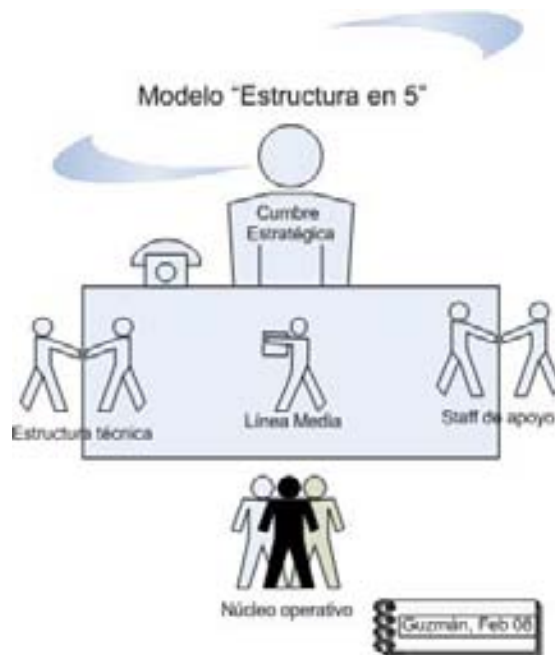
En el caso de Acne Faciales, este modelo es importante para conocer el grado de diferenciación, abordado en la **teoría de sistemas sociales** para crear el grado de autorreferencia con la competencia y brindar un valor agregado a los clientes.

Otro de los modelos de comunicación organizacional que se tomarán para diseñar el modelo de Acne Faciales, se refiere al de Mintzberg y la “estructura en cinco”. Este modelo señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas y la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.⁵⁰

Este modelo tiene una postura similar al enfoque de contingencias, pues la mejor manera de diseñar organizaciones es el resultado de la selección de elementos internos y externos. Para ello, la organización puede dividirse en cinco partes:

- Cumbre estratégica; donde está la alta gerencia. Por ejemplo, en el caso de Acne Faciales, se refiere al Director General.
- La línea media; formada por los gerentes. Se refiere al área de Administración y Contabilidad.
- El núcleo operativo, personas que ejecutan materialmente el trabajo de producir los productos y servicios de la organización. Se refiere a las terapistas y médicos.
- La estructura técnica, la cual se encuentra constituida por expertos dedicados a la estandarización de trabajo. Por ejemplo, los médicos expertos en cirugías estéticas, quienes apoyan al Director General para algunos casos específicos.
- Staff de apoyo, se refiere a las unidades de apoyo, es decir cuando dan servicios indirectos al resto de la organización, como es el caso de la cafetería, aseo, asesoría legal, etc.

⁵⁰ RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico de las organizaciones*, Alfa-Omega, Chile, 1994, p. 53.



Otro de los modelos dirigidos al estudio de la organización y su ambiente, relacionado con la **teoría de sistemas sociales**, es el modelo de Hax y Majluf, el cual se propuso en 1991 e indicó la importancia de identificar la relación entre los subsistemas para comprender el sistema organizacional.

La cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura. Por ejemplo, en Acne Faciales la relación interna determinará la diferenciación con otras organizaciones. Estos autores concuerdan en establecer relaciones entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda la organización.

Relacionada con la **teoría de sistemas sociales**, este modelo indica que la organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica con base a los valores. Acne Faciales no cuenta con una misión, visión y valores establecidos formalmente, pero a través del presente diagnóstico, se irán desarrollando.

Los modelos anteriores, abordan de una manera específica la importancia de estudiar a la organización desde la perspectiva interna para diferenciarla con el entorno. Sin embargo, para complementar un modelo más explicativo sobre la relación entre la

organización y su entorno, se deberán estudiar dos modelos, los cuales sintetizan buena parte de la literatura de este tema: el modelo de selección natural y el modelo de dependencia de recursos.⁵¹

El modelo de selección natural indica cuales son los factores ambientales al seleccionar las características organizacionales ajustables al entorno. Mientras, el modelo de dependencia de recursos insiste en los procesos de la toma de decisiones y la relevancia de las acciones organizacionales para adaptarse a su entorno.

El modelo de “selección natural” se basa en las teorías evolucionistas y en el darwinismo social, la mayor parte de las fuentes de cambio organizacional dependen de las condiciones ambientales externas. Por ello, este modelo es visto como un proceso natural de adaptación.

En el caso de Acne Faciales, es una empresa sujeta a las variaciones y modificaciones en el exterior, de ahí que es necesario constituir la de una manera correcta en su interior para poder adaptarse a su entorno cuando este lo indique.

Por su parte, el modelo de dependencia de recursos compartidos otorga poder a otras organizaciones. Una vez que una organización se apoya en otra para la obtención de recursos valiosos, estas últimas pueden influir en la toma de decisiones de la administración.

Otro de los aspectos de dicho modelo, se refiere a las alianzas estratégicas formales, formadas a través de contratos y negocios conjuntos. Por ejemplo, Acne Faciales ha creado alianzas con diversos proveedores para la utilización de nueva tecnología en beneficio del sistema operativo con sus clientes.

Tanto el modelo de selección natural como el de dependencia de recursos reconocen la relevancia del entorno a la hora de comprender las decisiones y las estructuras organizacionales, por ello, resultan complementarios en el momento de diagnosticar a la empresa Acne Faciales.

⁵¹ PEIRÓ, José, *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas*, Barcelona, 1991, p. 223.

Por su parte, Olabuénaga plantea el modelo de adaptación, en donde engloba la selección y la contingencia estructural.⁵² El entorno selecciona las dimensiones organizacionales más congruentes con él y sólo sobreviven a la larga las más congruentes.

Este modelo se aplica a Acne Faciales desde su nacimiento, pues la organización se ha ido adaptando a su medio y a lo que realiza la competencia para disponer de un mayor número de clientes. Algunos cambios que ha realizado Acne Faciales, se refieren a las promociones de sus servicios y su diversa gama de tratamientos para los pacientes.

En conclusión, para evaluar de una forma adecuada los elementos de comunicación de Acne Faciales, es necesario conocer el nivel interno para determinar los cambios a realizar conforme a su ambiente o entorno competitivo. De acuerdo con ello, en el siguiente apartado se desarrollará un modelo de comunicación en el que se estudien los principales elementos de un diagnóstico.

2.3 Elementos del diagnóstico de comunicación en Acne Faciales

En el apartado anterior, se estudiaron los principales modelos para realizar un diagnóstico, contemplando aspectos administrativos y de comunicación. Sin embargo, como profesional en Ciencias de la Comunicación, es necesario identificar los elementos a estudiar en el diagnóstico, así como determinar el modelo para Acne Faciales.

Como se mencionó, un modelo de comunicación es un parámetro para poder estudiar algo específico. En este caso, el modelo utilizado revisará cuatro aspectos comunicativos en Acne Faciales:

1. Identidad. Se estudiarán los aspectos visuales y el proceso de reclutamiento de personal de Acne Faciales, lo cual determina la diferenciación de la empresa.
2. Liderazgo. Se identificarán los principales líderes y sus funciones.
3. Clima. Se estudiará la comunicación interna de la organización para identificar cómo se encuentran los empleados y la forma de comunicación.

⁵² RUÍZ, José, *Sociología de las organizaciones*, Universidad Deusto, España, 1995, p. 304.

4. Entorno. Se analizará el medio ambiente de Acne Faciales: su competencia, sus clientes y sus proveedores.



Una vez estudiados estos cuatro aspectos en Acne Faciales, se procederá a identificar las áreas de oportunidad, es decir analizar los problemas de comunicación de la empresa para proponer estrategias y así lograr de una manera más eficiente sus metas.

Como lo definimos anteriormente, la identidad es el aspecto diferenciador de cada empresa, pues brinda semejanza a sus integrantes o empleados. Daniel Sheinson menciona que "La identidad es indiferenciación, es ser igual a sí mismo. Pero también es diferenciación, es la distinción frente al otro"⁵³

Es así como la identidad se refiere a todas las formas en las que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos internos y externos. En el caso de Acne Faciales, se estudiarán los siguientes aspectos de identidad:

- Surgimiento de la empresa
- Servicios y productos
- Identidad conceptual

⁵³ SHEINSON, Daniel, *Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Macci, p. 53

- Filosofía de trabajo
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Identidad visual
 - Logotipo
 - Diseño de oficinas
 - Uniforme
- Reclutamiento de personal

Estos aspectos se estudiarán en el siguiente capítulo para identificar las áreas de oportunidad y fortalezas de Acne Faciales.



El segundo aspecto comunicativo para el diagnóstico de comunicación de Acne Faciales, se refiere a liderazgo, en el cual se identifican cómo se ejercen los roles en la empresa y si existe o no un líder con quien se acerquen los empleados.

El Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Desarrollo Humano y Organizacional, indica "El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar y llevar a la

acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades en un marco de valores. El líder es el creador de las realidades y de la visión.⁵⁴

Por su parte, Idalberto Chiavenato menciona: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.⁵⁵

Es así como el líder tiene un papel importante en la toma de decisiones de la organización y el apoyo de su grupo. Por ejemplo, un buen líder en Acne Faciales debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos viables para el funcionamiento de la empresa. Por ello ha de adquirir información y confianza de sus compañeros y/o empleados.

Además, un buen líder transmite la sensación de ser una persona respetada y expresa sus ideas de manera libre, además de estar interesado en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias de sus colaboradores.

“Las cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas reforzadores para promover interés y entusiasmo por el trabajo”.⁵⁶

Ahora bien, “existen tres tipos de liderazgo de acuerdo a Kurt Lewin:

- Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- Líder participativo o democrático. Consulta a los subordinados las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

⁵⁴ http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va_que_es_el_liderazgo.pdf, Año 2000

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw Hill, México, 1999, p. 720

⁵⁶ GIL, Francisco, *Liderazgo*, Instituto de Capacitación Política, México, 1990.

- Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*). Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos".⁵⁷

El liderazgo es el conjunto de procesos para orientar a las personas y los equipos en una determinada dirección, vinculada con la capacidad de cumplir las metas de la organización. Por ello, para realizar el diagnóstico de liderazgo de Acne Faciales, se revisarán los siguientes apartados:

- Panorama general de liderazgo
- Asignación de trabajo
- Grados de flexibilidad en el trabajo
- Estilos de liderazgo



El tercer aspecto comunicativo a estudiar en Acne Faciales, se refiere al clima, el cual fue estudiado en el capítulo uno. A manera de recapitulación, Stephen Robbins en su libro *Comportamiento organizacional* define al clima organizacional como un ambiente compuesto por instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El clima organizacional se encuentra compuesto de diferentes aspectos, los cuales forman el todo (sistema), es decir, significa la percepción de los individuos acerca de la organización y puede mejorar con una comunicación efectiva y con buenas recompensas para los empleados.

⁵⁷ GALLARDO, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, Cromocolor, 1998, p. 110.

Ahora bien, de acuerdo con Stephen Robbins, el clima organizacional se caracteriza por:

- La situación que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Aspectos concernientes al ambiente laboral.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.”⁵⁸

Por ello, para el diagnóstico de Acne Faciales a nivel de clima se estudiará:

- Redes de comunicación
- Medios organizacionales de comunicación
- Relación entre superior/subordinado
- Normas y Motivaciones
- Tipos de climas en las sucursales

Clima Organizacional



⁵⁸ ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional. Pág. 65.

El cuarto elemento a estudiar en el diagnóstico de Acne Faciales, se refiere al entorno, el cual fue estudiado en el capítulo uno como la comunicación externa, refiriéndose a toda la información de los usuarios de la organización, sus proveedores, medios de comunicación y autoridades gubernamentales.

Las organizaciones son sistemas dinámicos, es decir, son sistemas abiertos que son influenciadas por el entorno, el cual puede ser estudiado a nivel micro y a nivel macro. El primero comprende la textura organizacional, las relaciones con otras organizaciones; en el segundo se engloban los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y educativos

Así es como el diagnóstico del entorno, se basará en tres autores principales: Peiró, Olabuenga y Daft, tomando de este último los principios que caracterizan el ambiente en Acne Faciales, como el espacio geográfico, la competencia, sector tecnológico y mercado.

Ahora bien, el modelo de adaptación se utilizará para el diagnóstico de Acne Faciales, pues constantemente se ha ido adaptando al medio en el que se encuentra, creando un ambiente de reciprocidad y convivencia con éste. Las relaciones de Acne Faciales y el entorno se refieren al modelo de selección natural porque es el entorno quien influye en las decisiones y no viceversa.

Por ello, los elementos a estudiar en el diagnóstico del entorno de acuerdo a Richard Daft son: industria, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, sector tecnológico, condiciones económicas, sector gubernamental, sector sociocultural y sector internacional.⁵⁹. En el caso de Acne Faciales se estudiarán los siguientes:

- Sector Industrial: competidores, tamaño de la industria.
- Sector de materias primas: proveedores, fabricantes, bienes raíces, servicios.
- Sector del mercado: clientes, consumidores, usuarios potenciales de bienes y servicios.

⁵⁹ DAFT, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, Thompson Editores Internacional, México, 2001, p. 83

- Sector tecnológico: técnicas de producción, investigación.
- Sector de recursos financieros: mercados accionarios bancos ahorros y préstamos, inversionistas privados.



Es así como se concluye la identificación de cuatro aspectos principales a estudiar en el diagnóstico de Comunicación de Acne Faciales: identidad, liderazgo, clima y entorno, los cuales serán determinantes para analizar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.

Durante este apartado hemos revisado los elementos del diagnóstico de comunicación para Acne Faciales. Sin embargo, antes de desarrollar estos apartados, es necesario conocer diferentes técnicas de recolección de datos para diagnosticar a la organización. Estas herramientas servirán para conocer las opiniones de los públicos internos y externos, y así determinar los problemas de comunicación. Es así como en el siguiente subcapítulo se estudiarán estas técnicas de análisis de datos para facilitar los resultados.

2.3 Técnicas de recolección de datos en los modelos organizaciones

Uno de los objetivos principales de la presente investigación, consiste en diagnosticar a nivel comunicativo la empresa Acne Faciales, para conocer su situación actual, identificar las relaciones laborales, el ambiente de trabajo y su relación con su entorno.

Para obtener los puntos anteriores, se deberán aplicar técnicas de recolección de información, como es el caso de la entrevista, la observación y la encuesta; mismas que serán definidas en este apartado.

Las técnicas de recolección de dato proporcionan al observador, las percepciones de los públicos acerca de la organización. Para ello, es importante comprender al diagnóstico como un conjunto de datos válidos, basados en métodos de medición y en observación particular.

De ahí la importancia de basarse en una metodología adecuada de acuerdo a una teoría organizacional. La recolección de datos ayudará a retroalimentar la información del consultor sobre la organización y a un mayor entendimiento de sus procesos comunicativos.

Con los métodos de investigación se determinará la información necesaria para los públicos, los modelos para la construcción de la toma de decisiones, así como la jerarquización de tareas para establecer estrategias de comunicación.

Ricardo Homs en su libro *La comunicación en la empresa*, menciona “La primera decisión para desarrollar un diagnóstico de comunicación es determinar el tipo de investigación adecuado a nuestras necesidades. Podemos realizarla de manera cuantitativa, permitiéndonos conocer estadísticamente la ubicación o situación de la organización”.⁶⁰

Un ejemplo de investigación cuantitativa lo encontramos en Acne Faciales, cuando sabemos cuántos empleados están de acuerdo con la estructura organizacional y cuántas personas están satisfechas de las prestaciones.

Otra de las maneras, dentro de las cuales podemos realizar una evaluación de la empresa, es a partir de una investigación cualitativa, es decir, cuando se nos proporciona amplia información, abriéndonos posibilidades de profundizar en el problema.

⁶⁰ HOMS, Richard, *La comunicación en la empresa*, Editorial Iberoamericana, México, 1998, p. 105.

Un ejemplo de investigación cualitativa, se refiere a las entrevistas de profundidad, cuando conocemos las percepciones de los clientes acerca del servicio brindado por Acne Faciales.

Para aprender acerca de las organizaciones y su funcionamiento, es preciso informarse al respecto a través de técnicas de información. James Gibson nos menciona “la investigación actual de las ciencias de la conducta (como es el caso de la comunicación organizacional) es extremadamente variada en lo concerniente al método y enfoque. De ahí que la mayoría de los científicos actuales concuerdan en comprender un método variado para conocer a la organización”.⁶¹

Asimismo, Gibson señala tres métodos de indagación utilizados por los científicos de la conducta:

1. Estudio de casos. Intenta examinar muchas características de la organización, generalmente durante un lapso prolongado.
2. Estudio de campo. En un intento por agregar una realidad y un rigor mayores al estudio de las organizaciones, los científicos de la conducta elaboraron varias técnicas de investigación de campo como entrevistas personales, observación y encuestas por medio de cuestionarios, los cuales se emplean para investigar sucesos del momento.
3. El experimento. Es la más rigurosa de todas las técnicas científicas. Para que una investigación se considere como experimento, debe encerrar dos elementos: la manipulación de una variable por el investigador, y la observación o medición de resultados.

Para el caso de Acne Faciales, se utilizará la técnica de estudio de caso a través de: observación, entrevistas y encuestas para identificar sus principales problemas de comunicación.

La técnica de observación implica la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas. Gerald Goldhaber indica “Cuando observamos y registramos nuestra propia conducta, estamos realizando un estudio de las obligaciones,

⁶¹ GIBSON, James, *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*, Interamericana, México, 1983, p. 15.

cuando observamos la conducta de los demás, estamos actuando como observadores capacitados.”⁶²

Las ventajas de esta técnica se refieren a describir las conductas de comunicaciones del personal clave y facilita información sobre las redes de comunicaciones.

Con apoyo de la observación, se podrán identificar los aspectos físicos, parte de la identidad y cultura organizacional de Acne Faciales, es decir, cómo se encuentran los bienes materiales, la tecnología aplicada y sus instalaciones.

Por otra parte, nos basaremos en la aplicación de entrevistas, entendida como un instrumento de carácter cualitativo de recolección de información, la cual es una herramienta muy poderosa para el conocimiento.

“Una de las características más interesantes de la entrevista radica en el hecho de hacer un diálogo, un método de conocimiento, es decir, convertir una conversación en fuente de significación y de reflexión sobre la naturaleza y la lógica de las relaciones sociales, de su cotidianidad y de los problemas presentados”.⁶³

La riqueza de una entrevista como fuente de conocimiento radica en muchos aspectos relacionados con la calidad misma del instrumento utilizado. Por ejemplo, permite al investigador captar la estructura mental de la persona con quien interactúa.

Asimismo, con la entrevista se puede conocer los aspectos de comunicación no verbal, los cuales son importantes para determinar el análisis situacional de una empresa. Por ejemplo, cuando se entrevista a un empleado y demuestra inseguridad al momento de no mirar a los ojos al entrevistado.

⁶² GOLDHABER, Gerald, *Comunicación organizacional*, Editorial Iberoamericana, México, 1998, p. 334.

⁶³ PEÑA, Sonia. *Técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas*, Instituto Distrital de Cultura y Turismo, Bogotá, 1996, p. 5.

Con la entrevista, se conocerá la percepción de los empleados y públicos externos sobre Acne Faciales, pues así se sondearán los problemas de la organización para realizar un diagnóstico adecuado.

Otra de las técnicas de recolección de datos es la encuesta, la cual consiste en la elaboración de un cuestionario o formato de preguntas diseñadas con antelación al momento de su aplicación”.⁶⁴

Para realizar un cuestionario efectivo es necesario contar con un conjunto mínimo de condiciones posibles para la tabulación e interpretación de la información, lo cual significa contar con un cuestionario organizado.

Ricardo Homs, define a la encuesta como la investigación cuantitativa por excelencia. Para realizarla se requiere, primordialmente, seleccionar la muestra representativa del universo, sobre bases estadísticas y con métodos probabilísticas, a fin de obtener resultados fieles. De acuerdo con este autor, las etapas para la realización de la encuesta son:

1. Determinación de objetivos y clarificación de temas a investigar.
2. Realización de un cuestionario piloto.
3. Aplicación del cuestionario piloto a una pequeña muestra seleccionada para tal fin.
4. Diseño del cuestionario definitivo, estructurando las preguntas en base a la experiencia lograda con el cuestionario piloto.
5. Determinación de la muestra representativa.
6. Aplicación de cuestionarios.
7. Tabulación de datos e interpretación de datos.
8. Planeación de acciones a realizar en base a las conclusiones obtenidas.

Es importante mencionar que la investigación cuantitativa nos asegura representatividad pero poca riqueza de datos, pues las preguntas son concisas y con poca flexibilidad y por lo tanto, el encuestado no tiene mucha libertad para orientar sus respuestas hacia donde él quiera, sino únicamente en el sentido indicado.

⁶⁴ Ibídem, p. 8.

Por ello, tanto la investigación cualitativa como cuantitativa tienen sus ventajas y desventajas. Sin embargo, el consultor debe hacer uso de ambas para comprobar sus resultados y comprender su modelo comunicativo.

Las técnicas de recolección de datos serán muy útiles para identificar los problemas de comunicación de la empresa Acne Faciales, por ello, la importancia de definirlos y de comprender su funcionamiento. Todas estas técnicas también ayudarán a realizar un diagnóstico de comunicación funcional para la empresa estudiada.

Ahora bien, durante este capítulo, se han definido varios conceptos involucrados al diagnóstico organizacional, los cuales hablan de una investigación, un análisis y descripción del todo para conocer sus objetivos, metas y procesos comunicativos.

Retomando todas estas características, se define al diagnóstico organizacional como un proceso consistente en el análisis de información sobre una organización, evaluando sus relaciones comunicativas entre sus diferentes públicos, lo cual proporcionará estrategias que permitan el buen funcionamiento de la organización.

Es así como se llega a la conclusión del capítulo 2, definiendo al diagnóstico organizacional como un estudio de la situación de la empresa, basado en varias técnicas de recolección de datos, como la entrevista, encuesta y observación.

La importancia de realizar un diagnóstico en Acne Faciales, consiste en comprender su situación actual, para crecer y desarrollarse como una organización sólida con objetivos específicos. Es así como en el siguiente capítulo, comenzaremos con el diagnóstico de comunicación en Acne Faciales, conoceremos a estudiar su historia, identidad y formas de liderazgo, para finalizar con el estudio de sus procesos comunicativos internos y externos.

CAPÍTULO 3

“EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE ACNE FACIALES”

Durante el capítulo 1 y 2, se estudió la parte teórica para conocer los aspectos del diagnóstico de comunicación de Acne Faciales; es decir, se estructuraron varios modelos de comunicación con sus respectivos elementos, permitiendo identificar los aspectos más relevantes para analizar los niveles de comunicación de cualquier organización.

Ahora bien, el modelo de un diagnóstico de comunicación siempre se adaptará con respecto a las necesidades de la organización. Por ello, durante este capítulo, se estudiarán los procesos comunicativos de Acne Faciales para identificar los principales síntomas o problemas de comunicación de la organización.

Durante este capítulo se emplearán diferentes métodos de investigación, como la observación, entrevistas y encuestas, permitiendo conocer las opiniones de los públicos de Acne Faciales, como es el caso de sus empleados, clientes y proveedores.

A partir de dichos resultados, se conocerán cuatro aspectos principales del diagnóstico de comunicación de Acne Faciales: identidad, liderazgo, clima organizacional y entorno, los cuales permitirán identificar los procesos de comunicación generados al interior y exterior de la empresa.

En el caso de la identidad, se estudiarán los antecedentes de Acne Faciales, es decir, cómo surgió; número de empleados, valores, así como sus objetivos principales. Asimismo, se estudiará su identidad visual para conocer la percepción interna y externa; así como el proceso de socialización, el cual se refiere a la manera en cómo se recluta al personal, así como las formas de convivencia entre los grupos de una organización.

Para estudiar la parte de liderazgo en la empresa Acne Faciales, se identificarán los tipos de liderazgo ejercidos dentro de la organización, así como la forma en la cual los empleados perciben al Director General, para conocer la eficiencia de los procesos comunicativos.

En la parte de clima, se estudiarán las redes de comunicación y los canales de comunicación, es decir los medios a través de los cuales Acne Faciales proyecta su comunicación a sus diferentes públicos.

En este mismo apartado se identificarán los tipos de comunicación: formal e informal. En la parte de comunicación formal, se identificará el organigrama de la empresa, para analizar el flujo comunicativo en Acne Faciales.

Para la parte de comunicación informal, se estudiarán los procesos comunicativos no apegados al organigrama, es decir, los cuales se presentan en forma cotidiana, por ejemplo, los rumores acerca de un recorte de personal o el cambio de un directivo.

Asimismo, se identificarán los climas de la organización, los cuales construirán un ambiente general en Acne Faciales, permitiendo diagnosticar el sentir de los empleados dentro de la organización. Una vez estudiados estos conceptos, se analizarán las principales fortalezas y debilidades de Acne Faciales, proponiendo estrategias de comunicación para potencializar dichas fortalezas, sincronizando los objetivos de negocio con los procesos comunicativos necesarios para el cumplimiento de las metas organizacionales.

3.1 Aspecto situacional de Acne Faciales

Como se revisó en el capítulo 2, en esta sección se identificarán los principales aspectos de comunicación interna y externa en Acne Faciales, para determinar las áreas de oportunidad y análisis de resultados.

La sección de este apartado incluirá la parte de Identidad, Liderazgo, Clima y Entorno, los cuales representan los principales puntos del diagnóstico de comunicación en cualquier organización. Por ello, se procede a enunciar los aspectos más relevantes de la Identidad de Acne Faciales.



3.1.1 Identidad de Acne Faciales

En este apartado se revisarán los principales aspectos de pertenencia a la organización, es decir, la esencia de Acne Faciales, identificando sus antecedentes, servicios, productos, filosofía de trabajo, objetivos y la forma en la cual recluta a su personal.

3.1.1.1 Surgimiento de la empresa

Las clínicas de Acne Faciales nacen por iniciativa del Dr. Jorge Razo Rivera en los años ochenta. La primera clínica dermatológica nace en 1985 en Guadalajara, Jalisco con el objetivo de brindar servicios médicos dermatológicos a través de técnicas innovadoras que ayuden al paciente a resolver sus necesidades estéticas y de salud de la piel.

Actualmente se encuentran 45 clínicas en diferentes partes de la República Mexicana, las cuales han alcanzado un liderazgo nacional y un reconocimiento internacional por su efectividad en los tratamientos. Se atiende a más de cuatrocientos mil pacientes al año.

Acne Faciales se encuentra en 18 ciudades de la República Mexicana y zonas aledañas.



Un rasgo característico de Acne Faciales son sus tratamientos faciales y su especialidad en enfermedades de la piel, siendo una clínica líder en el tratamiento del Acne. En 2001, Acne Faciales obtuvo el Galardón de Oro y Plata a la excelencia en el tratamiento dermatológico del acné.

Para efectos del siguiente diagnóstico, enfocado principalmente en comunicación, nos enfocaremos al estudio de las clínicas dermatológicas propiedad del Dr. Jorge Guzmán: Clínica Valle, Coapa y Cuernavaca; pues representan las clínicas con mayor número de pacientes en la Ciudad de México; siendo la Clínica Valle, el eje de las demás sucursales.

La Clínica Valle se inauguró en 1995, con el objetivo de brindar soluciones efectivas y seguras a los pacientes que sufren de enfermedades dermatológicas, con especialidad en acné. Conforme pasan los años, la Clínica Valle expande su portafolio de servicios, brindando soluciones estéticas a los pacientes.

Debido al éxito de la Clínica Valle, en 1999 se crea la Clínica Coapa y en 2003 la Clínica Cuernavaca, todas bajo un mismo objetivo: brindar soluciones dermatológicas efectivas y seguras a los pacientes. Actualmente, en 2008, se está creando la Clínica Satélite, la cual se pretende inaugurar a principios del 2009.

Acne Faciales es considerada una pequeña empresa, cuenta con 20 empleados distribuidos en las tres clínicas: Valle, Coapa y Cuernavaca; contando con las siguientes áreas:

- Área Médica
- Área de Terapistas
- Área de Administración y Contabilidad
- Área de Mantenimiento y Limpieza

Áreas que componen la empresa



3.1.1.2 Ubicaciones de Acne Faciales

Acne Faciales del Dr. Jorge Guzmán representa una organización formal, cuyo giro se enfoca a clínicas dermatológicas:

Matriz

Clínica Valle
Nicolás San Juan No. 536, int.101
Col. Del Valle
México, D.F.



Sucursal Clínica Coapa

Calz. de las Brujas, Local 2-Letra C
Fraccionamiento Rincón de las Hadas
México, D.F.



Sucursal Clínica Cuernavaca

Tulipán Francés, No. 8
Fraccionamiento Los Tulipanes,
Cuernavaca, Morelos.



Al paso de los años, Acne Faciales ha incorporado nuevos servicios a sus pacientes para brindarles una mejor atención y diversas soluciones dermatológicas de acuerdo a las necesidades de cada paciente. Estos nuevos servicios han aumentado la cartera de clientes y la apertura de nuevas sucursales.

3.1.1.3 Servicios

Acne Faciales brinda tres principales servicios dermatológicos realizados por médicos especialistas y terapistas:

1) Medicina Estética

- Control del Acne: faciales, ozonoterapia
- Corrección de nariz sin cirugía
- Proyección de labios
- Peeling: Control de estrías, secuelas de acné, manchas en la piel
- Reducción de tallas: mesoterapia

2) Medicina Antienvjecimiento

- Tratamientos revitalizantes
- Lifting
- Rejuvenecimiento facial: Botox, Restylane, Hilos rusos
- Terapias celulares

3) Control enfermedades dermatológicas

- El tratamiento integral depende de cada paciente de acuerdo a la enfermedad presentada, como: verrugas, caída de cabello, hongos, dermatitis, entre otras.



3.1.1.4 Productos

Acne Faciales produce diversos productos dermatológicos para sus pacientes. Estos productos cuentan con altos estándares de calidad comprobados y se producen en la matriz general: Guadalajara. Dentro del portafolio de productos destacan diferentes soluciones dermatológicas para los pacientes y equipos dermatológicos para faciales, los cuales fueron diseñados por el Dr. Jorge Razo y son utilizados para brindar el servicio a los pacientes.

Las clínicas de Acne Faciales del Dr. Jorge Guzmán, compran mensualmente estos productos, dentro de los cuales destacan:

- Tratamientos para Acne: Jabones, Astringentes, Regeneradores, Antiinflamatorios, Desintoxicantes, Antibióticos y Exfoliantes
- Tratamientos para Manchas: Humectantes y Despigmentantes
- Tratamientos Energetizantes y Nutricionales: Antioxidantes y Vitaminas,



Estos productos son utilizados en los faciales brindados a los pacientes y son recetados a los pacientes para mejorar su salud en la piel.

3.1.1.5 Filosofía de trabajo

Brindar un servicio de calidad al paciente para impactar en su bienestar, representa la filosofía de trabajo de los colaboradores de Acne Faciales. Este servicio se brinda con el apoyo de médicos especialistas y de personal capacitado con los mejores tratamientos y técnicas disponibles en la especialidad de Dermatología.

Los ejes principales de la filosofía de Acne Faciales son:

- La atención personalizada con profesionales en medicina estética es la clave de todos los servicios de Acne Faciales.
- Acne Faciales considera la Medicina bioestética como una herramienta que beneficia la calidad de vida del paciente.
- Los integrantes de Acne Faciales nos asumimos como amigos de nuestros clientes, por lo cual garantizamos seguridad y calidad en los tratamientos.

3.1.1.5.1 Misión

Acne Faciales es una clínica especializada en medicina dermatológica y estética enfocada a mejorar la calidad de vida del paciente mediante tratamientos seguros y eficaces. El paciente está vigilado por personal profesional, quien le explica claramente los procedimientos al paciente para mejorar su salud estética.

La principal técnica innovadora de Acne Faciales consiste en el diseño de un tratamiento estrictamente médico-cosmético, controlando el acné en 6 semanas, sin riesgos ni secuelas posteriores y con mejoría desde la primera semana del tratamiento.

3.1.1.5.2 Visión

Ser líder en la cadena de clínicas dermatológicas para satisfacer de una manera profesional y eficiente las necesidades del cliente y de los empleados, incrementando nuestra participación en el mercado laboral y lograr con ello el reconocimiento nacional e internacional.

Si bien la visión no aparece en su página de internet, esta se ha ido desarrollando en las reuniones anuales con los integrantes de las diferentes franquicias de la República Mexicana.

3.1.1.5.3 Valores

Los valores demostrados por los integrantes de Acne Faciales con sus colaboradores y con el paciente son:

- **Profesionalismo.** Todos los servicios son respaldados por especialistas en los ramos de medicina para ofrecer calidad y seguridad en los servicios que adquiere el cliente.

- **Calidad.** Realización de tratamientos estéticos que cumplen con altos estándares de calidad, lo cual rebasan con las expectativas de cliente en la resolución de sus necesidades.
- **Responsabilidad.** Cumplir cabalmente con los compromisos adquiridos con los clientes en el tiempo y con la calidad pactada.
- **Seguridad.** Brindamos tratamientos estéticos con aprobación médica sin que existan complicaciones, ni riesgos posteriores.
- **Innovación.** Acne Faciales busca beneficiar al paciente, capacitando constantemente al personal para que pueda brindar novedades en tratamientos de medicina bioestética.



En el caso de Acne Faciales, dichos valores no se encuentran formalizados, pero se implementan día con día, cuando los empleados brindan los servicios a sus clientes. Sin embargo, es importante que la filosofía de trabajo y los valores se anuncien de manera formal para crear un proceso de pertenencia a la empresa

3.1.1.5.4 Objetivos

El principal objetivo de Acne Faciales consiste en brindar un servicio de calidad al paciente a través de tratamientos seguros y eficaces con apoyo de un equipo profesional.

Acne Faciales está consiente del contexto actual de cambio, y se mantiene siempre a la vanguardia, pues su equipo de trabajo acude a congresos médicos, en donde se exponen técnicas innovadoras en medicina dermatológica y estética. Para ello, tiene dos políticas de acción importantes:

- El interés por contratar gente joven capaz de brindar un servicio de calidad y de capacitarse día con día sobre las novedades en tratamientos estéticos.
- Incluir en su portafolio de servicios, técnicas estéticas innovadoras diferentes con un perfil de seguridad comprobado.

3.1.1.6 Identidad visual

El valor de la identidad visual de Acne Faciales representa un aspecto diferenciador con respecto a otras clínicas dermatológicas, pues conlleva el sentido de pertenencia e identidad de los empleados. Si bien, en Acne Faciales no existe un Manual de Identidad, a través de la observación y aplicación de cuestionarios se enfocó a la percepción de tres aspectos principales: logotipo de la empresa, diseño de oficinas y uniforme para los empleados.

3.1.1.6.1 Logotipo



Acne Faciales tiene como logoimagen una Minerva, acompañado del slogan “Excelencia médica al cuidado de tu piel”, sin embargo en ocasiones este es cambiado por “Verse y sentirse bien” o en ocasiones es omitido.

La idea de incluir una Minerva fue del fundador de la empresa Acne Faciales, siendo su primera sucursal en Guadalajara, escogió a la Minerva por ser el monumento más representativo y digno de belleza del estado, asimismo, de acuerdo con la mitología griega, representa la sabiduría.

Los pantones y la tipografía no se encuentran definidos, ni son conocidos por el Director General, pues en la publicidad manejada, los diseñadores aplican algo parecido o similar.

Los tonos manejados en el logotipo son azules con blancos:

- Azul. Se le asocia con la salud, curación y tranquilidad. Se le considera un color que beneficia al cuerpo y a la mente por su efecto relajante. El tono oscuro representa conocimiento.
- Blanco. El blanco se asocia con limpieza y seguridad, pues los tratamientos brindados en Acne Faciales son brindados por especialistas médicos con los más altos estándares de calidad.

El logotipo de la empresa se utiliza en la publicidad de la empresa, papelería, instalaciones, recetas para pacientes, medicamentos y en los uniformes utilizados por los empleados.



Medicamentos Acne Faciales



Toallas, Baberos, sábanas Acne Faciales

3.1.1.6.2 Diseño de oficinas

Las tres clínicas dermatológicas de Acne Faciales estudiadas cuentan con la misma estructura para brindar servicios a los pacientes/ clientes. A la entrada de cada clínica se encuentra un espectacular con el logotipo de la clínica y con los servicios brindados.

Cada clínica cuenta con una sala de espera, farmacia de cremas, recepción telefónica y atención personalizada para tratamientos; con sala de tratamientos faciales, sala de reposo post-tratamientos, sala para reparación celular, sala de quirófano para la eliminación de verrugas y lunares, sala para implantes, sala de tratamientos corporales, sala de aplicación de sueros, consultorios médicos y salas de capacitación.

Los interiores de cada sala son color blanco con un tono azul en la base del piso. La sala principal, en donde se realizan los tratamientos estéticos está rodeada por espejos que brindan mayor luz a las terapistas para realizar los tratamientos estéticos.

Los sillones son azules y cada equipo utilizado para realizar los faciales está cubierto por una sábana con el logoimagen (Minerva). Las toallas de los pacientes, bandas para el cabello y baberos para los pacientes son azules con blanco.



Equipo Acne Faciales

En los consultorios médicos se encuentran colocados en los principales reconocimientos y participaciones en seminarios de medicina, con el propósito de brindar mayor confianza y seguridad al paciente.



Consultorio médico Acne Faciales

Sin embargo, en el caso de las terapistas, sus reconocimientos no están colocados, pues se encuentran diplomas de empleados anteriores, lo cual representa un punto importante a considerar en la identidad visual.

Con respecto a la papelería oficial de Acne Faciales, está compuesta por recetas médicas, hojas de medicamentos y hojas membretadas. Cada una de ellas contiene el logotipo de la empresa y está impresa en color blanco con azul.



Equipo para faciales Acne Faciales



Entrada de Acne Faciales

3.1.1.6.3 Uniforme

El personal de Acne Faciales cuenta con un uniforme, el cual deben portar en el horario de oficina (10:00 a 20:00 hrs.) dependiendo del cargo:

- Médicos. Bata blanca con logotipo de la empresa, cabello recogido, sin anillos y collares ostentosos que dificulten su trabajo.
- Terapistas. Bata azul o blanca con logotipo de la empresa, deben utilizar preferentemente pantalón o falda a la rodilla, evitar anillos y accesorios, pues los metales dificultan uno de los procesos médicos (ionización) realizados a los pacientes.



Uniforme médico Acne Faciales



Uniforme terapeuta Acne Faciales

3.1.1.7 Reclutamiento de personal

En Acne Faciales el ingreso de nuevos integrantes para laborar en la empresa se presenta a través de tres etapas:

1. Acne Faciales recluta a su personal a través de dos vías: anuncio en el periódico El Universal y/o recomendaciones de los trabajadores de la empresa. Los requisitos solicitados dependen del puesto asignado: médicos o terapeutas, siendo estas últimas las de mayor rotación de personal.

Médicos

- Hombres/ Mujeres entre 25 y 35 años
- Carrera terminada de médico cirujano o por finalizar
- Disponibilidad de horario

Terapeutas

- Mujeres/ Hombres entre 18 y 25 años
- Enfermera, cosmetólogo o interesada en tratamientos estéticos
- Medio tiempo o tiempo completo

Para los dos casos, la imagen es muy importante, así como la facilidad de palabra. Una vez, cumplidos los requisitos, los interesados en el empleo acuden a la matriz ubicada en la Col. del Valle, con el fin de dejar su currícula, el cual es revisado por la terapeuta con mayor experiencia, Dulce García, y de ahí se observa si los requisitos van de acuerdo con las necesidades de la empresa.

2. La segunda fase de selección se comienza cuando la terapeuta Dulce García se comunica telefónicamente con los o las aspirantes, previamente seleccionados (con base a su currícula) para programar una entrevista con el director de la empresa, Jorge Guzmán.
3. La tercera fase consiste en la selección de personal realizada a partir de los elementos previamente mencionados: currícula, entrevista y en ocasiones, examen. Una vez seleccionados, los nuevos integrantes quedan a prueba 15 días, durante este lapso se pagan únicamente transporte y comida. Cada uno de los aspirantes estarán a prueba en la clínica del Valle (matriz) para, posteriormente, enviarlos a la clínica en donde se solicitó al personal.

4. La última fase se refiere a la aplicación de un examen de conocimientos para saber si el empleado es apto para el trabajo y contratarlo. Para el caso de los médicos, éstos son llevados a una capacitación a Guadalajara al cabo de un mes posterior para adquirir mayores conocimientos.

Para Acne Faciales el proceso de integración conlleva varias pruebas para sus empleados, sin embargo, este proceso es importante para contar con la colaboración de personas interesadas en un empleo de este ramo. Sin embargo, la organización cuenta con una estrategia para integrar a los empleados a pesar del número pequeño de empleados, lo cual resulta importante para mantener un ambiente de cercanía y convivencia, en donde se reflejen tanto las fortalezas, como áreas de oportunidad.

3.1.1.8 Actividades grupales

Dentro de Acne Faciales únicamente existe una reunión al año de integración de los empleados que se realiza en diciembre, a la cual asisten los empleados de las tres clínicas.

En esta reunión se realiza una comida y el Director General realiza un breve discurso, reparten el aguinaldo y se anuncian los resultados alcanzados durante el año, así como las metas durante el año siguiente.

Sin embargo, esta es la única reunión realizada dentro de Acne Faciales, pues no hay un acercamiento o convivencia más allá de la interacción laboral. De acuerdo con los resultados de los cuestionarios pilotos, hace dos años por lo menos, dos veces al año se reunían los empleados o se realizaban comidas informales, para platicar los éxitos y oportunidades a desarrollar.

En la empresa no se identifican estrategias de socialización formalizadas, para permitir la interacción de los valores de los individuos. La convivencia de los integrantes se presenta en la fiesta de fin de año.

El directivo de la empresa no tiene una estrategia para permitir a los empleados sentirse parte de Acne Faciales, por ello no se presenta un proceso empleado-organización.

De acuerdo con lo antes expuesto, sería favorable la implementación de una estrategia formalizada para lograr un proceso de socialización entre los integrantes de Acne Faciales.

3.1.2 Liderazgo

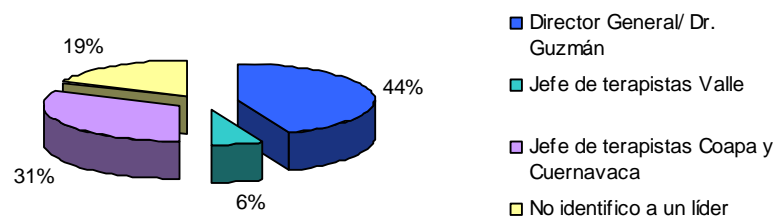
El liderazgo representa la columna vertebral de cualquier empresa, debido al funcionamiento de soporte para los empleados, y por ende, para las metas de la organización. Por ello, en esta sección se estudiará el tipo de liderazgo en Acne Faciales, cómo se concibe a un líder, sus funciones y sus principales tipos.

3.1.2.1 Panorama general de Liderazgo

En esta organización, el Director General es un líder asignado porque su autoridad entre los miembros, se da en función de su jerarquía; sin embargo no es un líder completamente asumido porque los empleados no tienen un trato directo con él.

En una encuesta aplicada a todos los empleados, el 44% contestó: el Director General es la persona más cercana a mi idea de líder. Sin embargo, el 31% identificó como líder a la Jefa de Terapistas de Coapa y un 19% no identificó ningún líder.

La persona dentro de la organización que se acerca a tu idea de líder



3.1.2.2 Asignación de trabajo

La asignación de trabajo de los empleados se encuentra estructurada formalmente, cada miembro de la organización cumple con la tarea asignada previamente. En algunos casos, la naturaleza de las funciones requiere de flexibilidad, como es el caso de las terapistas, quienes pueden tomar las funciones de limpieza del equipo.

Las juntas entre clínicas no son realizadas con frecuencia para asignar las labores de los empleados, sólo cuando existe un problema o anuncio importante, como cuando se informa sobre un nuevo tratamiento para aplicar a los pacientes.

Las tareas de las terapistas son coordinadas por dos jefas: una a cargo de la Clínica de Valle y otra a cargo de Coapa y Cuernavaca. A cada una de ellas se les menciona cada mes cómo ha sido su desempeño y se les aplica un examen cada tres meses para identificar sus áreas de oportunidad.

Asimismo, la asignación de tareas del área de Mantenimiento y Limpieza, es coordinada por las jefas de Terapistas. Por ello, la información se transmite de manera informal, a través de viva voz.

En el caso de los médicos y el Área de Administración la asignación de tareas es coordinada directamente por el Director General, y en ocasiones es apoyada por las mismas jefas de terapistas, quienes se encargan de coordinar todas las actividades de atención a los pacientes.

3.1.2.4 Grados de flexibilidad de liderazgo

Dentro de Acne Faciales se identifica al Director General como un líder asignado, quien asigna tareas a los trabajadores y brinda soluciones a problemáticas de las tres clínicas. Sin embargo, no muestra una apertura a recibir críticas o propuestas de sus empleados.

Por ello, los grados de flexibilidad con los empleados no son amplios, todo ello, ha sido en parte por la llegada de una nueva área Administrativa y de Contabilidad, quien es dirigida por una contadora, quien muchas veces ejerce otras funciones alejadas del Área Administrativa, como asignar nuevas reglas a las terapistas, hora de llegada, uniforme, etc.

En entrevista con las terapistas de la Clínica de Valle, ellas muestran una intromisión a su trabajo por parte del Área Administrativa, sin embargo, este tema aún no ha sido solucionado por el Director General.

Cabe mencionar, que la mayoría de los empleados acuden con la Jefa de terapistas de Coapa ó Valle, cuando tienen un problema con el Área Administrativa, pues ellas tienen la función de jefe inmediato.

3.1.2.4 Tipos de liderazgo

Como lo mencionamos anteriormente, el Director General es un líder asignado; y en el caso de la Jefa de Terapistas de Coapa y Cuernavaca es un líder asignado y asumido, tiene un comportamiento directivo y participativo, orientado a logros.

Por ello, se concluye: El Director General es un líder mixto, democrático porque delega funciones y tareas a las jefas de terapistas; y autocrático porque una vez tomada una decisión, no acepta sugerencias o réplicas.

La Jefa de terapistas de Valle es un líder asignado por el Director General y es reconocida por los empleados de la sucursal de ahí, pero no como una líder identificada por los empleados de Coapa y Cuernavaca. Su liderazgo es mixto, pues es autocrática cuando toma decisiones de mayor complejidad en caso de no encontrarse el Director, y al mismo tiempo fomenta la participación del equipo.

La Jefa de terapistas de Coapa figura como un líder con quien pueden acudir cuando los empleados tienen algún problema, en muchas ocasiones se desempeña como una intermediaria entre ellos y el Director General para dar solución a los problemas.

Este tipo de líder es participativo o democrático, pues consulta a sus empleados las decisiones propuestas y fomenta la participación en equipo. Por ello, la jefa de terapistas de Coapa mantiene una relación de apertura y confianza con el personal de las tres clínicas: Valle, Cuernavaca y Coapa, siendo reconocida como una líder.



En suma, Acne Faciales ostenta un tipo de liderazgo Mixto por parte del Director General, sin embargo es importante brindar a los empleados un ambiente de confianza para ser asignado y asumido, como es el caso de la Jefa de terapistas de Coapa.

Por ello, se muestra necesario disponer de un Director General como una figura a la cual pueden acudir los empleados para el desarrollo de la empresa y del clima de trabajo.

3.1.3 Clima

El clima de las organizaciones representa la comunicación interna, es decir, cómo se comunican los empleados y las principales problemáticas, lo cual repercute en la comunicación externa y más en una empresa de servicios, como es el caso de Acne Faciales.

De ahí, la idea de identificar a la **teoría de sistemas sociales**, como la base para estudiar a Acne Faciales, pues cada problemática o fortaleza a nivel interno repercute a nivel externo. Es así, como en este apartado se estudiará las redes de comunicación entre los empleados y los tipos de clima en cada clínica, visualizando a Acne Faciales como un sistema compuesto por subsistemas.

3.1.3.1 Redes de comunicación

En Acne Faciales se constituyen diversas redes de comunicación, las cuales son el camino seguido por el flujo de mensajes entre los directivos y empleados de distintas posiciones o roles.

Como se comentó en el capítulo uno, las redes de comunicación definen los canales por donde fluye la comunicación, los cuales son de dos tipos:

- Formales. Dentro de Acne Faciales, las juntas constituyen un medio formal establecido de manera formal cada 3 meses entre todos los empleados, sin embargo este periodo de tiempo es muy largo para comentar las problemáticas a solucionar.

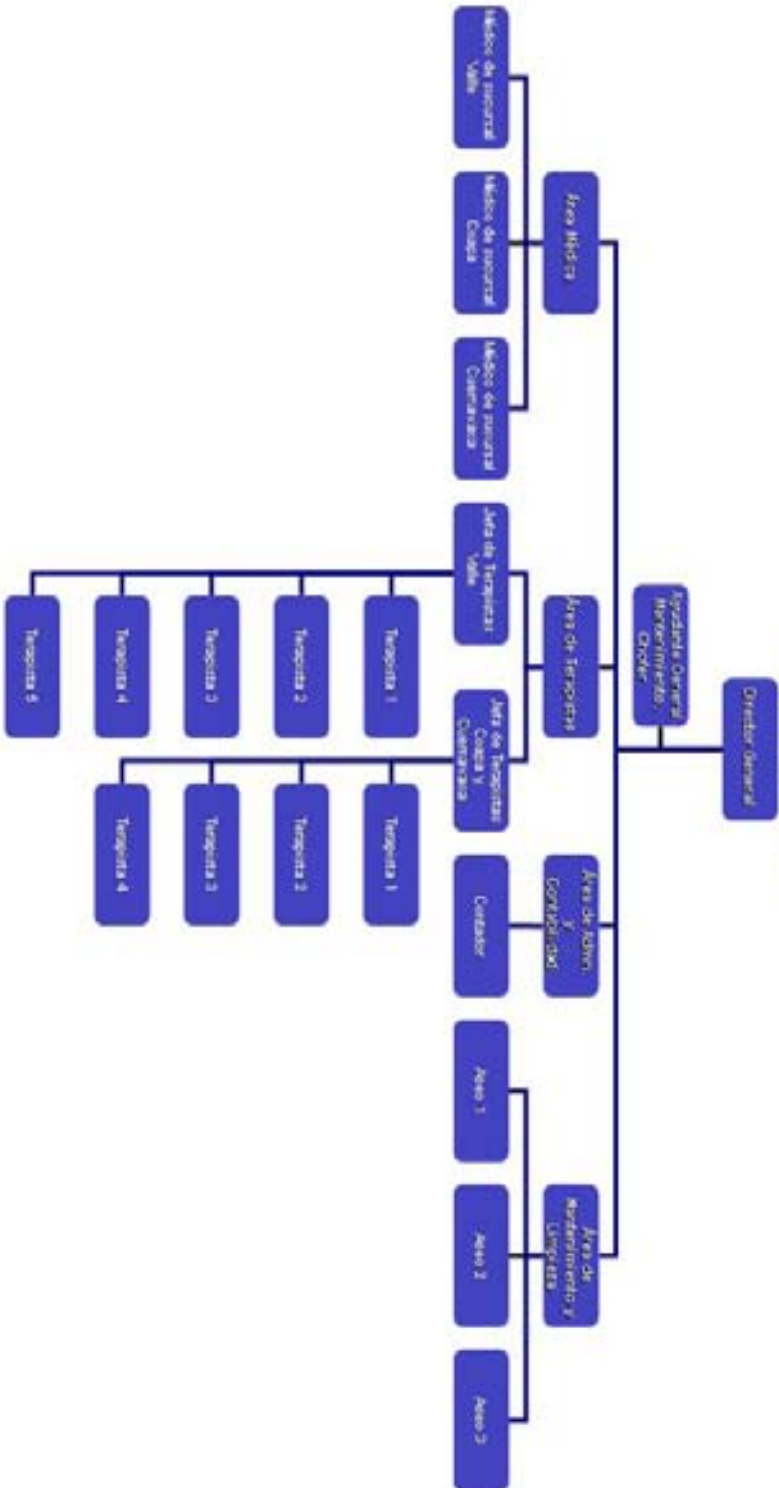
Los memoramas no son utilizados entre las clínicas, pues los empleados de las diferentes clínicas (Coapa, Valle y Cuernavaca) se comunican con frecuencia por nextel.

El área de Administración y Contabilidad se acaba de constituir hace un año con el propósito de brindar apoyo al Director General para el tema de los honorarios de los trabajadores y de las declaraciones ante la Secretaría de Hacienda. Dicha área utiliza un canal formal con los recibos de honorarios.

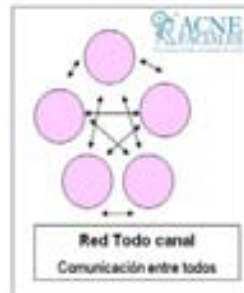
Por lo antes mencionado, las juntas y los documentos administrativos constituyen los medios formales dentro de Acne Faciales. En el caso de las juntas, éstas carecen de un tiempo y lugar establecido.

- Informales. En Acne Faciales existen procedimientos y políticas no formalizadas. La empresa no cuenta con un documento de normas establecidas brindadas al empleado desde su ingreso, sólo un pequeño manual en donde se presentan los medicamentos desde 1998, sin embargo, falta actualizar dicho manual para los trabajadores.

Por lo tanto, al ingresar el empleado a la empresa, éste aprenderá de manera informal sus funciones y normas. Una vez enunciados los canales de comunicación formal e informal, es importante identificar el organigrama de Acne Faciales, así como los nexos entre las diferentes áreas para definir los tipos de redes de comunicación.



De acuerdo con el esquema anterior, se concluye un tipo de red de todo canal, pues la comunicación en Acne Faciales se presenta de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Sin embargo, es importante recalcar la importancia de contar con un liderazgo óptimo para demostrar una comunicación ascendente en todas las áreas.



Ahora bien, es importante señalar cómo es el nexo entre las áreas de Acne Faciales para comprender las redes de comunicación. En primer lugar tenemos el proceso de comunicación, entre el área de Dirección General y el Área Médica, la cual se lleva a cabo de manera constante para determinar las tareas a realizar en cada clínica: Valle, Coapa y Cuernavaca.

La relación entre el Área Médica y Dirección General es adecuada porque es ascendente y descendente, dando solución a los problemas internos y externos. Sin embargo, observamos algo importante: el Área Médica no es distinguida como un líder para el área más grande: Terapistas.

Por otra parte, la Relación entre Dirección General y Área de terapistas se da principalmente con las jefas de cada área, no entre las terapistas y el director médico. La comunicación ente la Jefa de terapistas de Coapa y Cuernavaca y el Director General se presenta, en mayor instancia, vía nextel o vía telefónica, pues el director acude sólo los martes a la sucursal de Coapa y los jueves a Cuernavaca. En el caso de la comunicación entre la Jefa de terapistas de Valle y el Director General, ésta se presenta cara a cara.

Cuando dos personas están hablando en la oficina del Director General o cuando está algún paciente la puerta siempre se mantiene cerrada, esto debido a la importancia de no involucrar a los pacientes con las problemáticas internas. Todo lo anterior, nos lleva a observar una comunicación de manera ascendente y descendente entre las áreas de Acne Faciales. Sin embargo, no se observa una comunicación

óptima entre las terapistas de las diferentes clínicas, debido a la inexistencia de actividades de integración.

La Jefa de terapistas de Coapa y Cuernavaca es un líder asumido y asignado, debido a su comunicación constante con cada una de las áreas. Un ejemplo claro, es su intervención en el reclutamiento de personal y en diversos problemas en la clínica de Valle.

Aunque no existe una normatividad en cuanto a nexos establecidos, podemos apreciar una comunicación de empleado a jefe inmediato, y del jefe inmediato a empleado; cuando esto llega a ser insuficiente se recurre a la siguiente persona del escalafón: Director General.

La distribución de los espacios en las tres clínicas, permiten la convivencia entre los empleados de sus mismas clínicas, excepto el área de Administración y Contabilidad, la cual se encuentra en un segundo piso. Sin embargo, muchas veces la contadora trata de involucrarse en temas no correspondientes a su puesto, como establecer normas para las terapistas en la hora de llegada, comida, forma de trato al paciente, etc. Este conflicto se ha externado al Director General, sin embargo, aún no ha tomado las medidas necesarias sobre esta problemática.

En conclusión, observamos una red de comunicación de todo canal, identificando un líder asignado: Director General, quien se muestra lejano de los eslabones más bajos para dar solución a sus problemas, a pesar de ser una organización pequeña (20 empleados).

3.1.3.2 Medios organizacionales de comunicación

Los medios de comunicación identificados en Acne Faciales para comunicarse internamente y externamente son los siguientes:

- Papelería básica
- Teléfono
- Fax
- Nextel
- Publicidad

Con referencia a la papelería básica encontramos:

- Hojas membretadas con el logotipo de Acne Faciales.
- Recetas para los pacientes con el logotipo de Acne Faciales.
- Folleto de los principales servicios de Acne Faciales, al cual le falta incluir los servicios actuales.
- Engargolado de los pasos para realizar un facial y de las indicaciones de los medicamentos, el cual fue creado desde hace 10 años.

Con respecto al teléfono, se identificaron 3 teléfonos en cada sucursal: uno inalámbrico para las terapistas, otro en el consultorio del doctor y uno fijo. En cuanto a fax, encontramos uno en cada sucursal. El uso de nextel es indispensable para comunicarse entre las tres clínicas, el cual está a cargo de la Jefa de Terapistas y es utilizado cuando se tiene alguna duda sobre los servicios, costos o para solicitar medicamentos a la matriz: Valle. La publicidad utilizada por Acne Faciales se realiza a través de:

- Anuncio en la sección amarilla para las tres clínicas
- Espectacular en Cuernavaca
- Folletos sobre los servicios y anuncio en periódico de Coapa

3.1.3.3 Relación entre superior y subordinado

Acne Faciales cuenta con una cadena de mando ejercida por el Director General, quien toma decisiones importantes para resolver un problema. Sin embargo, no existe una amplia gama de información entre las terapistas de las tres clínicas. Cuando se presenta un problema se recurre principalmente a la Jefa de Terapistas de cada sucursal y, posteriormente al Director.

Por otra parte, la comunicación entre superior y subordinado es constante y personalizada, tienen acceso a la información pero sólo a las cuestiones de trabajo. Con esta explicación, se relaciona el papel del líder asumido en Acne Faciales, quien es la Jefa de terapistas de Coapa y Cuernavaca, debido a su cumplimiento con sus labores y al mismo tiempo es asumida como una líder por sus subordinados, incluyendo a terapistas de la sucursal de Valle y a los médicos de cada clínica.

El líder asignado es el Director General, sin embargo no es una figura de apoyo para las terapistas, pues lo sienten muy lejano para resolver sus problemas. De ahí la

importancia de trabajar en un tipo de liderazgo más democrática para el cumplimiento de las metas de la organización.

3.1.3.4 Normas y Motivaciones

Acne Faciales es una organización en donde las reglas no se encuentran formalizadas. Asimismo, la información entre los trabajadores y directivos es informal, debido a la inexistencia de un registro.

Por ejemplo, cuando entra un nuevo empleado, las normas sólo se mencionan de cara a cara, pero no existe una carta de compromiso para el trabajador. En cuanto a las sanciones al empleado, estas se presentan de acuerdo a la falta, por ejemplo, cuando falta sin avisar se le descuenta el día.

En cuanto a las motivaciones para el trabajador, se identificaron sólo dos: compensaciones económicas, es decir un porcentaje extra por su buena conducta y trato excelente al paciente; así como las propinas recibidas por el paciente.

De ahí la importancia de implementar una estrategia de reconocimiento al trabajador, la cual será planteada en el siguiente capítulo, así como la manera para formalizar los reglamentos.

3.1.3.5 Tipos de climas en las sucursales

El clima organizacional general presentado en Acne Faciales es agradable, sin embargo existe un grado importante de desorganización y tensión por la carencia de un líder funcional que apoye a los trabajadores en las problemáticas principales.

El personal de las clínicas de Coapa y Cuernavaca tienen un ambiente dinámico y flexible, lo cual ha llegado a ser reconocido por la clínica de Valle (matriz). En esta última clínica, el ambiente se volvió tenso por varias circunstancias:

- Problemas financieros e ingreso de una nueva área de Contabilidad y Administración, la cual ha tratado de entrometerse en la asignación de las labores de los empleados.
- Desorganización en general, esto se debe a la expansión de la clínica Acne Faciales, pues el Director General está apoyando para abrir tres clínicas: Satélite, Roma y Puebla; repercutiendo en la matriz (Valle) por su falta de

tiempo para asignar labores adecuadas a los empleados y transmitir las problemáticas.

- Falta de un manual donde se incluyan las reglas importantes a cubrir en la organización para evitar malos entendidos y confusiones de las labores de los empleados.
- Falta de comunicación entre las clínicas, pues no hay juntas mensuales ni trimestrales, en las cuales se invite a todos los empleados, lo cual repercute en rumores y malos entendidos.

Ahora bien, es importante mencionar la existencia de dos climas generales en Acne Faciales: Clima de la clínica Valle y Clima de la Clínica de Coapa y Cuernavaca.

3.1.3.5.1 Clima clínica Valle

El clima presentado en la Clínica Valle, matriz de Acne Faciales por ser la primera clínica en construirse, se refiere a un ambiente de desorganización con un poco de tensión entre los empleados, lo cual es argumentado a continuación, con respecto a las actitudes, normas e infraestructura de la organización:

- La relación de los empleados y el Director General es mínima, pues en general, se da más importancia al trato al paciente y a la comunicación externa para incrementar su cartera de clientes.
- La encargada del área de Administración y Contabilidad ha tratado de involucrarse en actividades no correspondientes a sus labores, asignando a los empleados reglas nuevas, las cuales causan confusión y descontento entre los mismos, como la hora de llegada, uniforme, etc.
- No hay un espacio asignado para los empleados para comer o un momento de esparcimiento, lo cual podría ser colocado en el segundo piso, lugar donde se encuentra la contadora.
- Falta ventilación en las instalaciones, pues en ocasiones la temperatura es muy alta y repercute en el cumplimiento adecuado en tiempo y forma de las labores del empleado.
- La relación presentada entre los empleados de la clínica Valle y las otras clínicas sólo es por causas de trabajo y de manera muy esporádica, con quien se establece más relación es con la Jefa de terapistas de Coapa y Cuernavaca.

- El equipo de trabajo de la Clínica de Valle está conformado en un 90% por mujeres.
- La edad promedio de los empleados está entre 20 y 25 años.
- Los empleados son de nacionalidad mexicana con residencia en el Distrito Federal.
- El horario de entrada y salida de los empleados es de 10:00 a 8:00 PM de lunes a viernes, y sábados de 9:00 a 4:00 PM, sin embargo el horario de salida no es respetado por la cantidad de pacientes por la tarde y por la falta de organización en la agenda.
- No hay un reglamento formal establecido, pues sólo se transmite de cara a cara.
- La capacitación brindada al empleado se brinda de viva voz con apoyo de un pequeño manual, el cual es obsoleto por no contener nuevos medicamentos y nuevas técnicas de los tratamientos.
- Los empleados: médicos y terapeutas, se encargan de brindar atención a los pacientes de dermatología.
- Cuando se presenta un problema, los empleados acuden al Director General, pero en general piensan que el Director no puede escuchar de una manera adecuada, pues lo consideran una persona lejana y ocupada en otros asuntos.
- Los empleados de la clínica de Valle recurren a la Jefa de Terapeutas de Coapa y Cuernavaca para contarle sus problemáticas, pues la identifican como una líder y muy cercana al Director General.
- Los empleados externan su queja por la falta de pagos puntuales.

3.1.3.5.2 Clima clínica Coapa y Cuernavaca

El clima presentado en la sucursal de Coapa es un ambiente agradable y dinámico, similar al de clínica de Cuernavaca, pues este mismo personal es enviado a dicha clínica, rotándose. Sin embargo, encontramos poca interacción con los empleados de la clínica de Valle y en ocasiones, la falta de material impide realizar sus labores. A continuación se exponen los puntos principales de dicho clima:

- Entre los empleados de Coapa existe un ambiente de compañerismo y de interés por apoyarse en sus actividades.
- La encargada del área de Contabilidad y Finanzas no influye en las normas de esta clínica porque casi no hace visitas a esta clínica.

- Se identificó un líder asignado y asumido: Jefe de Terapistas, quien mantiene una comunicación constante con el personal.
- En cuanto a la comunicación con las otras clínicas, existe poca interacción con ellos, pues no hay juntas generales para informarles sobre las nuevas metas.
- La falta de material representa una problemática para los empleados de Coapa, pues en ocasiones el producto no llega a tiempo por parte de la matriz Valle, dificultando sus actividades.
- El mobiliario de los empleados es, un tanto inadecuado, con respecto a los bancos, pues a diferencia de otras clínicas no cuentan con sillas confortables, permitiendo un mejor desempeño al momento de atender a los pacientes al momento de realizar los tratamientos faciales.
- No se cuenta con un reglamento formal, todas las reglas se transmiten de viva voz.
- La capacitación de los empleados se da en primera instancia en la clínica de Valle, mandándolos posteriormente a la clínica asignada: Coapa o Cuernavaca.
- Los empleados tienen entre 20 y 25 años y todas son mujeres.
- El horario de entrada y salida es el mismo de la clínica de Valle y el uniforme es el mismo, sin embargo, en esta clínica los viernes pueden ir casuales, a diferencia de la clínica de Valle, donde todos los días deben de vestir de manera formal.
- Cuando se tiene algún problema, se recurre a la Jefa de Terapistas, quien externa el problema al Director General.
- Los empleados ven al Director General como alguien lejano y como un líder encargado asignado.

3.1.4 Entorno

Una vez identificados los climas existentes en Acne Faciales, se procederá al estudio de la comunicación externa de Acne Faciales, refiriéndonos al entorno. Para ello, es importante identificar los cinco señalados por Olabuénaga:

- Autonomía. Acne Faciales tiene la capacidad de ser autosuficiente por tomar sus decisiones por sí misma, a lo cual Luhman denominó en la **teoría de sistemas sociales**: autopoiesis.
- Dependencia. Acne Faciales es un sistema, en el cual hay entradas, salidas y retroalimentación. En el caso de las entradas, se refiere a los productos para

los clientes; las salidas son los servicios brindados a los clientes; y la retroalimentación se presenta cuando los clientes recomiendan a la empresa.

- Entropía negativa. Este principio se presenta en Acne Faciales, cuando un empleado brinda a sus proveedores información sobre sus ventas y éstos a su vez, trabajan para la competencia.
- Equifinalidad. Se maneja en el momento en que la organización tiene una relación con las demás empresas que venden productos similares, es decir, la competencia.
- Constancia dinámica. Acne Faciales se encuentra en constante cambio, ya que las condiciones de su entorno pueden cambiar. Por ejemplo, en la temporada vacacional, los clientes disminuyen, en cambio, en noviembre y diciembre, la cartera de clientes aumenta.

Es así, como observamos el modelo de selección natural en Acne Faciales, desde su nacimiento se ha ido adaptando al medio en el que se encuentra, creando un ambiente de reciprocidad y convivencia con éste.

Ahora bien, en los siguientes apartados se estudiarán a los competidores, proveedores, clientes y sus principales recursos tecnológicos y financieros para analizar, posteriormente, la comunicación externa.

3.1.4.1 Sector Industrial

Como se mencionó, Acne Faciales es considerada una pequeña empresa, debido a que cuenta con 20 empleados distribuidos en las tres sucursales: Valle (Matriz), Coapa y Cuernavaca.

El entorno representa un factor indispensable para Acne Faciales, pues a partir de éste se pueden determinar cambios en la organización, repercutiendo en su comunicación externa e interna. Por ello, el presente el presente trabajo de investigación está basado en la **Teoría de sistemas sociales**, pues cada subsistema interfiere en la forma de comunicación de la organización.

COMPETIDORES ZONA GENERAL -CLÍNICA DEL VALLE

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS
MGM Clínicas Dermatológicas	Cadena de Clínicas Dermatológicas y SPA, cuenta con un equipo de médicos y unidades médicas	Faciales Medicina Antienviejecimiento


	<p>cosmiátricas dedicados al cuidado de la piel del paciente.</p> <p>Cuenta con 25 años de prestigio, a cargo de la Dra. María Guadalupe Medina. Tiene sucursales en toda la República Mexicana.</p> <p>http://www.mgmclinicas.com.mx</p>	<p>Implantes Spa Corporales</p>
<p>Dermatológica México</p>	<p>Dermalógica es el sistema del cuidado de la piel investigado y desarrollado por The International Dermal Institute.</p> <p>Sucursales en la Ciudad de México, Estados Unidos, Canadá, Francia y Australia</p> <p>http://www.dermalogicamexico.com</p>	<p>Faciales Tratamiento para Acne Antienvjecimiento Caída del cabello Enfermedades de la piel Corporales</p>
<p>Life's Secret Corporation</p>	<p>Life's Secret es una clínica dermatológica dentro del Hospital Santa Fe, la cual está a cargo de la Dra. María Isabel Cervántes Cortés.</p> <p>http://www.lifessecret.com.mx</p>	<p>Cirugía plástica Cirugía reconstructiva Rejuvenecimiento sin cirugía Transplantes de pelo Enfermedades dermatológica</p>
<p>Centro Dermatológico del Valle</p>	<p>Clínica dermatológica que sólo tiene una sucursal dedicada a enfermedades de la piel. No cuentan con página de Internet</p>	<p>Faciales Enfermedades dermatológicas Medicina Antienvjecimiento</p>
<p>CSJ Clínicas Dermatológicas y Cosmiátricas</p>	<p>Las clínicas CSJ cuentan con 6 sucursales en toda la república, coordinadas por el Dr. Carlos Salgado Jiménez.</p> <p>http://csjclinicas.com</p>	<p>Cirugía Dermatológica Criocirugía Peeling Faciales Mesoterapia Corporales Spa</p>

**COMPETIDORES
ZONA - CLÍNICA COAPA**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS
<p>Centro de Dermatología</p>	<p>El Centro de Dermatología es el conjunto de clínicas más reconocido de Coapa. Cuentan con cuatro consultorios y se especializan en tratamientos antienvjecimiento.</p>	<p>Medicina Antienvjecimiento Faciales Enfermedades de la piel</p>

Clínica Dermatológica del Sur	Clínica Dermatológica del Sur es la clínica más reconocida de la zona Sur de la Ciudad de México, dirigida por la Dra. Imelda Izaeta Gutiérrez.	Acne Melasma Enfermedades de la piel
-------------------------------	---	--

**COMPETIDORES
ZONA – CLÍNICA CUERNAVACA**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	SERVICIOS
CSJ Clínicas Dermatológicas y Cosmiátricas 	Clínica Dermatológica más reconocida en Cuernavaca, especializada en Medicina Antienvejecimiento. csjcuernavaca@csjclinicas.com	Faciales Medicina Antienvejecimiento Implantes Enfermedades de la piel Corporales
Comercializadora Live	Clínica especializada en faciales, reconocida por su tecnología de punta. Otra parte de su especialización, se refiere a SPA.	Faciales Spa Tratamiento para Acne Enfermedades de la piel
Unión Internacional de Cosmetólogas y Cosmiatras A.C.	Clínica que cuenta con una sucursal en Cuernavaca especializada en tratamientos faciales.	Faciales Corporales

De ahí la importancia de conocer a sus competidores, los cuales fueron identificados a partir de la observación directa, entrevistas con el Directivo de la organización y a través de los clientes, encontrando que Acne Faciales es una cadena reconocida por sus tratamientos faciales para el acné, pues ninguna clínica en el mercado brinda los tratamientos de calidad y a bajo precio.

Por ello, es importante contar con una buena estrategia de comunicación externa, para dar a conocer los mensajes de Acne Faciales a su público objetivo, es decir a sus clientes potenciales, como es el caso de los jóvenes preocupados por la salud de su piel.

3.1.4.2 Sector de materias primas

Acne Faciales es un sistema abierto, el cual se provee de diferentes insumos y de proveedores para brindar sus servicios a los empleados.

Proveedores Acne Faciales

PROVEEDOR	PRODUCTOS
Acne Faciales, Sucursal Jalisco Matriz General	Medicamentos para el Acné (antibióticos, astringentes ,jabones, desintoxicantes) Cremas antienvjecimiento
Goleen Neo Life Diamite GNDL	Vitaminas, antioxidantes
Botox, Restylane, Dysport	Tratamientos antienvjecimiento
Terumo	Jeringas, agujas
Lanceta	Dedales, cinta adhesiva, gasas, material de curación
Cheroki	Batas para médicos y terapistas, baberos para pacientes
Central de Abastos	Kleenex, toallas para pacientes

3.1.4.3 Sector del mercado

Dentro de este sector se abordará el público objetivo de Acne Faciales, así como la percepción de sus clientes sobre los servicios y la publicidad utilizada para atraer a sus clientes.

Es así como al mercado al cual se dirige Acne Faciales se refiere al de clínicas dermatológicas, abarcando dos públicos principales:

- Jóvenes de 15 a 29 años, los cuales asisten por problemas de acné, enfermedades de la piel ó para realizarse faciales estéticos.
- Mujeres de 35 a 55 años, asisten para ser pacientes de Medicina Antienvjecimiento.

En cuanto a la publicidad utilizada por Acne Faciales en sus tres sucursales destaca la siguiente:

- Sección amarilla
- 1 Espectacular en Cuernavaca, fuera de un centro comercial aledaño a la clínica
- Anuncios en gacetas locales: Valle, Coapa y Cuernavaca

Ahora bien, un punto importante a comentar, se refiere a las actividades nulas de Relaciones Públicas de Acne Faciales, pues en el caso de la Clínica de Valle existen varios negocios y escuelas con quienes se podrían realizar alianzas para informar de los servicios de la clínica. Es así como, en el siguiente capítulo se propondrán algunas estrategias de comunicación externa para incrementar la difusión de Acne Faciales entre sus clientes potenciales.

3.1.4.4 Sector tecnológico

La tecnología e innovación representan dos factores importantes para Acne Faciales, pues estos determinan el grado de competitividad y la eficacia de sus tratamientos dermatológicos brindados a los pacientes.

Constantemente, los médicos están tomando cursos en Medicina Bioestética brindadas por la Academia Mexicana de Dermatología, además de cursos sobre Medicina Antienvjecimiento, para posicionarse como una clínica reconocida por sus tratamientos innovadores y más actuales del mercado, esto debido a la gran cantidad de clínicas dermatológicas en nuestro país.

En cuanto al aspecto de investigación en tratamientos faciales y para el acné, los cursos están relacionados con nuevas técnicas para tratar este padecimiento. Sin embargo, es importante mencionar su liderazgo en este tema, pues en la Ciudad de México esta clínica es reconocida por sus tratamientos profundos y su técnica innovadora para tratar el acné.

Por otra parte, en el aspecto del equipo para sus tratamientos, éste ha ido actualizándose para brindar el mejor trato al paciente, como los equipos para los faciales, el uso de sustancias novedosas para los faciales y tratamientos antienvjecimiento.

Es así, como el sector tecnológico demuestra la adaptabilidad de Acne Faciales a su entorno respecto a las necesidades del paciente y a la competencia, para llegar a ser reconocida como una clínica dermatológica líder.

3.1.4.5 Sector de recursos financieros

Acne Faciales es considerada una pequeña empresa por sus número de empleados (veinte), sin embargo cuenta con tres sucursales, lo cual representa la necesidad de un capital contable considerado para abastecer a las tres clínicas requiriendo el préstamos de medicamentos a la matriz general de Guadalajara, cuando no se cuenta con los recursos suficientes.

Asimismo, permite a los clientes pagos por medio de tarjetas de débito y crédito de Banamex, Bancomer, ScotiaBank, Banorte, Santander, y HSBC. Esta medida ha permitido a los pacientes poder adquirir los servicios de una manera accesible sin necesidad de traer efectivo para sus tratamientos.

En cuanto a la Secretaría de Hacienda, Acne Faciales presenta declaraciones, las cuales son sustentadas por el número de facturas y recibos de honorarios dados a los pacientes por los servicios médicos.

Esto muestra de una manera clara, la forma de adaptación de Acne Faciales con respecto a los movimientos y cambios del entorno. Por ello, la importancia de retomar a **la teoría de sistemas sociales**, pues cualquier cambio en la organización repercute en el sistema general.

Como se ha revisado en este subcapítulo, en cada aspecto comunicativo de Acne Faciales: identidad, liderazgo, clima organizacional y entorno, se encuentran fortalezas y áreas de oportunidad, por ello, la importancia de contar con una estrategia de comunicación para cada una de ellas, para fortalecer a la empresa y hacerla más competitiva con respecto a su competencia.

Es así, como en el siguiente apartado revisaremos las principales técnicas de información que se utilizarán para conocer las áreas de oportunidad y fortalezas en comunicación de Acne Faciales.

3.2 Técnicas de información utilizadas

Como se mencionó en el capítulo anterior, las técnicas de información funcionan como un parámetro importante para diagnosticar la comunicación en cualquier organización. En el caso de la investigación de Acne Faciales, la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios funcionaron como elementos indispensables para el análisis de resultados.

La observación directa se realizó con varias visitas realizadas a las tres sucursales, días de convivencia con los empleados de cada sucursal para realizar entrevistas directas con el Director General, médicos, terapeutas y personal de limpieza. En el caso de los cuestionarios, se dividieron en dos aspectos:

- Comunicación interna/ empleados. Se realizó un cuestionario para todos los empleados de Acne Faciales y se dividió en tres aspectos: Identidad, Liderazgo y Clima.
- Comunicación externa/ clientes. Se realizó un cuestionario a 30 clientes de las tres sucursales (10 Valle, 10 Coapa y 10 Cuernavaca).

Estos cuestionarios se realizaron con el propósito de conocer la percepción de los empleados y clientes acerca de la comunicación interna y externa de Acne Faciales, para posteriormente, proponer estrategias de mejoramiento.

3.2.1 Cuestionario para los empleados

Para conocer la comunicación interna de Acne Faciales, se aplicó primero un cuestionario piloto en una determinada muestra, la cual es un subgrupo representativo de la población total de universo. Estas preguntas se realizaron de forma abierta para obtener una información amplia y posteriormente, realizar un cuestionario con preguntas cerradas “sí o no” para indagar sobre algunas cuestiones muy específicas.

3.2.1.1 Selección de muestra y estructura por bloques

Como se mencionó, para realizar un cuestionario con mayor sustento y de importancia para identificar los aspectos comunicativos de Acne Faciales, primero se realizó un cuestionario piloto. Como se sabe, Acne Faciales cuenta con 20 empleados, por ello, se seleccionó un 30 por ciento de la población: 6 empleados, divididos de 2 en cada sucursal con el propósito de conocer las opiniones tanto de la sucursal de Valle, Coapa y Cuernavaca.

La estructura del cuestionario piloto para empleados constó de 4 partes:

- Párrafo de presentación. Se expuso el objetivo del cuestionario (enfoque académico) para generar confianza en los empleados.
- Bloque de identificación del perfil del encuestado. Esto se refiere al sexo, edad, estado civil, ocupación y antigüedad en la empresa.
- Bloque de preguntas del tema de estudio. Las preguntas se realizaron en cuatro bloques: Identidad, Liderazgo y Clima.
- Agradecimiento por la ayuda otorgada.

La composición temática del cuestionario piloto para empleados se dividió de la siguiente forma:

- Identidad

1. ¿Por qué razón comenzaste a laborar en Acne Faciales?
2. ¿Cómo te enteraste de la empresa?
3. ¿Qué requisitos cubriste para entrar a trabajar en esta empresa?
4. ¿Cómo se llevó a cabo tu capacitación?
5. ¿Considera que la capacitación que se te brinda es adecuada? ¿Por qué?
6. En cinco palabras define a Acne Faciales
7. Menciona cinco valores que se perciben en Acne Faciales
8. Describe el logotipo de la empresa
9. ¿Qué piensas del logotipo de la empresa?
10. Menciona las reglas más importantes que debes cubrir para el desempeño de tu trabajo

- Liderazgo

11. ¿A quién acudes cuando tienes algún problema laboral?
12. ¿Quién te asigna lo que tienes que hacer?
13. Par ti, ¿qué es un líder?
14. ¿Qué persona dentro de la empresa se acerca más a tu idea de líder?
15. ¿Cómo te enteras de lo que pasa en Acne Faciales?
16. ¿De qué manera te comunicas con tus compañeros y jefes?
17. ¿Por qué motivos te comunicas con tu jefe?
18. ¿Cada cuándo lo haces?

- Clima

19. ¿Cómo te relaciones con tus compañeras de otras clínicas (Cuernavaca, Coapa, Valle)?
20. ¿Qué propondrías para mejorar la relación de trabajo entre tus compañeros?
21. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Acne Faciales?

22. ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en Acne Faciales?
23. ¿Qué te gustaría saber de la empresa?
24. ¿Cómo te gustaría recibir tal información?
25. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizas más?
26. ¿Con qué fin los utilizas?
27. ¿Qué tipo de actividades realizas con tus compañeros fuera de la empresa?
28. ¿Quién organiza dichas actividades?
29. ¿Cada cuándo se llevan a cabo?
30. ¿Qué tipo de dificultades se presentan para llevar a cabo tu trabajo?
31. ¿En qué aspectos la empresa es flexible en tus actividades de trabajo?
32. ¿Con qué recursos cuentas para realizar tu trabajo?
33. ¿Cuáles consideras que te hacen falta?
34. ¿Qué tipo de gratificaciones recibes por el trabajo extra que realizas?
35. ¿Qué tipo de conflictos se generan en tu área de trabajo?
36. ¿Qué cambios realizarías a las instalaciones?
37. ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo en la empresa?

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este cuestionario consistió en identificar las variables o posibles respuestas principales para el cuestionario final a todos los empleados, pues es muy importante incluir preguntas cerradas con un sustento. A partir de las respuestas, se procedió a realizar un cuestionario de 20 preguntas cerradas y de abanico, con el indicador “otros” para aplicar a todos los empleados, divididos en los mismos tres enfoques del cuestionario piloto:

Identidad

1. ¿Cómo te enteraste de Acne Faciales?

- a) Por un amigo
- b) Por un anuncio en el periódico
- c) Por medio de un anuncio en la clínica
- d) Otro

2. ¿Cómo se llevó a cabo tu capacitación?

- a) De manera programada y ordenada
- b) Sólo mi jefe me dio instrucciones
- c) No tuve capacitación

3. ¿Qué aspectos mejorarías en tu capacitación?

- a) Disponer de un manual de uso de los medicamentos
- b) Capacitarme en la clínica donde voy a trabajar, no en la matriz
- c) Mencionar las reglas a cumplir dentro de la organización

4. Menciona las cualidades de la empresa

- a) Competitiva, profesional y con servicios de calidad
- b) Profesional, entusiasta y dinámica
- c) Innovadora, flexible y profesional

5. La leyenda de la empresa que acompaña el logotipo es:

- a) Verse y sentirse bien
- b) Excelencia médica al cuidado de tu piel
- c) Lo que tu piel necesita

19. Menciona los valores principales

- a) Profesionalismo, calidad e innovación
- b) Respeto, honestidad, motivación
- c) Compromiso, responsabilidad y seguridad

Liderazgo

6. La regla más importante para cubrir el desempeño de tu trabajo es:

- a) Llegar temprano
- b) No faltar a la empresa
- c) Excelente trato al paciente
- d) No hay reglas establecidas

7. Cuando tienes algún problema acudes con:

- a) Jefe inmediato. Mencionar quién es
- b) Director General/ Dr. Guzmán
- c) Otro

8. Tus labores son asignadas por:

- a) Jefe inmediato
- b) Director General/ Dr. Guzmán
- c) Otro

9. La persona dentro de la organización más cercana a tu idea de líder es:

- a) Director General/ Dr. Guzmán
- b) Jefe de terapeutas - Dulce
- c) Otro= Mi jefe inmediato. Mencionar quién es:

Clima

10. La forma más frecuente de comunicarte con tus compañeros y jefes es:

- a) Por contacto personal
- b) Vía telefónica
- c) Vía fax
- d) No me comunico
- e) Otro

11. La relación con tus compañeros de trabajo mejoraría si:

- a) Si se realizaran reuniones con los empleados de todas las clínicas
- b) Si se respetara nuestro horario de comida y dispusiéramos de un comedor, donde conviviéramos con los empleados de nuestra clínica
- c) Otro= Iniciativa personal para reuniones fuera de trabajo

12. ¿Qué te gustaría saber de la empresa?

- a) Cuáles son los planes de apoyo a los trabajadores
- b) Información sobre cómo fueron creados los medicamentos y el uso de los aparatos
- c) Metas y posición actual de la empresa
- d) Sólo lo que tenga que ver con mi trabajo

13. ¿Cómo te gustaría recibir la información de la empresa?

- a) De viva voz
- b) Con algún medio impreso
- c) A través de un manual de bienvenida
- d) A través de videos corporativos

14. Enumera en orden de importancia los siguientes medios de comunicación interna según los utilices más:

- a) Teléfono
- b) Nextel
- c) Fax ó Cartas

15. Menciona las dificultades más notables presentadas en la realización de tu trabajo

- a) Realizas otras labores que no corresponden a mi trabajo
- b) Falta de material para brindar los tratamientos a los pacientes
- c) Se contradicen las órdenes de mis superiores y causa confusión
- d) Hay demasiados rumores que distraen mi trabajo
- e) Falta de programación de las citas con los pacientes

16. ¿Qué gratificaciones recibes por tu trabajo extra?

- a) Compensaciones económicas
- b) Reconocimiento entre tus compañeros de trabajo
- c) No hay reconocimiento
- d) Otro ¿Cuál?

17. El conflicto más común en tu área de trabajo es:

- a) Desorganización
- b) Retraso en los servicios a los pacientes
- c) Chismes entre las clínicas
- d) Otro ¿Cuál?

18. ¿Qué cambios realizarías a las instalaciones?

- a) Incluiría un área de comedor
- b) Mejoraría la ventilación
- c) Incluiría bancos más cómodos para realizar mi trabajo
- d) Otro ¿Cuál?

20. ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?

- a) Agradable
- b) Tranquilo y/o estable
- c) Desorganizado
- d) De rivalidad

3.2.1.2 Cuestionario precodificado

El cuestionario precodificado es una muestra de las respuestas que se obtendrán al aplicar la encuesta final. Estas posibles respuestas se basan en la observación directa y las respuestas del cuestionario piloto.

En este cuestionario se identificaron las categorías de respuesta, para posteriormente comparar dicha información con los resultados del cuestionario.

Cuestionario precodificado – empleados

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas/ Ciencias de la comunicación

Solicitamos de la manera más atenta tu colaboración en este cuestionario, cuya finalidad es realizar un trabajo de tipo académico. La información obtenida será absolutamente confidencial.

Sexo: M F

Edad: 18 a 45 años

Antigüedad en la organización:

Estado civil: Soltero Casado

1. ¿Cómo te enteraste de Acne Faciales?

- a) Por un amigo
- b) Por un anuncio en el periódico
- c) Por medio de un anuncio en la clínica
- d) Otro

El personal mencionará la opción de por un anuncio en el periódico, pues es la principal forma de comunicación para reclutar a su personal.

- a) De manera programada y ordenada
- b) Sólo mi jefe me dio instrucciones
- c) No tuve capacitación

Los empleados mencionarán la opción de sólo mi jefe me dio instrucciones, pues Acne Faciales no cuenta con un programa de capacitación.

3. ¿Qué aspectos mejorarías en tu capacitación?

- a) Disponer de un manual de uso de los medicamentos
- b) Capacitarme en la clínica donde voy a trabajar, no en la matriz
- c) Mencionar las reglas a cumplir dentro de la organización

Los empleados contestarán la importancia de las reglas a cumplir, pues de ahí depende la forma en la cual van a desarrollar su trabajo.

4. Menciona las cualidades de la empresa

- a) Competitiva, profesional y con servicios de calidad
- b) Profesional, entusiasta y dinámica
- c) Innovadora, flexible y profesional

El personal distinguirá a Acne Faciales como una empresa con servicios de calidad y competitiva por contar con un equipo de profesionistas especializados.

5. La leyenda de la empresa que acompaña el logotipo es:

- a) Verse y sentirse bien
- b) Excelencia médica al cuidado de tu piel
- c) Lo que tu piel necesita

Los empleados no distinguirán una leyenda específica, pues no se ha brindado esta información por parte de Dirección General.

6. La regla más importante para cubrir el desempeño de tu trabajo es:

- a) Llegar temprano
- b) No faltar a la empresa
- c) Excelente trato al paciente
- d) No hay reglas establecidas

El cliente representa una de las principales prioridades de Acne Faciales, por ser una empresa de servicios al cliente.

7. Cuando tienes algún problema acudes con:

- a) Jefe inmediato. Mencionar quién es
- b) Director General/ Dr. Guzmán
- c) Otro

Los empleados contestarán que acuden con el Jefe inmediato, pues se considera al Director como un líder lejano.

8. Tus labores son asignadas por:

- a) Jefe inmediato
- b) Director General/ Dr. Guzmán
- c) Otro

A pesar del tamaño pequeño de la empresa (20 empleados), se acude con el Jefe inmediato para saber las tareas a seguir.

9. La persona dentro de la organización más cercana a tu idea de líder es:

- a) Director General/ Dr. Guzmán
- b) Jefe de terapistas - Dulce
- c) Otro= Mi jefe inmediato. Mencionar quién es:

Se considera a Dulce como un líder en la organización, pues es la jefa de terapistas de la clínica de Valle, Matriz.

10. La forma más frecuente de comunicarte con tus compañeros y jefes es:

- a) Por contacto personal
- b) Vía telefónica
- c) Vía fax
- d) No me comunico
- e) Otro

El teléfono representa el medio de comunicación más usado por los empleados para comunicarse entre clínicas.

11. La relación con tus compañeros de trabajo mejoraría si:

- a) Si se realizaran reuniones con los empleados de todas las clínicas
- b) Si se respetara nuestro horario de comida y dispusiéramos de un comedor, donde conviviéramos con los empleados de nuestra clínica
- c) Otro= Iniciativa personal para reuniones fuera de trabajo

Acne Faciales sólo realiza una reunión al año para convivir entre empleados.

12. ¿Qué te gustaría saber de la empresa?

- a) Cuáles son los planes de apoyo a los trabajadores
- b) Información sobre cómo fueron creados los medicamentos y el uso de los aparatos
- c) Metas y posición actual de la empresa
- d) Sólo lo que tenga que ver con mi trabajo

En el cuestionario piloto, los empleados mencionaron la importancia de recibir información sobre cómo apoyo la empresa al trabajador

13. ¿Cómo te gustaría recibir la información de la empresa?

- a) De viva voz
- b) Con algún medio impreso
- c) A través de un manual de bienvenida
- d) A través de videos corporativos

Un medio impreso es la forma más usada para presentar la información de de apoyo al trabajador, por ello, se considera esta respuesta.

14. Enumera en orden de importancia los siguientes medios de comunicación interna según los utilices más:

- a) Teléfono 1
- b) Nextel 2
- c) Fax 3
- d) Cartas 4

Los empleados contestarán este orden, pues el teléfono es el más importante y las cartas el menos, pues es una organización pequeña.

15. Menciona las dificultades más notables presentadas en la realización de tu trabajo

- a) Realizar otras labores que no corresponden a mi trabajo, como hacer el aseo u otras
- b) Falta de material para brindar los tratamientos a los pacientes
- c) Se contradicen las órdenes de mis superiores y causa confusión
- d) Hay demasiados rumores que distraen mi trabajo
- e) Falta de programación de las citas con los pacientes

La desorganización es una de las principales problemáticas de Acne Faciales, por ello, la programación y la contradicción serán las principales respuestas de los empleados.

16. ¿Qué gratificaciones recibes por tu trabajo extra?

- a) Compensaciones económicas
- b) Reconocimiento entre tus compañeros de trabajo
- c) No hay reconocimiento
- d) Otro ¿Cuál?

Los empleados contestarán su inconformidad con los reconocimientos por parte de Dirección General, pues de acuerdo a algunas pláticas con los empleados no hay recompensas por el trabajo extra

17. El conflicto más común en tu área de trabajo es:

- a) Desorganización
- b) Retraso en los servicios a los pacientes
- c) Chismes entre las clínicas
- d) Otro ¿Cuál?

La desorganización seguirá siendo la respuesta de los empleados, al igual que la falta de programación de citas.

18. ¿Qué cambios realizarías a las instalaciones?

- a) Incluiría un área de comedor
- b) Mejoraría la ventilación
- c) Incluiría bancos más cómodos para realizar mi trabajo
- d) Otro ¿Cuál?

La ventilación es el aspecto más importante para un clima de trabajo estable en Acne Faciales, pues es una organización dedicada a dar servicio al cliente.

19. Menciona los valores principales

- a) Profesionalismo, calidad e innovación
- b) Respeto, honestidad, motivación
- c) Compromiso, responsabilidad y seguridad

Los empleados contestarán como valores principales: profesionalismo, calidad e innovación, pues representan los principales ejes de las clínicas de Acne Faciales.

- a) Agradable
- b) Tranquilo y/o estable
- c) Desorganizado
- d) De rivalidad

Se considera un ambiente desorganizado en Acne Faciales por la falta de comunicación entre las clínicas a pesar de ser una organización pequeña.

3.2.1.3 Aplicación de cuestionario y análisis

Como se mencionó, el cuestionario a empleados se realizó a 15 de los integrantes de Acne Faciales de forma personal, algunos de ellos solicitaron la entrega del cuestionario una semana después para contestarlo en sus espacios libres de trabajo.

Durante la aplicación del cuestionario, se detectó la importancia de ser escuchados y de tener mayor comunicación entre las clínicas, pues muchos de ellos mencionaron que iban a contestar con información veraz y esperaban ver solución a las problemáticas de comunicación y dirección.

Ahora bien, enseguida se presenta la codificación de la información recopilada mediante la aplicación del cuestionario a empleados. Se presentarán las gráficas correspondientes a los porcentajes obtenidos por las categorías de respuesta, así como las observaciones y análisis de cada una, divididos en:

- **Datos generales de la población encuestada**, como es el caso de sexo, edad, antigüedad en la empresa y estado civil
- **Codificación y análisis individual por cada pregunta**, basadas en tres aspectos comunicativos: identidad, liderazgo y clima

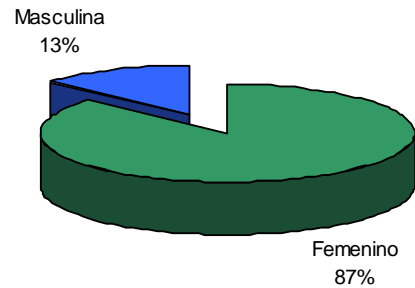
En cada una de las preguntas se revisará el número de población correspondiente a cada porcentaje y se analizarán los resultados, para posteriormente,

proponer algunas estrategias de comunicación en beneficio de la empresa, logrando aportar en sus objetivos. Por ello, en el siguiente apartado se revisarán los datos generales de los empleados de Acne Faciales y posteriormente un análisis de cada pregunta, revisando los porcentajes mediante gráficas realizadas a partir del cuestionario.

3.2.1.3.1 Datos generales de la población

Sexo	No.
Femenino	13
Masculino	2

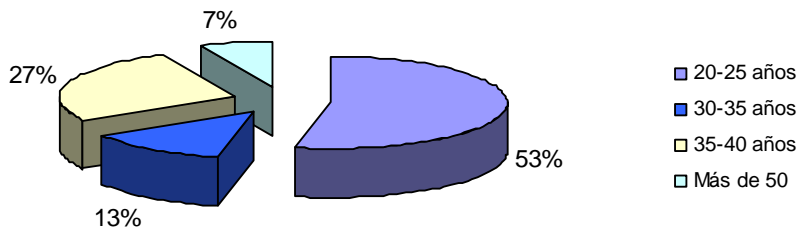
Sexo de la población Acne Faciales



Observaciones

El 87 por ciento de la población son mujeres y sólo un 13 por ciento son hombres.

Edad de la población Acne Faciales

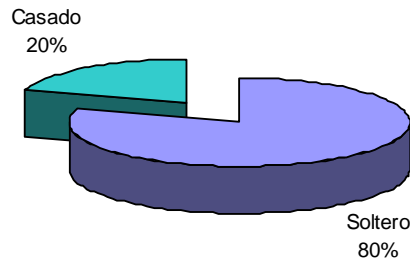


Edad	No.
20-25 años	8
30-35 años	2
35-40 años	4
Más de 50	1

Observaciones

El 27 por ciento de los empleados, es decir, la mayoría ellos tienen entre 20 y 25 años, indicando una población joven en la empresa.

Edo. civil población Acne Faciales

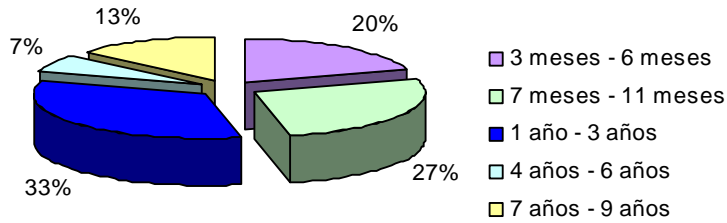


Estado civil	No.
Soltero	12
Casado	3

Observaciones

Al ser una población joven, la mayoría de los empleados son solteros.

Antigüedad en la empresa



Antigüedad	No.
3 meses - 6 meses	3
7 meses - 11 meses	4
1 año - 3 años	5
4 años - 6 años	1
7 años - 9 años	2

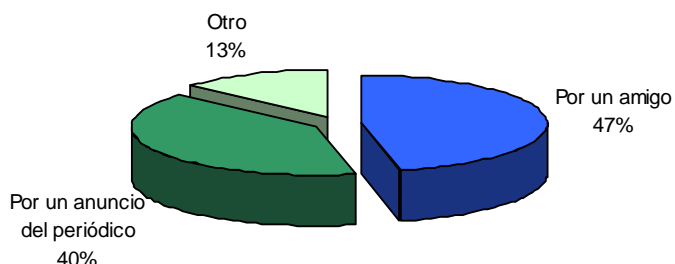
Observaciones

El 33 por ciento de los empleados tienen entre 1 y 3 años trabajando en Acne Faciales, pero al mismo tiempo se observa un 27 por ciento entre 7 y 11 meses de antigüedad, lo cual indica la importancia de un clima laboral adecuado para evitar rotación de personal.

3.2.1.3.2 Codificación y análisis individual por cada pregunta

Pregunta 1

¿Cómo te enteraste de Acne Faciales?



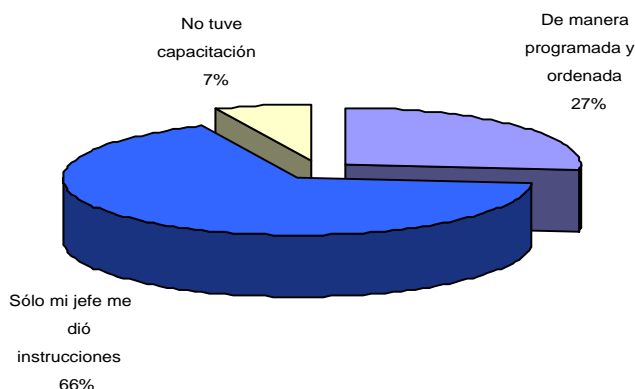
1. ¿Cómo te enteraste de Acne Faciales?	No.
Por un amigo	7
Por un anuncio del periódico	6
Otro: por un familiar, por paciente	2

Observaciones:

El 47 por ciento de los empleados se enteraron de la empresa mediante un amigo y el 40 por ciento por el periódico, lo cual indica la inexistencia de un programa de difusión formal para reclutar al personal de Acne Faciales.

Pregunta 2

¿Cómo se llevó a cabo tu capacitación?



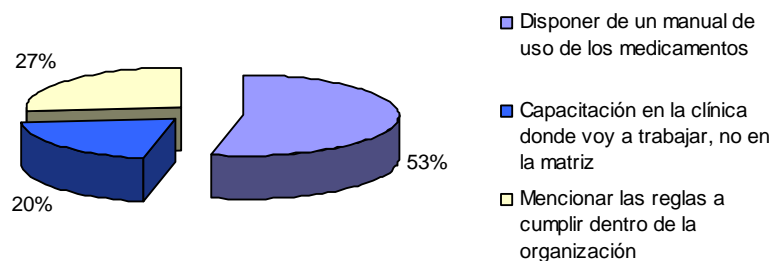
2. ¿Cómo se llevó a cabo tu capacitación?	No.
De manera programada y ordenada	4
Sólo mi jefe me dio instrucciones	10
No tuve capacitación	1

Observaciones

Las respuestas obtenidas indican la falta de un programa de capacitación al empleado, pues sólo el 27 por ciento de los empleados indican contar con una capacitación programada y ordenada.

Pregunta 3

¿Qué aspectos mejorarías de tu capacitación?



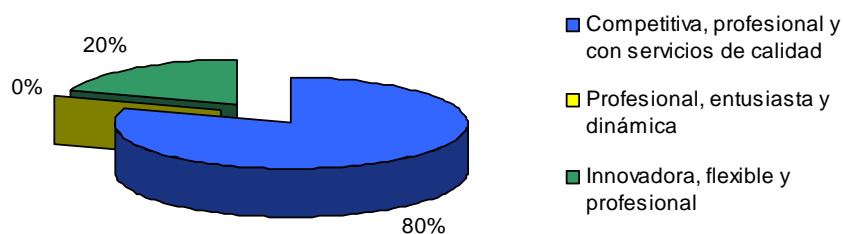
3. ¿Qué aspectos mejorarías de tu capacitación?	No.
Disponer de un manual de uso de los medicamentos	8
Capacitación en la clínica donde voy a trabajar, no en la matriz	3
Mencionar las reglas a cumplir dentro de la organización	4

Observaciones

El 53 por ciento de los empleados solicitaron un manual de uso de medicamentos y hacer más eficiente su capacitación, indicando la importancia de contar con una herramienta en donde se explique las labores de cada empleado.

Pregunta 4

Menciona las cualidades de la empresa



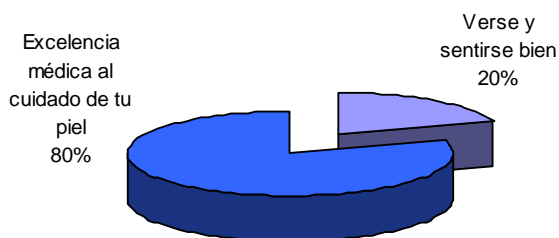
4. Menciona las cualidades de la empresa	No.
Competitiva, profesional y con servicios de calidad	12
Profesional, entusiasta y dinámica	0
Innovadora, flexible y profesional	3

Observaciones

Los empleados de Acne Faciales aprenden de manera informal la filosofía, misión y visión de la empresa, pues no existe un manual de bienvenida en el cual se explique esto de manera formal. A pesar de ello, los empleados identifican a la empresa como competitiva, profesional y con servicios de calidad, pero no como dinámica y entusiasta, lo cual es mostrado en la pregunta 4 del cuestionario.

Pregunta 5

Leyenda de la empresa que acompaña el logotipo



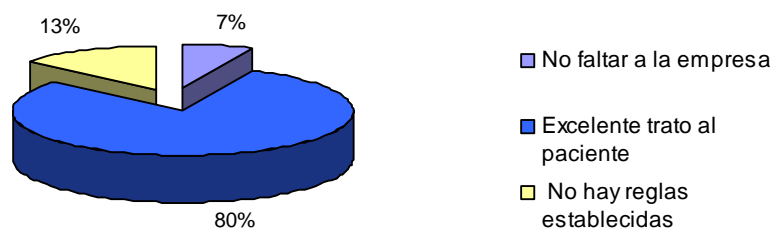
5. La leyenda de la empresa que acompaña el logotipo es:	No.
Verse y sentirse bien	3
Excelencia médica al cuidado de tu piel	12

Observaciones:

En el caso de la identidad visual de la empresa, el 100 por ciento conoce el logoimagen, pero un 20 por ciento no identifica de manera correcta el slogan, (Gráfica esto se debe a la existencia de varios proveedores de diseño, los cuales han puesto su toque personal sin respetar la identidad de la organización, pues los pantones se van cambiando por cada diseñador. Por lo cual, es necesario homogeneizar los tonos de los colores.

Pregunta 6

La regla más importante en Acne Faciales



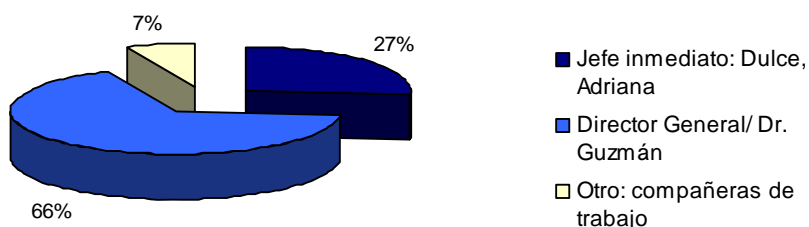
6. La regla más importante para cubrir el desempeño de tu trabajo	No.
No faltar a la empresa	1
Excelente trato al paciente	12
No hay reglas establecidas	2

Observaciones

En esta gráfica se concluye la inexistencia de un reglamento formal de las tareas y normas de la empresa, pues el 80 por ciento de los empleados mencionaron el brindar un excelente trato al paciente como prioridad, el 20 por ciento restante dijeron no contar con reglas establecidas y no faltar a la empresa.

Pregunta 7

Cuando tienes algún problema acudes con:



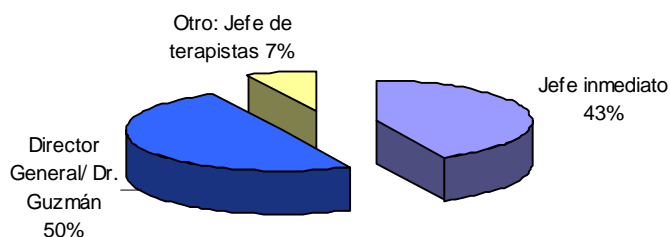
7. Cuando tienes algún problema acudes con:	No.
Jefe inmediato: Dulce, Adriana	4
Director General/ Dr. Guzmán	10
Otro: compañeras de trabajo	1

Observaciones

En el caso de liderazgo, la problemática más importante es la falta de confianza de los empleados por acudir con el Director General, pues muchas veces no se muestra cercano a sus empleados. El 34 por ciento de los empleados no acude al Director cuando surge un problema, a pesar de que la organización es pequeña por contar con veinte empleados.

Pregunta 8

Tus labores son asignadas por:



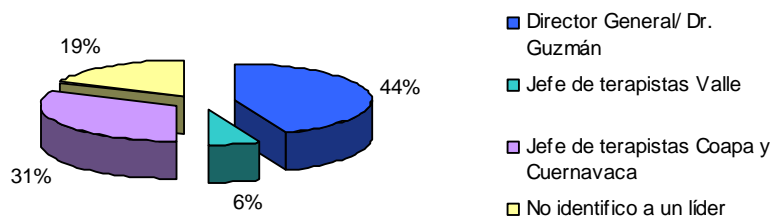
8. Tus labores son asignadas por:	No.
Jefe inmediato	6
Director General/ Dr. Guzmán	7
Otro: Dulce	1

Observaciones

Los empleados no distinguieron a los médicos coordinadores de cada sucursal como líderes, sino más bien como un apoyo a su trabajo, pues el 93 por ciento mencionó que las tareas asignadas en cada sucursal son asignadas en su mayoría por el Director General o Jefe de Terapistas.

Pregunta 9

La persona dentro de la organización que se acerca a tu idea de líder



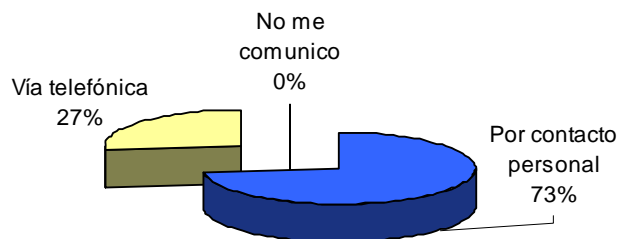
9. La persona dentro de la organización más cercana a tu idea de líder es:	No.
Director General/ Dr. Guzmán	7
Jefe de terapistas Valle	1
Jefe de terapistas Coapa y Cuernavaca	5
No identifico a un líder	3

Observaciones

En esta gráfica se identifica la importancia de la Jefa de terapistas de Coapa en cuanto al liderazgo de la empresa, el 31 por ciento de los empleados la consideran líder en la organización.

Pregunta 10

La forma más frecuente de comunicarte con tus compañeros y jefes es:



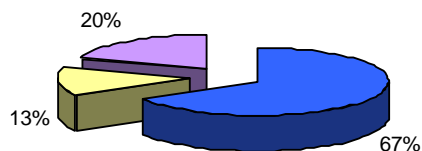
10. La forma más frecuente de comunicarte con tus compañeros y jefes es:	No.
Por contacto personal	11
Vía telefónica	4
No me comunico	0

Observaciones

El 73 por ciento de los empleados se comunican de forma personal, es importante señalar el 0 por ciento con respecto a la inexistencia de la comunicación. Sin embargo, en Acne Faciales la comunicación no es adecuada entre las 3 clínicas.

Pregunta 11

La relación con tus compañeros de trabajo mejoraría si:



- Si se realizaran reuniones con los empleados de todas las clínicas
- Si se respetara nuestro horario de comida y dispusiéramos de un comedor, donde conviviéramos con los empleados de nuestra clínica
- Otro= Iniciativa personal para reuniones fuera de trabajo

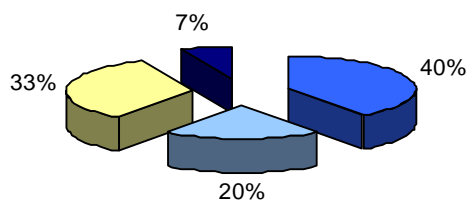
11. La relación con tus compañeros de trabajo mejoraría si:	No.
Si se realizaran reuniones con los empleados de todas las clínicas	10
Si se respetara nuestro horario de comida y dispusiéramos de un comedor, donde conviviéramos con los empleados de nuestra clínica	2
Otro= Iniciativa personal para reuniones fuera de trabajo	3

Observaciones

La relación entre las sucursales es mínima, pues no existen actividades de integración entre los empleados. Cuando se preguntó al empleado cómo mejorarían su relación de trabajo, el 67 por ciento indicó la importancia de reuniones entre las diferentes sucursales.

Pregunta 12

¿Qué te gustaría saber de la empresa?



- Cuáles son los planes de apoyo a los trabajadores
- Información sobre cómo fueron creados los medicamentos y el uso de los aparatos
- Metas y posición actual de la empresa
- Sólo lo que tenga que ver con mi trabajo

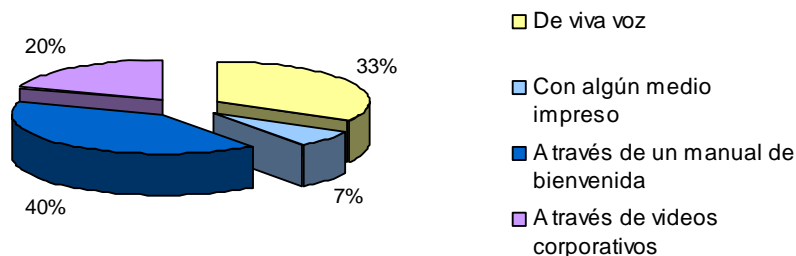
12. ¿Qué te gustaría saber de la empresa?	No.
Cuáles son los planes de apoyo a los trabajadores	6
Información sobre cómo fueron creados los medicamentos y el uso de los aparatos	3
Metas y posición actual de la empresa	5
Sólo lo que tenga que ver con mi trabajo	1

Observaciones

El 40 por ciento de los empleados les gustaría conocer los planes de apoyo a los trabajadores, lo cual puede ser abordado en un manual de bienvenida.

Pregunta 13

¿Cómo te gustaría recibir la información de la empresa?



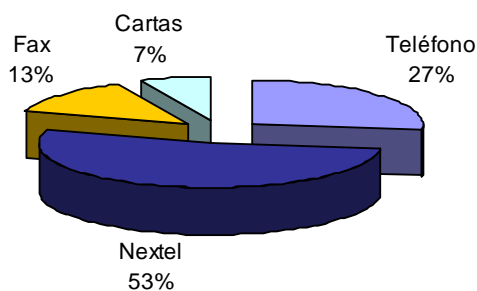
13. ¿Cómo te gustaría recibir la información de la empresa?	No.
De viva voz	5
Con algún medio impreso	1
A través de un manual de bienvenida	6
A través de videos corporativos	3

Observaciones

La mayoría de los empleados, el 40 por ciento le gustaría recibir la información de la empresa a través de un manual de bienvenida, lo cual corrobora la importancia de contar con una herramienta explicativa de la empresa a los trabajadores.

Pregunta 14

Medio más importante de comunicación



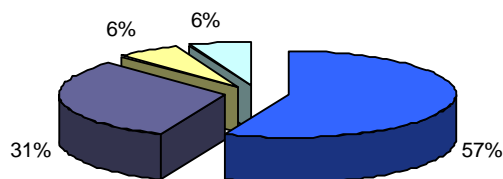
14. Enumera en orden de importancia los siguientes medios de comunicación interna según los utilices más			
Teléfono	Nextel	Fax	Cartas
4	8	2	1

Observaciones

Más de la mitad de los empleados, el 53 por ciento indicaron el uso del nextel como el principal medio de comunicación, sólo 7 por ciento mencionó las cartas, pues como se ha mencionado, la empresa es pequeña y el uso de comunicación escrita es mínima.

Pregunta 15

Menciona las dificultades para realizar tu trabajo



- Falta de material para brindar los tratamientos a los pacientes
- Se contradicen las órdenes de mis superiores y causa confusión
- Hay demasiados rumores que distraen mi trabajo
- Falta de programación de las citas con los pacientes

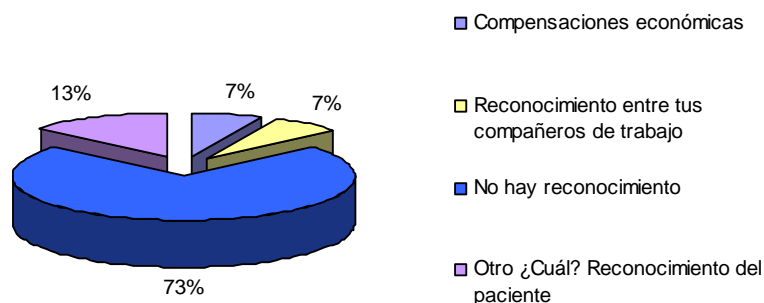
15. Menciona las dificultades más notables presentadas en la realización de tu trabajo	No.
Falta de material para brindar los tratamientos a los pacientes	9
Se contradicen las órdenes de mis superiores y causa confusión	5
Hay demasiados rumores que distraen mi trabajo	1
Falta de programación de las citas con los pacientes	1

Observaciones

El 57 por ciento mencionó no contar con el material necesario para realizar sus labores, lo cual se debe a la falta de organización de la matriz por repartir el material a tiempo a las demás sucursales.

Pregunta 16

¿Qué gratificaciones recibes por tu trabajo extra?



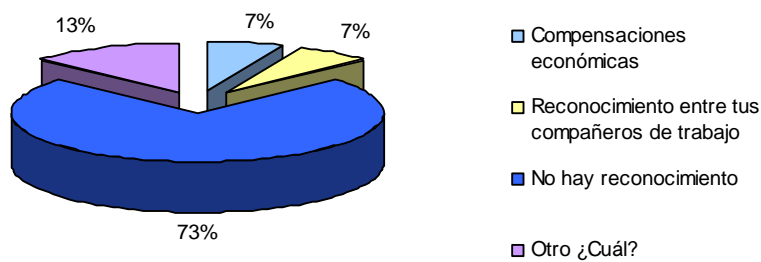
16. ¿Qué gratificaciones recibes por tu trabajo extra?	No.
Compensaciones económicas	1
Reconocimiento entre tus compañeros de trabajo	1
No hay reconocimiento	11
Otro ¿Cuál? Reconocimiento del paciente	2

Observaciones

En esta gráfica se puede apreciar la motivación del empleado, el 73 por ciento mencionó la inexistencia de gratificaciones por su trabajo, lo cual es un aspecto importante a trabajar en cualquier organización para el cumplimiento efectivo de labores y para evitar la rotación de personal.

Pregunta 17

¿Qué gratificaciones recibes por tu trabajo extra?



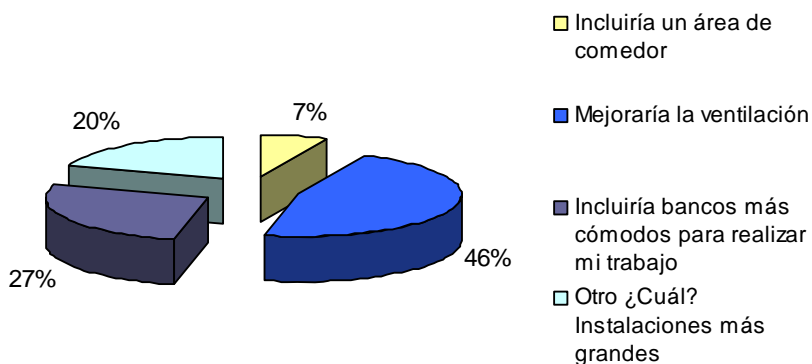
17. El conflicto más común en tu área de trabajo es:	No.
Desorganización	8
Retraso en los servicios a los pacientes	6
Pagos puntuales	1

Observaciones

Los resultados de esta gráfica complementan la pregunta con referencia a los conflictos en la empresa, siendo la desorganización el 53 por ciento más importante y el retraso en los servicios del paciente un 40 por ciento.

Pregunta 18

¿Qué cambios realizarías a las instalaciones?



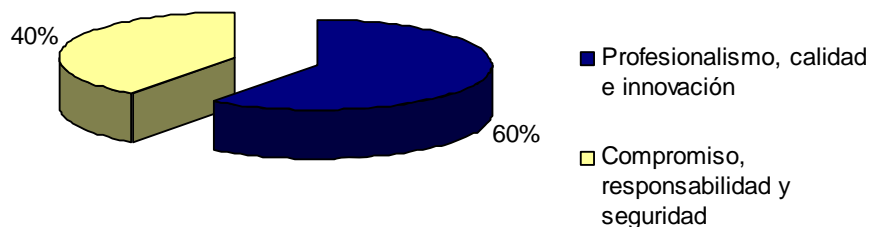
18. ¿Qué cambios realizarías a las instalaciones?	No.
Incluiría un área de comedor	1
Mejoraría la ventilación	7
Incluiría bancos más cómodos para realizar mi trabajo	4
Otro ¿Cuál? Instalaciones más grandes	3

Observaciones

El 46 por ciento de los empleados incluirían más ventilación y el 27 por ciento incluiría bancos más cómodos para realizar sus labores y hacer más eficiente el servicio.

Pregunta 19

Valores principales



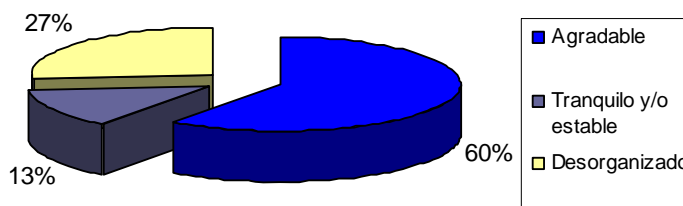
19. Menciona los valores principales	No.
Profesionalismo, calidad e innovación	9
Compromiso, responsabilidad y seguridad	6

Observaciones

El 60 por ciento de los empleados distinguen el profesionalismo, calidad e innovación como los valores principales, pues esto representa la misión de la empresa y la forma en la cual van superándose para brindar tratamientos adecuados al paciente.

Pregunta 20

¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?



20. ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo?	No.
Agradable	9
Tranquilo y/o estable	2
Desorganizado	4

Observaciones

De acuerdo al 60 por ciento de los empleados, el clima de Acne Faciales es agradable, sin embargo un 40 por ciento no lo considera así, pues para este restante es estable o desorganizado. Es importante aclarar la existencia de dos tipos de climas generales: Coapa y Cuernavaca y Valle, siendo en esta última sucursal la existencia del clima desorganizado.

3.2.2 Cuestionario para los clientes

Para conocer la comunicación externa de Acne Faciales, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas y abiertas para conocer la percepción de los clientes sobre la empresa. Este cuestionario a diferencia del de empleados contuvo un mayor número de preguntas abiertas para dejar con múltiples posibilidades las opiniones de los clientes y no cerrar posibilidades de respuesta.

3.2.2.1 Selección de muestra y estructura por bloques

El cuestionario de clientes fue aplicado a treinta clientes de las clínicas de Acne Faciales, divididos de la siguiente forma: 10 en la Clínica Valle, 10 en la Clínica Coapa y 10 en la Clínica Cuernavaca, para conocer las percepciones de las tres sucursales.

El objetivo del cuestionario a clientes consistió en identificar las variables o posibles respuestas principales sobre la comunicación externa. La estructura del cuestionario para clientes constó de 3 partes:

- Párrafo de presentación. Se expuso el objetivo del cuestionario (enfoque académico) para generar confianza en los clientes
- Bloque de identificación del perfil del encuestado. Esto se refiere al sexo, edad, estado civil, ocupación y desde hace cuánto asiste a Acne Faciales
- Bloque de preguntas del tema de estudio. Las preguntas se realizaron con referencia a la percepción de los clientes sobre el servicio de Acne Faciales divididas en preguntas cerradas y preguntas abiertas, en forma de abanico, con base en tres bloques: medios de comunicación externa, atención al cliente y competencia

Medios de comunicación externa

1. ¿A través de qué medio se enteró de Acne Faciales?

- e) Sección amarilla
- f) Espectaculares
- g) Publicidad en revistas/ periódicos
- h) Recomendación de pacientes

2. ¿Con qué problemas se ha enfrentado al solicitar información y/o servicios de Acne Faciales?

Atención al cliente

3. ¿Con qué cualidades describe el servicio en Acne Faciales?

- i) Calidad y profesionalismo
- j) Eficiente y rápido
- k) Eficiente y con costos accesibles
- l) Tratamientos seguros y eficaces

4. ¿Qué le agrada más de Acne Faciales?

- m) Los servicios que brinda
- n) Los precios
- o) El personal
- p) El seguimiento brindado al paciente

5. ¿Cómo considera la atención del personal de Faciales?

- d) Excelente
- e) Buena
- f) Regular
- g) Mala

6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios médicos en Acne Faciales?

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

7. ¿Qué es lo que más le agrada de Acne Faciales?

8. ¿Qué es lo menos agradable de Acne Faciales?

9. ¿Para usted, cuál será el futuro de Acne Faciales?

Competencia

10. ¿Ha asistido a otras clínicas dermatológicas? ¿Cuáles?

3.2.2.2 Cuestionario precodificado

El cuestionario precodificado es una muestra de las respuestas que se obtendrán al aplicar al cuestionario. Estas posibles respuestas se basan en la observación directa y la investigación realizada.

Cuestionario precodificado – clientes

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/ Ciencias de la Comunicación

Solicitamos de la manera más atenta su colaboración en este cuestionario, cuya finalidad es realizar un trabajo de tipo académico para mejorar los servicios en Acne Faciales. La información obtenida será absolutamente confidencial.

Sexo: M F

Edad: 18 a 45 años

Ocupación:

Estado civil: Soltero Casado

Desde hace cuánto asiste a Acne Faciales: 1 semana, 1 mes, 1 año, más de 5 años

19. ¿A través de qué medio se enteró de Acne Faciales?

- a) Sección amarilla
- b) Espectaculares
- c) Publicidad en revistas/ periódicos
- d) Recomendación de pacientes

El medio de comunicación por el cual se enteran más los clientes de Acne Faciales es la sección amarilla, pues este medio ha sido utilizado desde la creación de la empresa.

2. ¿Con qué cualidades describe el servicio en Acne Faciales?

- a) Calidad y profesionalismo
- b) Eficiente y rápido
- c) Eficiente y con costos accesibles
- d) Tratamientos seguros y eficaces

Los clientes identifican a Acne Faciales como una clínica con equipo de médicos profesionales, por ello seguramente contestarán tratamientos seguros y eficaces.

3. ¿Ha asistido a otras clínicas dermatológicas? ¿Cuáles?

Los clientes contestarán sí a esta pregunta y seguramente mencionarán las clínicas aledañas, como es el caso de la CSJ Clínicas Dermatológicas, las cuales se encuentran próximas a la Clínica Valle y Cuernavaca. En el caso de Copa, la competencia principal es Clínica Dermatológica del Sur.

4. ¿Qué le agrada más de Acne Faciales?

- b) Los servicios que brinda b) Los precios c) El personal d) El seguimiento al paciente

A diferencia de su competencia, Acne Faciales se distingue por sus bajos precios, por ejemplo un facial cuesta \$350, cuando en otras clínicas cuesta arriba de \$500.

5. ¿Cómo considera la atención del personal de Faciales?

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

La mayoría de los clientes contestarán una atención del personal excelente y buena, pues esta representa una de las principales razones por las cuales asisten a la clínica.

6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios médicos en Acne Faciales?

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

Los servicios serán excelentes para los clientes jóvenes en busca de un tratamiento para el acné, pero en el caso de las señoras, los servicios pueden ser buenos o regulares, pues no es la especialización de Acne Faciales.

7. ¿Qué es lo que más le agrada de Acne Faciales?

De acuerdo con la observación y las pláticas informales con los clientes, lo más agradable de Acne Faciales se refieren a los servicios y a los precios con referencia a su competencia.

8. ¿Qué es lo menos agradable de Acne Faciales?

De acuerdo con la observación y las pláticas informales con los clientes, lo más agradable de Acne Faciales se refieren a los servicios y a los precios con respecto a su competencia.

9. ¿Con qué problemas se ha enfrentado al solicitar información y/o servicios de Acne Faciales?

Las principales problemáticas de los clientes se pueden referir al tiempo de espera del paciente, pues en ocasiones pasan más de 30 minutos esperando turno. Los tratamientos faciales duran más de 2 horas.

10. ¿Para usted, cuál será el futuro de Acne Faciales?

Los pacientes contestarán un crecimiento de la empresa, pues Acne Faciales se ha expandido en los últimos 3 años considerablemente, de hecho en estos momentos se está pensando en crear otra sucursal más en Puebla.

3.2.2.3 Aplicación de cuestionario y análisis

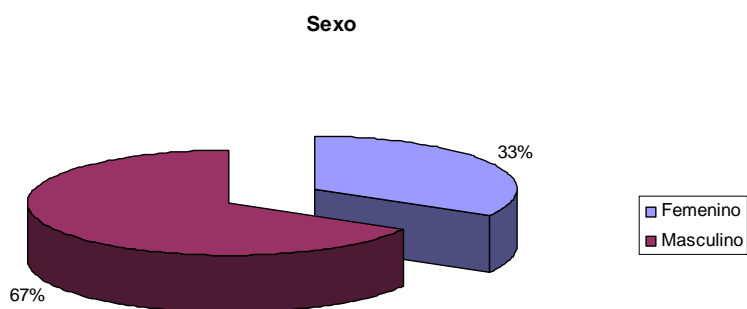
Como se mencionó, el cuestionario a clientes se realizó a 30 pacientes de las tres sucursales. El cuestionario se realizó de forma personal, durante dos semanas en la Clínica Valle, Coapa y Cuernavaca.

Ahora se procederá a presentar la codificación de la información recopilada mediante la aplicación del cuestionario a clientes, con sus respectivas gráficas y observaciones. En el caso de las preguntas abiertas, se realizará un cuadro con todas las respuestas de los clientes para conocer las opiniones de cada uno.

Es importante señalar las repuestas de las preguntas abiertas porque se obtuvieron múltiples respuestas sobre una pregunta en específica, lo cual se realizó con toda la intención para conocer las percepciones de los clientes de Acne Faciales e identificar cómo es la comunicación externa con ellos.

En cada una de las preguntas se analizarán los resultados, para posteriormente, proponer algunas estrategias de comunicación externa, como es el caso de Publicidad y Relaciones Públicas con respecto a las percepciones de los clientes encuestados.

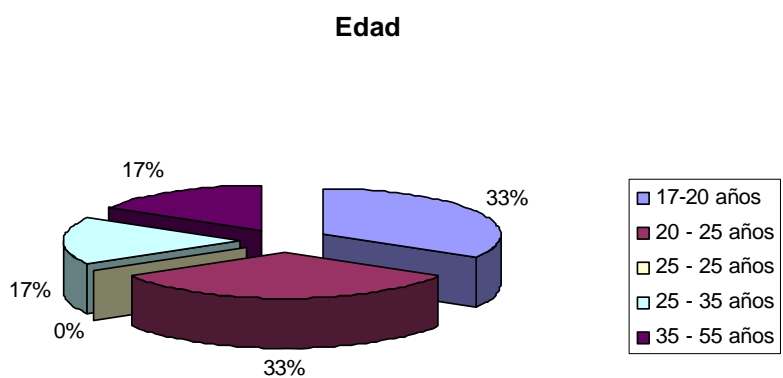
3.2.2.3.2 Datos generales de la población



Sexo	No.
Femenino	10
Masculino	20

Observaciones

El 67 por ciento de la población son hombres y sólo un 33 por ciento son mujeres.

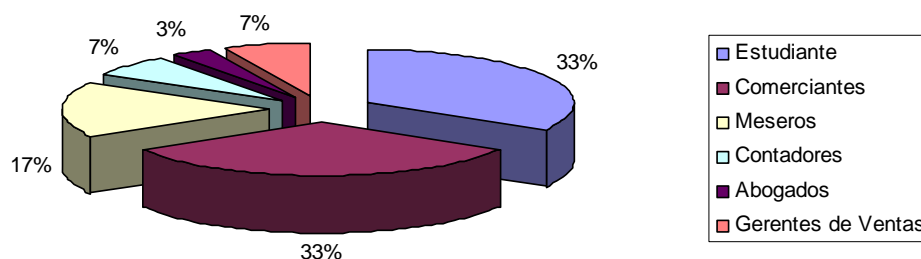


Edad	No.
17-20 años	10
20 - 25 años	10
25 - 25 años	0
25 - 35 años	5
35 - 55 años	5

Observaciones

El 33% de la población tiene entre 17 y 25 años de edad, lo cual indica el grupo mayoritario, siendo jóvenes la mayoría de los empleados, pues sólo un 17 por ciento de la población tiene entre 35 y 55 años de edad.

Ocupación

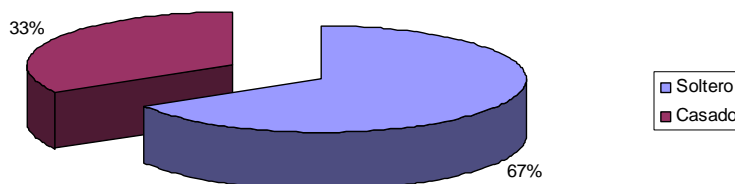


Ocupación
Estudiante, Comercio, mesera, contador
Abogado, Gerente de ventas

Observaciones

La población de clientes encuestada se puede considerar de clase media, algunos son estudiantes, comerciantes, contadores, Gerentes y abogados, generalmente jóvenes.

Estado Civil

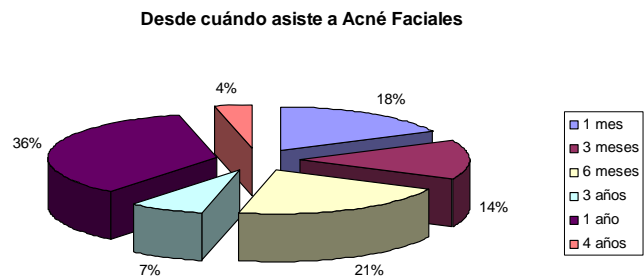


Estado civil	No.
Soltero	20
Casado	10

Observaciones

El 67% del público es soltero y sólo 33% es casado, por ello, la mayoría de los clientes son gente joven preocupada por su apariencia física, pues acuden a una clínica dermatológica más por cuestiones estéticas.

Desde cuándo asiste a Acne Faciales	No.
1 mes	5
3 meses	4
6 meses	6
3 años	2
1 año	10
4 años	1



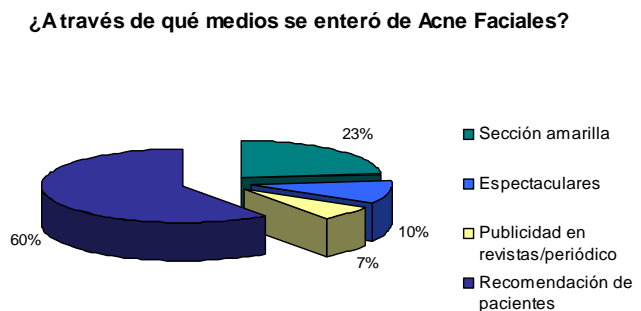
Observaciones

El 36 por ciento de los encuestados lleva más de 1 año asistiendo a Acne Faciales y un 21 por ciento lleva más de 6 meses asistiendo a la clínica, lo cual refleja una buena capacidad de retener a sus consumidores, debido a que más del 60 por ciento llevan asistiendo entre 6 meses y más de un año.

3.2.2.3. Codificación y análisis individual por cada pregunta

Pregunta 1

1. ¿A través de qué medio se enteró de Acne Faciales?	No.
Sección amarilla	7
Espectaculares	3
Publicidad en revistas/periódico	2
Recomendación de pacientes	18



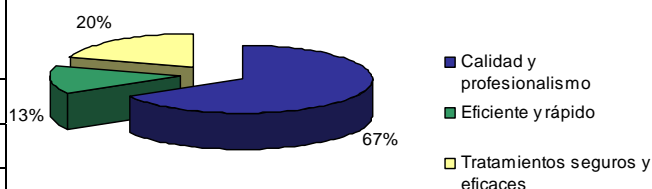
Observaciones

El 60 por ciento se enteró de Acne Faciales por recomendación de algún conocido, 23 por ciento se a través de la Sección Amarilla y sólo un 70 por ciento se enteró gracias a publicidad en revistas o periódicos. Por ello, las recomendaciones de persona a persona y la sección amarilla han resultado ser las herramientas más efectivas para atraer nuevos consumidores a las clínicas de Acné Faciales, debido a que la mayoría de los clientes que asisten viven por las zonas en que se encuentran las clínicas.

Pregunta 2

¿Con qué cualidades describe el servicio en Acne Faciales?

2. ¿Con qué cualidades describe el servicio en Acne Faciales?	No.
Calidad y profesionalismo	20
Eficiente y rápido	4
Tratamientos seguros y eficaces	6



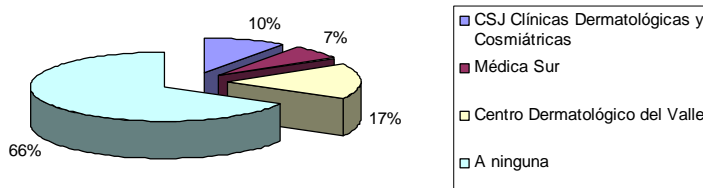
Observaciones

El 67 por ciento describe el servicio de Acne Faciales como un servicio con calidad y profesionalismo, un 20 por ciento menciona que la clínica cuenta con tratamientos seguros y eficaces y sólo un 13 por ciento describe el servicio como un servicio eficiente y rápido. Por ello, la calidad de los servicios ha sido la principal ventaja, además de una herramienta de Acne Faciales para retener a los clientes y conseguir nuevos mediante las recomendaciones de los mismos.

Pregunta 3

3. ¿Ha asistido a otras clínicas dermatológicas? ¿Cuáles?	No.
CSJ Clínicas Dermatológicas y Cosmiátricas	3
Médica Sur	2
Centro Dermatológico del Valle	5
A ninguna	20

¿Ha asistido a otras clínicas dermatológicas?

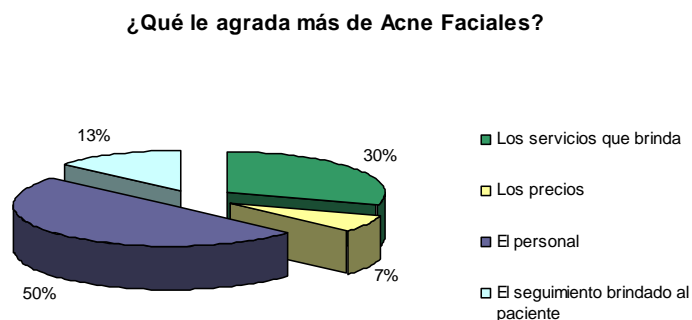


Observaciones

El 66 por ciento del público no había asistido a ninguna otra clínica dermatológica y el restante acudió a otras clínicas aledañas, como Centro Dermatológico del Valle, CSJ Clínicas Dermatológicas y Cosmiátricas y Médica Sur. Así es como, el cuidado de la salud estética de la piel no había sido una prioridad de los encuestados, hasta que asistieron por primera vez a Acne Faciales.

Pregunta 4

4. ¿Qué le agrada más de Acne Faciales?	No.
Los servicios que brinda	9
Los precios	2
El personal	15
El seguimiento brindado al paciente	4



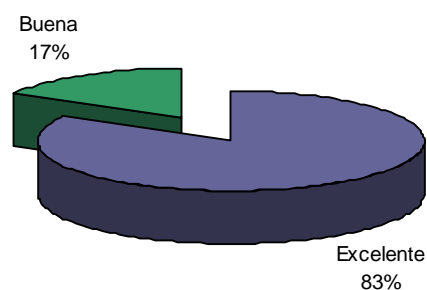
Observaciones

El 50 por ciento de los entrevistados considera al personal como lo más agradable de Acné Faciales, un 30 por ciento considera los servicios que se brindan como lo más agradable y sólo un 7 por ciento considera los precios como lo más agradable. Así es como las respuestas a esta pregunta ratifican la calidad de los servicios de Acné Faciales y la atención del personal a los clientes.

Pregunta 5

¿Cómo considera la atención del personal de Acne Faciales?

5. ¿Cómo considera la atención del personal de Faciales?	No.
Excelente	25
Buena	5
Regular	0
Mala	0



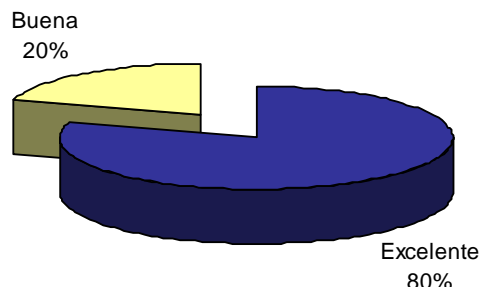
Observaciones

El 83 por ciento del público considera que la atención del personal es excelente y un 17 por ciento público considera que la atención del personal es buena. Los resultados reflejan una atención adecuada de los clientes de Acne Faciales, calificándola el 100 por ciento de la población como excelente y buena.

Pregunta 6

¿Cómo considera la calidad de los servicios médicos en Acne Faciales?

6. ¿Cómo considera la calidad de los servicios médicos en Acne Faciales?	No.
Excelente	24
Buena	6
Regular	0
Mala	0



Observaciones

El 80 por ciento del público considera excelente la calidad de los servicios médicos y un 20 por ciento considera buena la calidad de los servicios médicos. Los resultados reflejan una calidad y servicios adecuados para los clientes de Acne Faciales, calificándola el 100 por ciento de la población como excelente y buena.

Pregunta 7



7. ¿Qué es lo que más le agrada de Acne Faciales?

- La ubicación
- La calidez del trato al paciente
- Lugar agradable y con comunicación
- Atención y trabajo
- El personal
- Los servicios que brindan
- La eficacia de los tratamientos médicos
- La higiene
- Los productos de buena calidad
- Faciales profundos

Observaciones

Entre los atributos mencionados por el público encuestado, destacan las ventajas competitivas de Acne Faciales: la ubicación, el personal, la higiene, los servicios y la calidad fueron algunos de los atributos positivos más mencionados durante las encuestas.

Pregunta 8



8. ¿Qué es lo que menos le agrada de Acne Faciales?

Tiempo de espera
La extracción de las limpiezas
Los espacios reducidos
Costos más accesibles
No todo el personal está capacitado

Observaciones

Entre los aspectos negativos mencionados por el público encuestado, destacan la mejoría en algunas áreas tales como: la redistribución de los espacios en las clínicas, la agilidad en la atención a los clientes y la capacitación del personal.

Pregunta 9



9. ¿Con qué problemas se ha enfrentado al solicitar información y/ o servicios de Acne Faciales?

Recibir mayores tips
para los tratamientos

Observaciones

El público encuestado coincide en un principal problema: al solicitar información sobre los productos o servicios de Acne Faciales no hay mucha asesoría o tips sobre los tratamientos a seguir, debido a la falta de una estrategia de seguimiento al paciente

Pregunta 10



10. Para usted, ¿cuál será el futuro de Acne Faciales?

Crecimiento
Mucha clientela
Una clínica que va a seguir creciendo
Exitoso
Crecimiento continuo
A corto plazo: Llevar la información de calidad de los tratamientos faciales a muchas más personas
A mediano plazo: Estabilidad, mayor posicionamiento en el mercado, ubicarse dentro de las mejores 5 clínicas dermatológicas del país
A largo plazo: Tener franquicias en toda la República Mexicana, con opción a extenderlas al extranjero

Observaciones

El público encuestado coincide en un crecimiento de Acne Faciales a corto, mediano y largo plazo, ampliando su oferta de servicios y abriendo más franquicias a nivel nacional. Por ello, el cliente percibe en Acne Faciales una clínica con calidad en los servicios, sin embargo, aún falta informar y difundir sus servicios mediante la comunicación externa con mensajes de calidad hacia su público objetivo.

3.3 Áreas de oportunidad en Acne Faciales

A partir de los resultados tanto en la investigación realizada como en los cuestionarios de empleados y clientes, enseguida se presentan los síntomas específicos por cada aspecto comunicativo interno y externo: Identidad, Liderazgo, Clima y Entorno, para posteriormente determinar las áreas de oportunidad de Acne Faciales:

- **Identidad**
 - Ausencia de un reglamento para el perfeccionamiento del trabajo de los empleados, en donde se marquen los horarios y descripción de las tareas específicas del personal.

- El personal muestra confusión sobre el slogan de Acne Faciales, pues se manejan dos: “Excelencia médica al cuidado de tu piel”, “Verse y sentirse bien”.
 - Se manejan diferentes pantones en la publicad de la empresa.
 - Inexistencia de una filosofía de la empresa, así como de misión y visión de la empresa.
 - Los empleados aprenden de manera informal la cultura y los valores de Acne Faciales, pues se les enseña a través de correcciones personalizadas de sus superiores, como la Jefa de Terapistas de Coapa
 - Inexistencia de un manual de bienvenida actual en donde se explique la función de la empresa, cómo se formó, sus políticas, las expectativas sobre el empleado y la reglamentación.
 - Ausencia de un programa de capacitación adecuado para los empleados/ terapistas de nuevo ingreso.
- **Liderazgo**
 - Inexistencia de un líder de apoyo a los empleados y de orientación a sus problemáticas.
 - Poca participación del Director en la solución de problemas de los empleados, lo cual origina una falta de reconocimiento como líder asumido.
 - Falta de confianza de los empleados por acudir con el Director General.
- **Clima**
 - Persistencia de comunicación descendente entre los integrantes de Acne Faciales, pues muchas veces, sólo se limitan a dar órdenes.
 - Falta de coordinación y puntualidad para el pago de los empleados.
 - Existe fricción entre la encargada del área de Administración y Contabilidad y los empleados, pues sienten una intromisión a la asignación de sus labores.
 - Hacinamiento a causa de falta de espacios más grandes en la sucursal del Valle.
 - Falta de ventilación en la sucursal del Valle, repercutiendo en los empleados y pacientes.
 - Poca coordinación y puntualidad para el pago de los empleados.
 - Desmotivación de los empleados por ausencia de un líder funcional (asumido y asignado), quien los apoye en sus problemáticas.

- Falta de gratificaciones al empleado para motivar su trabajo.
- Existen pocas actividades de socialización entre los empleados de las diferentes clínicas.

- **Entorno**

- Los clientes reciben poca información sobre la organización y los servicios brindados, no hay un seguimiento específico para el paciente.
- Ausencia de una página de internet, la cual demuestre los servicios y beneficios de acudir a una clínica dermatológica.
- Falta de promoción de los servicios de la empresa.
- Poca publicidad de los servicios brindados.
- Ausencia de posicionamiento de la empresa en la mente de sus consumidores.
- Inexistencia de promociones para el paciente, para incentivar la utilización de los servicios dermatológicos.
- Falta de alianzas estratégicas con los negocios aledaños a las sucursales de Acne Faciales para promocionar sus productos.
- Ausencia de un plan de Relaciones Públicas con medios de comunicación, lo cual puede ayudar a concientizar sobre la importancia de acudir con un dermatólogo.

Una vez enunciados los síntomas en cada aspecto comunicativo a diagnosticar en Acne Faciales, se encontraron las siguientes áreas de oportunidad generales para cada caso, demostradas en el siguiente esquema:



Con estas áreas de oportunidad, se concluye lo siguiente: la comunicación no es considerada en Acne Faciales como una herramienta estratégica para el buen funcionamiento de la organización, pues no hay una planeación de los mensajes y medios de comunicación para cada público: interno y externo.

El Director General comprende la comunicación como un simple envío de mensajes transmitidos día con día con el paciente, olvidando las áreas de oportunidad internas, como el clima organizacional.

Por ello, se concluye la falta de un sentido de pertenencia y compromiso del personal con su área de trabajo, así como un clima desorganizado y falta de un programa de comunicación externa para dar visibilidad a Acne Faciales mediante mensajes efectivos.

Es así, como se llega al final de este capítulo en el cual se abordó el diagnóstico de Acne Faciales a partir de cuatro categorías de comunicación: identidad, liderazgo, clima y entorno, las cuales son la base para conocer las problemáticas de comunicación de una empresa.

Por ello, una vez identificadas las áreas de oportunidad de comunicación de Acne Faciales, se procede al capítulo 4, donde se propondrán dos estrategias principales: comunicación interna y comunicación externa, con sus respectivos programas, todo ello con el propósito de cumplir y apoyar en los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 4

“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN”

Durante estos tres capítulos, se han revisado los elementos a estudiar en un diagnóstico de comunicación, los cuales son identificados y analizados por diversos modelos y teorías aplicados a la comunicación organizacional, como fue en este caso: **la teoría de sistemas sociales**, abordando la importancia de estudiar a Acne Faciales como un todo.

Por ello, en el capítulo anterior, se estudió a dicha empresa en cuatro áreas de comunicación interna y externa: Identidad, Liderazgo, Clima y Entorno, llegando a identificar problemáticas en cada una de ellas y a revisar cuáles pueden causar barreras para el desarrollo de la empresa y de su crecimiento.

Si bien, en cualquier organización existen problemas de comunicación, es importante distinguir cuáles son y cómo están afectando su funcionamiento, pues muchas veces la organización puede pasar años sin saber cuáles son sus principales problemáticas.

De ahí la importancia de la comunicación organizacional, pues durante estos tres capítulos, se permitió conocer cuáles las barreras de comunicación de Acne Faciales; las cuales permitirán realizar estrategias y tácticas en beneficio de la mejora organizacional.

Es así como el diagnóstico de comunicación no puede quedarse en sólo identificar los problemas y analizarlos, se debe ir más allá, a proponer estrategias de solución útiles para la empresa.

Como lo vimos en el capítulo 2, un diagnóstico de comunicación consiste en identificar las áreas de oportunidad de la empresa, en conocer los asuntos críticos para, posteriormente, contrarrestarlos con estrategias para cada uno de los públicos objetivos de la organización.

Por ello, este capítulo tiene como propósito proponer estrategias de comunicación para la mejora del clima laboral y de la difusión de la empresa. Las estrategias y tácticas de comunicación propuestas serán determinadas con los medios adecuados para realizarlas, el emisor, el mensaje a transmitir, el destinatario a quien

se pretende llegar para propiciar una comunicación más eficiente en Acne Faciales, así como el tiempo de ejecución de las actividades.

Por ello, en este capítulo se presentarán dos estrategias: una de comunicación interna y otra de comunicación externa cada ella con diversas líneas de acción y programas en función de resolver las problemáticas de comunicación en Acne Faciales.

Si bien, estas estrategias son sólo una propuesta para Acne Faciales, este diagnóstico pretende solucionar las problemáticas de la organización e implementar en un tiempo determinado por el cliente estas estrategias en beneficio de la organización.

Es así como se llega al final de la presente investigación para la empresa Acne Faciales, durante la cual se identificó su estructura de comunicación para proponer una estrategia y diversas actividades, las cuales serán revisadas a continuación.

4.1 Estrategia de comunicación interna y externa para Acne Faciales

Como se ha señalado, la presente investigación es un análisis de comunicación interna y externa para Acne Faciales. Por ello, se propone estudiarlos en dos estrategia integrales, en donde se aborden los cuatro aspectos estudiados: identidad, liderazgo, clima y entorno.



4.2 Estrategia de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna se denominará: **“Comunicación e integración en el equipo Acne Faciales”**. Se decidió nombrar a la estrategia de esta manera, pues en ella se involucran los elementos de la comunicación interna, como: identidad, liderazgo, integración, trabajo en equipo. Además la frase “equipo Acne Faciales” se incluyó porque en una clínica dermatológica dedicada al servicio al paciente es indispensable denominarla un equipo para comunicarse eficientemente.

En cuanto al planteamiento y justificación de la estrategia, es importante mencionar su realización debido a la ausencia de medios de comunicación interna adecuados para un buen funcionamiento de la organización y para crear un sentido de pertenencia al empleado.

Como se mencionó en el capítulo 3, Acne Faciales mantiene una comunicación día a día entre sus empleados, pero muchas veces, esta no es la adecuada y por ello, se genera un clima desorganizado y con falta de interacción entre los empleados, pues existen muchos desacuerdos internos, no hay medios de retroalimentación en donde en el personal exponga sus disgustos y por tanto, no se sienten parte de la empresa.

Por ello, resulta indispensable diseñar una estrategia de comunicación interna para Acne Faciales, con el objetivo de mejorar todas las problemáticas de comunicación antes mencionadas y lograr un flujo de mensajes adecuado. Todo ello, para repercutir en el nacimiento de un equipo de trabajo comprometido con la empresa en donde la comunicación funcione como un elemento indispensable para el logro de objetivos de la organización.

Los objetivos específicos de la estrategia de comunicación interna responderán a los siguientes problemáticas de comunicación interna detectadas en el diagnóstico:

- Carencia de una identidad establecida para reforzar el sentido de pertenencia de los empleados.
- Inexistencia de líderes funcionales.
- Falta de de mecanismos de retroalimentación.
- Ausencia de un clima laboral adecuado.
- Inexistencia de mensajes de motivación a los empleados.

Por ello, los objetivos particulares consisten en:

- Difundir la filosofía organizacional de Acne Faciales, así como sus objetivos y valores a través de un medio de comunicación adecuado.
- Crear en el empleado un sentido de pertenencia con la organización.
- Fortalecer el liderazgo del Director General y generar confianza en el empleado para acudir con él en caso de alguna problemática.
- Integrar a las tres clínicas de Acne Faciales mediante el uso de medios de comunicación interna adecuados.
- Proponer nuevos medios de comunicación interna para permitir una comunicación más eficiente entre los empleados.
- Mantener al empleado motivado a través de medios de comunicación interna.

Estos objetivos tienen como propósito visualizar a Acne Faciales como un todo, tal y como lo establece la **teoría de sistemas sociales**, pues cada uno de estos elementos repercutirá en el buen funcionamiento de la organización.

Ahora bien, cada línea de acción de la estrategia de comunicación interna se basará en la adaptación un modelo de estrategia del Plan estratégico de comunicación integrada propuesto por el Prof. Jorge García Blanco en 2004, quien hace mención de los elementos principales del proceso de comunicación: emisor, receptor, mensaje, medio; además del objetivo esperado y los tiempos estimados de la implementación del programa de comunicación.

Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempos	Estimaciones
Fin del programa de comunicación	Quien emitirá el mensaje o lo coordinará	Se refiere a la herramienta comunicacional a utilizar, como: tablón de avisos, manual, etc.	Planteamiento de cada programa de comunicación	Público destinatario para la efectividad del mensaje	Periodos en los cuales se ejecutará el programa	Los resultados esperados con el programa de comunicación

Con este esquema se procederá a enunciar cada una de las líneas de acción de la estrategia de comunicación interna “Comunicación e integración en el equipo Acne Faciales. Estas líneas de acción están compuestas a su vez por diversas tácticas o programas de comunicación para lograr los objetivos propuestos anteriormente.

La estructura de la estrategia de comunicación interna **“Comunicación e integración en el equipo Acne Faciales”** será la siguiente:

1. Reforzamiento y difusión de la identidad en Acne Faciales
 - Manual de bienvenida “Conoce a tu empresa: Acne Faciales”
 - Manual de identidad de Acne Faciales
 - Programa “Reclutamiento e integración en Acne Faciales”

2. Desarrollo potencial de liderazgo
 - Programa “Confía en tu líder – reuniones de acercamiento”
 - Curso de liderazgo organizacional

3. Mejora de clima laboral e integración
 - Programa “Integración de equipos en Acne Faciales”
 - El empleado del mes

4. Información y comunicación efectiva
 - Tablero de comunicación interna
 - Buzón de sugerencias

Así es como a continuación se realizará una revisión de cada línea de acción y programas, los cuales pueden ser implementados con apoyo de un comunicólogo organizacional externo y de Dirección General, pues de esta área depende la aceptación de las propuestas mencionadas.

Como se mencionó, cada programa de comunicación contiene los elementos básicos del proceso de comunicación, los objetivos, tiempos y estimaciones para la fácil comprensión tanto de la estrategia de comunicación interna como de comunicación externa.

4.21 Reforzamiento y difusión de la identidad en Acne Faciales

Como se especificó en el diagnóstico de comunicación de Acne Faciales, los empleados no cuentan con un sentido de pertenencia a la empresa, debido a su desconocimiento de la filosofía organizacional, los objetivos. Además es importante contar con un programa de reclutamiento al empleado. Por ello, se propone la aplicación de las siguientes actividades:

- Manual de bienvenida “Conoce a tu empresa: Acne Faciales”
- Manual de identidad de Acne Faciales
- Programa “Reclutamiento e integración en Acne Faciales”

Así es como a continuación se describirán cada una de estos programas mediante un cuadro explicativo con el objetivo, emisor, medio, mensaje, público objetivo, tiempo y estimaciones.

4.2.1.1 Manual de bienvenida “Conoce a tu empresa: Acne Faciales”

Se propone realizar un manual de bienvenida para los empleados, con el fin de familiarizarse con los objetivos, metas y retos de Acne Faciales, para crear un sentido de pertenencia con la organización. El manual contendrá lo siguiente:

- Carta de bienvenida del Director General
- Historia de la empresa
- Misión, Visión y Valores
- Objetivos de la empresa y Organigrama
- Descripción de puestos y Prestaciones de la empresa¹

MANUAL DE BIENVENIDA



¹ En el anexo se encuentra un dummy de cómo se estructurará el Manual de Bienvenida. Queda a consideración de Acne Faciales su aprobación.

Manual de bienvenida “Conoce a tu empresa: Acne Faciales”						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Difundir la filosofía organizacional, objetivos y metas de Acne Faciales	Comunicador externo	Manual de bienvenida	Acne Faciales es una clínica dermatológica líder en Medicina Dermatológica y Estética, comprometida con sus empleados	Empleados de las tres sucursales de Acne Faciales. Se contemplan 15 empleados, pues 5 son parte de Dirección General	El manual será permanente y se repartirá a todos los empleados existentes y de nuevo ingreso	Generar un sentido de pertenencia entre los empleados de Acne Faciales

4.2.1.2 Manual de identidad de Acne Faciales

Se sugiere realizar un manual de identidad visual, en donde se especifique cómo debe realizarse la producción gráfica de Acne Faciales. Este manual podrá ser utilizado antes de realizar cualquier diseño de publicidad de la empresa para hacer homogéneo los colores utilizados, tipografía, etc. El manual estará compuesto en dos partes:

1. Elementos básicos de Identidad. Está compuesto de la marca (Acne Faciales) y sus distintas versiones de la misma, su representación en color y monocromo, versiones en positivo y negativo, colores de la misma y sus equivalencias para distintos sistemas (Pantone para imprenta, RGB para soportes digitales, Ral para esmaltes y pinturas), las tipografías o tipos de letra utilizados para comunicaciones, texturas y otros elementos gráficos de la identidad. La utilización de estos códigos garantiza la uniformidad de la marca y aporta al usuario unas directrices concretas.
2. Aplicaciones de la marca. Comprende el conjunto de soportes portados de Acne Faciales, como la papelería de uso comercial y administrativo (tarjetas,

sobres, cartas, etc.), la identificación y señalización de instalaciones, el vestuario personal, objetos promocionales, arquitectura web y publicaciones de uso interno.

Se sugiere, realizar este manual con apoyo de un comunicólogo, para ser distribuido en cada una de las clínicas de Acne Faciales antes de recurrir a cualquier diseño interno y externo para la organización.

"Manual de identidad Acne Faciales"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Formalizar la identidad de la empresa y así mantener una misma comunicación visual	Coordinador de comunicación y Administrador	Se presentará en una reunión en grupo	Acne Faciales formaliza su identidad para reforzar su liderazgo en clínicas dermatológicas	Empleados de las tres sucursales de Acne Faciales. Se contemplan 15 empleados, pues 5 son parte de Dirección General	El manual deberá utilizarse antes de realizar cualquier tipo de comunicación visual interna o externa	Homogenizar la comunicación visual utilizada en los medios de comunicación interna y externa



Manual de identidad

4.2.1.3 Programa “Reclutamiento e integración en Acne Faciales”

El objetivo consiste en que el empleado interiorice la identidad corporativa, así como la misión, visión y objetivos para sentirse integrado en Acne Faciales. Para ello, se propone formalizar el reclutamiento del personal a través de 6 etapas:

1. Procedimiento estandarizado para la difusión de vacantes así como los requisitos específicos del cargo solicitado. Los lineamientos a seguir para solicitar vacantes son: Nombre de la empresa: Acne Faciales, Puesto solicitado, Perfil del puesto, Perfil del empleado y Datos de contacto
2. El medio que se utilizará para el reclutamiento del personal depende del puesto solicitado:
 - Área administrativa. Se publicará el anuncio en el portal www.occ.com.mx.
 - Área de médicos y terapeutas. El anuncio del puesto se dará a conocer en portales especializados en estas áreas:
www.bolsadetrabajo.unam.mx; www.todito.com/bolsadetrabajo; www.cosmetologas.com y Periódico Universal.
3. Entablar una entrevista de selección del personal dirigida por el Director General para conocer:
 - Área general. Nombre completo, lugar de residencia, edad, fecha de nacimiento, RFC, estado civil.
 - Área escolar. Escuelas en las que curso, calificaciones obtenidas en la trayectoria escolar, cursos de especialización, registro cronológico de los estudios.
 - Área ocupacional. Fecha de ingreso a su primer trabajo, fecha de ingreso y salida de sus trabajos, funciones en su puesto, sueldo al ingresar y al salir, así como nombre de las empresas en las que laboró, a través de que medio contactó a la empresa y motivo de la salida de la organización.
 - Área de intereses personales. Autoevaluación de personalidad, es decir, valores, cualidades y defectos, así como sus expectativas a futuro. Dentro de esta área se preguntan los pasatiempos del entrevistado.
4. Aplicación de un examen de conocimientos, en donde se pregunte sobre los términos médicos, administrativos o de cosmetología requeridos para el puesto.
5. Selección de personal con respecto al perfil de la vacante. Se le hará saber al aspirante su aceptación a Acne Faciales a través de una llamada telefónica de la Jefa de terapeutas de la sucursal elegida.

6. La primera semana se capacitará en la matriz: Clínica de Valle. El primer día de trabajo se le entregará un manual de bienvenida con los objetivos y metas de la organización. Posterior a una semana, se enviará a la Clínica correspondiente donde se le enseñarán sus labores y posteriormente, estará en un proceso de prueba durante 3 meses para saber la evolución de su trabajo, realizando un examen de conocimientos.

“Reclutamiento e integración en Acne Faciales”						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Integrar a los empleados de nuevo ingreso mediante la interiorización de la cultura organizacional	Coordinador de comunicación Director General Jefe de Terapistas	Se manejarán diversos medios: Anuncios en periódicos para el reclutamiento Manual de bienvenida Reunión grupal	Acne Faciales: un equipo en apoyo de la integración de sus empleados	Empleados de las tres sucursales de Acne Faciales. Empleados de nuevo ingreso	El reclutamiento deberá tardar 15 días La integración del empleado se realizará en una semana	Contar con un equipo integrado y comprometido con la empresa



Reclutamiento de personal

4.2.2 Desarrollo potencial de liderazgo

El objetivo de esta línea de acción se refiere a fortalecer el liderazgo del Director General y generar confianza en el empleado para acudir con él en caso de alguna problemática, pues como se observó en los cuestionarios aplicados, el personal no asiste mucho con el Director por sentirlo un tanto lejano.

Este es un punto importante a desarrollar, pues un líder siempre debe generar confianza en su equipo para lograr una buena comunicación con ellos y por ende, alcanzar los objetivos de la organización. De ahí la importancia de realizar actividades de liderazgo para impulsar el fortalecimiento del líder. Los programas propuestos son:

- Programa “Confía en tu líder – reuniones de acercamiento”.
- Curso de liderazgo organizacional.

Estas dos actividades representan programas a largo plazo, los cuales pueden repercutir en un clima organizacional adecuado para cada empleado. El costo de estas actividades deberán ser cubiertas por Dirección General.

4.2.2.1 Programa “Confía en tu líder: reuniones de acercamiento”

El objetivo consiste en generar confianza entre el empleado y el Director General de Acne Faciales. Para ello se propone realizar reuniones, a través de las siguientes etapas:

1. En la junta general, donde se presenten los materiales de identidad de Acne Faciales, el Director General anunciará la programación de reuniones informales con los empleados (comidas) para conocer cómo se sienten en la empresa y sus expectativas laborales.
2. Una vez realizada la junta, se procederá a realizar las primeras reuniones, comenzando con dos empleados quincenalmente, de tal manera que en 5 meses, se hayan realizado reuniones con todos los 19 empleados de Acne Faciales.
3. En las reuniones se invitará a comer al empleado para conocer las problemáticas laborales y en brindar un mayor acercamiento con ellos para generar mayor confianza.
4. Al finalizar las reuniones, se realizará un esquema de la situación de cada empleado para desarrollar su potencial laboral en Acne Faciales.

"Confía en tu líder: reuniones de acercamiento"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Creación y difusión de un directivo eficiente y carismático, quien brinda confianza a sus empleados	Coordinador de comunicación Director General	Reuniones entre Director General y empleados	Acne Faciales cuenta con un directivo confiable, quien escucha a sus empleados	Empleados de las tres sucursales de Acne Faciales	Las reuniones se realizarán quincenalmente, de dos en dos empleados. Cubriendo a todos en 5 meses	Contar con un equipo integrado, quien confía en su Director General

4.2.2.2. Curso de liderazgo organizacional

El objetivo del curso es otorgar al Director General y a las Jefas de Terapistas los fundamentos básicos para comprender y cultivar las habilidades de liderazgo. Los participantes desarrollan las siguientes habilidades:

- Habilidades para ejercer un liderazgo efectivo, en el área de negocios en la que se desenvuelvan.
- Conocimiento de sus mejores estilos de liderazgo y la forma de aplicarlos con eficiencia ante diferentes personas y circunstancias.
- Desarrollarán diferentes capacidades para el logro óptimo de resultados.
- Tomarán conciencia de los diferentes tipos de poder que están a su alcance y sabrán aplicar el más objetivo y funcional en la toma de decisiones.

Los temas a cubrir en este taller son los siguientes:

- El arte del autoconocimiento personal
- Aprendizaje y condicionamientos
- Factores limitantes
- Formación de la estructura de coherencia
- Percepción y realidad
- El líder, definición, características, fundamentos
- Estilos personales de liderazgo

- Liderazgo situacional
- Factores críticos en la motivación humana
- Comunicación: base del éxito

"Curso de liderazgo organizacional"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Desarrollo de líderes eficientes en Acne Faciales	Coordinador de comunicación Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México/ Profesor Gustavo González Molinar	Curso en una reunión grupal entre líderes	Acne Faciales se preocupa por el desarrollo de tu liderazgo	Director General Jefas de terapistas Valle, Coapa y Cuernavaca	1 mes de curso, (16 hrs.) Viernes 18:00 a 22:00 hrs.	Contar con un equipo directivo comprometido con la empresa a través del desarrollo de su liderazgo



Cursos de liderazgo

4.2.3 Mejora de clima laboral e integración

Como se ha mencionado en el diagnóstico de comunicación, los empleados de Acne Faciales mantienen una comunicación mínima entre ellos y no existe motivación para desenvolverse en un clima laboral adecuado, sobretodo los empleados de la sucursal del Valle; porque como apreciamos en el diagnóstico, se identificaron dos tipos de climas: Clínica Valle y Clínica Coapa/ Cuernavaca.

Por ello, el objetivo de esta línea de acción se refiere poder mejorar este clima mediante reuniones de integración entre todos los empleados y en motivarlos a ser parte de Acne Faciales. Por ello, los programas propuestos a desarrollar son:

- Programa “Integración de equipos en Acne Faciales”
- El empleado del mes

Estos dos programas se pueden realizar inmediatamente, pues no requieren de costos excesivos, sólo del compromiso de Dirección General y de un coordinador, quien puede ser contratado de manera externa, pues como se sabe Acne Faciales no cuenta con un departamento de comunicación.

4.2.3.1 Programa “Integración de equipos en Acne Faciales”

Como fue revisado en el diagnóstico, en Acne Faciales no se realizan reuniones entre todo el equipo para revisar problemáticas, lo cual muchas veces trae problemas de comunicación. Para solucionar esta problemática, se propone realizar reuniones, cuyas características son las siguientes:

- Se realizará una reunión bimestral entre los empleados de cada sucursal, para saber cómo se siente el empleados y las nuevas metas de Acne Faciales.
- Las reuniones tendrán una duración de 30 a 45 minutos para explicar muy brevemente la situación de empresa y las necesidades de los clientes.
- Se programará una reunión anual entre los empleados de todas las sucursales, como puede ser en la cena de fin de año, para fomentar la integración entre todos los empleados de Acne Faciales.

- Para reforzar esta actividad, se propone realizar una comida cada dos meses el día sábado, en un lugar céntrico entre los empleados de la sucursal de Valle y Coapa. Esta comida será informal y no será obligatoria.

Al finalizar cada reunión, se deberá analizar la situación de los empleados y proponer estrategias de solución para el beneficio de la empresa y del personal.

"Integración de equipos en Acne Faciales"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Integración de las tres sucursales de Acne Faciales: Valle, Coapa y Cuernavaca	Coordinador de comunicación Director General	Reuniones grupales	Acne Faciales: un gran equipo de profesionales especializados en Medicina de la piel	Todos los empleados de las 3 sucursales	1 Reunión anual 1 Reunión bimestral de trabajo 1 Reunión bimestral de convivencia	Contar con un equipo integrado, quien se comunica a todos los niveles: ascendente, descendente y diagonal



Integración de equipos

4.2.3.2 Programa “El empleado del mes”

Al ser Acne Faciales una empresa de servicios a los empleados, es importante considerar el reconocimiento laboral de cada uno de ellos, por ello se propone motivarlos mediante la táctica el empleado del mes, la cual consiste en tres etapas principales: difusión del programa, establecimiento de incentivos y evaluación y seguimiento:

1. Difusión del programa: Explicación a los empleados mediante el tablero de avisos; en dicho anuncio se proporcionará los lineamientos a seguir para lograr ser reconocidos como empleado del mes: Asistencia y servicio al cliente.
2. Establecimiento de incentivos. El empleado será acreedor a las siguientes recompensas:
 - Reconocimiento social. Se exhibirá su fotografía en el tablero de comunicación interna y se colocará una placa en la recepción de la empresa como un lugar estratégico y de mayor afluencia de los clientes. La placa permanecerá durante todo un año y cada mes se anexará el nombre del empleado del mes.
 - Curso de capacitación para el empleado en novedades en cosmetología, como masajes, nuevas mascarillas, etc.; los cuales pueden ser brindados por la Asociación de Cosmetólogas de México.
 - Evaluación y seguimiento. La persona encargada de asignar el empleado del mes será el Director General, con apoyo de la Jefa de terapistas de cada sucursal.

“El empleado del mes”						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Motivar al empleado de Acne Faciales para crear un clima agradable	Coordinador de comunicación Director General Jefas de terapistas	Tablero de avisos	Acne Faciales reconoce el trabajo de sus empleados y los invita a seguir desarrollándose profesionalmente	Todos los empleados de las 3 sucursales	Se asignará al empleado del mes cada mes	Contar con un equipo motivado, quien realice de manera más adecuada sus funciones

4.2.4 Información y comunicación efectiva

Comunicarse de manera efectiva y en todos los canales, permite al empleado disponer de información útil para sus labores y para desarrollarse en un clima laboral adecuado. De ahí la importancia de estudiar la comunicación organizacional, la cual se refiere a los mensajes al interior y exterior de una organización.

Es importante contar con varios medios de comunicación interna para permitir una comunicación efectiva en todos los niveles. Por ello, se propone el desarrollo de dos medio de comunicación interna, en donde el empleado se informe de lo más destacado de la empresa:

- Tablero de comunicación interna
- Buzón de sugerencias

Se está proponiendo estos dos medios, debido a su aplicación inmediata y a la forma en la cual pueden ayudar a mejorar la comunicación entre los empleados y de alguna manera, a minorizar los problemas presentados. Estos dos medios se proponen colocar en un lugar cerca del área de comida y de descanso para los empleados de las tres sucursales de Acne Faciales: Valle, Coapa y Cuernavaca.

4.2.4.1 Tablero de comunicación interna

Se propone crear un tablero de comunicación interna, en donde se informe sobre las novedades en Acne Faciales. El tablero tendrá las siguientes características:

- Se colocará en cada clínica de Acne Faciales, cerca del comedor, pues este representa un lugar visible para los empleados de las 3 clínicas: Valle, Coapa y Cuernavaca.
- El tablero de comunicación interna será liderado por la Jefa de terapistas de cada clínica dermatológica, es decir, será la encargada de incluir los contenidos y de solicitar apoyo para el contenido de los tableros, los cuales serán respetados en material y contenido en la clínica de Valle, Coapa y Cuernavaca.
- El contenido del tablero será el siguiente:
 - o Efemérides y fechas representativas

- o Cumpleaños de los empleados
 - o Novedades en dermatología (1 artículo por mes)
 - o La sugerencia del mes: se incluirá una película, curso, obra de teatro, etc.
 - o Empleado del mes
- El contenido del tablero se modificará mensualmente, con información atractiva y vigente.

"Tablero de comunicación interna"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Informar al empleado sobre las actividades de su empresa y asuntos de interés en las tres clínicas	Coordinador de comunicación Jefa de terapistas de cada sucursal	Tablón de anuncios	Acne Faciales te informa sobre lo más importante: el eventos, cumpleaños, artículos de interés	Todos los empleados de las 3 sucursales	Un tablón por mes en cada sucursal	Generar mayor comunicación entre las sucursales y mantener informados a todos los empleados



Tablero de avisos



4.2.4.1 Buzón de sugerencias

Se propone la creación de un buzón de sugerencias para permitir al empleado expresarse abiertamente sobre las quejas o sugerencias de su desarrollo profesional en Acne Faciales. Este buzón estará colocado cerca del área de comedor, mediante una caja con hojas de papel bond y plumas. Este medio de comunicación externa será revisado cada semana (sábados) por el Coordinador de comunicación externa para conocer el índice de participación del empleado y se enterará de las sugerencias para dar solución a las mismas tan pronto como sea posible.

"Buzón de sugerencias"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Creación de un medio de comunicación interna en donde el empleado exprese sus problemáticas de manera confidencial	Coordinador de comunicación	Buzón de sugerencias	Acne Faciales se preocupa por escucharte y brinda soluciones	Todos los empleados de las 3 sucursales	El medio será revisado cada semana (sábados)	Identificar las principales inconformidades de los empleados y brindar soluciones efectivas para la mejora de la comunicación



Buzón de sugerencias

4.3 Estrategia de comunicación externa

La estrategia de comunicación externa se denominará: “**Posicionando a Acne Faciales**”. Se decidió nombrar a la estrategia de esta manera, pues es importante dar a conocer las principales ventajas competitivas de Acne Faciales mediante mensajes de calidad a sus clientes potenciales.

Esta estrategia se escogió debido a la importancia de informar sobre los servicios de Acne Faciales, pues esta empresa sólo cuenta con la distribución de folletos y un anuncio en la sección amarilla. Así es como el objetivo de esta estrategia consiste en comunicar de manera eficiente los servicios de Acne Faciales a su público objetivo mediante el flujo de mensajes adecuados, pues en comunicación externa las principales problemáticas son:

- Inexistencia de un programa de comunicación externa, en donde se difunda los principales servicios de la empresa.
- Falta de medios de comunicación externa masivos.
- Ausencia de un programa de Relaciones Públicas para concienciar sobre la importancia de acudir al dermatólogo.

Por ello, los objetivos particulares consisten en:

- Difundir los servicios de Acne Faciales a su público objetivo.
- Comunicar eficientemente las ventajas competitivas de Acne Faciales.
- Crear medios de comunicación externa eficientes en beneficio del logro de objetivos de la organización.

Cada uno de estos objetivos se visualizan en dos líneas de acción con un programa específico. La estructura de la estrategia de comunicación externa es:

1. Difusión de Acne Faciales
 - Guía de servicios y folleto para clientes
 - Página Web Acne Faciales
2. Acne Faciales en los medios de comunicación
 - Programa de medios: “El acné y la confianza en ti mismo”

4.3.1 Difusión de Acne Faciales

Como se ha señalado, no sólo la comunicación interna es un factor indispensable para el funcionamiento de la empresa, la comunicación externa también representa un factor indispensable para el logro de objetivos.

Como se ha señalado en el diagnóstico de comunicación, Acne Faciales no cuenta con medios de comunicación externa eficientes, lo cual repercute en una difusión mínima de sus servicios. Para dar solución a estas problemáticas, se propone crear dos medios de comunicación externa de fácil aplicación: Guía de servicios y folleto para clientes y Página Web Acne Faciales.

Estos dos medios serán diseñados para mantener la cartera de clientes de Acne Faciales mediante la guía de servicios y a contar con clientes nuevos mediante la página web, la cual es indispensable en la actualidad, pues Internet representa una de las principales vías de comunicación.

4.3.1.1 Guía de servicios y folleto para clientes

Para brindar difusión a la clínica Acne Faciales, se propone mejorar su publicidad con los clientes, a través de una guía y folleto sobre los servicios a los siguientes públicos:

- Clientes de Acne Faciales. Para fortalecer la relación con los clientes que ya existen y los acompañantes de los mismos, se propone realizar una guía, en la cual se especifiquen:
 - o Acne Faciales, historia y principales logros
 - o Servicios de la empresa
 - o Principales medicamentos
 - o Tips para mantener una piel sana
 - o Sucursales y teléfonos

La guía de servicios se colocará en la recepción para los clientes.

- Posibles clientes de Acne Faciales. Se propone la realización de folletos más atractivos en donde se incluyan promociones para los clientes, como un 50 por ciento de descuento en la primera consulta. Es importante indicar la repartición de los folletos en las zonas aledañas a las clínicas, fuera de las escuelas (preparatorias, universidades) y en los principales cafés.

"Guía de servicios y folleto para clientes"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Difundir los servicios de Acne Faciales a sus posibles clientes y retener a los existentes	Coordinador de comunicación	Guía de servicios y folleto	Acne Faciales es una clínica especializada en medicina dermatológica y estética enfocada a mejorar la calidad de vida del paciente mediante tratamientos seguros y eficaces	Clientes Jóvenes de 15 a 29 años, los cuales asisten por problemas de Acne, enfermedades de la piel ó para realizarse faciales estéticos. Mujeres de 35 a 55 años, quienes asisten para ser pacientes de Medicina Antienvjecimient o	El folleto y guía serán permanentes, actualizándose con respecto a los servicios brindados	Se logrará un mayor posicionamiento de la empresa entre sus clientes potenciales

4.3.1.2 Página Web Acne Faciales

Se propone la realización de una página web, pues esta representa una herramienta de comunicación de gran alcance para el público objetivo de Acne Faciales. La página estará compuesta de las siguientes secciones:

- Historia de Acne Faciales. Se explicará brevemente cómo surgió la empresa, quién fue el fundador su principal ventaja competitiva con respecto a otras clínicas dermatológicas: el tratamiento para el acné.
- Servicios. Se mencionarán los tratamientos para el paciente en medicina dermatológica: medicina estética, medicina antienvjecimiento, tratamiento de enfermedades.
- Clínicas. Indicar las sucursales y datos de contacto.
- Galería. Se incluirán las principales fotografías de las instalaciones, pacientes, etc.

- Promociones especiales. Se manejarán promociones cada mes, mediante las cuales los cibernautas podrán recibir descuentos en tratamientos faciales o en consultas.

Los colores manejados en la estructura de la página web serán azules con blanco, respetando la identidad visual de Acne Faciales. Ahora bien, para fomentar el ingreso a la página de Acne Faciales, se incluirá la dirección de ella en la publicidad, campaña de medios y en las tarjetas de presentación de los empleados.

"Página Web Acne Faciales"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Hacer uso de un medio de comunicación externa masivo para difundir los servicios de Acne Faciales	Coordinador de comunicación Diseñador externo	Página Web	Acne Faciales es una clínica especializada en medicina dermatológica y estética enfocada a mejorar la calidad de vida del paciente mediante tratamientos seguros y eficaces	Clientes Jóvenes de 15 a 29 años, los cuales asisten por problemas de Acne, enfermedades de la piel ó para realizarse faciales estéticos. Mujeres de 35 a 55 años	La página Web se actualizará mensualmente con información novedosa y promociones para los cibernautas	Contar con un medio de comunicación externo permanente para lograr una mayor cartera de clientes



4.3.2 Acne Faciales en los medios de comunicación

Las relaciones públicas son una disciplina de la comunicación externa y funcionan como un apoyo de la publicidad y difusión de un producto o empresa hacia su público objetivo. Por ello, al ser Acne Faciales una empresa de servicios dedicada a los tratamientos de la piel, es importante considerar una campaña enfocada a acudir a un médico dermatólogo para evitar consecuencias. Así es como se propone la creación del Programa de medios “El acné y la confianza en ti mismo”, que será explicado enseguida.

4.3.2.1 Programa de medios “El acné y la confianza en ti mismo”

Se propone la realización de una campaña de Relaciones Públicas mediante la cual se concientice sobre la importancia de acudir al dermatólogo para tratar el acné. La campaña de R.P. estará compuesta por seis etapas:

1. Elaboración de plataforma de mensajes clave y de posibles preguntas y respuestas de los medios de comunicación sobre el acné.
2. Identificación de vocero y entrenamiento para hablar en medios de comunicación. El vocero será el Director General de Acne Faciales, a quien se le brindarán algunos tips para hablar en medios de comunicación.
3. Elaboración de materiales de prensa. Se realizará un comunicado de prensa sobre el acné y su prevención.
4. Distribución de comunicado de prensa a principales medios de comunicación de la Ciudad de México: Reforma, El Universal, Radio Fórmula, NRM Comunicaciones, ACIR, Revista Ganar Salud, Revista American Health&Fitness, Revista en Forma, Revista Veintitantos.
5. Coordinación de entrevistas con medios de comunicación en medios dirigidos al público objetivo de Acne Faciales.
6. Seguimiento y monitoreo de publicaciones.

La campaña de medios de comunicación tendrá una duración de tres meses, en la cual se dará información sobre el acné y se mencionarán los mensajes principales sobre la clínica Acne Faciales para incrementar su difusión con sus públicos objetivos.

"Programa de medios: El acné y la confianza en ti mismo"						
Objetivo	Emisor	Medio	Mensaje	Público objetivo	Tiempo	Estimaciones
Concientizar a los posibles clientes de Acne Faciales sobre la importancia de acudir al dermatólogo para tratar el acné	Coordinador de comunicación	Principales medios de comunicación de la Ciudad de México: Reforma, El Universal, Radio Fórmula, NRM Comunicaciones, ACIR, Revista Ganar Salud, Revista American Health, Revista en Forma, Revista Veintitantos	Acne Faciales es una clínica especializada en medicina dermatológica y estética enfocada a mejorar la calidad de vida del paciente mediante tratamientos seguros y eficaces	Clientes Jóvenes de 15 a 29 años, los cuales asisten por problemas de Acne, Mujeres de 35 a 55 años, pacientes de Medicina Antienviejecimiento	El programa de medios durará 3 meses	Incrementar la cartera de clientes de Acne Faciales mediante las Relaciones Públicas



Campaña de Relaciones Públicas

Es así, como se finalizan las estrategias de comunicación interna y externa, las cuales tiene un papel muy importante para mejorar los procesos de una empresa con sus públicos internos y externos. Por ello, se propusieron programas para cada una de las áreas analizadas, considerando el análisis presentado en el capítulo 3, además de las opiniones de los empleados y clientes.

Ahora bien, es importante considerar la implementación y evaluación de cada una de las estrategias propuestas, para saber qué tan eficientes fueron y si es necesario aplicar más.

De acuerdo con los objetivos presentados en cada una de ellas, se espera que estas estrategias funcionen como una plataforma de comunicación interna y externa, para el beneficio del clima laboral y de la percepción externa de los clientes de Acne Faciales.

Es así como se llega al final del capítulo 4, el cual tuvo como objetivo proponer estrategias para fortalecer a Acne Faciales y optimizar la comunicación interna y externa, lo cual repercute en la productividad de la empresa y en la emisión adecuada de mensajes.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico de comunicación organizacional a la empresa Acne Faciales, se comprueba la importancia de estudiar los procesos comunicativos internos y externos en cualquier organización, pues al identificarlos y analizarlos, se permite detectar problemas y buscar soluciones a los mismos.

Por ello, el estudio de la comunicación organizacional permitió identificar los mensajes y procesos comunicativos en Acne Faciales, analizando su clima laboral y su relación con el entorno.

Es importante mencionar que el enfoque de la teoría de sistemas sociales, permitió visualizar a la empresa como un todo y estudiar sus aspectos comunicativos en cuatro áreas principales: identidad, liderazgo, clima y entorno. Todas ellas formaron parte del modelo de comunicación a estudiar en Acne Faciales.

Este modelo de comunicación se basó en el de “selección natural”, el cual indica que cualquier organización se adapta con respecto a los cambios del entorno. Y tal es el caso de Acne Faciales, pues constantemente se encuentra sujeta a las variaciones y modificaciones en el ambiente.

Por ello, este trabajo de investigación funcionó como un diagnóstico de comunicación integral, estudiando la comunicación interna (redes de comunicación, medios organizacionales, liderazgo, clima) y la comunicación externa (competencia, difusión, percepción de los clientes).

Pero ¿cómo se llegaron a identificar los aspectos a estudiar en el diagnóstico de comunicación de Acne Faciales? Primero se revisó el aspecto teórico de la comunicación organizacional, definiéndola como un conjunto de actividades y procesos encaminados a facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de una organización y su entorno.

En el capítulo 1 se detectaron diferentes tipos de comunicación y la importancia de estudiar las redes comunicativas las cuales se refieren a los procesos de interacción entre los individuos. Durante esta investigación, se encontró que la organización no cuenta con un organigrama formalizado, sin embargo cada empleado sabe su rol en la empresa.

Posteriormente, en el capítulo 2 se revisaron diferentes enfoques del diagnóstico de comunicación, concluyendo su importancia para analizar y evaluar a la situación actual de cualquier organización. En el caso de Acne Faciales, el diagnóstico se realizó para conocer sus principales problemáticas internas, como es el caso de la rotación de personal, clima laboral poco agradable y necesidad de aumento de la cartera de clientes.

Esta investigación abordó una metodología deductiva, basándose primero en el marco teórico de la comunicación y diagnóstico organizacional para, posteriormente, revisar un análisis de la situación actual de la empresa.

Para ello, se realizó un esquema de las cuatro principales áreas a estudiar: Identidad, liderazgo, clima y entorno, encontrando en cada una de ellas, elementos útiles para determinar las problemáticas de comunicación de Acne Faciales.

El objetivo principal de la presente investigación consistió en diagnosticar a nivel comunicativo la empresa Acne Faciales, conociendo su situación actual, identificar las relaciones laborales, el ambiente de trabajo y su relación con su entorno.

Para lograr este objetivo, se emplearon diversas técnicas de recolección de información, como es el caso de las entrevistas a los empleados y clientes, observación directa y encuestas; confirmando que un diagnóstico es un conjunto de datos válidos, basados en métodos de medición.

Así es como, se aplicaron dos encuestas: una para clientes y otra para empleados, las cuales se basaron en un cuestionario piloto y una vez obtenidas las respuestas, se procedió a enunciar los resultados de cada pregunta.

Retomando estos resultados, se define al diagnóstico organizacional en Acne Faciales como un proceso del análisis de información interna y externa, evaluando las interacciones entre sus diferentes públicos.

A lo largo del capítulo 3, se comenzó a analizar a la empresa desde la perspectiva de estas cuatro áreas, encontrando áreas de oportunidad en cada una de ellas y corroborando la siguiente hipótesis:

“Si Acne Faciales contara con estrategias de comunicación efectivas a nivel interna y externo, se podría mejorar el clima organizacional, evitando la rotación de personal y aumentando su número de clientes”

Esta hipótesis se comprobó a lo largo de los cuatro capítulos, pues se concluye que Acne Faciales podría mejorar su clima laboral y la percepción de sus públicos externos si contara con estrategias efectivas en el ámbito de la comunicación.

Por ello, en el capítulo 4, se proponen dos principales estrategias de comunicación compuestas por diversos programas, los cuales fueron creados a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico de comunicación.

En la investigación realizada a Acne Faciales, se puede comprobar que la identidad de una empresa representa la esencia de la organización y sino se encuentra establecida de manera formal, difícilmente los empleados pueden conocerla.

El diagnóstico organizacional permitió detectar que los empleados de esta empresa no conocen la misión, visión y valores, esto refleja la carencia de una identidad establecida, lo cual repercute en un bajo sentido de pertenencia con la empresa.

Por otra parte, el análisis realizado, logró percibir la desmotivación de los empleados y la falta de confianza por acercarse con el Director General, lo cual ha conllevado conflictos en algunas de las franquicias de esta clínica dermatológica.

Ahora bien, es importante señalar que en este diagnóstico de comunicación, se detectaron dos tipos de clima en Acne Faciales, uno en la sucursal de Valle y otro en la sucursal de Coapa y Cuernavaca.

Esto comprueba que no importa el tamaño de la organización para formar diferentes tipos de climas, pues cada departamento puede disponer de su propio ambiente laboral. Tal es el caso de Acne Faciales, la cual es una pequeña empresa con tres sucursales y dispone de dos climas laborales.

En el caso de la sucursal Valle, se encontró un clima desagradable y de conflicto entre la encargada del área de Administración y los empleados, pues

consideran que esta área sobrepasa sus funciones y se entromete en la asignación de sus labores.

En cambio, en las sucursales Coapa y Cuernavaca, se identificó un clima agradable y de motivación a los empleados, lo cual ha sido resultado de un liderazgo asumido por parte de la Jefe de Terapistas de las sucursales por mantenerse alejados de la encargada del área de Administración.

Lo anterior, permite comprobar que cuando no existe un líder funcional y hay poca comunicación entre los empleados, el clima puede ser desagradable, de ahí la importancia de contar con un líder capaz de solucionar las problemáticas a nivel interno.

Otro de los problemas encontrados en Acne Faciales, se refiere a las pocas actividades de socialización entre los empleados de las diferentes sucursales, lo cual es un punto negativo en cualquier empresa, pues una comunicación eficiente permitirá mantener un clima agradable.

Es así, como se concluye que el clima organizacional va funcionar como un elemento integrador entre los empleados de cualquier empresa y su buen funcionamiento, pues si existe un clima agradable de trabajo, los empleados podrán ser más eficientes y lograr sus objetivos.

Como se mencionó en el capítulo 2, el clima de una organización se refiere al ambiente interno, cómo se encuentran los empleados y cómo se están comunicando. De ahí la importancia de conocer los mensajes entre los miembros de la organización y sus percepciones para identificar las problemáticas.

Otro de los apartados estudiados en este diagnóstico de comunicación, se refirió a la comunicación externa de Acne Faciales, encontrando la existencia de un entorno complejo y cambiante, en el cual existen varias clínicas dermatológicas.

Sin embargo, es importante señalar, la poca difusión de los servicios de esta empresa hacia sus clientes potenciales, pues no cuenta con medios organizacionales efectivos para dar a conocer sus ventajas competitivas.

De ahí la importancia de la publicidad y relaciones públicas, las cuales funcionan como herramientas para mejorar la percepción de sus públicos externos, pues si Acne Faciales tuviera mayor difusión de sus servicios, sus metas podrían ser alcanzadas de manera más rápida.

Además, para esta clínica dermatológica, la comunicación no es considerada una herramienta estratégica para el buen funcionamiento de la organización, pues no existe una planeación de los mensajes internos y externos.

Una vez enunciadas las principales problemáticas de Acne Faciales, es importante señalar que en el presente diagnóstico de comunicación se crearon dos estrategias de comunicación interna y externa, con sus respectivos programas y actividades.

Estas propuestas se realizaron con el objetivo de crear propuestas de solución a nivel interno y externo. En cada una de ellas, se puede visualizar el emisor, estimaciones de tiempo, recursos y el receptor de los mensajes a transmitir, para su aplicación inmediata, en caso de que Acne Faciales lo decida.

Al proponer cada una de estas estrategias, se concluye que cada una de ellas representa el cómo le vamos hacer para solucionar una problemática, pues una estrategia no significa un programa de comunicación o una actividad, sino una propuesta para mejorar la situación actual de la empresa para el logro de objetivos.

Uno de los logros del presente trabajo de investigación consistió en proponer estas estrategias de comunicación, basadas en el diagnóstico aplicado a Acne Faciales. Para ello, se propondrá a dicha empresa implementar las estrategias y evaluarlas constantemente, para saber si se continúa reforzando estas actividades o simplemente, se sugieren otras, pues a cada momento la organización se encuentra cambiando y requiere de diversos elementos para su adaptación.

Otro de los objetivos alcanzados se refirió a la aplicación de la teoría de sistemas sociales en el diagnóstico de comunicación, pues se encontró que Acne Faciales representa un sistema con entradas, procesos y salidas, todo ello relacionado con su entorno.

Por ello, como egresada en la licenciatura de Ciencias de la Comunicación y con experiencia en la misma área a través de una Agencia de Relaciones Públicas, concluyo la importancia de estudiar a la comunicación como el flujo de mensajes verbales y no verbales en una organización.

Asimismo, se concluye que toda organización tiene diversos problemas de comunicación, por el hecho de estar compuestas por seres humanos; y del comunicólogo depende percibir dichas áreas de oportunidad para mejorarlas.

Y como se mencionó esta investigación fue de manera integral para Acne Faciales, pues para proponer estrategias efectivas de comunicación es importante visualizar a la organización o empresa como un ente inmerso en un universo en donde confluyen diferentes factores internos y externos.

Lo anterior se confirma con la aplicación de la teoría de sistemas sociales, concibiendo a Acne Faciales como un todo, cuyas partes se encuentran interrelacionadas, por ejemplo, los problemas de liderazgo de esta organizacional están afectando el clima organizacional en algunas de las franquicias de esta empresa.

Además, los aspectos del entorno, hacen que Acne Faciales cambie constantemente y visualice nuevas áreas de negocio en el ramo de la Medicina Dermatológica y Estética para brindar una ventaja a sus clientes frente a sus competidores.

En cuanto a las recomendaciones para Acne Faciales, se propone la creación de un clima organizacional agradable en las tres sucursales, el fortalecimiento de los elementos de motivación de los empleados y la formalización de la filosofía de servicio de la empresa. Mismas que contribuirán en la creación de un personal comprometido con una de las meta de Acne Faciales, que consiste en “Ser líder en la cadena de clínicas dermatológicas”.

Para llegar a esta meta, es necesario disponer de mensajes efectivos tanto a nivel interno como externo. De ahí que este diagnóstico de comunicación se basó en estos dos enfoques, proponiendo soluciones para cada una de ellas.

Este trabajo incluyó el desarrollo de una de una de los programas de comunicación interna, basado en un manual de bienvenida al empleado, donde se expone la filosofía de la empresa, organigrama y los asuntos de interés para los integrantes de Acne Faciales.

Esta herramienta de comunicación servirá para formalizar la identidad de la empresa y para crear un sentido de pertenencia entre los empleados, quienes podrán conocer la misión, visión, objetivos, descripción de puestos y prestaciones de la empresa en la cual laboran.

Es así como se llega al final de la presente investigación, cuyo objetivo consistió en diagnosticar los procesos de Acne Faciales, logrando revisar los principales elementos de la empresa para proponer soluciones de acuerdo a las necesidades de la misma y así reforzar una vez más la importancia de la comunicación en las organizaciones.

FUENTES DE CONSULTA

Referencias Bibliográficas

- AUDIRAC, Calos, *El ABC del Desarrollo organizacional*, Trillas, México, 1994.
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización*. Paidos, México, 1991.
- BLAND, Michael, *Comunicación interna eficiente*, Colombia, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw Hill, México, 1999.
- COMBOI, Sonia. *Introducción a las técnicas de investigación*. México, Trillas, 1990.
- DAFT, Richard, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Limusa, 1992.
- DAFT, Richard, *Teoría y diseño organizacional*. México, 6ª edición Thompson editores internacional, 2001.
- ELÍAS, Joan y MASCARAY, José, *Más allá de la comunicación interna*, Barcelona, Gestión, 1998.
- FERNÁNDEZ, Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.
- FERNÁNDEZ, Collado, *La comunicación humana: en el mundo contemporáneo*, México, 2ª. ed., Mc. Graw Hill, 2001.
- GALLARDO, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, Cromocolor, 1998,
- GIBSON, James, *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*, México, Interamericana, 1983.
- GOLDHABER, Gerald, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1994.
- HITT, Michael. *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, México, 2004.
- HOMS, Ricardo, *La comunicación en las empresas*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998.
- ICART, Ma. Teresa, *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*, Barcelona, Universidad de Barcelona, 2001.
- JIMÉNEZ, Jesús, *La comunicación interna eficiente*. Ed. Legis, México, 1999.
- JOHANSEN, Oscar, *Introducción a la teoría general de sistemas*, México, Limusa, 2002.
- JOHANSEN, Oscar, *Las comunicaciones y la conducta de la organización*, México, Diana, 1975..

- LUCAS, Marín, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.
- LUHMANN, Niklas, *Sistemas Sociales: lineamientos para una teoría general*. Ed. Alianza, U. Iberoamericana. México, 2000.
- MARTÍN SERRANO, Manuel, *Teoría de la comunicación*, México, ENEP Acatlán, 1992.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, *Comunicación organizacional Práctica*, México, Trillas, 1995.
- MARTÍNEZ, Víctor, *Diagnóstico Administrativo*, Trillas, México, 2002
- MATTERLAT, Armand, *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997.
- MÉNDEZ, José, *Dinámica de las organizaciones*. México, Mc. Graw Hill, 1990.
- MINTZBERG, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ed. Ariel, 1995.
- NOSNIK, Abraham, *El desarrollo de la comunicación social*, Trillas, México, 1991.
- OLLINS, Wally, *Identidad corporativa*, Celeste, España, 2004.
- PADUA, Jorge, *Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. México, El Colegio de México, 1979.
- PICK, Susan, *Cómo investigar en Ciencias Sociales*. México, Trillas, 1992.
- PÉREZ, Juan, *Control de la gestión empresarial: textos y casos*, Esic, 5ª. ed, España, 2002
- PEIRÓ, José María, *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicológicas*. Barcelona, PPU, 1990.
- KATS, Daniel y KAN, R, *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1989.
- RAMOS Padilla, Carlos, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991.
- REBELI, María, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Plaza y Valdes. México, 1998.
- ROBINS, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, 8ª. Ed, Prentice Hall, 2001.
- RODRÌGUEZ, Darío, *Diagnóstico de las organizaciones*, Alfa-Omega, Chile, 1995.
- ROJAS, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, UNAM, FCPyS, 1997.

- RUÍZ OLABUENGA, José. *Sociología de las Organizaciones*, Bilbao, U. Deusto, 1995.
- SHEIN, Edgar, *Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*, Fondo Educativo interamericano, S.A. y Centro regional de Ayuda Técnica, México, 1973.
- SCHEINSOHN, Daniel, *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi, Buenos Aires-Argentina, 1999.
- SCHEINSOHN, Daniel, *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Ediciones Macchi, Buenos Aires-Argentina, 2000.
- SHICK, Pierre, *Guía para el diagnóstico global de la empresa*. Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- URRUTIA, Jorge, *Sistemas de comunicación*, Trillas, México, 1973.

Tesis

- VÁZQUEZ Hernández, Ana Laura. Diagnóstico de comunicación organizacional de una empresa mediana: caso TGC, UNAM, FCPyS, 2005.
- VÁZQUEZ Muñoz, Miram Edith. Diagnóstico interno de la comunicación organizacional de la Bodega Comercial Mexicana Toluca, UNAM, FCPyS, 2005.

Referencias de Páginas Web

- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/ipizzolante.html>, 2005
- http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf, 2000
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>, 2004

Referencias Hemerográficas

- Razón y Palabra, **La comunicación positiva y el entorno organizacional**, Número 4, Año 1, México, Septiembre-Noviembre, 1996.
- Manucci, Marcelo, *Revista Latinoamérica de Comunicación Chasqui*, “Comunicación organizacional: las organizaciones redefinen su futuro, Número 88, Chile, Diciembre 2004.

ANEXO

MANUAL DE BIENVENIDA



Contenido

BIENVENIDA.....	3
SEMBLANZA HISTÓRICA.....	4
NUESTRA MISIÓN.....	5
NUESTRA VISIÓN.....	5
VALORES.....	6
OBJETIVOS.....	7
ORGANIGRAMA.....	8
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	9
ESTRUCTURA DE ESPACIOS.....	10
PRESTACIONES.....	11

BIENVENIDA

Ahora ya formas parte de Acne Faciales, una empresa comprometida con el desarrollo personal y profesional de todas aquellas personas con iniciativa propia dispuestas a superarse día con día. En tus manos tienes el material que ha sido elaborado especialmente para ti el cual contribuirá en forma importante a tu integración y desarrollo profesional dentro de una de las clínicas dermatológicas más reconocidas en México.

Este manual es una guía rápida y sencilla, para acercarte más a los objetivos de la empresa y te invita a unirte a ellos a través de dedicación y esmero en las actividades que realices para la empresa. Por esa razón ser un miembro de nuestro equipo exige dedicación, iniciativa, compromiso y voluntad propia, de esta forma la empresa te recompensará a través de tu satisfacción profesional y personal.

Deseamos sinceramente, te sientas orgulloso de integrarte a Acne Faciales y esperamos reafirmes tu compromiso en cada una de las actividades realizadas, recuerda que trabajando en equipo se obtienen mejores resultados.

Dirección General de Acne Faciales

SEMBLANZA HISTÓRICA

Las clínicas de Acne Faciales nacen por iniciativa del Dr. Jorge Razo Rivera en los años ochenta. La primera clínica dermatológica nace en 1985 en Guadalajara, Jalisco con el objetivo de brindar servicios médicos dermatológicos a través de técnicas innovadoras que ayuden al paciente a resolver sus necesidades estéticas y de salud de la piel. Actualmente se encuentran 45 clínicas en diferentes partes de la República Mexicana, las cuales han alcanzado un liderazgo nacional y un reconocimiento internacional por su efectividad en los tratamientos.

El personal de la empresa Acne Faciales es profesional y joven, lo cual favorece la capacidad de adaptación a esta organización comprometida con los clientes a través de sus tres principales servicios: Medicina Estética, Medicina Dermatológica y Control de enfermedades.



NUESTRA MISIÓN

Acne Faciales es una clínica especializada en medicina dermatológica y estética enfocada a mejorar la calidad de vida del paciente mediante tratamientos seguros y eficaces. El paciente es atendido por personal profesional, explicándole claramente los procedimientos que el paciente requiere para mejorar su salud estética. Nuestra principal técnica innovadora consiste en el diseño de un tratamiento estrictamente médico-cosmético, para controlar el acné en 6 semanas, sin riesgos ni secuelas posteriores y con mejoría desde la primera semana del tratamiento.

NUESTRA VISIÓN

Ser líder en la cadena de clínicas dermatológicas para satisfacer de una manera profesional y eficiente las necesidades del cliente y de los empleados, incrementando nuestra participación en el mercado laboral y lograr con ello el reconocimiento nacional e internacional.



VALORES

Entre los valores o características de los miembros de Acne Faciales se encuentran:

- **Profesionalismo.** Todos los servicios son respaldados por especialistas para ofrecer calidad y seguridad en los servicios que adquiere el cliente.
- **Calidad.** Realización de tratamientos estéticos que cumplen con altos estándares de calidad, rebasando las expectativas de cliente.
- **Responsabilidad.** Cumplir cabalmente con los compromisos adquiridos con los clientes en tiempo y calidad pactada.
- **Seguridad.** Brindamos tratamientos estéticos con aprobación médica sin complicaciones ni riesgos posteriores.
- **Innovación.** Acne Faciales busca beneficiar al paciente, capacitando constantemente al personal para brindar novedades en tratamientos de medicina bioestética.



OBJETIVOS DE LA EMPRESA

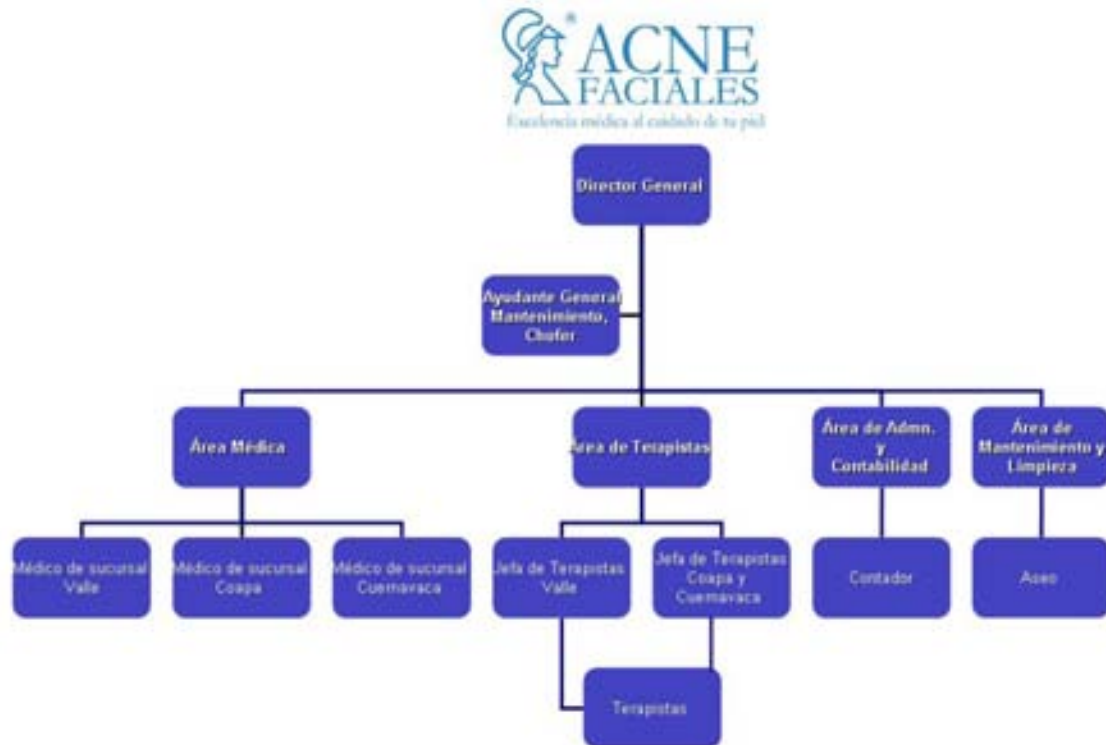
El principal objetivo de Acne Faciales consiste en brindar un servicio de calidad al paciente a través de tratamientos seguros y eficaces con apoyo de un equipo profesional.

Acne Faciales está consiente del contexto actual de cambio, y se mantiene siempre a la vanguardia, pues su equipo de trabajo acude a congresos médicos, en donde se exponen técnicas innovadoras en medicina dermatológica y estética. Para ello, tiene dos políticas de acción importantes:

- El interés por contratar gente joven capaz de brindar un servicio de calidad y de capacitarse día con día sobre las novedades en tratamientos estéticos.
- Incluir en su portafolio de servicios, técnicas estéticas innovadoras diferentes con un perfil de seguridad comprobado.



ORGANIGRAMA



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se describen brevemente las principales actividades por puesto:

- Área médica. Se encarga de diagnosticar al paciente y de brindar tratamientos adecuados de acuerdo a sus necesidades.
- Área de terapeutas. Realiza tratamientos faciales y apoya al médico en los tratamientos a los pacientes, así como coordinar que el material para el paciente sea el adecuado y esté en óptimas condiciones.
- Área de Administración y Contabilidad. Se encarga de administrar la empresa y de revisar los insumos de la empresa.
- Área de Mantenimiento y Limpieza. Es la responsable de contar con un espacio limpio para el paciente y para los empleados.



ESTRUCTURA DE ESPACIOS

Las tres clínicas dermatológicas de Acne Faciales del Dr. Jorge Guzmán: Sucursal Valle, Coapa y Cuernavaca cuentan con la misma estructura para brindar servicios a los pacientes/ clientes. A la entrada de cada clínica se encuentra un espectacular con el logotipo de la clínica y con los servicios brindados.

Cada clínica cuenta con los siguientes espacios: Sala de espera, Sala de Recepción, Consultorio médico, Sala de tratamientos faciales, Sala de tratamientos quirúrgicos y Sala de tratamientos corporales y Área de comedor y esparcimiento para los empleados.



PRESTACIONES

Forma de pago

El pago se realiza los días 30 o 31 de cada mes, a través del Área de Administración y Contabilidad. En caso de haber dedicado más días de los normales o trabajo en días festivos, se te pagará el doble de tu sueldo por día.

Aguinaldo

Este consiste en el pago equivalente a 30 días de salario, se entregará durante la primera quincena del mes de diciembre por año de servicio o su proporcionalidad correspondiente.

Vacaciones

Los periodos vacacionales se programan a lo largo de todo el año, designados de acuerdo a la antigüedad como se muestra en cuadro. Los periodos de vacaciones se programan de acuerdo a las necesidades del empleado. Los días de vacaciones no se acumulan entre un año y otro.



Años de servicio	Días
1	7
2	9
3	10
4 en adelante	15

Permisos

Los permisos deberán ser solicitados con 24 horas de anticipación dirigido al jefe inmediato y quedan a disposición de que la empresa los otorgue o los niegue según sea el caso y la urgencia de los mismos.

Si el empleado no pudiera acreditar por anticipado el motivo del permiso y esté les fuera concedido, a su regreso deberá justificarlo en forma inmediata, en caso de que no se justifique la ausencia a sus labores o no puedan proporcionar un aviso oportuno de la causa del impedimento, se le considerará esta ausencia como falta de trabajo.

Servicio médico

Al incorporarte a nuestra empresa, automáticamente cuentas con servicio médico por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual será deducido de tu sueldo de acuerdo a la Ley Federal del IMSS.

En este caso el beneficiario directo es el empleado de la empresa, sin embargo tu familia también puede acudir a esta clínica.



¡Te deseamos éxito!

Gracias por tu compromiso y nuevamente...

¡Bienvenido a Acne Faciales!